

## Diseño de estrategias para PYMES familiares basados en un enfoque organizacional

### [ Design of strategies for family SMES based on an organizational approach ]

*Jessica Leonela Mora Romero<sup>1</sup>, Jonathan Edmidio Cevallos Guambugete<sup>2</sup>, David Enrique Robelly Fajardo<sup>3</sup>, and Ingrid Paola Gordillo Jara<sup>4</sup>*

<sup>1</sup>Docente Investigador, Instituto Superior Tecnológico «Juan Bautista Aguirre», Economista, Magister en Administración de Empresas, Daule, Ecuador

<sup>2</sup>Gestor de TICS (Gestor de plataformas e información masiva académica y administrativa), Instituto Superior Tecnológico «Juan Bautista Aguirre», Ingeniero en Sistemas e Informática, Magister en Ciberseguridad, Ecuador

<sup>3</sup>Gestor de TICS, Instituto Superior Tecnológico «Juan Bautista Aguirre», Lcdo. en Sistemas de Información, Daule, Ecuador

<sup>4</sup>Docente Investigador, Instituto Superior Tecnológico «Juan Bautista Aguirre», Ingeniera Comercial y Magister en Administración de Empresas Mención RRHH y Marketing, Daule, Ecuador

---

Copyright © 2023 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the **Creative Commons Attribution License**, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

**ABSTRACT:** The present investigation is based on the growth that PYMES have had at a national and global level, many of these being of family origin, although many of these are well managed, there are others that do not follow the due processes and approaches that allow them to manage adequately its organizational environment, through the proper use of techniques and a set of plans that are translated into clear, concrete and concise strategies, this study was possible thanks to the collaboration of the two organizations to which a survey was carried out. information, as well as the application of a set of techniques to determine shortcomings on two different fronts, respectively, the contribution of the research and the instruments used to collect information, as well as the use of techniques such as SCRAMPER, were favorable.; Thanks to the results obtained, it was possible to achieve a set of strategies that allow mitigating and improving processes and policies for the customer service area, it was also possible to design a set of strategies that can help create a better work environment and promote an organizational culture. of teamwork. Of the solution alternatives proposed, it is recommended to execute them in the short term, to obtain the benefits proposed in this study, which will serve as a contribution for the small company in attracting more clients and in a better corporate image, while in median labor relations can be strengthened, which will be reflected in better customer service and of course in labor excellence. The important thing that should be highlighted is that by applying the correct organizational design, companies will be able to have comprehensive growth.

**KEYWORDS:** PYMES, strategies, corporate image, organizational culture.

## 1 INTRODUCCIÓN

La presente investigación, pretende dar a conocer estrategias que sirvan de guía a los que se encuentren trabajando en PYMES familiares y que de esta forma puedan desarrollar el negocio de forma organizada, según la investigación efectuada por Rosa Herrera, la calidad del servicio al cliente y su incidencia en el volumen de ventas, aportará una mejor visión para el buen diseño de estrategias para PYMES familiares con un enfoque organizacional. Se concibe plantear estrategias que permitan mejorar procesos tanto internos como externos, lo que a su vez va a dar paso a un recopilación sustancial que podrá servir de referencia a las PYMES familiares y otras organizaciones, que aplicando adecuadamente los planteamientos que se establezcan,

harán de sus recursos óptimos e incluso podrán tener mejores infraestructuras tanto físicas como tecnológicas, lo que promoverá una continua mejora, esto logrará las mejores factibilidades, en el corto y mediano plazo.

Con esto se logrará que muchos recursos obsoletos se tecnifiquen, otros mejoren su infraestructura física y tecnológica, y en algunos de los casos se puedan capacitar a todos los empleados de áreas vitales para el correcto desarrollo organizacional y transaccional de la empresa.

Consecuentemente al corto y mediano plazo se irán evidenciando que estas estrategias planteadas no solo funcionen, sino que permitan ser un referente para otras organizaciones, que a su vez puedan expandirse hacia un mercado mucho más grande, cabe mencionar que las empresas que se escogió para el presente estudio, Pequeñas y medianas son de tipo familiar, por lo que esto ayudará a que se rompa un estigma al formar nuevas organizaciones de este tipo.

Actualmente muchas PYMES de origen familiar (administración bajo régimen de una misma familia), no cuentan con un planteamiento claro, conciso y preciso de sus estrategias, dentro de la organización, lo cual, genera, bajas ventas de productos o servicios, de manera consecuente esto da cabida a ser desplazados por la competencia, pérdida de oportunidades y ventajas competitivas que si bien sus productos o servicios pueden ser potenciales en demanda, la falta de procesos y procedimientos dentro de la empresa hacen que, al final otras organizaciones tomen esta desventaja como su oportunidad, lo que finalmente repercute y crea pérdidas e incluso el cierre de las mismas.

Una empresa familiar con bajo potencial de ventas en sus servicios o productos al no tener definidas estrategias de negocios, tenderá a una desafortunada toma de decisiones, lo que no permitiría alinearse a una correcta dirección en la administración organizacional, así como en una mejor relación con cada uno de los miembros de la organización, esto a su vez no se transformará en mejores servicios o productos para sus clientes, originando una escasa y reducida administración. Esto impide generar valor agregado, lo que desencadena en una debilidad en su estructura organizativa donde se ve reducida la posibilidad de obtener beneficios tanto a sus propietarios como a cada miembro de dicha organización.

Sin embargo, muchas PYMES, con gran potencial al no elegir un buen direccionamiento en su administración, tienden a estancar sus operaciones, lo cual hace que tanto sus recursos internos como externos, no generen un beneficio, inutilizando un potencial que, si se explota adecuadamente, podría hacer de esa organización una verdadera empresa, capaz de ser competitiva y de poder ganarse un espacio en el mercado, así como a su vez llegar a expandirse en el mediano y largo plazo.

Entre los mayores problemas de las PYMES familiares del país, se puede mencionar que, existen desventajas competitivas a nivel de comercialización y el manejo de distribución de productos, adicionando a esto, problemas en su infraestructura tecnológica, lo que provoca una mala comunicación entre locales a la hora de realizar pedidos o manejo de existencias (Inventarios).

A la hora de planificar es muy importante que se segmenten plazos (Semestres del año en curso), para poder inyectar estrategias organizacionales que hagan que las empresas de conjunto familiar puedan dar un gran salto con la menor cantidad posible de recursos y con el menor impacto de inversión financiera, para mostrar desafíos factibles y de vital importancia en cada mando organizativo.

### EMPRESAS FAMILIARES

Las empresas familiares a nivel mundial están consideradas como, “la estructura productiva más antigua de la humanidad, como tal mantienen un rol predominante en la economía, definitivamente son la columna vertebral de la producción de muchos países en Latinoamérica, pues representan entre el 70% y el 80% del PIB”. Aunque sean una base para la economía global es necesario reconocer que para la permanencia en el tiempo de una empresa familiar hay muchos aspectos que deben ser consideradas por quienes la lideran.

De acuerdo a la publicación de Forbes EC, solo el 33% de las PYMES tiene diseñado un plan que favorezca la continuidad de sus empresas, por lo que es preciso considerar el enfoque que se le da al negocio, sobretodo en una PYME de origen familiar que tiene muchos desafíos por delante, pero que goza de tener la ventaja de la confianza como pilar fundamental en este tipo de organizaciones.

Sin duda alguna las estrategias para PYMES familiares con enfoque organizacional brindarán una mejor planificación y ejecución de los objetivos que servirán para el crecimiento y sostenibilidad de la empresa en el tiempo; a continuación, se propone considerar cuatro modelos sobre problemáticas determinadas. Dichas dificultades son esenciales para el diseño y desarrollo de la planeación estratégica en las organizaciones, específicamente en las PYMES:

- La problemática conceptual vinculada a la noción de estrategia
- La problemática relacionada con la falta de estudios empíricos en las pymes y la falta de unanimidad en los resultados de los estudios empíricos realizados
- La problemática asociada a la falta de conocimiento en materia de estrategia de pymes; y
- La problemática vinculada a las herramientas, su relación (integración) y su uso

En consecuencia, estos planteamientos no solo van a definir una mejora de procesos y definiciones en cuanto a aspectos internos, y externos de las PYMES, sino que estas mejoras en el corto y mediano plazo brindarán seguridad, eficacia y un conjunto de mejoras tecnológicas de vanguardia, lo que le permitirá a la empresa ser más competitiva dentro del mercado en el que se desenvuelve.

A nivel nacional de acuerdo a varias encuestas y estudios realizados dentro de las empresas familiares, fue muy evidente que buscan tener cambios para que las mismas puedan ser sostenibles con el paso del tiempo, crecer y ser competitivas en el mercado actual. Con el paso de la pandemia COVID-19, fue evidente el decrecimiento en las ganancias de las Empresas Familiares en Ecuador y el mundo entero, por tal motivo fue necesario el análisis del sector empresarial y se han propuesto varias opciones como correctivos a la situación que se sigue atravesando a nivel mundial.

En su estudio, PW citado por Gabriela Coba, concluye que a futuro las empresas familiares nacionales deben centrarse en tres áreas claves de acción inmediata frente al panorama actual:

- *Cumplir con gobernanza ambiental, social y corporativa.* Es decir, deben integrar a la estrategia acciones formales de gobernanza corporativa que reconozcan la importancia de la sostenibilidad
- *Transformación digital.* En la pandemia se evidenció que quienes han adoptado soluciones tecnológicas han enfrentado mejor la crisis
- *Profesionalizar la gobernanza familiar.* Los beneficios de la estructura de un gobierno profesional decantan en los resultados comerciales y reputacionales de las organizaciones. El sentido de propósito de las familias debe trasladarse a las operaciones comerciales para lograr un éxito continuo.

## PYMES EN ECUADOR

Debido al importante crecimiento en los últimos años de compañías PYMES, muchas de ellas de origen familiar, este estudio se fundamenta en un análisis, en el que se pretende mejorar puntos determinados, que conseguirán para este estudio, lo cual hará factible y posible mejoras en el mediano y corto plazo, de dichas falencias a estudiar, por lo cual, cada situación se establecerá de manera concreta, e indicando las estrategias a implementarse, todo esto de la mano de un compendio investigativo de varias fuentes de renombre y de gran valía e importante aporte al estudio.

En este capítulo daremos una breve introducción al giro de negocio que se ha tomado como muestra para poder determinar las falencias o mejoras que se desea resolver; usando planteamientos estratégicos dentro de organizaciones PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas); los cuales van a mejorar y optimizar áreas, procesos e incluso hasta tecnología que va a pretender desarrollar una nueva cultura organizativa y un clima laboral ideal para el idóneo desenvolvimiento de los recursos humanos, antes de realizar una mayor profundización a esto, se destaca lo siguiente:

Actualmente en el Ecuador según datos del INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) , las PYMES se encuentran divididas de la siguiente forma:

- PEQUEÑA EMPRESA: 37.784 empresas
- MEDIANA EMPRESA A: 5.981 empresas
- MEDIANA EMPRESA B: 4145 empresas

Este tipo de empresas tiene una mayor presencia en las Provincias de Pichincha, Guayas y Azuay, siendo las ciudades que más representación tienen las de Quito, Guayaquil y Cuenca.

Para poder entender mejor el concepto de las PYMES en Ecuador, y reconocer la variable por tamaño lo que encasilla o determina el tipo de si esta es una Pequeña y Mediana Empresa, entonces debe tomar en consideración se debe profundizar en los indicadores que sitúan a estas organizaciones en esa escala, según los datos proporcionados por el INEC . Como se indica a continuación:

1. *Mediana B*

V: \$2'000.001 a \$5'000.000. P: 100 a 199.

2. *Mediana A*

V: \$1'000.001 a \$2'000.000. P: 50 a 99.

3. *Pequeña*

V: \$ \$100.001 a \$1'000.000. P: 10 a 49.

El tamaño de empresa se define de acuerdo con el volumen de ventas anuales (V) y el número de personas afiliadas (P) sea a nivel de plazas de empleo registrado o empleo registrado en la seguridad social. Para su determinación, prevalece el criterio de volumen de ventas anuales sobre el criterio de personal afiliado.

El marco legal en el que se sustentan las PYMES en Ecuador, se originó a través del artículo 276 de la Constitución del Ecuador aprobada en el año 2008, en el numeral 2 donde se suscriben como objetivos del régimen de desarrollo del País: *“Construir un sistema económico, justo, democrático, productivo, solidario y sostenible basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable”*

Consiguientemente en el numeral 3 se indica lo siguiente: *“Fomentar la participación y el control social, con reconocimiento de las diversas identidades y promoción de su representación equitativa, en todas las fases de la gestión del poder público”* .

El artículo 281 del documento legal relacionado con la soberanía alimentaria, en el numeral 1 se especifica: *“Impulsar la producción, transformación agroalimentaria y pesquera de las pequeñas y medianas unidades de producción, comunitarias y de la economía social y solidaria”*; en el numeral 2 del artículo en mención se expone: *“Adoptar políticas fiscales, tributarias y arancelarias que protejan al sector agroalimentario y pesquero nacional, para evitar la dependencia de importaciones de alimentos”*; y en el numeral 5 se plantea: *“Establecer mecanismos preferenciales de financiamiento para los pequeños y medianos productores y productoras, facilitándoles la adquisición de medios de producción”* . En el artículo 283, segundo párrafo del propio texto constitucional se refrenda: *“El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios”* .

En síntesis, se pretende fomentar con estos mecanismos la transformación productiva y agregación de valor. Al propio tiempo el reglamento del Código establece los parámetros técnicos y requisitos que deberán cumplir los particulares y las empresas que se involucren en estos procesos.

## **2 METODOLOGÍA**

Las metodologías de trabajo en la que se basará gran parte del trabajo de investigación, son el uso técnicas de tipo exploratoria lo que permitirá aclarar el origen del problema a resolver, así como la investigación bibliográfica basados en fuentes tanto de internet, como de libros que sean de apoyo a la investigación.

De los métodos inductivo y deductivo lo que va ayudar a despejar dudas sobre premisas cotidianas y sobre cada uno de los aspectos individuales que se generen en la actual investigación. También se hará uso del método sistémico ya que este ayuda a una mejor comprensión en la optimización de procesos.

Para obtener información de calidad acerca de la problemática en estudio, se eligió dos PYMES ubicadas en la provincia del Guayas, específicamente en la ciudad de Daule, de las cuales se obtuvo datos que determinan todas las falencias que serán analizadas y comparadas, a través de instrumentos cualitativos y cuantitativos, para obtener una visión más clara y acertada del problema.

En su artículo Vega-Malagón y otros autores, dan a conocer que, *“Las ventajas de la investigación multimétodo son la complementariedad, ampliación de la comprensión teórica, incrementalidad de la validez y ampliación de las fronteras del conocimiento”*. Esto hace referencia a una investigación en la que se usa de forma conjunta el enfoque cuantitativo y cualitativo, que aunque tiene mayor complejidad es de mucha utilidad para el trabajo actual.

Dentro de la muestra elegida, se va a enfocar en 2 empresas, dentro de las cuales tenemos, las siguientes:

- Centro Ferretero Multicentro (Daule – Cabecera Cantonal)
- MegaMetales (Daule – la Aurora)

Para el tamaño de la muestra dentro de esta investigación participaron para la pequeña empresa Multicentro Ferretero Daule S.A.; 300 clientes que fueron seleccionados por ser los más frecuentes o habituales y uno que otro eventual o repentino; mientras que para la empresa MegaMetales S.A. participaron 178 empleados.

<b>Multicentro Ferretero S.A.</b>	
<b>Detalle</b>	<b>Equivalente</b>
PQ=Constante de la Varianza población	0.25
N=Tamaño de la población	300
E=Error Máximo aceptable	0.10
K=Coefficiente de corrección del error (2)	2
n=Tamaño de la muestra	75 clientes

<b>MegaMetales S.A.</b>	
<b>Detalle</b>	<b>Equivalente</b>
PQ=Constante de la Varianza población	0.25
N=Tamaño de la población	178
E=Error Máximo aceptable	0.10
K=Coefficiente de corrección del error (2)	2
n=Tamaño de la muestra	64 empleados

El tamaño de la muestra para el Multicentro Ferretero S.A., se determinó como 75 clientes, y para MegaMetales S.A. el tamaño de la muestra fue de 64 empleados; con esta muestra se harán las encuestas respectivas para poder conocer la situación actual, hacer un análisis y considerar las alternativas de solución que puedan aplicarse a estas y otras empresas.

Este estudio se apoya en una importante técnica, la importancia de esta se fundamenta en la estimulación de la curiosidad conocida como SCAMPER. Este término es un acrónimo formado por las primeras letras de las palabras en inglés: substitute (sustituir), combine (combinar), adapt (adaptar), modify or minify (modificar o reducir), put to other uses (dar otros usos), eliminate (eliminar), reverse or rearrange (invertir o reordenar). La utilidad de esta técnica es muy sencilla y hasta simplista. Se conjugan varias preguntas, relacionadas con los verbos anteriores para estimular la curiosidad. Esto, a la vez, quizá permita visualizar oportunidades empresariales.

### 3 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### MULTICENTRO FERRETERO S.A.

Es una compañía con sede en el cantón Daule, esta empresa fue fundada en el año de 2017, un 24 de febrero por Luis Javier Sotomayor Ortiz, esta compañía se encuentra dentro del sector Ferretero con valores netos de ventas de 374,441.36 dólares americanos, en el año 2021 según cifras de la Superintendencia de Compañías esta compañía ha logrado un importante crecimiento del 5,86%, ya que el año de la pandemia 2020, fue un año de pérdidas donde la compañía que inicialmente tuvo un crecimiento en su segundo año de operaciones del 89,30% paso de ese importante crecimiento de ventas a un decrecimiento de ventas del -44,96% .

Uno de los grandes retos que esta compañía ha mantenido es que, a pesar del significativo decrecimiento del 2020, el año 2021 presento un año en el cual su crecimiento, si bien no fue igual que al inicio de sus operaciones, lo dejó aún ubicado dentro del mercado actual, el mismo que en estos últimos años cuenta con nuevos centros ferreteros, los cuales representan una gran competencia, segmentando el mercado y la cartera de clientes, actuales, y nuevos desafíos para esta empresa que por su rubro de ventas está catalogada como una pequeña empresa, cuenta con 5 locales, la sede principal se encuentra ubicada en Daule, y el personal que labora en esta organización es de alrededor de 25 personas.

A continuación, se enumeran las áreas comprometidas, e indica una situación de lo investigado, dentro de cada área, puntos necesarios para poder determinar estrategias que puedan generar un mejor desempeño de la organización, así como generar el mejor clima laboral, propicio para que la compañía se alinea a los objetivos de crecimiento y fortalecimiento institucional. Se indica de la siguiente forma:

1. Área de Ventas y atención al cliente: esta área es la responsable de generar las facturas y proformas a clientes, así como de mostrar la ubicación de determinados productos. Dentro de la investigación realizada se detectó lo siguiente
  - a. Atención engorrosa en al menos un módulo de atención,
  - b. Problemas de disponibilidad de ciertos productos en el sistema informático, actual
  - c. Retraso en tiempos de toma de despachos en al menos un módulo
2. Área de Bodega y Despacho: está es la encargada de almacenaje de productos, así como del despacho de los mismos para cuando se genera facturación de clientes, se han evidenciado las siguientes falencias
  - a. Productos no son ingresados al inventario en muchos casos
  - b. No se cuenta con un sistema de ticket de despacho, se hace el proceso manual, lo que ocasiona que el cliente debe acercarse a preguntar muchas veces
3. Área de marketing y comercialización de Productos: está área si bien es manejada actualmente por una sola persona según los datos recabados, se detectó, que no se cuenta con un sitio web actualizado ni acorde a los actuales estándares tecnológicos, así como un escaso manejo de e-commerce y manejo de imagen corporativa mediante el uso de medio de comunicación visual

### **MEGAMETALES S.A.**

Esta compañía fue creada el 12 de abril de 2001, con su sede principal en el cantón Daule, parroquia la Aurora, sus propietarios son la familia Jara, cuyo fundador es el Señor Cesar Enrique Jara; cabe destacar que esta empresa, por su rubro de facturación, y por el número de empleados, está considerada como una mediana empresa, la cual actualmente emplea alrededor de 178 empleados, la compañía se dedica a la venta al por mayor y al por menor en materiales de Construcción en el sector ferretero. En sus últimos aspectos financieros destacados, MegaMetales S.A. reportó un aumento de ingresos netos de 57,33% en 2021. Su Activo Total registró crecimiento de 43,89%. El margen neto de MegaMetales S.A. aumentó 2,06% en 2021.

Como muchas de las empresas del sector de la construcción, vieron mermado su crecimiento en el año de la pandemia que fue en el 2020, donde incluso en la ganancia no se evidencio un margen de crecimiento significativo, sin embargo, la empresa se mantuvo firme, gracias su apuesta por continuar en el mercado y a su buena administración, lo que hace de esta PYME un ejemplo de tenacidad y persistencia antes las adversidades del ámbito local e internacional.

El crecimiento de esta compañía en los últimos años ha sido vertiginoso, actualmente cuenta con 7 locales, ubicados en las ciudades de Guayaquil, Daule y Duran, su matriz se encuentra localizada en la ciudad de Daule, parroquia satélite la Aurora, además de ser un distribuidor mayorista se mantiene a la vanguardia ya que su sistema de atención al cliente en sitio es muy bueno, así como la logística que ellos mantienen, sin embargo se evidencio que su plataforma de comunicación visual y estrategias de marketing digital tiene muchas brechas que la competencia puede tomar como ventaja competitiva.

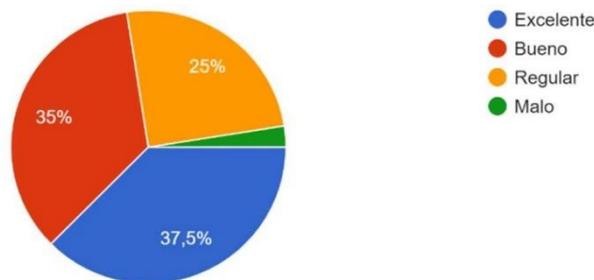
Por si fuera poco, este único problema evidenciado como levantamiento de la información central para esta organización, la cual, aunque posee una buena respuesta en canales de chats virtuales como WhatsApp y Messenger Facebook, no tiene una página o sitio web donde los clientes puedan consultar o comprar productos en línea, lo que dificulta muchas veces, poder determinar una decisión de compra para algunos clientes que hacen uso de las herramientas tecnológicas de vanguardia del e-commerce.

MegaMetales S.A., es una compañía que, a pesar de su buena gestión organizativa, basados en estudios que se especificaron para esta compañía, se llevó a cabo una serie de encuestas tanto a Clientes, como de empleados, para poder medir los siguientes indicadores, tal como se efectuó para la otra organización dentro de la actual investigación.

A continuación, se reflejan los datos que se recogieron a los clientes y al personal de las empresas antes mencionadas, y en las áreas respectivas que se encontraron las falencias a corregir.

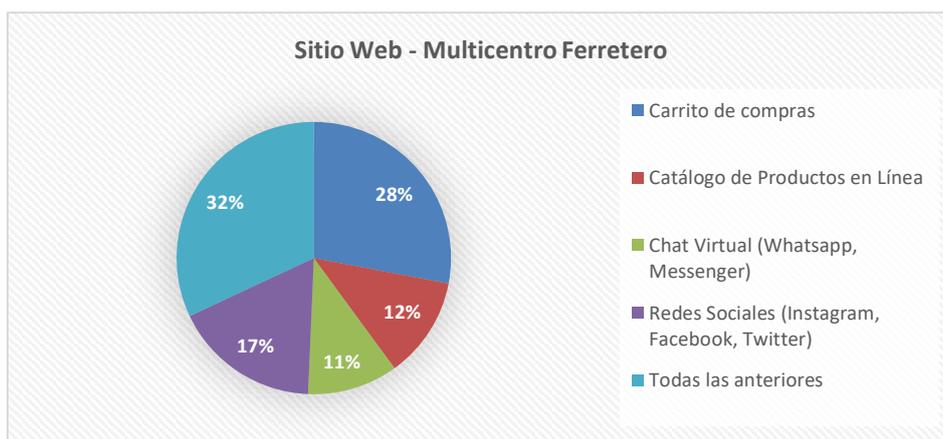
### **SATISFACCIÓN AL CLIENTE**

Para determinar la satisfacción al cliente, se realizó la encuesta a la muestra de los clientes del Multicentro Ferretero, en la misma se consultó, cómo los clientes calificaban la calidad de la atención que recibían en las instalaciones; a lo cual respondió el 37,5% que representa a 28 personas que ven la atención al cliente en estándares de calidad como Excelente, mientras el 35% representado por 26 encuestados, indican que la atención es buena, un 25% de los encuestados indican, que la misma es Regular, y tan solo el 2.5% representado por dos clientes mencionan que la atención es mala y no cumple sus expectativas.



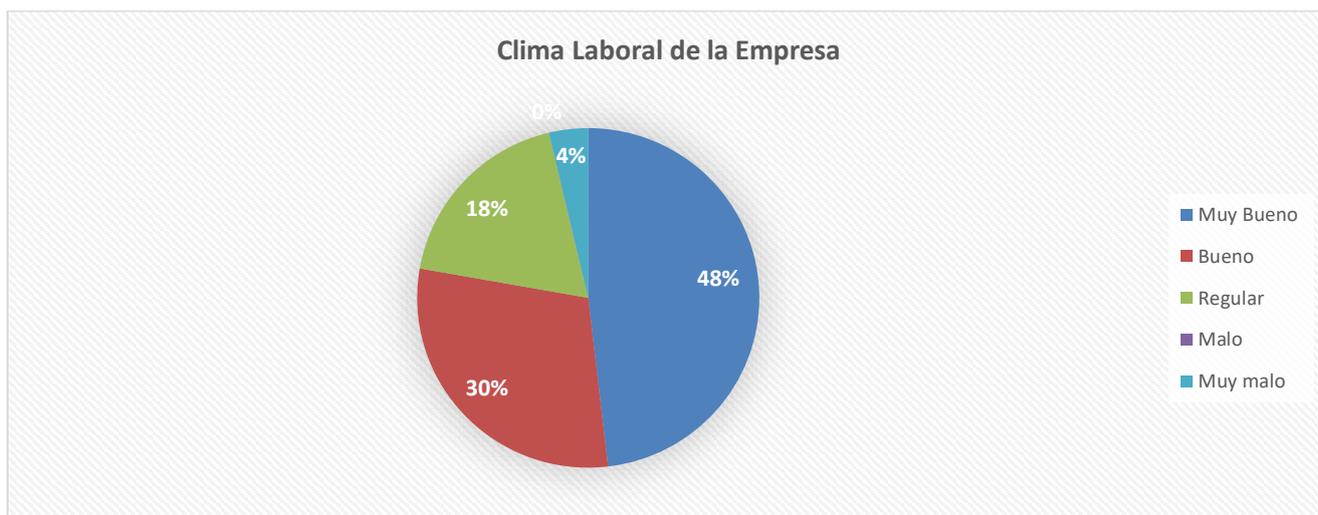
### MARKETING DIGITAL O CANALES DE VISUALIZACIÓN ESTRATÉGICA

Actualmente aunque no cuenta la empresa con una página web actualizada, en la encuesta realizada a los clientes se colocaron algunas opciones, que actualmente son las más utilizadas en los medios digitales del 100% de encuestados que son 75 clientes, se puede recalcar que el 28% de los encuestados este es, 21 personas, indican que un carrito de compras es ideal para realizar compras desde la web, el 12% que son 9 personas indica que un catálogo de productos virtuales, ayudaría a conocer más sobre precios y existencias de los mismos a la clientela en general, el 10.67% representado por 8 personas, indican que el uso de chats webs sería fundamental para una mejor intercomunicación clientes-establecimientos, por otro lado el 17.33% que son 13 personas, destacan que el uso de redes sociales para la difusión de promociones, ofertas así como de nuevos productos es fundamental para la masificación de la organización, dentro de todo lo anterior un gran espectro del 32% representado por 24 clientes, indican que la página debería contar con todo lo anterior para estar al pie de la vanguardia tecnológica.



### AMBIENTE LABORAL

Para obtener la información correspondiente al ambiente laboral se realizaron encuestas a los trabajadores de Megametales S.A., para conocer como cada colaborador se siente, y si está alineado a los objetivos que persigue la empresa; esto no solo va a permitir visualizar la capacidad de desempeño de cada colaborador, sino ver, que provoca que no haya un crecimiento integral, y desemboque en que la ética organizacional no pueda ser la óptima.



Del 100% de los encuestados que son 64 personas, 31 representan el 48,15% indican que el ambiente laboral es muy bueno, mientras que el 29,63% que representan a 19 personas, dicen del ambiente laboral que es bueno, solo el 18,52% que son 12 empleados se mantienen neutrales ante este cuestionamiento, y solo 2 indican que el ambiente laboral es muy malo.

Los resultados arrojados tanto a nivel de las encuestas como de las entrevistas para ambas empresas indican lo siguiente:

Para la empresa “**Multicentro Centro Ferretero Daule**”, se pudo evidenciar que su clientela se encuentra satisfecha con la atención brindada, sin embargo, si hubo un pequeño segmento de clientes que destacaron esperar mejoras en factores como; el tiempo de atención, la calidad de atención, la calidad de información y el estado actual de las instalaciones de espera de clientes.

Razón que deja entrever, lo importante de que se tomen medidas paliativas para poder mitigar este factor, que podría incidir en el flujo de ventas actual, que se ha visto segmentado por la competencia actual, es por ello que es imperativo, tomar medidas que brinden soluciones optimas a esta problemática detectada.

No cabe duda que una mejor imagen, basada en los canales digitales es necesaria, debido al auge tecnológico del momento, este nicho de mercado podrá ser crucial para la captación de nuevos clientes y una mejor estrategia visual para que la organización pueda darse a conocer.

El análisis arrojado para “**MegaMetales S.A.**”, indica que si bien un buen porcentaje de empleados perciben de manera general un buen clima de trabajo y una buena dirección de parte de la actual administración, se pudo evidenciar que una pequeña parte o se obtenían de adjudicar de manera favorable esa percepción, una pequeña parte mostraban un descontento con las actuales políticas, esto denoto que es necesario un plan para mitigar y evitar se fraccione actualmente el clima laboral, lo que hace totalmente imperativo, el uso de estrategias para un buen desenvolvimiento de esta organización

Por lo tanto, se pudo determinar que es necesario una intervención, que ayude a la gerencia a poder tomar decisiones acertadas, para manejar adecuadamente esas inconformidades que algunos empleados poseen.

#### ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

A continuación, se muestran los parámetros en los que se ha enfocado el estudio, los mismo que aplican para cada empresa de acuerdo a las necesidades que tenga cada una respectivamente.

Para la pequeña empresa Multicentro Ferretero Daule, se han considerado dos parámetros primordiales en los que se van a focalizar diferentes estrategias para poder mitigar los problemas en el corto y mediano plazo posible, los mismos son los siguientes:

Satisfacción al Cliente y Canales virtuales: dentro de este parámetro, se ha enfocado algunos indicadores que han permitido, identificar cuan satisfecho se encuentra el cliente con la oferta que la compañía brinda al público en general, también se diseñó indicadores que puedan aportar al crecimiento de los canales de comercialización virtuales, tanto como difusivos de la organización.

Es por ello que se ha enfocado en determinar las siguientes planeaciones estratégicas enumeradas como se muestran a continuación:

1. *Mejora de espacio físico de atención al cliente*: Si bien los indicadores fueron favorables, ya que muchos de los clientes son clientes frecuentes de zonas rurales, quienes no se sienten tan afectados, con la atención actual, más sin embargo el trabajo de campo realizado pudo visualizar algunas falencias en este proceso en relación a la actual competencia, lo que si evidenciaría que las estrategias que se pretenden aplicar van a lograr mejorar. Hasta en un 80% a 97% la efectividad de atención tanto en calidad como en tiempos para los clientes
2. *Sistema integral de políticas y procedimiento para espera de clientes*: Aunque no hubo quejas para mejorar los tiempos, se va a establecer días específicos para gestionar de manera eficiente el stock y que de esta forma no existan faltantes, está acción se realizará tanto en las tiendas físicas, como en las plataformas virtuales
3. *Implementación de página web con miras al comercio electrónico*: Se planteó la posibilidad de una mejora tecnológica. La cual permita incluso realizar transacciones en línea, que permitan adquirir productos sin la necesidad de poder acercarse al local, o efectuar consultas sin necesidad de ir a la misma. La inversión en este rubro permitirá que exista un incremento en las ventas de hasta el 30% en el mediano plazo
4. *Capacitación y evaluación para personal de atención al cliente*: Contratar a un equipo especializado para que capacite a los empleados en temas específicos, estas capacitaciones se darán semestralmente, estas van a permitir, no solo que el cliente se sienta satisfecho, con un trato de calidad y calidez humana, sino que va a generar una buena imagen corporativa, mejorando los indicadores económicos de la misma
5. *Método SCRAMPER*: Este método va a permitir poder generar una lluvia de ideas o lo mismo que un banco de ideas que va a mejorar el proceso de atención al cliente que es sobre lo que se centra esta sección del estudio, para la compañía seleccionada
  - a. *Sustituir*: Se centra en las partes del producto o servicio que pueden ser reemplazadas por otras. Durante este momento, el equipo debe concentrar su atención en tomar decisiones para saber cómo realizar esta sustitución
  - b. *Combinar*: Se analiza la posibilidad de unir dos ideas o etapas del proceso en una sola más eficiente. Lo que pretende es obtener ideas innovadoras que conduzcan a fortalecer el mercado
  - c. *Adaptar*: Busca lanzar ideas que permitan ajustar o modificar el producto para mejorar su calidad. Este ajuste puede implicar cambios menores o modificaciones radicales
  - d. *Modificar, minimizar, o magnificar*: Esta técnica implica la modificación del proceso de forma que se resuelvan problemas y se mejore el producto o servicio
  - e. *Proponer*: Saber cómo poner el producto o servicio para otro propósito. Esto es muy útil para aprender a cambiar un producto existente a otro público o segmento del mercado
  - f. *Eliminar*: Busca encontrar partes del proceso que estén afectando el rendimiento del producto o servicio y que pueden ser causantes de demandas bajas
  - g. *Reordenar*: La fase final tiene como objetivo, conocer las implicaciones que tendría cambiar el orden del proceso de producción o revertir parte de él, en busca de resultados más innovadores

MegaMetales S.A.; para esta mediana empresa los indicadores arrojados son variados, si bien actualmente basados en las visitas de campo realizadas, la empresa maneja muy bien su esquema comercial y de atención al cliente, sin embargo, nada es perfectible y se detectó pequeñas fricciones en el personal por lo cual para esta empresa se ha realizado una encuesta para medir el clima laboral actual, es importante poder determinar que sin clima laboral optimo, la organización tiende a que sus procesos no puedan ser de calidad, lo que se traduce en clientes insatisfechos y perdidas en los flujos de ventas.

Por lo tanto, para poder mitigar estos problemas se efectuarán las siguientes propuestas de políticas y procedimientos, necesarios para el clima laboral ideal.

1. *Capacitaciones integrales para relaciones interpersonales y de colaboración organizativa*: Hacer uso de capacitaciones que involucren técnicas ya estudiadas para poder capacitar al personal en ámbitos como las relaciones humanas, colaboración en grupo, trabajo en equipo, esto no solo va a motivar al empleado, sino que entre ellos se creará una mejor interacción, y una relación más apegada a los lineamientos que la organización espera de ellos
2. *Diseño de proceso de incentivos a empleados*: Promover la política de incentivos para que el empleado que realice la mayor cantidad de ventas, tanto en atención a clientes como en facturación, pueda obtener beneficios y se sienta motivado con un incentivo del 3% sobre el SBU y la publicación de su foto en la mampara de la organización

3. *Generador de incentivos y banco de ideas*: Se basa en poder motivar a aquellos empleados que aporten con ideas innovadoras que puedan mejorar procesos en algunas áreas, sobre todo en las que estén relacionadas con atención al cliente y la captación de los mismo, esta correlación brindará a los empleados poder desarrollarse, ser generadores de nuevas ideas y promulgar una visión orientada a las ideas
4. *Buzón de sugerencias y recepción de ideas*: Una técnica muy utilizada. La finalidad de esto, es poder conocer más sobre qué es lo que los empleados perciben en su clima laboral, y así tomar acciones que puedan apalear ciertas fricciones o incluso ideas que puedan aportar a mejorar áreas

Se recomienda que, cada una de estas políticas anteriormente expuestas se ejecuten en el siguiente orden:

- En el primer semestre del presente año se debería ejecutar la implantación de los indicadores para la mejoría de satisfacción al cliente, esto incluye lo listado a continuación
  - Capacitaciones
  - Implantación de nuevos módulos
  - Fase de análisis de la página web
- Para el segundo semestre del presente año se debería considerar la fase del desarrollo e implantación del proyecto de la página web, así como la app de comercio electrónico.

Todo lo anteriormente recomendado aplica para la pequeña empresa Multicentro Ferretero, mientras que a continuación se indican las recomendaciones para implementar el indicador de clima laboral para la compañía mediana MegaMetales S.A. la misma que se recomienda lo siguiente:

- En mayo del presente año se debe implementar el esquema de capacitaciones, el cual se recomienda que tenga una máxima duración de 1 mes, seguido en junio debe implementarse la política de incentivos con un plan piloto de 2 semanas y el mismo deberá ser implementado a mediados de Julio de del presente año.

Por lo tanto, se puede indicar que la aplicación de estas políticas, así como la planeación de las misma es un tentativo que hará que se puedan monitorear cada una de las fases a implementar, con la única ventaja de poder experimentando los beneficios que se esperan de las mismas.

Se puede indicar que cualquier PYMES de origen familiar, como las delimitadas en este proyecto, podrán hacer uso de algunos lineamientos genéricos que no están facultados a un presupuesto, este estudio brinda la posibilidad de generar un diseño estratégico en muchas áreas, pero por el complejo estudio de las mismas hemos basado en áreas prioritarias para las dos organizaciones elegidas.

## 4 CONCLUSIÓN

Si bien las PYMES a nivel global constituyen una base para la economía, y gran parte de estas son familiares, es necesario estar atentos al diseño organizacional que se va a desarrollar en las mismas, gracias a la investigación realizada se logró establecer un conjunto de soluciones orientadas, no solo para mitigar las fallas detectadas, dentro de este estudio, sino que se brindó una propuesta, variada y encaminada hacia la mejora de procesos actuales, así como, dar por sentado que estas van a aportar de manera significativa y sólida en el éxito financiero.

El aporte de este estudio se verá reflejado en la ejecución de metas en el menor tiempo posible, lo que va a mejorar, tanto el clima laboral, así como el crecimiento individual de cada colaborador, lo que a su vez va a permitir que la eficiencia de cada individuo aumente, incluso que cada uno esté capacitado en el manejo de diferentes herramientas tecnológicas.

Finalmente se puede concluir que el uso de nuevas técnicas metodológicas, van a generar no solo semilleros futuros, sino que van a crear un clima laboral donde la filosofía de trabajo en equipo, prime, esto es un indicador positivo que hará que la organización este alineada a los intereses del recurso humano, lo que va a repercutir en una mejor atención a clientes y a las actividades que cada colaborador de los diferentes niveles organizativos realiza. Además, es necesario entender que la correcta ejecución, análisis y control, del plan antes propuesto será de gran contribución a cada una de las PYMES de forma integral (de forma interna y externa de la empresa), lo que se verá reflejado en el crecimiento y sostenibilidad de las mismas a través del tiempo.

## REFERENCIAS

- [1] R. J. Herrera Guaítara, «Repositorio UTA,» 14 Diciembre 2011.  
[En línea]. Available: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1021/1/484%20Ing.pdf>.
- [2] K. Freemont E y R. James E, Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias, McGraw-Hill, Ed., 1987, p. 754.
- [3] G. H. García T y M. F. Villafuerte O., «Las restricciones al financiamiento de las PYMES del Ecuador y su incidencia en la política de inversiones,» Actualidad Contable Faces, vol. 18, nº 30, pp. 49-73, Enero-Junio 2015.
- [4] C. R. Coronel D., «AIC,» 2021. [En línea]. Available: <http://contadores-aic.org/las-empresas-familiares-en-ecuador/>.
- [5] Forbes Digital, «Forbes EC,» 22 Junio 2022. [En línea]. Available: <https://www.forbes.com.ec/negocios/por-mcdonalds-tuvo-contundentes-perdidas-sus-ventas-aumentaron-seis-ciento-n28811>.
- [6] L. J. Fillion, L. F. Cisneros y J. H. Mejía Morelos, Administración de PYMES: Emprender, dirigir y desarrollar empresas, Primera ed., PEARSON, 2011, p. 536.
- [7] G. Coba, «El 53% de las empresas familiares en Ecuador ganó menos en 2020,» 2021.
- [8] INEC, «Instituto Nacional de Estadísticas y Censos,» 2021.  
[En línea]. Available: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiZTM4MTU3NzgtOGE2YS00MDcxLThiYzYtNDE0NzFmOTNhODBiIiwidCI6ImYxNThhMmU4LWNhZWMtNDQwNi1iMGFiLWY1ZTI1OWJkYTExMiJ9>.
- [9] Asamblea Nacional Constituyente, «Asamblea Nacional República del Ecuador,» 20 Octubre 2008. [En línea]. Available: [https://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion\\_de\\_bolsillo.pdf](https://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion_de_bolsillo.pdf).
- [10] G. Vega-Malagón, J. Ávila-Morales, A. J. Vega-Malagón, N. Camacho-Calderón, A. Becerril-Santos y G. E. Leo-Amador, «Paradigmas en las Investigación. Enfoque Cuantitativo y Cualitativo,» European Scientific Journal, vol. 10, nº 15, Mayo 2014.
- [11] Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, «Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros,» 2022.  
[En línea]. Available: <https://appscvsconsultas.supercias.gob.ec/rankingCias/>.
- [12] EMIS, 1 Enero 2021.  
[En línea]. Available: [https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Multicentro\\_-\\_Ferretero\\_SA\\_es\\_8175146.html](https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Multicentro_-_Ferretero_SA_es_8175146.html).