



UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CUENCA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES**

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**“LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO
HERRAMIENTAS PARA EL CRECIMIENTO DE LOS
MICROEMPRESARIOS EN LA CIUDAD DE CUENCA EN
EL PERIODO 2022 – 2024”**

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

AUTOR: CORTEZ PEÑA JOSÉ ANDRÉS

DIRECTORA: ECO. JARAMILLO CALLE CARMEN YOLANDA, MGS.

CUENCA - ECUADOR

2025

DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES**

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

**“LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTAS PARA
EL CRECIMIENTO DE LOS MICROEMPRESARIOS EN LA
CIUDAD DE CUENCA EN EL PERIODO 2022 – 2024”**

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

AUTOR: CORTEZ PEÑA JOSÉ ANDRÉS

DIRECTORA: ECO. JARAMILLO CALLE CARMEN YOLANDA, MGS.

CUENCA - ECUADOR

2025

DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO

“La planificación estratégica como herramientas para el crecimiento de los microemprendimientos en la ciudad de Cuenca en el periodo 2022-2024.”

Cortez Peña José Andrés

Universidad Católica de Cuenca

Unidad de titulación

Eco. Jaramillo Calle Carmen Yolanda Mgs.

22 de octubre de 2025

DECLARATORIA DE AUTORÍA Y RESPONSABILIDAD

Yo, **José Andrés Cortez Peña** portador de la cédula de ciudadanía N° **0105515928**. Declaro ser el autor de la obra: **“La planificación estratégica como herramientas para el crecimiento de los microemprendimientos en la ciudad de Cuenca en el periodo 2022-2024.”**, sobre la cual me hago responsable sobre las opiniones, versiones e ideas expresadas. Declaro que la misma ha sido elaborada respetando los derechos de propiedad intelectual de terceros y eximo a la Universidad Católica de Cuenca sobre cualquier reclamación que pudiera existir al respecto. Declaro finalmente que mi obra ha sido realizada cumpliendo con todos los requisitos legales, éticos y bioéticos de investigación, que la misma no incumple con la normativa nacional e internacional en el área específica de investigación, sobre la que también me responsabilizo y eximo a la Universidad Católica de Cuenca de toda reclamación al respecto.

Cuenca, octubre de 2025



Jose Andres Cortez Pena

José Andrés Cortez Peña

CERTIFICACIÓN

Yo, **Yolanda Jaramillo Calle**, certifico que el artículo titulado “**La planificación estratégica como herramientas para el crecimiento de los microemprendimientos en la ciudad de Cuenca en el periodo 2022-2024.**”, fue desarrollado por **José Andrés Cortez Peña**, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la Universidad Católica de Cuenca.

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

Cuenca, octubre de 2025



Eco. Yolanda
Jaramillo
Documento Firmado
Electrónicamente

Eco. Carmen Yolanda Jaramillo Calle, Mgs.
Tutora
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico a mi familia por siempre haber estado ahí directa o indirectamente en cualquier circunstancia del proceso universitario, especialmente a mi mamá puesto que ella es una de las razones más grandes por la que me decidí por estudiar esta carrera, siempre ha sido una madre ejemplar apoyándome en todo ámbito dentro y fuera de la universidad, gracias por demostrarme que todo se puede conseguir cuando uno coloca todo en manos de Dios y pone de su esfuerzo y dedicación en todo lo que hace, sé que ha trabajado muy duro para poder sacar a su único hijo adelante. Por todo esto espero que mi madre y familia se sientan orgullosos de mi cuando consiga el título. Los quiero mucho a todos.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento va dirigido a mi familia que a pesar de ser pequeña siempre han estado presentes para ayudarme y apoyarme en cualquier ámbito, dándome consejo y formándome como el profesional que quiero llegar a ser. Agradezco por todas las virtudes y cualidades que me han sabido enseñar, por los valores inculcados desde pequeño y que hoy en día siguen presentes y me han ayudado a tomar varias decisiones a lo largo de mi vida.

A mi mamá, gracias por hacerme el hombre que soy ahora, por todo ese sacrificio que ha hecho cada día en mis etapas de escuela, colegio y ahora universidad, espero a futuro siga viendo el gran hombre que crío y poderle seguir agradeciendo todo lo que haz hecho por mi estos años.

A mi abuelita, que ha sido la consejera ideal que todo nieto quisiera tener poniendo a Dios primero en toda ocasión, siempre amorosa enseñándome a diferenciar el bien del mal y criándome gran parte de mi niñez, hoy las semillas de ese cariño dan frutos, la quiero mucho.

A mi abuelito y tío, que siempre me han sabido dar consejo desde el ámbito laboral y desempeño que debo tener a futuro también han sido pilares fundamentales para poder tomar decisiones que me lleven a ser un hombre exitoso.

A todos mis amigos y compañeros que llegué a conocer en esta etapa de mi vida, especialmente a mis grandes amigos Tabata e Ismael que fueron con los que pasé gran parte de la carrera universitaria y fueron importantes para mí en todo ámbito.

A mi tutora, por haberme guiado desde el inicio del proceso y saberme apoyar cuando lo requería.

A todos los docentes y administrativos de la Universidad por formarme académicamente impartiendo sus conocimientos y consejos para la vida futura.

RESUMEN

Se considera a la planificación estratégica fundamental para el crecimiento y sostenibilidad de los microemprendimientos, mucho más en entornos competitivos como la ciudad de Cuenca. El estudio abordará el problema de la falta de adopción de herramientas estratégicas en estos negocios, lo que limita su capacidad para enfrentar desafíos económicos y aprovechar oportunidades. La investigación tiene como objetivo analizar cómo la planificación estratégica contribuye al crecimiento de los pequeños emprendimientos en Cuenca, identificando sus beneficios y barreras de implementación. Para ello, se empleará una metodología mixta, combinando encuestas a 150 micro emprendimientos e investigaciones en las páginas oficiales del INEC. Los resultados demuestran que una planificación estratégica contribuye con el crecimiento de las ventas y el posicionamiento en el mercado.

Palabras clave: Crecimiento, estratégica, microemprendimientos, planificación

ABSTRACT

Strategic planning is considered fundamental for the growth and sustainability of microenterprises, especially in competitive environments such as the city of Cuenca. The study addresses the problem of the lack of adoption of strategic tools in these businesses, which limits their capacity to face economic challenges and take advantage of opportunities. The research aims to analyze how strategic planning contributes to the growth of small businesses in Cuenca, by identifying its benefits and barriers to implementation. To this end, a mixed-methods approach was used, combining surveys applied to 150 microenterprises and research based on data from the official INEC website. The results demonstrate that strategic planning contributes to sales growth and market positioning.

Keywords: Growth, strategic, microenterprises, planning

Introducción

Aunque existe un aumento de microempresas en Cuenca entre 2022 y 2024, muchas de ellas se encuentran con obstáculos importantes para su desarrollo sostenible a causa de una planificación estratégica inadecuada. Esta carencia repercute negativamente en la capacidad de competir, en el acceso a nuevos mercados y en la administración eficaz de recursos, lo cual impacta tanto la consolidación como el crecimiento de estas empresas (Peñañiel, 2024).

La pregunta de investigación a resolver es: ¿De qué manera la implementación de la planificación estratégica influye en el aumento de los microemprendimientos en la ciudad de Cuenca durante el período 2022-2024? El objetivo de investigación consiste en analizar cómo la planificación estratégica contribuye al crecimiento de los pequeños emprendimientos en Cuenca, identificando sus beneficios y barreras de implementación.

Además, se considera necesario llevar a cabo el estudio porque no solo aporta evidencia empírica sobre la importancia de la planificación estratégica, sino que también fomenta su adopción como práctica clave para el desarrollo económico local.

Las microempresas constituyen una fuente de recursos para la economía global y tienen un peso significativo a nivel nacional, como, por ejemplo, en Ecuador.

Contribuyen con la generación de empleo e ingresos y, sobre todo, de reactivación de la economía y oportunidades para las familias, especialmente aquellas con pocos recursos.

Igualmente, a nivel local, estas también contribuyen al desarrollo económico y son lo suficientemente adaptables para responder a los grandes cambios del mercado y las necesidades sociales, fomentando el desarrollo social y la creatividad dentro del país.

Aunque los microemprendimientos son vitales, a menudo enfrentan desafíos para consolidarse y crecer, les cuesta volverse estables, aumentar sus ventas y atraer suficientes clientes

para ser rentables a largo plazo. Por eso, se considera a la planificación estratégica como una herramienta que ayuda a estos negocios no solo a que sobrevivan, sino que prosperen. En esencia, la planificación estratégica es la base sobre la cual los microemprendimientos construyen su futuro, permitiéndoles seguir siendo una pieza fundamental en la economía del país al crear empleos, dinamizar los mercados locales y contribuir al bienestar social.

Por lo anterior, las empresas y entidades deberían considerar esta herramienta en el medio plazo de manera táctica y a largo plazo de forma estratégica, para lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales (Suarez y Rodríguez, 2024).

Sin embargo, se ha evidenciado una problemática recurrente al momento de que un microemprendimiento ya sea por desconocimiento o subestimación del proceso, inicia sus actividades sin una planificación estructurada o lo hacen de una forma mínima o empírica. Uno de los desafíos al dirigir un microemprendimiento se encuentra en el modo de que no siempre se sabe designar actividades, medios de vida y manejo, y a más de estar relacionado con el espíritu y la mente del propio emprendedor también se enlaza a la falta de una planificación estratégica (Soelton et al., 2023). Esta carencia no les permite cumplir los objetivos planteados a mediano y largo plazo, impidiendo que se logre desarrollar todo ese potencial competitivo y crecimiento al que se quisiera llegar.

Así, el objetivo del trabajo es analizar cómo el hecho de realizar una planificación temprana, estructurada y estratégica puede contribuir con el desarrollo de las microempresas cuencanas, logrando su consolidación en el mercado y con sus objetivos y expansión año tras año. Con este propósito, se empleará técnicas metodológicas mixtas, encuestas a microempresarios y estadísticas oficiales proporcionadas por entidades como la Superintendencia de Economía

Popular y Solidaria (SEPS), la estructura de pequeñas y medianas empresas (PYMES) o el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

Esta investigación no solo aporta evidencia empírica sobre la importancia de la planificación estratégica, sino que también fomenta su adopción como práctica clave para el desarrollo económico local.

Este trabajo se distribuye en cinco secciones iniciando por el antecedente seguido de una revisión de estudios previos sobre planificación estratégica y microemprendimientos; luego, la metodología detalla el enfoque mixto, combinando encuestas y datos oficiales; seguido por la propuesta, que presenta herramientas adaptadas para microempresas en Cuenca; posteriormente, los resultados analizarán cuán importante es la planificación como instrumento para el crecimiento empresarial mediante tablas y gráficos; finalmente, las conclusiones sintetizarán los hallazgos, ofreciendo recomendaciones, que permitan el crecimiento de las empresas analizadas.

Estado de Arte

A continuación, se detalla la fundamentación teórica que respalda la investigación: se inicia con la definición de microemprendimiento, el cual abarca un amplio espectro de actividades económicas, desde microemprendimientos individuales informales asociados a subempleo o marginalidad hasta unidades jurídicamente establecidas, con patrimonio y mercados formales (De Sena, 2010).

Y para lograr el éxito en un microemprendimiento no depende únicamente de las cualidades personales del empresario, sino que está vinculado a factores externos clave; entre estos, el aspecto financiero como uno de los más determinantes para el desempeño organizacional, constituyéndose en el principal obstáculo que enfrentan los pequeños empresarios en su gestión comercial (Mendoza et al., 2019). El alcance de la microempresa depende de diversos factores, como la

tenencia del espacio, las ocupaciones secundarias, las características políticas y socio personales. (Singh et al., 2013).

Los microemprendimientos constituyen un pilar esencial de la economía, al impulsar la generación de empleo, diversificar la disponibilidad de productos y servicios, fomentar la competitividad comercial y cumplir con múltiples roles estratégicos en el desarrollo económico (Belás, 2016). Esto no solo proyecta un crecimiento sostenible, también las consolida como una fuente principal de empleo en el país, al requerir personal para ofrecer productos y servicios competitivos en el mercado (Peñañiel-Loor et al., 2019).

En los últimos años, se ha incrementado la incertidumbre sobre el sector informal, la economía social y los microemprendimientos, especialmente en países latinoamericanos como Chile, Perú, Colombia, Brasil y Ecuador; estas naciones con estructuras socioeconómicas históricamente vinculadas al autoempleo (De Sena, 2010).

En el presente los microemprendimientos forman parte de los ingresos económicos que tiene el país ya que estos no solo dinamizan la economía a nivel local sino también nacional (Tsuink, 2023).

Las pequeñas y medianas empresas de Ecuador constituyen una base para la economía del país porque contribuyen con el desarrollo económico y generan oportunidades laborales en distintas regiones, además, fortalecen el tejido empresarial al garantizar estabilidad ocupacional y promover entornos laborales sólidos y sostenibles (Aguilar, 2023).

De esta forma todo está ligado a que la planificación estratégica es un grupo específico de actividades para lograr lo mejor de una organización y también a los micro emprendimientos (Nickols, 2016). Esta funciona como un instrumento clave para la gestión organizacional,

facilitando la toma de decisiones tanto en las operaciones actuales como en la proyección futura (Armijo, 2011).

Se describe a la misma como un procedimiento de la empresa que es enfocado, disciplinado y bien definido, el mismo tiene como objetivo buscar que la organización tenga una misión y visión que no se desvíen y sean claros a mediano y largo plazo (González, 2023). La planificación estratégica es la base esencial de cualquier iniciativa, evaluando los recursos disponibles, la situación económica y financiera actual y las capacidades clave de una organización, este análisis identifica fortalezas y oportunidades para reforzar la competitividad y garantizar un crecimiento sostenible (Serrano et al., 2019). Esta se distingue de otros enfoques por su enfoque central siendo que el ámbito fundamental de la planificación estratégica es, precisamente, la formulación y ejecución de estrategias (Alencastro et al., 2025).

Al examinar la fundamentación teórica y las actividades relacionadas con la planificación estratégica a nivel de Latinoamérica se encontró que hubo cambios desde la década de los años 90 en los procesos de recogida y estudio, así como han venido trascendiendo los tipos de productos que se necesitan y los desafíos para la comunidad que se encuentra relacionada con el tema (Saavedra, 2015). Frente a esto se puede decir que en América Latina hay un aumento en el diseño, puesta en marcha y análisis de las estrategias de desarrollo local mediante una planificación estratégica y esto se ha dado gracias a las iniciativas de instancias regionales o también por la tendencia a descentralización de los gobiernos centrales (Aguirre de Lázaro, 2013).

En diversos países de América Latina, como México, Argentina, Chile, Brasil, Colombia, Cuba y Venezuela, se han documentado experiencias en las que se aplican métodos prospectivos para planificar estratégicamente el desarrollo local, sin embargo, estos intentos generalmente son

dispersos y no sistemáticos; además, se observa que en algunos casos existe un manejo limitado de las herramientas metodológicas involucradas (Aguirre de Lázaro, 2013).

Cuenca, ha sido históricamente reconocida por su microemprendimiento artesanal, desde la época colonial, sus habitantes se han destacado por su destreza en trabajos que requieren precisión y delicadeza. Durante el siglo XIV, la escasez de mano de obra llevó a los cuencanos a asumir múltiples oficios, como albañilería, carpintería, agricultura, sastrería, herrería y zapatería, desarrollando así una cultura basada en el trabajo manual y la versatilidad (Tobar, 2015).

Se conoce que, para la gestión estratégica, existe una gran cantidad de estudios centrados en la planificación estratégica en empresas debido a la importancia de lo mismo dentro de una organización (Wijetunge, 2014). El éxito de la planificación estratégica para conseguir el crecimiento de las empresas se basa en tres pilares: anticipación, iniciativa y adaptabilidad el mismo requiere basar las decisiones no en intuiciones, sino en métodos estratégicos que consideren las habilidades y el entorno; al definir objetivos claros y los pasos para lograrlos, se impulsa el crecimiento organizacional de manera estructurada y sostenible (Sanchez, 2023).

Por ende, se define que la planeación estratégica es importante porque capacita a las empresas para entender su entorno y tomar decisiones más inteligentes, incluso en un mundo lleno de cambios y desafíos, siendo semejante a como tener un mapa que les ayuda a navegar la incertidumbre y encontrar el mejor camino hacia el éxito (Valencia y Erazo, 2016).

Metodología

El diseño de investigación fue no experimental porque las variables de estudio seleccionadas no fueron manipuladas durante el proceso de análisis de estas. Debido al tema de estudio y tamaño de universo considerado se optó por utilizar un muestreo no probabilístico por conveniencia. Se procedió con formular una encuesta misma que fue dada a revisión y

posteriormente aprobada por expertos de la unidad y tutora del proyecto, la encuesta fue dirigida a micro Emprendedores de la ciudad de Cuenca y se centró en el área comercial. El universo considerado para el presente se basa en datos de micro emprendedores del área comercial de la ciudad de Cuenca registrados o activos en el período 2022-2024, teniendo como referencia un muestreo no probabilístico por conveniencia el mismo que nos ayudara a seleccionar participantes de una forma accesible y rápida.

De esta forma el trabajo tiene un enfoque cualitativo con dominio descriptivo donde se analizarán los datos recogidos mediante un cuestionario compuesto por 27 preguntas, siendo las 6 primeras de conocimiento al perfil del encuestado y los 21 restantes se dividen en 7 segmentos de análisis:

- 1) Implementación de una planificación.
- 2) Incremento en ventas.
- 3) Clientela.
- 4) Expansión del negocio.
- 5) Uso de herramientas de planificación.
- 6) Nivel de planificación.
- 7) Capacitación en planificación.

En la tabla 1 se expone el instrumento de encuesta creado para examinar distintos componentes vinculados a la planificación estratégica. Estos componentes cubren su nivel de implementación, la identificación de áreas prioritarias, los beneficios obtenidos y las posibles dificultades en el proceso.

Tabla 1*Componentes del cuestionario*

Componentes	Nº de preguntas
Implementación de una planificación	1
Incremento en ventas	2
Clientela	2
Expansión	1
Uso de herramientas de planificación	5
Nivel de planificación	5
Total	21

Fuente: Formulario de validación de contenido. **Elaborado por:** El autor

Las personas que fueron sujetas a la encuesta son micro emprendedores de la ciudad de Cuenca del área comercial tomando en cuenta una pequeña subdivisión entre venta de productos, venta de alimentos, producción artesanal, entre otros. Las encuestas fueron aplicadas en tiempo que va desde inicios del mes de Julio hasta los quince días de agosto del 2025, cabe recalcar que los datos recolectados se transcriben de forma literal y se analizan para obtener conclusiones que resulten relevantes para la investigación, los mismos no son alterados de ninguna forma y representan la realidad de la información, para que de esta forma nos puedan servir para cumplir con el objetivo del estudio.

En base a la información publicada por INEC se contabilizan un total de 20.866 micro emprendimientos correspondientes al sector del comercio en la ciudad de Cuenca. Sin embargo, al ser un muestreo no probabilístico por conveniencia. De este conjunto se recogió información de 150 micro emprendimientos formados en la ciudad y que como se mencionó funcionan en el ámbito comercial, la cual sería considerada la población de la investigación, lo cual se consideró como una limitación del estudio.

Se plantearon objetivos de acuerdo con las áreas más importantes de estudio, la cantidad de preguntas fue distribuida en base a los objetivos y el alcance de investigación.

Primer objetivo: analizar “Si el micro emprendedor se plantea objetivos diarios en su emprendimiento y también se plantea al micro emprendedor si considera un incremento de ventas, expansión del negocio a través de la planificación y así mismo captación de clientes mediante la ya mencionada”, con el fin de tomar en consideración si existe o no una planificación estratégica dentro del micro emprendimiento, si cree que se da un incremento de ventas, una expansión o a su vez aumento de clientes en su negocio.

Segundo objetivo: requiere “Saber si el micro emprendedor tiene consideración sobre las herramientas de planificación estratégica y entender el grado de adopción y eficacia de herramientas como el análisis FODA, establecimiento de metas y planificación financiera”.

Tercer objetivo: plantea “Evaluar la formalización de la planificación estratégica en los microemprendimientos.”.

Cuarto objetivo: busca “Identificar si los microempresarios han recibido capacitación en planificación estratégica, la oferta institucional disponible y los formatos más efectivos para su aprendizaje”.

Resultados

En el siguiente apartado se presentan los resultados encontrados por medio de la investigación:

Tabla 2

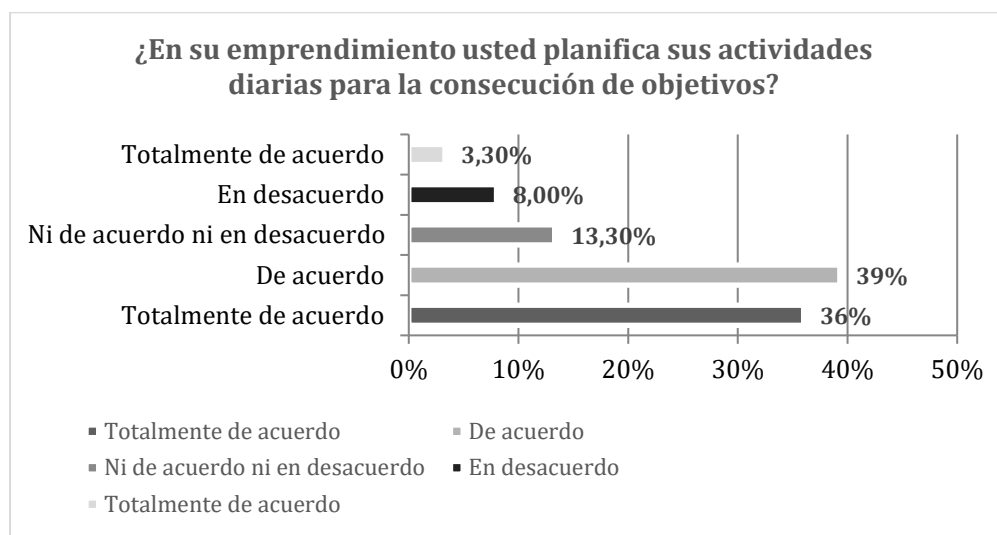
¿En su emprendimiento usted planifica sus actividades diarias para la consecución de objetivos?

Respuestas	¿En su emprendimiento usted planifica sus actividades diarias para la consecución de objetivos?
1 (Totalmente en desacuerdo)	2
2 (En desacuerdo)	2
4 (De acuerdo)	5
5 (Totalmente de acuerdo)	6
Total general	15

Elaborado por: El autor

Figura 1

¿En su emprendimiento usted planifica sus actividades diarias para la consecución de objetivos?



Elaborado por: El autor

Es la figura 1 demuestra que una mayoría significativa de los encuestados (microempresarios) planifican sus días para alcanzar sus objetivos. Esto está respaldado por el 39% que "está de acuerdo" o el 36% que "totalmente de acuerdo". Esto implica la existencia de algún tipo de plan diario, aunque quizás informal, para la mayoría de los microempresarios de Cuenca.

Tabla 3

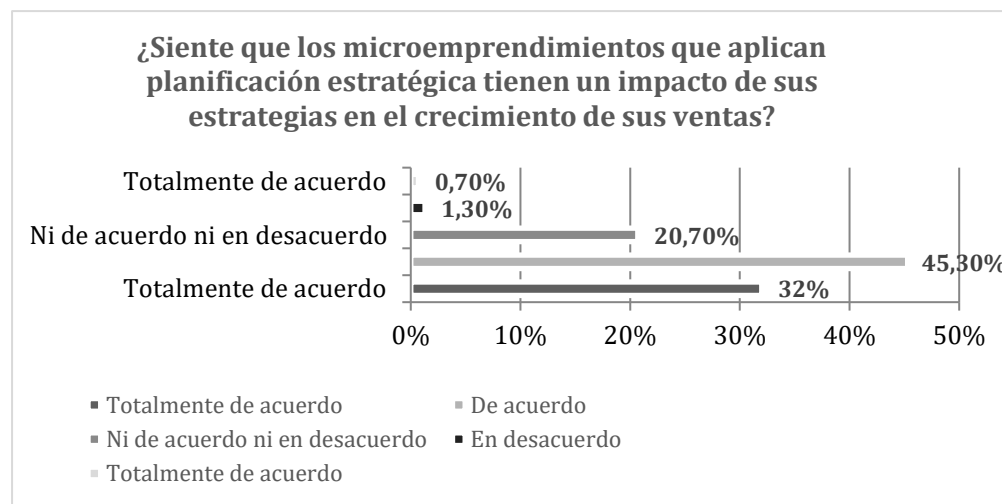
¿Siente que los microemprendimientos que aplican planificación estratégica tienen un impacto de sus estrategias en el crecimiento de sus ventas?

Respuestas	¿Siente que los microemprendimientos que aplican planificación estratégica tienen un impacto de sus estrategias en el crecimiento de sus ventas?
3 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo)	4
4 (De acuerdo)	7
5 (Totalmente de acuerdo)	4
Total general	15

Elaborado por: El autor

Figura 2

¿Siente que los microemprendimientos que aplican planificación estratégica tienen un impacto de sus estrategias en el crecimiento de sus ventas?



Elaborado por: El autor

En la figura 2 podemos ver que la opinión general sobre planificación estratégica tiene una correlación positiva con el crecimiento de las ventas. Totalmente de acuerdo 32.00% 45.30%. Tanto el porcentaje de “Totalmente de acuerdo” como de “De acuerdo” suman un alto porcentaje, lo que indica un conocimiento significativo de cómo tener un plan afecta el éxito de un negocio.

Tabla 4

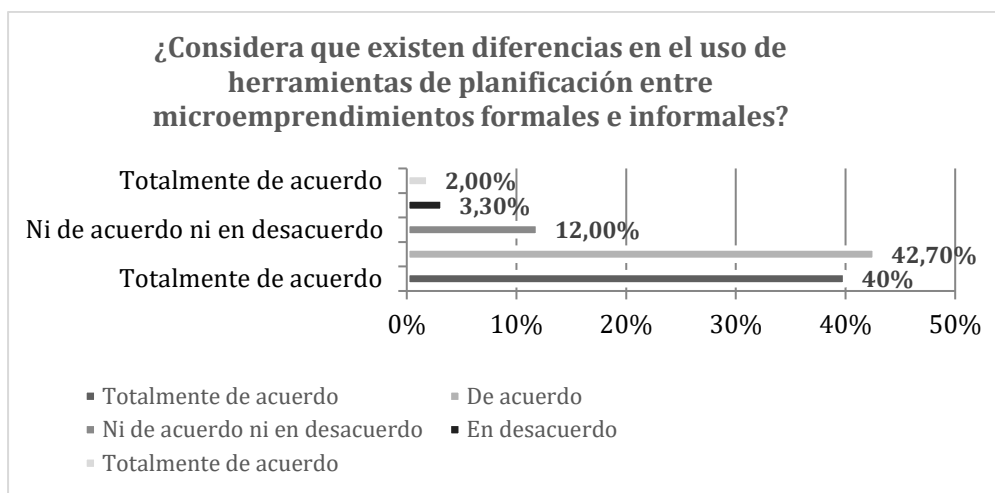
¿Considera que existen diferencias en el uso de herramientas de planificación entre microemprendimientos formales e informales?

Respuestas	¿Considera que existen diferencias en el uso de herramientas de planificación entre microemprendimientos formales e informales?
2 (En desacuerdo)	1
4 (De acuerdo)	12
5 (Totalmente de acuerdo)	2
Total general	15

Elaborado por: El autor

Figura 3

¿Considera que existen diferencias en el uso de herramientas de planificación entre microemprendimientos formales e informales?



Elaborado por: El autor

En la figura 3 se ha encontrado que el 42.70% de los participantes "De acuerdo" y el 40% "Totalmente de acuerdo" en que hay variaciones en el uso de herramientas de planificación entre las microempresas formales e informales. Esto indica que la formalización del negocio puede estar relacionada con la adopción de prácticas de planificación más formalizadas.

Tabla 5

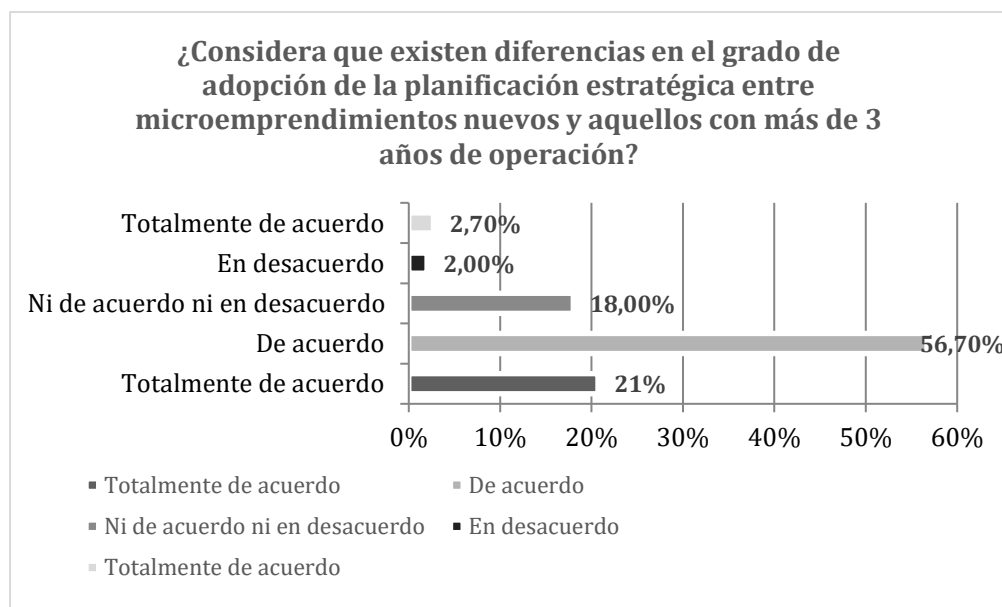
¿Considera que existen diferencias en el grado de adopción de la planificación estratégica entre microemprendimientos nuevos y aquellos con más de 3 años de operación?

Respuestas	¿Considera que existen diferencias en el grado de adopción de la planificación estratégica entre microemprendimientos nuevos y aquellos con más de 3 años de operación?
3 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo)	4
4 (De acuerdo)	11
Total general	15

Elaborado por: El autor

Figura 4

¿Considera que existen diferencias en el grado de adopción de la planificación estratégica entre microemprendimientos nuevos y aquellos con más de 3 años de operación?



Elaborado por: El autor

Del mismo modo, la figura 4 refleja una brecha significativa en la utilización de una planificación estratégica entre las nuevas microempresas y aquellas con más de 3 años de apertura. El 56.70% "De acuerdo" con esto, lo que significa que la experiencia y el tiempo en el mercado también pueden tener un impacto en los trabajos de planificación.

Tabla 6

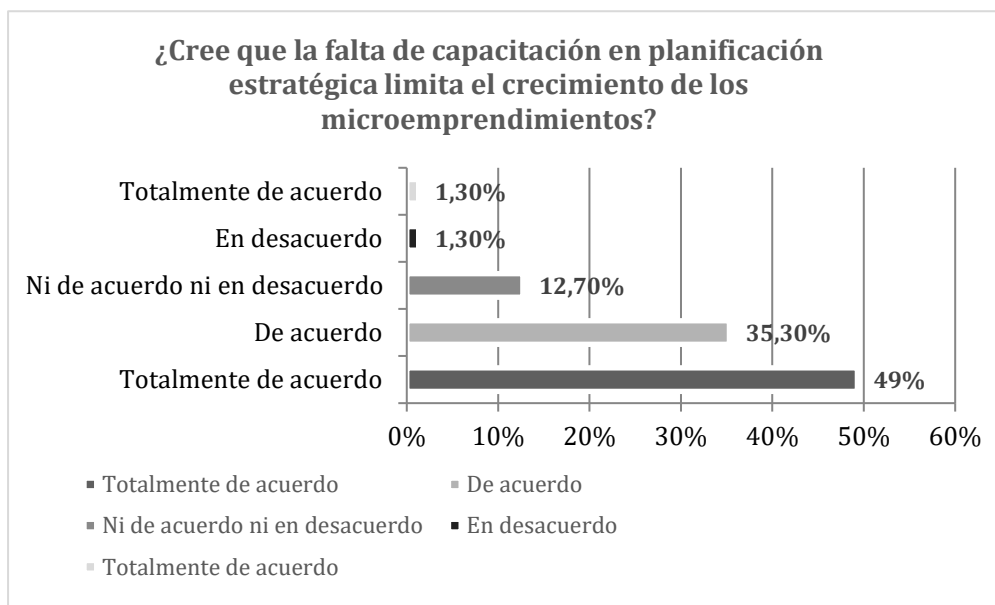
¿Cree que la falta de capacitación en planificación estratégica limita el crecimiento de los microemprendimientos?

Respuestas	¿Cree que la falta de capacitación en planificación estratégica limita el crecimiento de los microemprendimientos?
4 (De acuerdo)	9
5 (Totalmente de acuerdo)	6
Total general	15

Elaborado por: El autor

Figura 5

¿Cree que la falta de capacitación en planificación estratégica limita el crecimiento de los microemprendimientos?



Elaborado por: El autor

La figura 5 es la que cuenta con la mayor concordancia, donde el 49% de los participantes "Totalmente de acuerdo" en que el crecimiento de la microempresa está restringido por la ausencia de educación en planificación estratégica y un 35.30% adicional "De acuerdo". Esto destaca que la 'capacitación' se considera un obstáculo importante para el crecimiento de la industria.

Discusión

De acuerdo con la información recopilada, se evidencia que las microempresas en Cuenca establecen la correlación entre la planificación estratégica y el crecimiento, relacionándose directamente con lo que menciona Gonzales (2025) al expresar que la planificación estratégica dentro de las empresas permite identificar las oportunidades de crecimiento y desarrollo, así como las amenazas y desafíos que enfrentan en el mercado. Es decir, como se evidencia esta

planificación implementada dentro de microemprendimiento permite plantear metas y desarrollar estrategias efectivas para alcanzar este crecimiento.

En relación con los resultados obtenidos, los micro empresarios manifiestan que la planificación estratégica como herramienta les permite optimizar la gestión del tiempo para lograr sus objetivos y contribuye positivamente al aumento de las ventas. Lo cual coincide con lo que afirman Valencia y Erazo (2016), quienes señalan que la planeación estratégica es importante porque capacita a las empresas para entender su entorno y tomar decisiones más inteligentes, incluso en un mundo lleno de cambios y desafíos.

Por último, como menciona Suarez y Rodríguez (2024) la planificación dentro de entidades o empresas debería ser considerada una herramienta indispensable en el medio plazo de manera táctica y a largo plazo de forma estratégica, para lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales. Alineándose de esta manera con los resultados obtenidos, pues, como se evidencia al implementar en mayor medida dicha planificación estratégica tiende a ser más factible su consolidación y crecimiento en el mercado.

Conclusiones

Los hallazgos indican que la planificación estratégica se considera una herramienta importante para el desarrollo y la continuidad de las microempresas en Cuenca y, por lo tanto, confirman la hipótesis principal del estudio. Si bien los microempresarios reconocen diversas técnicas y enfoques a diario y en sus cifras de ventas, persiste un problema: debido a la falta de conocimiento o disposición, inician sus negocios sin planificación o de forma aleatoria.

Los resultados indican que la percepción es, a menudo, una de las principales razones por las que no se desarrolla o formaliza un plan: la falta de capacitación. De igual manera, se observa una diferencia en el nivel de adopción de este comportamiento entre microempresas nuevas y

existentes, y entre negocios formales e informales, lo que indica que variables como la experiencia y la formalidad son inherentes a la planificación.

Por último, este estudio ha demostrado que la planificación estratégica es abordada de manera desigual por los diferentes sectores. Existe una fuerte percepción de que el uso de mecanismos de planificación es diferente entre negocios formales e informales, y entre negocios nuevos y aquellos con más de tres años. Esto significa que la formalización y la experiencia son factores importantes al considerar la madurez de las buenas prácticas de gestión; cuanto más madura es la práctica, más rápido –en teoría– se institucionalizará en el mercado y alcanzará objetivos a largo plazo.

En conclusión, la planificación estratégica no es solo un instrumento, sino un impulsor para el desarrollo económico local logrando que un micro emprendimiento llegue al éxito sino es también una parte esencial de la existencia a largo plazo de estos negocios y la misma podría mejorarse con capacitación y apoyo institucional.

Como recomendaciones se sugiere que dado que se cree que la falta de recursos educativos puede ser una limitación, se sugiere que se diseñen y realicen programas de capacitación factibles, especialmente entre estudiantes que se especializan en planificación estratégica. Dichos programas deben ser prácticos y económicos, utilizando herramientas simples como el análisis FODA y la planificación financiera básica, ofrecidos en formas flexibles como las capacitaciones en línea o la educación a distancia

Los microempresarios deben poner sus planes estratégicos por escrito, independientemente del tamaño de la empresa. Instituciones como SEPS y empresas a pequeña escala pueden proporcionar instrucciones sencillas o formularios preparados para ayudar a los emprendedores a establecer sus objetivos y estrategias.

Dado que las microempresas emergentes difieren en gran medida de aquellas que operan en el sector no oficial, puede haber una diferencia en el uso y adopción de planes. Se podrían establecer programas de apoyo específicos para estas nuevas industrias, diseñadas para proporcionarles las herramientas para el éxito empresarial, como asesoramiento personalizado o mentoría basada en necesidades individuales.

Investigar un nuevo método cuantitativo para determinar la influencia real en las microempresas de los planes estratégicos comparando indicadores de rendimiento de ventas (ventas, número de clientes ganados directamente y rentabilidad/pérdida) en empresas del mismo tipo o similar con planificación y aquellas que no tienen planificación en absoluto.

Encuesta de Barreras en Profundidad: Investigar más a fondo las barreras que tienen las microempresas para utilizar herramientas y técnicas de planificación formal. Esto podría incluir cosas como la falta de tiempo, oportunidades de financiamiento accesibles para todos, resistencia, etc.

Mostrar la relevancia de industrias distintas al comercio como base para la planificación, esto permitirá comparaciones de prácticas en planificación entre diferentes tipos de microempresas, productores frente a comerciantes, etc., y proponer nuevas recomendaciones en consecuencia.

Referencias

Aguilar, N. (2023). *Análisis comparativo de la planificación estratégica y su incidencia en la competitividad en las pymes de servicios de la ciudad de Cuenca 2021* [Tesis de pregrado, Universidad Católica de Cuenca].
<https://dspace.ucacue.edu.ec/server/api/core/bitstreams/510314d1-1b0d-43cb-9412-f475eefb60a8/content>

- Alencastro, L., Verduga, J., y Hidalgo, G. (2025). Planificación Estratégica aplicada a la empresa Centro de Eventos Silver Moon. *Polo del Conocimiento*, 10(3), 271-287.
<https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/9053>
- Armijo, M. (2011). Planificación estratégica. *Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES)*, 69(2), 15.
https://planeacion.durango.gob.mx/s/pdf/Documentos_de_Consulta/Documentos%20de%20Planeaci%C3%B3n%20y%20Evaluaci%C3%B3n/Planeacion%20estrategica%20e%20indicadores.pdf
- Belás, J., Vojtovič, S., Ključnikov, A. (2016), Microenterprises and Significant Risk Factors in Loan Process, Economics and Sociology. *Economics and sociology*, 9(1), 43-59. DOI: 10.14254/2071-789X.2016/9-1/3
- Lázaro, E. Experiencias en ejecución y capacitación para la planificación estratégica del desarrollo local en Latinoamérica con metodología prospectiva. *Folletos gerenciales*, 19(1), 271-280.
https://www.researchgate.net/profile/Erwin-Aguirre-3/publication/375831728_Experiencias_en_ejecucion_y_capacitacion_para_la_planificacion_estrategica_del_desarrollo_local_en_Latinoamerica_con_metodologia_prospectiva_Publicado_en_Folletos_gerenciales_19_1_271-280/links/655eca3fb1398a779da9c158/Experiencias-en-ejecucion-y-capacitacion-para-la-planificacion-estrategica-del-desarrollo-local-en-Latinoamerica-con-metodologia-prospectiva-Publicado-en-Folletos-gerenciales-19-1-271-280.pdf
- De Sena, A. (2010). Micro-empresas, microemprendimientos, emprendimientos productivos¿De quienes hablamos? *Revista de Ciências Sociais*, 32(4), 13-28.
https://www.researchgate.net/publication/353256932_Microemprededores_familiares_y

_espíritu_de_empresa_desde_una_mirada_sociologica

- Gonzales, G. (2023). *Planeación estratégica y productividad en confecciones Choopers de la comuna Monteverde, provincia de Santa Elena, año 2022* [Tesis de pregrado, Universidad Estatal Península de Santa Elena]. <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/9337>
- Mendoza, E., Escobar, H., Boza, J., & Macías, G. (2019). Característica de vulnerabilidad de los micro-emprendimientos en la provincia de Los Ríos; una necesidad de políticas sostenibles. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(5), 377–384. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202019000500377&script=sci_arttext
- Maldonado, G., & Erazo, M. (2016). El reto de la planificación estratégica en las Pymes. *Revista publicando*, 3(8), 335-344. https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/245#google_vignette
- Nickols, F. (2016). Strategy, strategic management, strategic planning and strategic thinking. *Management Journal*, 1(1), 4-7. https://www.nickols.us/strategy_etc.pdf
- Peñafiel, J., Pibaque, M., & Pin, J. (2019). La importancia de la planificación estratégica para las pequeñas y medianas empresas (PYMES). *Revista Científica FIPCAEC*, 4(1), 107-133. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i1 ESPECIAL.105>
- Saavedra, B. (2015). Inteligencia Estratégica en un mundo globalizado en Latinoamérica: Retos y desafíos en el siglo XXI. *Revista Policía y Seguridad Pública*, 5(2), 75-105. <https://scispace.com/pdf/inteligencia-estrategica-en-un-mundo-globalizado-en-1k4iz2fwzq.pdf>
- Singh, S., Thakur, G., & Gupta, P. (2013). A case study on empowerment of rural women through micro entrepreneurship development. *IOSR Journal of Business and Management*, 9(6),

- 123-126. <https://www.semanticscholar.org/paper/A-Case-Study-on-Empowerment-of-Rural-Women-through-Singh-Thakur/b91bf0f6ebb89e731a19688c925309aa848b8729>
- Soelton, M., Permana, D., Ramli, Y., Hanafiah, A., Karyatun, S., Srihadi, T., & Risman, A. (2023). Business Plan counseling in creating micro-entrepreneurship at kemanggisan-Jakarta. *ICCD*, 5(1), 266–271. <https://doi.org/10.33068/iccd.v5i1.589>
- Suarez, L., & Rodríguez, G. (2024). Elementos y modelos clave para estimar la incertidumbre en el marco de la planificación estratégica. *Universidad y Sociedad*, 16(4), 99-115. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202024000400099
- Tobar, L. (2015). Análisis Competitivo De Las Pequeñas Y Medianas Empresas En Cuenca Ecuador (Competitive Analysis of Small and Medium Enterprises in Cuenca, Ecuador). *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 8(3), 79-92. https://www.researchgate.net/publication/333678248_ANALISIS_COMPETITIVO_DE_LAS_PEQUENAS_Y_MEDIANAS_EMPRESAS_EN_CUENCA_ECUADOR_COMPETITIVE_ANALYSIS_OF_SMALL_AND_MEDIUM_ENTERPRISES_IN_CUENCA_ECUADOR
- Tsuink, C. (2024). Análisis de los tipos de financiamientos para microemprendimientos en el Cantón Morona [Tesis de pregrado, Universidad Católica de Cuenca]. <https://dspace.ucacue.edu.ec/server/api/core/bitstreams/4e202fc1-093c-4b6d-995c-bdf3e982edfe/content>
- Wijetunge, W. (2013). *Strategic Planning and Business Performance: An Empirical Study of Manufacturing SMEs in Western Province* [Tesis doctoral, Universidad de Sri Jayewardenepura]. https://www.researchgate.net/publication/280769164_The_relationship_between_strategi

c_planning_and_business_performance_an_empirical_study_of_manufacturing_SMEs_in_Western_province_in_Sri_Lanka

Zaruma, M., & Sánchez, M. (2023). Planificación estratégica y crecimiento empresarial de la imprenta gráficas Guevara, ciudad de Manta. [Tesis de pregrado, *Universidad Estatal del Sur de Manabí*]. <https://doi.org/http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/5270>.

Anexos

Anexo 1. Encuesta

- 1.- ¿En su emprendimiento usted planifica sus actividades diarias para la consecución de objetivos?
- 2.- ¿Cree que el nivel de ventas ha incrementado en el último año en los microemprendimientos de Cuenca?
- 3.- ¿Siente que los microemprendimientos que aplican planificación estratégica tienen un impacto de sus estrategias en el crecimiento de sus ventas?
- 4.- ¿Considera que la planificación estratégica influye en la captación y retención de clientes en microemprendimientos?
- 5.- ¿Considera que las estrategias derivadas de la planificación estratégica son más efectivas para fidelizar a la clientela en negocios pequeños?
- 6.- ¿Cree que la planificación estratégica es clave para que un microemprendimiento en Cuenca logre expandirse a nuevos mercados?
- 7.- ¿Considera que las herramientas de planificación estratégica son bien utilizadas por los microemprendimientos en Cuenca?
- 8.- ¿Considera que es óptima la frecuencia en la que los microemprendimientos revisan y ajustan sus herramientas de planificación estratégica?
- 9.- ¿Considera que existen barreras que enfrentan los microemprendimientos para adoptar herramientas formales de planificación como análisis FODA, establecimiento de metas o planificación financiera?

10.- ¿Qué nivel de satisfacción tiene respecto a que las herramientas como análisis FODA, establecimiento de metas o planificación financiera facilitan la planificación estratégica en microemprendimientos?

11.- ¿Considera que existen diferencias en el uso de herramientas de planificación entre microemprendimientos formales e informales?

12.- ¿Cree que existe un buen porcentaje de microemprendimientos en Cuenca que tiene documentado un plan estratégico formal?

13.- ¿Considera que existen diferencias en el grado de adopción de la planificación estratégica entre microemprendimientos nuevos y aquellos con más de 3 años de operación?

14.- ¿Considera que algunos aspectos de la planificación estratégica (ej. definición de metas, análisis de competencia, planificación financiera) son ignorados por los microemprendimientos?

15.- ¿Considera que el nivel educativo del emprendedor afecta la adopción de prácticas de planificación estratégica?

16.- ¿Considera que existe una relación entre el uso efectivo de la planificación estratégica y la supervivencia de los microemprendimientos a largo plazo?

17.- ¿Usted ha recibido alguna vez capacitación en planificación estratégica?

18.- ¿Considera que las instituciones (públicas, privadas, ONGs) ofrecen capacitación en planificación estratégica para microemprendimientos en Cuenca?

19.- ¿Es de su consideración que temas prioritarios (ej. financieros, mercadeo) deberían incluirse en capacitaciones sobre planificación estratégica para microemprendimientos?

20.- ¿Cree que la falta de capacitación en planificación estratégica limita el crecimiento de los microemprendimientos?

21.- ¿Considera que los formatos (ej. talleres presenciales, cursos en línea) es más efectivo para capacitar a microempresarios en planificación estratégica?