

UNIDAD ACADÉMICA:

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

TEMA:

Diseño de un Modelo de Gestión Estratégica para PYMES Metalmecánicas de Tungurahua

Tesis previo a la obtención del título de

Magister en Administración de Empresas mención Planeación.

Línea de Investigación, Innovación y Desarrollo principal:

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y Control de Empresas

Caracterización técnica del trabajo:

Desarrollo

Autor:

César Andrés Guerrero Velástegui

Director:

Walter Ramiro Jiménez Silva, Mba.

Ambato – Ecuador

Abril 2015

Diseño de un Modelo de Gestión Estratégica para PYMES Metalmecánicas de Tungurahua.

Informe de Trabajo de Titulación
presentado ante la
Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Sede Ambato
por

César Andrés Guerrero Velástegui

En cumplimiento parcial de los requisitos para el Grado de Magister en Administración de Empresas con mención en Planeación.



Departamento de Investigación y Postgrados
Abril 2015

Diseño de un Modelo de Gestión Estratégica para PYMES Metalmecánicas de Tungurahua

Aprobado por:

Juan Ricardo Mayorga Zambrano, PhD.
Presidente del Comité Calificador
Director DIP

Germania Vayas Ortega, Mg.
Miembro Calificador

Walter Ramiro Jiménez Silva, Mba.
Miembro Calificador
Director de Proyecto

Hugo Altamirano Villaroel, Dr.
Secretario General

Christian Fernando Manobanda Pinto, Mag.
Miembro Calificador

Fecha de aprobación:
Abril 2015

Ficha Técnica

Programa: Magister en Administración de Empresas mención Planeación.

Tema: Diseño de un Modelo de Gestión Estratégica para PYMES Metalmecánicas de Tungurahua

Tipo de trabajo: Tesis

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Autor: César Andrés Guerrero Velástegui

Director: Walter Ramiro Jiménez Silva, Mba.

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo
Principal: Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y Control de Empresas

Resumen Ejecutivo

Se analizaron 39 PYMES Metalmecánicas de Tungurahua a través de encuestas, identificando así puntos fuertes y débiles en el diagnóstico preliminar. Su problemática radica en la inexistencia de un modelo de gestión estratégica dirigido al mejoramiento competitivo del sector. Citando a Ackoff. (1981): "El futuro no hay que preverlo sino crearlo".

Se identificó la creencia de la mayoría de los empresarios, "las empresas pequeñas funcionan de manera efectiva en la forma que han venido manejándose hasta ahora". Surge la necesidad de diseñar un modelo de gestión estratégica combinando los métodos excelencia operativa e Intimidad con el Cliente; donde se genera un escenario "Ganar-Ganar", que promueve el beneficio de todos los involucrados.

El análisis situacional permitió determinar los principales aspectos y características de las PYMES Metalmecánicas, para lo cual se desarrollo Formatos o Matrices que direccionarán la aplicación del modelo propuesto; que adaptado a la realidad de cada PYME Metalmecánica, permitirá aplicarlo para incrementar su productividad y competitividad, alineándose al cumplimiento de su misión, visión, objetivos, estrategias e indicadores. Se desarrollo una aplicación del modelo en "Metalmecánica León".

Declaración de Originalidad y Responsabilidad

Yo, César Andrés Guerrero Velástegui, portador de la cédula de ciudadanía No. 180310124-3, declaro que los resultados obtenidos en el proyecto de titulación y presentados en el informe final, previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas mención Planeación, son absolutamente originales y personales. En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto, y luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

César Andrés Guerrero Velástegui
180310124-3

Dedico este trabajo con mucha fe a Dios, con mucho amor a mis padres pilares de mi vida, a mis hermanos, familia y Docentes que me han inculcado y apoyado en cada etapa de mi desarrollo personal, académico y profesional.

Reconocimientos

Mi gratitud y reconocimiento primeramente al PhD. Juan Ricardo Mayorga Zambrano por sus correcciones iniciales de tema, carilla y lineamientos técnicos para el desarrollo del plan de tesis. Agradezco profundamente al Mba. Walter Ramiro Jiménez Silva quien profesional y proactivamente guío el desarrollo de mi tesis con sus lineamentos y pautas efectivas para el presente trabajo. Un agradecimiento especial a la Especialista Bruna Regalado; Instructora de YACHAY TECH, quien ha colaborado en el desarrollo de la tesis. Finalmente agradezco a todas las Instituciones y Organizaciones que colaboraron brindándome datos e información veraz necesaria para conocer la situación actual referente al problema objeto de estudio para el desarrollo de la investigación referente a las PYMES Metalmecánicas de Tungurahua. Gracias a la colaboración indirecta de los Docentes e Instructores de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato y Universidad Técnica de Ambato.

Resumen

La presente tesis propone el diseño de un modelo de gestión estratégico para PYMES Metalmecánicas de Tungurahua que permita fortalecer sus principales áreas funcionales, como son: Dirección y Liderazgo, Contabilidad y Finanzas, Producción y Calidad, Marketing y Ventas, y Talento Humano. En esta investigación se usó como metodología la técnica de exploración, observación directa conjuntamente con la descripción apoyada en un diseño de campo desarrollado en las 39 PYMES pertenecientes a la región estudiada. Se empleó como técnica de recolección de datos una encuesta aplicada en cada una de las PYMES. Así mismo, se llevó a cabo una evaluación preliminar mediante una matriz FODA, la cual permitió establecer la estrategia a ejecutar. También, se desarrollaron cada una de las fases del modelo, enfocado en el análisis, direccionamiento, formulación, realización y control estratégico. Se emplearon métodos, técnicas y herramientas administrativas pertinentes para cada fase, como son: el PESTEL mediante la formulación del análisis del macro y micro entorno en matrices, el análisis del sector industrial a través de las cinco Fuerzas de Porter, evaluaciones externas e internas a través de matrices ponderadas según los factores críticos de éxito, análisis de factores de perspectiva global, establecimiento de estrategias y diseño de indicadores cualitativos y cuantitativos para el sector. Se logró concluir que existe la imperiosa necesidad de un Modelo Estratégico para las PYMES Metalmecánicas de Tungurahua que les permita elevar sus niveles de eficiencia, productividad y competitividad, mediante la aplicación de la combinación de los Modelos estratégicos Excelencia operativa e Intimidad con el cliente, debido a que de acuerdo con las características que poseen las empresas este es el que más se adecua a la realidad de las mismas. De igual manera se diseñaron propuestas de formatos para cada una de las fases a elaborar durante la puesta en marchas del Modelo.

Palabras clave: PYMES, metalmecánicas, estrategias, gestión, indicadores

Abstract

This dissertation proposes the design of a strategic management model for metallurgical SMEs of Tungurahua that allows strengthening their main functional areas such as: Management and Leadership, Accounting and Finances, Production and Quality, Marketing and Sales, and Human Resources. For this research, exploratory research, direct observation along with the description supported by a field design were used as a methodology, developing with 39 SMEs that belong to the region that was studied. A survey applied at each of the SMEs was used as a data collection technique; additionally, a preliminary assessment was done using a SWOT matrix, which allowed establishing the strategy to be executed. Likewise, each of the stages of the model was developed, focusing on analysis, addressing, formulation, attainment, and strategic control. Methods, techniques, and appropriate administrative tools were applied in each stage such as PESTLE, by formulating a macro and micro environment of the framework, the analysis of the industrial sector through Porter's Five Forces, internal and external evaluations through weighted matrices according to critical success factors, analysis of global perspective factors and the establishment of strategies and design of quantitative and qualitative indicators for the sector. It was concluded that there is an urgent need of a Strategic Model for the Metallurgical SMEs of Tungurahua that allows them to evaluate their levels of efficiency, productivity and competitiveness through the application of two combined strategic models: Operative excellence and Customer intimacy, because according to the characteristics of the companies, this one is the most suitable for their reality. Similarly, proposals for the formats of each stage were designed during the execution of each Model.

Keywords: SMEs, metallurgic, strategies, management, indicators

Tabla de Contenidos

Ficha Técnica ..... **iii**

Declaración de Originalidad y Responsabilidad ..... **iv**

Dedicatoria ..... **v**

Reconocimiento ..... **vi**

Resumen ..... **vii**

Abstract ..... **viii**

Lista de Tablas ..... **xi**

Lista de Figuras ..... **xiii**

CAPÍTULOS

1. Introducción 1

1.1 Presentación del trabajo 1

1.2 Descripción del documento 2

2. Planteamiento de la Propuesta de Trabajo **5**

2.1 Información técnica básica 6

2.2 Descripción del problema 6

2.3 Preguntas básicas 7

2.4 Formulación de meta 7

2.5 Objetivos 7

2.6 Delimitación funcional 8

3. Marco teórico 9

3.1 Definiciones y conceptos 9

3.1.1 PYMES Concepto 9

3.1.2 PYMES en la economía 9

3.1.3 Fortalezas de las PYMES en el Ecuador 10

3.1.4 Debilidades de las PYMES en el Ecuador 11

3.1.5 El nuevo Código de la Producción, Inversión y Comercio del Ecuador 11

3.1.6 El Servicio de rentas Internas (SRI) y las PYMES 13

3.1.7 ¿Existe diferencia entre PYMES y Microempresas? 13

3.1.8 Ventajas e inconvenientes de las PYMES 14

3.1.9 Modelo de Gestión 15

3.1.10 Gestión empresarial..... 15
3.1.11 Empresa Metalmecánica..... 16
3.1.11.1 Características del producto..... 17
3.1.11.2 Producción en el Ecuador..... 17
3.1.11.3 Información estadística del sector..... 17
3.1.12 Plan o modelo estratégico..... 18
3.1.12.1 Finalidad de un plan estratégico..... 19
3.1.12.2 ¿Qué contiene el plan estratégico?..... 20
3.1.12.3 Desarrollo de un plan o modelo estratégico..... 20
3.1.12.4 Modelos estratégicos para liderar el mercado..... 21
3.1.13 Indicadores de Gestión..... 24
3.1.13.1 Tipos de Indicadores..... 25
3.1.13.2 Clasificación de indicadores por área..... 27
3.2 Estado del Arte..... 30
4. Metodología..... 32
4.1 Diagnóstico..... 32
4.2 Métodos aplicados..... 39
5. Resultados..... 41
5.1 Producto final del proyecto de titulación..... 41
5.2 Evaluación preliminar..... 69
5.3 Análisis de resultados..... 71
6. Conclusiones y Recomendaciones..... 74
6.1 Conclusiones..... 74
6.2 Recomendaciones..... 75
Referencias..... 77
Anexos..... 82

Lista de Tablas

1.	Indicadores por área	27
2.	Respuestas al ítem N° 1	32
3.	Respuestas al ítem N° 2	33
4.	Respuestas al ítem N° 3	33
5.	Respuestas al ítem N° 4	34
6.	Respuestas al ítem N° 5	34
7.	Respuestas al ítem N° 6	35
8.	Respuestas al ítem N° 7	35
9.	Respuestas al ítem N° 8	36
10.	Respuestas al ítem N° 9	36
11.	Respuestas al ítem N° 10	37
12.	Respuestas al ítem N° 11	37
13.	Respuestas al ítem N° 12	38
14.	Respuestas al ítem N° 13	38
15.	Respuestas al ítem N° 14	39
16.	Modelo de Gestión Estratégica para PYMES Metalmecánicas	42
17.	Interrogantes PESTEL de las PYMES Metalmecánicas Tungurahua	47
18.	Formato de relación entre los factores PESTEL	49
19.	Oportunidades y Amenazas Metalmecánica León	51
20.	Matriz de evaluación factores externos Metalmecánica León	52
21.	Análisis del micro entorno Metalmecánica León con PORTER	57
22.	Fortalezas y Debilidades Metalmecánica León	59
23.	Matriz de evaluación de factores internos Metalmecánica León	60
24.	Matriz FODA Metalmecánica León	61
25.	Matriz cruce de variables FODA estrategias Metalmecánica León	62
26.	Formato para Plan de Acción Metalmecánica León	64
27.	Categorización clientes frecuentes Metalmecánica León	65
28.	Matriz de Indicadores propuestos	68
29.	Matriz de evaluación preliminar Metalmecánica León	69

30. Matriz de evaluación preliminar AMBATOL……..…….... 70
31. Matriz de evaluación preliminar Carrocerías IBIMCO……..…….... 70

Lista de Figuras

1. Empresa Metalmecánica..... 18
2. Croquis de las fases de un plan estratégico..... 19
3. Dimensiones de los indicadores de gestión..... 27
4. Clasificación general de los indicadores de gestión..... 28
5. Medida de la gestión. Tipos..... 29
6. Características de los indicadores..... 30
7. Visión Metalmecánica León..... 42
8. Misión Metalmecánica León..... 43
9. Imagen empresarial Metalmecánica León..... 44
10. Macro Entorno PESTEL..... 45
11. Micro Entorno – 5 Fuerzas de Porter..... 54

Capítulo 1

Introducción

1.1. Presentación del trabajo

Mediante la implementación de un modelo de gestión o plan estratégico para las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) metalmecánicas de Tungurahua se podrá recoger lo que la empresa aspira conseguir a fin de dar cumplimiento a su misión y alcanzar su propia visión, es decir como se ve en el futuro. En otras palabras, se puede establecer que con el plan estratégico se implementaran las acciones necesarias que permitan lograr el futuro trazado. Citando a Ackoff (1981) "El futuro no hay que preverlo sino crearlo. El objetivo de la planificación debería ser diseñar un futuro deseable e inventar el camino para conseguirlo" (p.130). Es por ello, que al hablar de plan estratégico se debe hacer referencia al plan maestro en el cual la alta dirección recopila aquellas decisiones estratégicas corporativas que permitirán lograr que la organización sea más competitiva y por consiguiente se podrán satisfacer todas las expectativas de sus diferentes grupos de intereses (stakeholders), (Sainz De Vicuña, 2012).

Con el fin de desarrollar el trabajo de investigación se hace necesario recabar la información en la empresa por lo que se centra en una investigación de campo sustentada con un diseño de descripción de la situación de la organización con la finalidad de identificar las posibles consecuencias que acarrean el no contar con un modelo de gestión estratégico en las PYMES metalmecánicas de Tungurahua (Anexo B). Para ello se realizaran encuestas en las 39 PYMES identificadas en el área geográfica mencionada.

Las micro, pequeñas y medianas empresas –MIPYMES- dentro del tejido empresarial ecuatoriano tienen un aporte significativo; según el último Censo Nacional Económico del 2010, alrededor de 99 de cada 100 establecimientos se encuentran dentro de la categoría de MIPYMES. Esta tendencia se convierte en un dato duro sobre la importancia que tienen las micro, pequeñas y medianas empresas a la hora de contribuir al proceso de consolidación del sistema productivo nacional. La presencia de las MIPYMES en el funcionamiento de la cadena de producción y comercialización que se encuentra atrás de un sector de actividad económica, debe ser considerada como de alta relevancia; debido a que las estrategias diseñadas desde la óptica empresarial y/o desde las políticas públicas (creadas en

el ámbito de los gobiernos central y/o local) deberán partir de esta realidad que se encuentra presente en la estructura productiva nacional.

Otro aspecto que también se debe resaltar, a la hora de analizar la estructura del tejido empresarial del Ecuador, es el significativo aporte del sector de las MIPYMES a la generación de empleo nacional; pues de cada cuatro puestos de trabajo que existen en el país tres son generados por aquellas empresas categorizadas como micro, pequeñas o medianas. En base a esta tendencia se realizó la búsqueda de información, a través de encuestas, en las empresas metalmecánicas de Tungurahua para conocer su situación actual y su opinión en relación a la aplicación de un Modelo Estratégico para ser compañías productivas y competitivas (Araque, 2012).

Con la implementación de planes o modelos estratégicos se debe considerar que estas tienen estructuras organizacionales que se adaptan más rápidamente a los cambios de la economía, esto se debe a su capacidad de cambiar en su estructura productiva en el caso de variar las necesidades de mercado. Es por ello, que se considera que con la implementación de un modelo estratégico estructurado para el sector metalmecánico permitirá a las empresas desarrollar su potencial.

1.2. Descripción del documento

En el Capítulo 2, correspondiente al planteamiento de la propuesta de trabajo se detalla la información técnica básica. Así mismo, se describe el problema, sus causas y consecuencias, los objetivos trazados por el investigador que permiten dar solución a la problemática planteada y la delimitación funcional, la cual indica los alcances del trabajo.

En el Capítulo 3, se indica el Marco Teórico que sustenta la investigación describiendo los conceptos de todos los aspectos que dan base para el desarrollo del trabajo. Esto permite conocer, entender e interpretar la teoría en la cual se sustente la investigación, para ello se consideraron los siguientes conceptos: qué son las PYMES, sus fortalezas, relación con el Servicio de Rentas Internas en el Ecuador. Las empresas metalmecánicas y las PYMES, por último se define lo que es un plan o modelo estratégico, su clasificación y aplicación en las PYMES del sector metalmecánico, marco legal necesario para la implementación de las PYMES en las Empresas Metalmecánicas.

Se consideró los trabajos desarrollados por otros investigadores, tales como: Alvarado, Varas y Sánchez, Cárdenas y Fecci, como los aspectos relevantes que guardaban estrecha relación con la presente investigación, lo que permitió ejecutar de forma satisfactoria y eficiente el trabajo, entre estos están: el estudio cualitativo apoyado en la metodología de Dubin para el desarrollo del modelo teórico y en la metodología del caso en el Modelo de Gestión que basa su competitividad en el

conocimiento que crea valor en Santiago de Chile, la propuesta de un modelo de gestión para PYMES centrado en la mejora continua desarrollado en Valdivia – Chile y un Sistema de Indicadores para PYMES Metalmecánicas en Quito – Ecuador.

Seguidamente, en el capítulo 4 se detalla la metodología empleada para llevar a cabo la investigación. De igual modo, se mencionan y describen las herramientas usadas para recolectar y plasmar los datos obtenidos en el universo estudiado y se plasma el desarrollo diagnóstico de la investigación con tablas y representaciones gráficas que muestran mediante porcentajes las respuestas obtenidas de las encuestas aplicadas.

Consecutivamente, en el capítulo 5 se muestran el producto final es decir el desarrollo del modelo de gestión estratégica para las PYMES Metalmecánicas empleando para esto parte del diagnóstico y también el criterio de los expertos Gerentes de las PYMES quienes dan a conocer su punto de vista de la propuesta.

Por último, y no menos importante en el capítulo 6 se describen las conclusiones y recomendaciones del trabajo presentado.

Capítulo 2

Planteamiento de la Propuesta de Trabajo

El sector metalmecánico en el mundo presenta un gran potencial integrador, mientras que en el Ecuador el sector es de gran importancia, considerando que la mayoría de partes y piezas producidas se caracterizan por un alto valor agregado. Generalmente, los productos elaborados dentro de esta rama van destinados a proyectos de Gobierno, tales como petroleros, de telecomunicaciones, mineros, eléctricos e hidroeléctricos. La industria metalmecánica por la amplia variedad que comprende, está dividida en los siguientes sectores: Metálicas básicas, productos metálicos, maquinarias no eléctricas, maquinarias eléctricas, material de transporte, carrocería y bienes de capital. Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), para el año 2012 pronosticó un crecimiento de la industria metalmecánica en la región del 3.7%; mientras que en el año 2011 se alcanzó el 4.3%. Esta reducción se debe básicamente, a la incertidumbre y volatilidad de los mercados financiero internacionales (PRO ECUADOR, 2013).

En el Ecuador, este sector tiene aproximadamente el 65% de generación de trabajo, y según el censo económico de 2010, realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), unas 21000 personas dependen de la actividad metalmecánica. Además el sector representa un promedio del 30% de las importaciones totales del país en el año 2011 a pesar de un ligero decrecimiento respecto al año 2007 se llegó a alcanzar USD 413334. En relación a la producción se tiene que según las cifras que indica el Banco Central del Ecuador la producción total del sector metalmecánica en el período 2011 fue de 107,870 valor en toneladas (PRO ECUADOR, 2013).

En ese mismo año se registró que el consumo aparente del acero fue de aproximadamente 1440535 toneladas, lo que representa un consumo por habitante de 97,4 kilos de metal (Explored, 2012)

En relación a los párrafos anteriores donde se establece la importancia que tiene el sector metalmecánico en la economía ecuatoriana, se considera que toda empresa que se dedica a este ramo debe poseer un modelo de gestión estratégica técnico; más no tradicional como ha venido gestionando, que le permita desarrollarse continuamente y a la par con el avance de la tecnología y la globalización, respetando lo indicado en la investigaciones desarrolladas en Chile donde se identifica

que la ausencia de diseños innovadores, la carencia de una marca distintiva y estrategias a corto plazo han llevado al sector a un estado pasivo en el contexto, y se establecen objetivos estratégicos y diez indicadores de gestión para evaluar logros bajo la perspectiva del Cuadro de Mando Integral.

2.1. Información técnica básica

Tema: Diseño de un Modelo de Gestión Estratégica para PYMES Metalmecánicas de Tungurahua

Tipo de trabajo: Tesis

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y Control de Empresas.

2.2. Descripción del problema

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) surgen como consecuencia de la necesidad de innovar y desarrollar emprendimientos y negocios que se acoplen en el contexto en el que se desenvuelven. "En el Ecuador de 1950 surgen las primeras industrias de alimentos, tejidos, productos de madera, imprenta y metalmecánica" (Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad, 2002). Durante los veinte años subsiguientes, se crean industrias de manera pausada pero constante; y esto gracias al desarrollo de políticas tal como la Ley de Fomento de la Pequeña Industria y Artesanía, que preconizaba la reducción de las importaciones y la reactivación del aparato productivo del país.

La inexistencia de un adecuado modelo de gestión estratégica para las 39 PYMES Metalmecánicas de Tungurahua (Anexo B) afecta la productividad y competitividad del sector. Razón por la cual es oportuna y trascendental el análisis de las PYMES ya que según (IDE BUSINESS SCHOOL, 2006), en su Revista Económica Perspectiva de febrero en el Análisis y Ranking de PYMES, la cual a su vez cita fuentes como Barrera Marco, "Situación y Desempeño de las PYMES de Ecuador en el Mercado Internacional", Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI) 2003; indica que en el país existirían cerca de 15.000 empresas que pueden ser catalogadas como tales, y que generarían alrededor de 330.000 puestos de trabajo. Es un sector que viabiliza y promueve el desarrollo económico y social del País.

Las PYMES son clave en el desarrollo del país, representan el 99,8% del total de empresas, pero su participación en la industria y en la exportación todavía es baja. Su capacidad para crear empleo, contribuir a la mejor distribución de ingresos y mejorar competencias hace que ese sector sea

prioritario en el diseño de políticas públicas y herramientas administrativas como modelos de gestión. A la hora de examinar el panorama de las ventas de las industrias pequeñas y medianas se evidencia que solo el 6% de ellas se destina a la exportación. El 44% de sus ventas tiene como destino el mercado local o ciudad de origen; el 26% se vende a provincias cercanas; el 16%, a otras provincias; y, el 8%, a provincias fronterizas, según (INEC - Ministerio de Industrias y Productividad MIPRO, 2010).

Se ha identificado que entre los principales obstáculos de las PYMES se encuentran el escaso nivel tecnológico, los pocos estándares de producción, el bajo acceso a crédito formal, la mano de obra poco calificada, la poca orientación exportadora, el bajo nivel de desarrollo organizacional. Las PYMES en la actualidad no cuentan con un sistema de gestión que permita desarrollar y evolucionar a su sector y cada una de las empresas que lo conforman. Por tanto esta investigación pondrá en práctica todo el conocimiento teórico, aportando a que las PYMES Metalmecánicas de Tungurahua cuenten con un Modelo de Gestión que le permita mejorar su accionar y el logro de sus objetivos.

2.3. Preguntas básicas

¿Por qué se origina?

Por el desconocimiento y la inexistencia de un modelo de gestión estratégica adecuado que permita administrar efectivamente los recursos de las PYMES Metalmecánicas de Tungurahua.

¿Dónde se origina?

En las 39 PYMES Metalmecánicas de Tungurahua identificadas (Anexo B).

2.4. Formulación de meta

Desarrollar un modelo de gestión estratégica que permita incrementar la productividad y competitividad de las PYMES Metalmecánicas.

2.5. Objetivos

Objetivo General.

Diseñar un modelo de gestión estratégica que permita incrementar la productividad y competitividad de las PYMES Metalmecánicas en Tungurahua

Objetivos Específicos.

1. Diagnosticar el tipo de gestión estratégica que aplican las PYMES Metalmecánicas de Tungurahua en la actualidad.
2. Analizar los distintos modelos de gestión estratégica que se pueden aplicar en las PYMES Metalmecánicas de Tungurahua.
3. Diseñar un modelo de gestión estratégica con enfoque en indicadores cualitativos y cuantitativos para las PYMES Metalmecánicas de Tungurahua.

2.6. Delimitación funcional

¿Qué será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?

- Incrementar la productividad y competitividad de las PYMES Metalmecánicas en Tungurahua.
- Facilitar el diseño e implementación de estrategias.
- Gestionar de manera efectiva los elementos principales de la administración.
- Establecer un marco de referencia para la administración de una entidad.
- Diseñar indicadores cualitativos y cuantitativos de eficiencia, eficacia, productividad, cuota de mercado y posicionamiento que permitan controlar y retroalimentar la gestión empresarial.
- Establecer técnicamente las herramientas de gestión efectivas para el caso particular de las PYMES Metalmecánicas de Tungurahua.
- Emitir criterios sobre las PYMES Metalmecánicas de Tungurahua.
- Tomar decisiones efectivas y estratégicas tendientes al logro de objetivos.

Capítulo 3

Marco Teórico

3.1. Definiciones y conceptos

3.1.1. PYMES Concepto

El término referente a las pequeñas y medianas empresas (PYMES), es un término que apareció en la segunda mitad del siglo XX, en este se comenzó a segmentar a cada una de las empresas en función de su número de empleados, facturación anual, activos, entre otros factores. (Castañeda, 2009 Citado en Viteri S., Viteri M. y Matute, 2014). Otra definición de pymes establecida por Cardozo, Velásquez y Rodríguez (2012): "Es una unidad económica productora de bienes y servicios, dirigida por sus propietario, de una forma personalizada y autónoma, de pequeña dimensión en cuanto a número trabajadores y cobertura de mercado" (p. 3). De acuerdo a esto se establece que los países industrializados que emergen y están en pleno desarrollo experimentan el constante crecimiento de las pymes, debido a la simbiosis realizada por diferentes grupos tales como personas, familias y empresas, que con su esfuerzo y condición han canalizado la reproducción de empleo y demanda creciente de diversos productos y servicios, razón por la cual las pymes se han convertido en factores indispensables para el avance de la economía de los países (Corporación EKOS, 2010, Citado en Viteri S., Viteri M. y Matute, 2014).

Se refiere a cualquier empresa industrial, mercantil o de otro tipo conformada por un número reducido de trabajadores, cuyo ingreso es considerado moderado y cuentan con un presupuesto reducido; varían dependiendo de los recursos, las ventas y el número de empleados.

3.1.2. PYMES en la Economía

De acuerdo a la información proporcionada por el Servicio de Rentas Internas (SRI), en 2011 existieron 27646 pymes, donde 13332 pertenecen al sector metalmecánico, divididas en 4661 medianas (34,96%) y 8671 pequeñas (65,04%) (EKOS Negocios, 2012, Citado en Viteri S., Viteri M. y Matute, 2014). Es por ello que aquellas pymes que no se preparan o que no evalúan las necesidades o expectaciones de los consumidores y cometen el error de confiar en actores externos que no poseen la experiencia para su desarrollo, están destinadas al fracaso al momento de ampliar sus mercados.

Por tanto la asociatividad es requisito fundamental para el desarrollo de este importante sector de la industria (Universidad Andina Simón Bolívar, 2012, Citado en Viteri S., Viteri M. y Matute, 2014).

En el mismo contexto se tiene que según el Repositorio del Instituto de Altos Estudios Nacionales IAEN (2003), en Ecuador, de acuerdo con el actual régimen legal: la ley de la Comunidad Andina de MIPYMES, la Ley de Fomento Artesanal y la Ley de Fomento de la Pequeña Industria, se estructuró una clasificación en la cual, se destaca los principales conceptos relacionados con las micros, pequeñas, medianas y grandes empresas. De acuerdo a su tamaño, las empresas tienen las categorías siguientes:

- Microempresas: emplean hasta 9 trabajadores, y sus tramos de ingresos son de hasta 100 mil dólares.
- Pequeña Industria: puede tener hasta 49 obreros.
- Mediana Industria: alberga de 50 a 199 obreros, y el tramo de ingresos no sobrepasa los 5 millones de dólares.
- Grandes Empresas: son aquellas que tienen más de 200 trabajadores y más de 5 millones de dólares en tramos de ingresos.

Una característica que se destaca en las PYMES es el uso intensivo de la mano de obra, así como también el escaso desarrollo tecnológico, baja división del trabajo, pequeño capital, baja productividad e ingreso, reducida capacidad de ahorro y lo que se podría considerar un aspecto negativo, el limitado acceso a los servicios financieros y no financieros existentes.

3.1.3. Fortalezas de las PYMES en el Ecuador

Se puede destacar que las PYMES son fuertes en dos aspectos:

1. Contribución a la economía: Estas representan sobre el 90% de las unidades productivas, dan el 60% del empleo, participan en el 50% de la producción, y generan casi el 100% de los servicios que un ecuatoriano usa en un día (por ejemplo: tienda, almuerzos, copias, cybers, buses, etc.).

2. Capacidad de adaptación y redistribución: Debido a que no cuentan con un gran número de trabajadores las PYMES pueden adaptarse rápidamente a los cambios económicos del país de manera más fácil que las grandes empresas. De igual manera, se observa que en relación a los sueldos percibidos en los cargos gerenciales estos están muy cercanos a los del resto de la empresa lo que ayuda a mejorar la redistribución de la riqueza (Grupo Enroke, sin fecha s.f.)

En el actual mundo globalizado las empresas que sobreviven son aquellas que se adaptan de forma más rápida a los vertiginosos cambios, depende de la decisión de los propietarios incursionar

con la gestión empresarial dentro de cualquier ámbito de inversión. Es un punto favorable para una PYME adaptarse de mejor forma a las condiciones del entorno cambiante.

3.1.4. Debilidades de las PYMES en el Ecuador

Así como las PYMES tiene algunas ventajas o puntos fuertes también posee algunas debilidades, en comparación con las grandes empresas entre ella se pueden mencionar: la falta de conocimiento en el ámbito empresarial, falta de capital o liquidez para crecer, insuficiente maquinaria y/o tecnología para sus procesos productivos, contables y administrativos, asimismo se destacan la dificultad con competencia con grandes empresas multinacionales, falta de asesoría y programas específicos para PYMES, entre otras Grupo Enroke (s.f.).

El punto débil específicamente se centra en la gestión que se desarrolla en la PYME, pues esta es tradicional y empegada a las costumbres familiares en relación a la descendencia que va tomando el rumbo de la empresa.

3.1.5. El Nuevo Código de la Producción, Inversión y Comercio del Ecuador para las PYMES

El nuevo Código de la Producción, Inversión y Comercio para dedica varias secciones para hablar de la importancia de las PYMES y a fomentar políticas económicas de ayuda para las PYMES del país. En este contexto, El Consejo Sectorial de la Producción coordinará las políticas de fomento y desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa con los ministerios sectoriales en el ámbito de sus competencias. Para determinar las políticas transversales de MIPYMES, el Consejo Sectorial de la Producción tendrá las siguientes atribuciones y deberes:

• Aprobar las políticas, planes, programas y proyectos recomendados por el organismo ejecutor, así como monitorear y evaluar la gestión de los entes encargados de la ejecución, considerando las particularidades culturales, sociales y ambientales de cada zona y articulando las medidas necesarias para el apoyo técnico y financiero.

• Formular, priorizar y coordinar acciones para el desarrollo sostenible de las MIPYMES, así como establecer el presupuesto anual para la implementación de todos los programas y planes que se prioricen en su seno.

• Autorizar la creación y supervisar el desarrollo de infraestructura especializada en esta de infraestructura especializada en esta materia, tales como: centros de desarrollo MIPYMES, centros de investigación y desarrollo tecnológico, incubadoras de empresas, nodos de transferencia o laboratorios, que se requieran para fomentar, facilitar e impulsar el desarrollo productivo de estas empresas en concordancia con las leyes pertinentes de cada sector.

• Coordinar con los organismos especializados, públicos y privados, programas de capacitación, información, asistencia técnica y promoción comercial, orientados a promover la participación de las MIPYMES en el comercio internacional.

• Propiciar la participación de universidades y centros de enseñanza locales, nacionales e internacionales, en el desarrollo de programas de emprendimiento y producción, en forma articulada con los sectores productivos, a fin de fortalecer a las MIPYMES.

• Promover la aplicación de los principios, criterios necesarios para la certificación de la calidad en el ámbito de las MIPYMES, determinados por la autoridad competente en la materia.

• Impulsar la implementación de programas de producción limpia y responsabilidad social por parte de las MIPYMES.

• Impulsar la implementación de herramientas de información y de desarrollo organizacional, que apoyen la vinculación entre las instituciones públicas y privadas que participan en el desarrollo empresarial de las MIPYMES.

Las PYMES tienes la ventaja de estar cobijadas por una normativa enfocada en políticas y principios que direccionan su actuación en el mercado ecuatoriano y adicionalmente brinda facilidades para gestionar capacitación, certificaciones de calidad, especialización, tecnologías de información y comunicación, con la única finalidad de hacerlas competitivas.

3.1.6. El Servicio de Rentas Internas (SRI) y las PYMES

De acuerdo al SRI, las PYMES:

> *Se conoce como PYMES al conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas. Por lo general en nuestro país las pequeñas y medianas empresas que se han formado realizan diferentes tipos de actividades económicas entre las que destacamos las siguientes:*
>
> - *Comercio al por mayor y al por menor.*
> - *Agricultura, silvicultura y pesca.*
> - *Industrias manufactureras.*
> - *Construcción.*
> - *Transporte, almacenamiento, y comunicaciones.*
> - *Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.*
> - *Servicios comunales, sociales y personales,*

Asimismo, el SRI destaca la importancia de las PYMES en el país:

> *Las PYMES en nuestro país se encuentran en particular en la producción de bienes y servicios, siendo la base del desarrollo social del país tanto produciendo, demandando y comprando productos o añadiendo valor agregado, por lo que se constituyen en un actor fundamental en la generación de riqueza y empleo.*

Y a su vez el SRI las clasifica en personas naturales o sociedades, de acuerdo a su organización, pero no existen en el país créditos tributarios especiales, impuestos reducidos, ampliación de tiempos de pago de impuesto especiales para PYMES.

Uno de los grandes problemas que presentan las PYMES está relacionado con el pago del IVA sobre ventas que no han cobrado. Por ejemplo, una PYME puede facturar y dar 90 días de crédito a su cliente, pero el SRI máximo otorga 60 días, por lo que las PYMES, así como las grandes empresas, deben pagar IVA que aún no han cobrado.

3.1.7. ¿Existe diferencia entre PYMES y Microempresas?

De acuerdo al Grupo Enroke (s.f.), algunas microempresas se pueden suponer pequeñas empresas y por consiguiente se consideraran que entran en la denominación de PYMES. No obstante, la mayoría de los consultores y asesores de PYMES tienden a llamar microempresas a aquellos negocios cuyas ventas no superan los $15.000 anuales. Por otro lado, en publicaciones como Vistazo (2012), dentro de su análisis anual de las 500 empresas más grandes del país, se puede observar que habitualmente las empresas más grandes tienen volúmenes de ventas que van, en el Ecuador, desde $20 millones anuales a sobre los $1.000 millones anuales. Tomando en consideración estos parámetros, se puede definir una PYME en términos de volumen de ventas como aquella que vende entre $15.000 y $20.000.000 anuales.

Álvarez y Durán (2009) explican que las pequeñas y medianas empresas son entidades independientes, donde se destaca una alta predominancia en el mercado de comercio, lo que ocasiona que queden muchas veces aisladas del mercado industrial debido a las grandes inversiones que son necesarias hacer y también por las limitantes impuestas en la legislación en relación al volumen de negocio y de personal porque si estos son superados pueden transformar a una microempresa en una

pequeña empresa, o una mediana en una grande. En consecuencia una PYME nunca podrá superar ciertas ventas anuales o una cantidad de personal.

Además los autores mencionan que las pequeñas y medianas empresas cumplen un rol de suma importancia dentro de la economía de todos los países y que las razones de esta radican en:

1. Que se pueden ejecutar de manera individual al contrario de las grandes empresas, las cuales se enfocan sobre todo en productos más estandarizados.
2. Sirven de tejido auxiliar a las grandes empresas ya que se valen de pequeñas empresas para cumplir con ciertas partes de su proceso de producción lo que les permite poder realizar algunos servicios u operaciones que les ayuda a reducir los costos.
3. Que son ideales para aquellas actividades en las que no es necesario disponer de un gran tren de trabajo y/o maquinarias para ejecutarlas, como por ejemplo en cooperativas agrícolas.

3.1.8. Ventajas e inconvenientes de las PYMES

Según Vaca y Cueva (2014), las ventajas e inconvenientes de las pymes se pueden resumir de la siguiente manera:

Ventajas relevantes de las PYMES

1. Proximidad al cliente, debido al tamaño de este tipo de empresa pueden cuentan con una posición privilegiada en los mercados locales y en los sectores donde el trato individualizado y/o personalizado es de suma importancia lográndose una relación más directa y humana.
2. Capacidad para detectar y rentabilizar aquellos mercados huérfanos, es decir, que gracias a la cercanía con los clientes o futuros clientes se pueden divisar las necesidades y deseos no satisfechos, que las grandes empresas no detectan o no son capaces de ocupar.
3. Flexibilidad, por su tamaño reducido, su estructura más ligera y a su contacto directo con los agentes del mercado pueden adaptarse prontamente a cualquier crisis o cambio circunstancial.
4. La unidad y autonomía de la dirección permite una gran rapidez de decisión e iniciativa, debido a que no dependen de la decisión de agentes externos o internos.
5. Mayor identificación del personal con el proyecto de la empresa, es decir, que se genera un sentido de pertenencia en ellos, gracias a la cercanía entre estos y la dirección lográndose incrementar la sensación de "estar en el mismo barco" lo que trae como beneficio una menor conflictividad laboral.

Inconvenientes de las PYMES.

1. Problemas de financiación: por lo general carecen de capital suficiente razón por la cual dependen, frecuentemente de la financiación bancaria y de la facilitada por proveedores.

2. Costos más altos: su pequeña dimensión hace que no puedan aprovecharse de las economías de escala, lo que hace que ofrezcan sus productos a precios superiores a los ofrecidos por las grandes empresas.

3. Retraso tecnológico: la escasez de capital imposibilita que puedan realizar las inversiones necesarias en Investigación y Desarrollo (I+D), contratación de personal capacitado y/o especializado. Esto conlleva a la obsolescencia de instalaciones y procesos, es decir, la empresa se queda anticuada.

4. Personalismo. La cultura de la empresa refleja la personalidad de su dirección – propietario trayendo como consecuencia sobrecarga en las posibilidades de renovación y del aprovechamiento de los recursos humanos de la empresa.

5. Poco poder de negociación con proveedores y clientes, de modo que la empresa tiende a aceptar las condiciones que se le ofrecen, más que a imponer las suyas, debido a que en muchas ocasiones debe adaptarse a intereses ajenos a su política para satisfacer a los clientes y/o proveedores.

6. Menor cualificación y formación técnica del personal, ya que las personas mejor cualificadas prefieren trabajar en grandes empresas donde sus posibilidades de desarrollo profesional son mayores.

3.1.9. Modelo de gestión

Según Núñez (2009) un modelo de gestión se puede definir como: "un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad o empresa. Pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública, de manera diferente" (p. 47)

Un modelo de gestión no es más que una guía y política de actuación que determina la ruta a seguir que los Gerentes y representantes líderes de los PYMES en este caso deben seguir para desarrollar su trabajo. El modelo dependerá de la filosofía de cada empresa, de su cultura y de sus objetivos.

3.1.10. Gestión empresarial

Citando a Rubio (2006) la gestión empresarial: "Es la actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios".

Por lo que se puede indicar que el concepto de gestión aplicado a la administración de empresas precisa a que esta cumpla con cuatro funciones fundamentales para el desempeño de la misma:

1. Planificación: se emplea para aprovechar al máximo los recursos combinándolos con el fin de planear nuevos proyectos que puedan resultar fructíferos para la organización, considerando la visualización global de toda la empresa y su entorno que permita llegar al camino más directo hacia los objetivos trazados.

2. Organización: en esta se concentraran los recursos de que dispone la empresa, creando una sinergia entre estos, para así obtener un mayor aprovechamiento de los mismos y por consiguiente incrementar las posibilidades de obtener resultados satisfactorios.

3. La Dirección de la empresa en base al concepto de gestión implica un muy elevado nivel de comunicación por parte de los administradores para con los empleados, y esto nace a partir de tener el objetivo de crear un ambiente adecuado de trabajo y así aumentar la eficacia del trabajo de los empleados aumentando las rentabilidades de la empresa.

4. Control: esta función permite cuantificar el progreso del grupo de empleados que ejecutaron la gestión.

Al aplicar las funciones antes descritas se aporta un nivel mucho más alto de organización, permitiendo que la empresa logre desempeñarse de manera exitosa en su área de trabajo y sin perder de vista que se debe realizar un seguimiento de dichas funciones lo que permite llevar a cabo el control de la gestión.

Para realizar un buen control de la gestión de una empresa Rubio (2006) recomienda tener en cuenta tres funciones principales:

1. Cuál será la finalidad y la misión de la organización definiendo claramente sus objetivos.

2. Preparación del personal de la empresa para que trabaje con eficacia.

3. Identificar, ya sea mejorando o corrigiendo, los impactos que puedan generar los cambios realizados que afecten a la organización.

Por lo antes expuesto se puede establecer que la gestión, se relaciona en forma directa con la naturaleza variable del entorno de las empresas, principalmente aquellos relacionados con la tecnología. También, debe centrarse en las personas sin importar su tamaño, y nunca se debe perder de vista la satisfacción de los empleados y la sociedad en general.

3.1.11. Empresa Metalmecánica.

De acuerdo a la Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PRO ECUADOR (2013), la metalmecánica es un proceso en el cual se involucra tanto el diseño como la fabricación de

estructuras metálicas principalmente hechas con acero tratados térmica o superficialmente que garanticen la durabilidad de los componentes empleados para ejecutar las piezas. Aunque el concepto es sencillo los procesos y calidad son muy complejos, porque implica una serie de acciones complejas donde se usan productos de la siderurgia empleando algún tipo de transformación, ensamblaje o reparación, para la modificación física, química y/o mecánicas.

3.1.11.1. Características del producto

Es oportuno destacar que la industria metalmecánica se puede considerar como un pilar fundamental en la cadena productiva de Ecuador, gracias a su alto valor agregado, los componentes tecnológicos empleados para la elaboración de los productos y la articulación con diversos sectores industriales, razones que permiten asegurar su transversalidad con diferentes sectores tales como: el alimenticio, textil y confecciones, maderero, de la construcción, entre otros. Otro punto a resaltar es que este sector es un generador de empleos porque requiere de operarios mecánicos, técnicos, herreros, soldadores, electricistas, torneros e ingenieros en su cadena productiva y todo el tren que permite llevar a cabo la construcción y consecución del producto final.

3.1.11.2. Producción en el Ecuador

Actualmente en Ecuador los productos que mayormente se desarrollan en el área metalmecánica son:

1. Productos metalmecánicos básicos y de la construcción; bienes de capital para la industria de generación y transmisión de energía eléctrica.
2. Bienes de capital para el sector vial y de edificaciones; partes y piezas.
3. Bienes de capital para la industria de hidrocarburos, minero y de telecomunicaciones.

Igualmente, se emplea con frecuencia en la ejecución de proyectos hidrocarburíferos, de telecomunicaciones, mineros, eléctricos, hidroeléctricos, electrodomésticos, automotor, maquinaria en general, construcción de edificios y otras industrias fundamentales para producción de bienes y servicios.

3.1.11.3. Información estadística del sector

La industria del metal compone una de las industrias básicas con mayor importancia en los diferentes países industrializados (Figura N° 1). En Ecuador los productos que se agruparon con la mayor cantidad de exportaciones en los años 2007 y 2011 pertenecen el área de: Manufacturas de fundición, hierro o acero con un 27%, seguido de reactores nucleares, calderas, máquinas, aparatos y

artefactos mecánicos con un 26% y por último los materiales eléctricos y sus partes con un 15% (PRO ECUADOR, 2013)

Figura 1: Empresa Metalmecánica.



Fuente: http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/11/PROEC_AS2013_METALMECANICA.pdf

3.1.12. Plan o modelo estratégico

Para Robbins y Coulter, 2005, citado en Lara, 2012, los planes estratégicos son "documentos en los que se explican cómo se van a alcanzar las metas y, por lo regular, se designa la asignación de recursos, tiempo, y asignaciones necesarias para concretar los objetivos" (p. 30).

Dicha programación se debe plasmar en un documento de aprobación donde se concretan en forma detallada aquellas decisiones que orientaran hacia la gestión excelente para ello lo ideal es trazar un mapa o croquis (Figura N° 2) de la organización, donde se señalen los pasos para obtener la visión de la misma, convirtiendo los proyectos en acciones (tendencias, metas, objetivos, reglas, verificación y resultados).

De lo expuesto, se comprende que un modelo estratégico es un documento técnico formal de una empresa que orienta la gestión de la misma, para lo cual se requiere la participación proactiva para el establecimiento de la filosofía empresarial, donde es la visión y la misión las encargadas de enrumbar la gestión empresarial y el desarrollo de las estrategias para el logro de los objetivos. Asimismo, se indican a continuación la finalidad, la forma de redactar y la estructura para llevar a cabo un modelo estratégico.

Figura N° 2: Croquis de las fases de un plan estratégico.



Fuente: Sainz De Vicuña, José María (2003). El plan estratégico. Universidad de Extremadura, España. Recuperado de: http://educamarketing.unex.es/asignaturas/litm/mercadotecnia2/lecturas/plan_estrategico_comercio.pdf

3.1.12.1. Finalidad de un Plan Estratégico

- Para afirmar la organización: mediante esta se promueve la vinculación entre cada uno de los "órganos de decisión" (E.D.) y los distintos grupos de trabajo, con la finalidad de generar el compromiso de todos los involucrados.
- Para descubrir lo mejor de la organización: mediante la participación de todas las personas en la valoración de las cosas que mejor hace la empresa se podrán identificar de mejor manera los problemas y oportunidades.
- Aclarar ideas futuras: en muchas ocasiones la cotidianidad se percibe y se acepta como normal, es decir que el día a día de la empresa, calan tanto en todos que no dejan ver más allá de mañana por lo que mediante este proceso se "obliga" a hacer una "pausa necesaria" para realizar una examinación exhaustiva como organización con la finalidad de determinar si verdaderamente se tiene un futuro que construir.

3.1.12.2. ¿Qué contiene el plan estratégico? ¿A qué preguntas responde?

- ¿Cuál es la razón de ser de la organización? ¿Qué da vida y sentido a la organización?: al darles respuestas a estas preguntas específicas se podrá declarar de forma clara la Misión de la organización o empresa.
- ¿A dónde se desea ir?: esta permitirá visualizar a la empresa en un futuro, es decir se trata del establecimiento de la Visión estratégica.
- ¿Qué se hace bien? ¿Qué se desea hacer?: es importante que todos los actores de la empresa conozcan en que son buenos al realizar y ofrecer sus productos, lo que les dejará muy claro las Proposiciones y Objetivos estratégicos a cumplir a corto y largo plazo.
- ¿Cómo se puede llegar a ese futuro?: luego de que se establece la misión, visión, objetivos se debe diseñar la forma en la cual se van a llevar a cabo cada uno de ellos, es decir que plan de acción se seguirá y cuál será el Reglamento de evaluación a emplear.

3.1.12.3. Desarrollo de un plan o modelo estratégico:

Según Hill y Gareth, 2004, citado en Lara, 2012, el proceso formal de plan estratégico tiene cinco pasos principales:

1. Selección de la misión corporativa y de las principales metas corporativas.

La declaración de misión, es el primer componente del proceso de administración estratégica es llegar a la declaración de la misión de la organización; es decir, a una descripción o afirmación del porqué una empresa está en operación, lo cual proporciona el marco de referencia, o el contexto dentro del cual se formulan las estrategias. A menudo la declaración de misión tiene tres elementos principales:

1.1 Una declaración de la razón de ser de una organización, esto es, su razón de ser.

1.2 Una declaración de los valores o estándares que modelaran las actitudes y/o acciones de los empleados.

1.3 Una declaración de las principales metas u objetivos, donde la meta se refiere al futuro deseado o un objetivo que la organización intenta alcanzar. Estas se establecen con la finalidad de especificar qué es lo que se debe hacer si la empresa ha de lograr su misión o su visión.

2. Analizar el ambiente competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.

Se realiza con la finalidad de identificar oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización las cuales influirán directamente en la forma en que se cumple la misión. Para ello deben: el ambiente de la industria en el que opera la organización, el ambiente nacional o del país, y el más amplio, el socioeconómico o macroambiente.

3. Analizar el ambiente operativo interno de la organización para identificar fuerzas y debilidades.

Sirve para conocer las fuerzas y debilidades de la organización; de la mediante la identificación de la cantidad y la calidad de recursos y capacidades de una organización y las maneras de edificar aquellas habilidades que transformaran a la organización en un ente único respecto a sus competidores.

4. Seleccionar estrategias

Deben constituirse sobre las fuerzas de la organización y corregir sus debilidades para poder aprovechar las oportunidades externas y oponerse a las amenazas externas, para lo que deben generarse estrategias alternativas.

Esto conlleva a identificar las estrategias que originan un modelo específico para la organización que se adecue a los recursos y capacidades de la compañía, sobre el medio ambiente en el que opera.

5. Implementación de la estrategia.

El tema correspondiente a la implementación se divide en tres partes principales: Desempeño, gobierno y ética corporativa, implementación de la estrategia en una sola industria e implementación de la estrategia a través de industrias y de país.

3.1.12.4. Modelos estratégicos para liderar el mercado:

Una vez establecida la forma en que se debe desarrollar un plan o modelo estratégico es imperante determinar cuál es el modelo que mejor se adapta las pymes. De acuerdo a Ortiz (2012) existen 3 modelos estratégicos para liderar el mercado, los cuales son: Excelencia operativa, Intimidad con el cliente y Liderazgo en producto.

1. Modelo de Excelencia operativa

En inglés, "*operational excellence*". En este modelo se persigue liderar el mercado en precio y eficiencia. Por tanto buscan diferentes formas de reducir los costos, eliminar aquellos procesos improductivos y/o ineficaces focalizándose en producir y ofrecer sus productos a precios competitivos con el menor número de incidencias. Un ejemplo de empresa que usa este modelo es Dell Computers conjuntamente con su visión revolucionaria del concepto de distribución del producto. Igualmente, se tiene a Graco como otro ejemplo a seguir.

Básicamente la excelencia operacional está basada un enfoque sistemático que persigue lograr un desempeño que involucra productividad, calidad y prestación de servicios y/o productos, enfocándose en objetivos para conquistar a corto y largo plazo metas que conlleven a rendimientos

superiores reduciendo los tiempos de entrega, aumento de las ventas y la rentabilidad mediante la eliminación de los inservibles.

2. Modelo de Intimidad con el cliente (Customer intimacy)

Este modelo se caracteriza en entregar productos y servicios que se adapten en todo momento a las necesidades de sus clientes, es por ello que las empresas que lo desarrollan buscan edificar una relación de fidelidad con sus clientes a largo plazo, es decir que las empresas están dispuestas a asumir en un momento dado, aquellas pérdidas puntuales que se puedan generar en una transacción concreta a cambio de la satisfacción plena y la lealtad del cliente.

A continuación se describen cada una de las características de la Excelencia operacional que promueven la Intimidad con el cliente:

1. Mensaje estratégico: este se emplea con la finalidad de reducir los costos y aumentar la calidad de los productos, razón por la cual el mensaje debe ser simple y claro. Un aspecto importante que se debe considerar es que al reducir la frecuencia de errores y crear menos residuos la organización puede reducir los costos, los precios y a su vez incrementar el número de clientes y la productividad en ventas.

2. Eficiencia y Eficacia del proceso: esta característica está directamente relacionada con mejora continua de los procesos lo que influye directamente en la reducción de costos y en el incremento de la eficiencia. Los clientes están en el centro del pensamiento EO y definen el nivel de calidad de los productos.

3. Gestión del rendimiento: en este punto es necesario medir el proceso de mejora continua, puede emplearse el método Kaizen, siempre se debe tener en cuenta que no se puede mejorar o controlar lo que no se mide.

4. Mentalidad basada en la calidad: lo más importante a considerar es la calidad y la gestión de procesos (ejecutar acciones que permitan lograr las actividades desde el comienzo hasta el final de los procesos).

5. Gente y cultura organizacional: se debe cambiar la forma de pensar de los actores de la organización, se debe reducir o exterminar el empoderamiento y seguir los procedimientos para un óptimo rendimiento.

3. Modelo de Liderazgo en producto

En inglés, "*product leadership*". Las empresas que optan por esta estrategia se enfocan en la innovación constante de sus productos y servicios. Su oferta es sistemáticamente la más novedosa e innovadora. Son organizaciones que en todo momento buscan e implementan nuevas ideas innovadoras en su portfolio comercial. Son considerablemente metódicas con la calidad de los productos y al mismo tiempo son expeditas en ofrecerlos al mercado. El ejemplo más paradigmático de este modelo es Apple.

De acuerdo a la Universidad de Vigo, la innovación es importante para el desarrollo de la organización, en relación a esto se conocen tres grandes tipos de innovación, donde la primera de ellas es la considerada de mayor peso debido a los efectos económicos que produce:

1. La innovación tecnológica comprende los cambios introducidos en los productos y en los procesos, esta se subdivide a su vez en:

- La innovación de producto, la cual consiste en elaborar y comercializar nuevos productos implementando una innovación radical, o productos ya existentes los cuales se rediseñan para mejorarlos, lo que caracteriza una innovación gradual.
- La innovación de proceso, esta responde a la instalación de nuevos procesos de producción con el fin de mejorar la productividad, optimizando los recursos empleados en la fabricación y, por consiguiente, la estructura de costos.

2. La innovación social pretende plantear soluciones novedosas a los problemas relacionados con el desempleo sin perturbar la eficiencia de la empresa.

3. La innovación en métodos de gestión congrega aquellas innovaciones que no se pueden incluir en las dos anteriores categorías. Corresponden a estas las innovaciones como las realizadas en los ambientes comerciales, financieros, organizativos, que conducen, apuntalan y fomentan la corriente innovadora de la empresa.

3.1.12.5. Pasos para la elección del modelo estratégico

Ortiz (2012) indica que cualquier PYME está en disposición de incrementar más valía a sus clientes y prosperar en su posición competitiva siempre y cuando elija el modelo estratégico que más se adecue a sus circunstancias. Para ello, se recomienda seguir cuatro pasos:

1. Diagnosticar: en este paso se analiza la estrategia seguida hasta el momento y su posicionamiento competitivo, basándose en conocer qué hacen mejor que sus competidores.

2. Decidir: seleccionar el modelo estratégico que mejor se adapte tanto a las capacidades como a los clientes de su empresa, teniendo presente que al momento de aplicar el modelo debe ser el mejor en su ejecución, por lo que su nivel de ambición debe ser muy importante.

3. Ejecutar: cuando se vaya a implementar el modelo se debe asegurar de que cada decisión estratégica y operativa que se tome a partir del momento de realizar la consumación del proyecto esté todo alineado.
4. Revisar: al menos un par de veces al año, es aconsejable revisar el plan de acción a fin de asegurarse de que no hay desviaciones significativas y si las hubiere tomar las correcciones correspondientes.

Sin duda, esta reflexión es un ejercicio saludable para cualquier organización, pero especialmente se recomienda para aquellas PYMES que estén interesadas en orientar más y mejor el negocio, lo que ayudará a definir la estrategia a seguir debido a que si esta es clara se podrán tomar decisiones y asumir riesgos sin perder de vista los objetivos reales de la empresa.

3.1.13. Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión son herramientas básicas del mediante las cuales se puede realizar el seguimiento y evaluación de cualquier empresa/organización. Estos tienen como función principal valorar el avance integral de los componentes de la organización con el fin de dar cumplimiento a los objetivos estratégicos planteados tomando en consideración tiempo, costos y plazos determinados. Cada una de las actividades desarrolladas para cumplir con dichos objetivos pueden medirse con parámetros enfocados en la toma de decisiones, lo que permitirá monitorear la gestión, así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y permiten evaluar los resultados frente a sus objetivos, metas y responsabilidades. Estas señales son conocidas como indicadores de gestión (Garzón, 2014).

Un indicador de gestión no es más que un parámetro que puede ser cuantitativo o cualitativo y que permite identificar los resultados de las decisiones tomadas anteriormente, dependerá de la gestión desarrollada actividades y estrategias el resultado del indicador.

Es por ello que al hablar de indicadores, se debe tener presente que estos se referirán a datos cuantitativos, debido a que estos permiten conocer cómo se encuentran diferentes aspectos de la entidad en relación a un parámetro preestablecido por lo que los indicadores pueden ser números, medidas, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas, de manera cuantitativa. En virtud de lo cual la importancia de los indicadores radica en que estos proporcionan datos que pueden variar a través del tiempo y por tanto mostrar los cambios producidos en la entidad por dichas variaciones en los aspectos medidos. Con los resultados obtenidos a través de los indicadores, se pueden tomar las decisiones o acciones según se ameriten (Garzón, 2014).

Los indicadores permitirán identificar y establecer los signos vitales de la empresa, para monitorear y controlar las condiciones y actividades desarrolladas y retroalimentar el proceso de gestión que se esté llevando a cabo. Las mejores decisiones son aquellas que se toman apegadas a los resultados y todo aquello que se puede medir, se puede controlar y mejorar.

3.1.13.1. Tipos de Indicadores

Existen una serie de tipos de indicadores entre los cuales se pueden mencionar: indicadores cuantitativos, se refieren a datos expresados en números o cantidades, indicadores cualitativos, en estos se trata información no cuantificable, como es el caso de las percepciones o juicios de valor, indicadores directos, permiten medir el aspecto quiere hacer, indicadores indirectos, también conocidos como sustitutivos que se emplean cuando no se puede medir de manera directa el fenómeno o aspecto a medir, indicadores positivos, aquellos que al incrementar su valor indican un avance (Bravo, 2009).

Las cantidades al igual que las cualidades que se desprenden de la gestión empresarial permiten verificar como se ha ido desarrollando el proceso, es de vital importancia sacar indicadores de cada actividad que se desarrolla o meta que se aspira alcanzar ya que permitirá identificar donde se puede mejorar; el indicador a utilizar depende del tipo de variable que deseemos medir y se puede aplicar en todo el proceso administrativo.

Indicadores de eficiencia y eficacia

Existen diferentes tipos de indicadores, los más conocidos son los de eficiencia y eficacia, impacto y efecto, resultado y producto. A continuación se describen brevemente:

Los indicadores de eficiencia, hacen parte del subsistema de seguimiento del proyecto, dentro del cual, según Quintero, 1996, citado en Bravo, 2009, y "se encargan de medir el rendimiento de los recursos físicos, humanos y financieros asignados a una actividad o componente del mismo" (p. 10).

Otra definición enunciada por Camargo, 2007, citada en Bravo, 2009 dice lo siguiente:

> *Caracteriza a los indicadores de eficiencia con un elemento de estadística que permite identificar la relación que existe entre las metas alcanzadas, tiempo y recursos consumidos con respecto a un estándar, una norma o una situación semejante. Aspecto que posibilita dimensionar el logro máximo de resultados con el mínimo de recursos utilizados*.

Los indicadores de eficacia, según Bravo (2009) “son componentes centrales del subsistema de evaluación del proyecto, y como tal, valoran los impactos de la iniciativa en el corto, mediano y largo plazo” (p.10).

Indicadores de resultado

Los indicadores de resultado permiten medir el aporte que los bienes y servicios realizaron al cumplimiento de los objetivos del programa. En otras palabras, “se refieren a los cambios, variaciones o me joras en el estado de la población, sector de la economía, del medio ambiente, etc., atribuibles exclusivamente a los bienes o servicios entregados por un programa o acción pública tendientes a cumplir con los objetivos del programa/plan programado (ILPES, 2007, citado en Bravo, 2009). Esta clase de indicadores busca analizar y comprender de qué forma y en qué proporción, el proyecto ha contribuido a generar cambios significativos en las necesidades y los problemas de la población beneficiada.

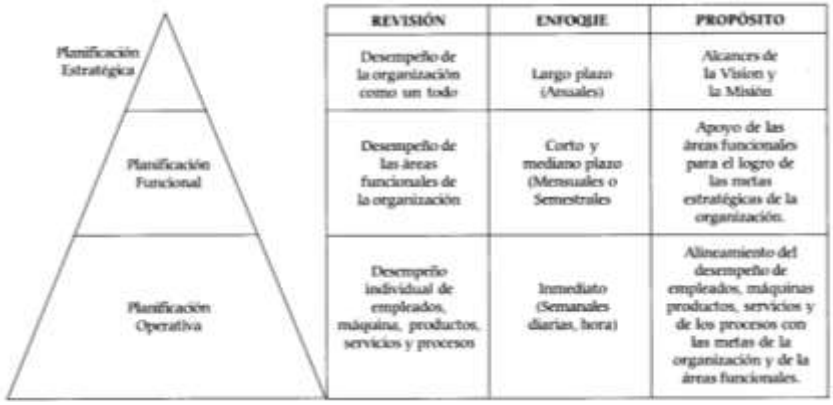
Indicadores de producto

Los indicadores de producto de acuerdo a Bravo (2009), miden los resultados concretos e inmediatos de las actividades desarrolladas a partir de insumos disponibles y de los procesos adelantados que contribuyen al cumplimiento del objetivo central del proyecto. Cada organización debe tener redactados su objetivos estratégicos con la finalidad de tener una visión clara de lo que persigue o “sueña” la empresa como organización estable a largo plazo. Cuando se construyen indicadores de este tipo se deben considerar los siguientes interrogantes:

1. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la organización?
2. ¿Qué pueden ser competitivos en el área desempeñada?
3. ¿Cómo contribuyen estos productos intermedios a lograr el objetivo central del proyecto?
4. ¿Qué patrones de medición se van a elegir para monitorear y evaluar el avance de los objetivos?

Mediante el establecimiento de las dimensiones de Gestión de los indicadores se podrá establecer mediante la revisión el desempeño de la organización como un todo considerando cada una de sus áreas, ya sea inmediato, a corto o largo plazo obteniéndose con esto el enfoque y por consiguiente determinar y cumplir el propósito de la organización, es decir, lograr llevar a cabo la misión, visión y los objetivos estratégicos (Figura N° 3).

Figura N° 3: Dimensiones de los indicadores de Gestión.



REVISIÓN	ENFOQUE	PROPÓSITO
Desempeño de la organización como un todo	Largo plazo (Anuales)	Alcances de la Visión y la Misión
Desempeño de las áreas funcionales de la organización	Corto y mediano plazo (Mensuales o Semestrales	Apoyo de las áreas funcionales para el logro de las metas estratégicas de la organización.
Desempeño individual de empleados, máquinas, productos, servicios y procesos	Inmediato (Semanales diarias, hora)	Alineamiento del desempeño de empleados, máquinas productos, servicios y de los procesos con las metas de la organización y de la áreas funcionales.

Fuente: Rincón, Rafael. (1998). Revista Universidad EAFIT, Volumen 34 N° 111. Extraído de http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1104/996

3.1.13.2. Clasificación de Indicadores por áreas

A continuación en la tabla 2 se presentan varios ejemplos de indicadores utilizados a nivel organizacional, permitiendo su aplicación en cualquier tipo de empresa.

Tabla N° 1: Indicadores por áreas

INDICADORES AREA COMERCIAL	• Nivel de ventas • Cartera • Faltantes por despacho • Satisfacción del cliente – Indicador de reclamos y devoluciones • Calificación de proveedores
INDICADORES DEL ÁREA DE CALIDAD	• Cumplimiento programa de auditorias • Cumplimiento y seguimiento de acciones correctivas y preventivas • Cumplimiento programa de calibración de instrumentos y elementos de control • Capacitaciones
INDICADORES DEL ÁREA DE PLANIFICACIÓN	• Cumplimiento del la producción programada • Utilización capacidad instalada • Eficiencia general • Eficiencia operativa • Kg. materia prima procesada • Valor producción en fabrica
INDICADORES DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN	Indicadores del área de producción • Productividad en unidades reales • Productividad por empleado

	• No conformes • Costos producto no conforme • % costo no conforme vs. productividad en fabrica • Tiempos de montaje
INDICADORES DEL ÁREA DE MANTENIMIENTO	• Cumplimiento solicitudes • Disponibilidad de maquinaria • Mantenibilidad de la planta • Confiabilidad de la maquinaria

Fuente: http://www.iue.edu.co/documents/emp/comoGerenciar.pdf

Nota: extraído de Institución Universitaria de Envigado.

Otra clasificación de los indicadores se puede observar en la figura N° 4, donde se nota claramente que se deben tomar en consideración cada uno de ellos debido a que los internos permiten comparar los resultados obtenidos, los externos muestran los índices de satisfacción de los clientes a través de un sondeo de opinión. En cuanto a los indicadores simples se puede establecer que estos se emplean cuando se desea medir una sola variable para mejorar la productividad y eficiencia de la organización, mientras que en los compuestos se usan varios elementos para tomar una medida global y lograr los objetivos estratégicos.

Figura N° 4: Clasificación general de los indicadores de gestión.

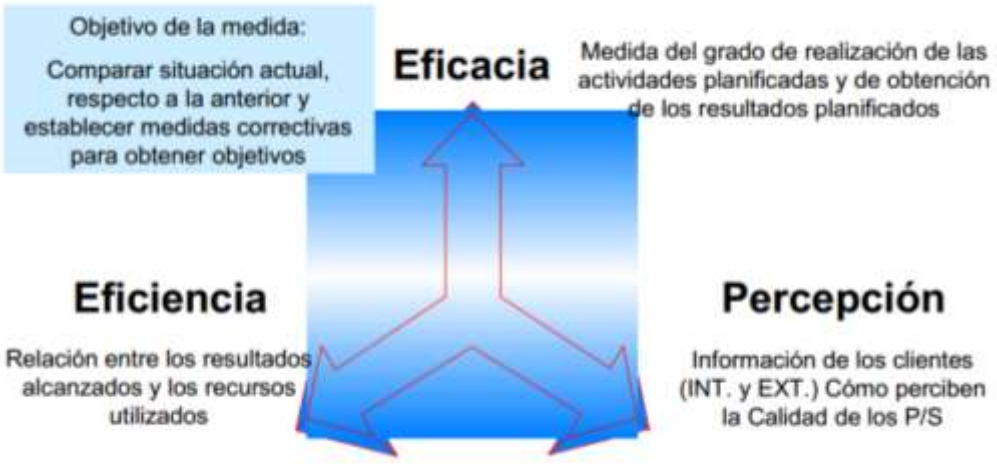


Fuente: Manuel Sánchez Díaz. V Foro CERPER (2013). Indicadores: seguimiento de la gestión en la empresa.

De acuerdo a lo establecido en el V Foro CERPER (2013), los indicadores se utilizan como herramientas que permiten a las empresas: evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades, y por consiguiente el progreso de la misma en el tiempo. Asimismo, le proporcionan la identificación de oportunidades de mejora, lo cual le permite adaptarse a metas más realistas acorde a resultados.

De igual manera, establece que la implantación de los indicadores debe realizarse externa e internamente. La externa permite medir en todo momento las desviaciones tanto en la satisfacción de sus clientes como en su relación con los indicadores internos de gestión o la consecución de los objetivos estratégicos. En cuanto a la parte interna se refiere, es de suma importancia su implantación porque contribuye a la sensibilización y motivación hacia estos en toda la organización. En consecuencia, se dice que estos deben ser aplicados desde una perspectiva positiva, de manera eficaz, es decir que los involucrados deben entender qué medir y cómo medirlo teniendo siempre que la medida debe estar orientada al proceso y a sus resultados con la finalidad de mejorarlos. Cabe destacar que, la implantación de los indicadores puede servir para diferentes fines y en consecuencia, hay que elegir el indicador adecuado dependiendo del objetivo a cumplir. Para ello se debe tomar en consideración la siguiente frase "para medir es preciso colocar indicadores" por lo que los tres aspectos más importantes a considerar en este proceso son: Eficacia, Eficiencia y Percepción (Figura N° 5), adicionalmente los indicadores deben cumplir con ciertas características que deben permanecer en el tiempo (Figura N° 6).

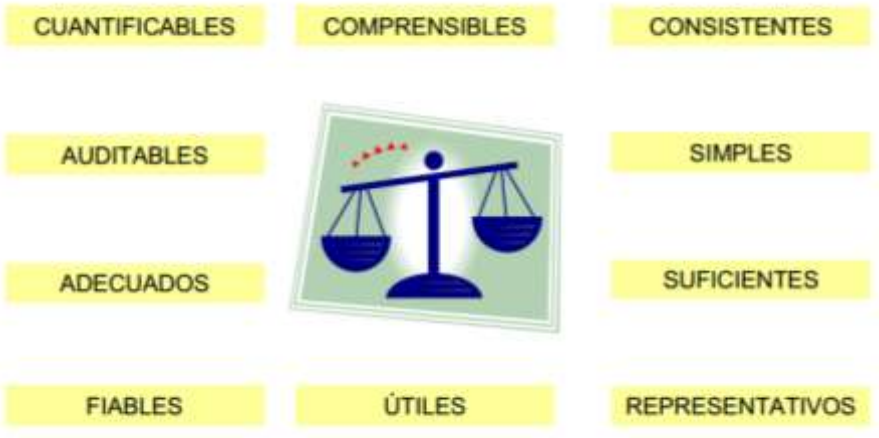
Figura N° 5: Medida de la Gestión. Tipos.



Fuente: Manuel Sánchez Díaz. V Foro CERPER (2013).

Nota: Indicadores de seguimiento de la gestión en la empresa.

Figura N° 6: Características de los indicadores.



Fuente: Manuel Sánchez Díaz. V Foro CERPER (2013).

3.2. Estado del arte

Las teorías relacionadas a la estrategia empresarial han experimentado un profundo y rápido desarrollo. El paradigma del análisis de los resultados entre empresas de los setenta (Levinthal, 1994), fue impulsado en los 80, por la aparición de la "Estrategia Competitiva" de (Porter, 1997) fundamentado en acciones defensivas y ofensivas a través de las denominadas 5 Fuerzas de M. Porter. La década de los noventa evidenció las dificultades de ésta en explicar los orígenes de la ventaja competitiva, y producto de trabajos que demuestran cómo las diferencias de resultados financieros entre sectores son menos significativas que las diferencias en el seno del mismo sector (Hansen & Wernerfelt, 1989). Las actuales investigaciones y desarrollos se enfocan en los aspectos internos de la empresa como factores que explican los resultados de la misma.

(Alvarado Acuña, Varas Parra, & Sánchez Troncoso, 2012) presentan un estudio cualitativo apoyado en la metodología de Dubin para el desarrollo del modelo teórico y en la metodología del caso en el Modelo de Gestión que basa su competitividad en el conocimiento que crea valor en Santiago de Chile, para lo cual como resultado se ha planteado el desarrollo de las fases de: análisis externo, análisis interno, factores claves de éxito, ventaja competitiva, I+D. Analizando otro escenario, se verifica en el estudio de (Cervera Cárdenas, 2013) referente a un sistema de gestión dual estratégico-logístico para las PYMES de Barranquilla que se enfocó en una investigación de tipo transversal mediante la recolección de datos en un solo momento y que concuerda con lo

desarrollado por (Alvarado Acuña, Varas Parra, & Sánchez Troncoso, 2012), sin embargo difiere en aspectos de layout, logística y control de calidad, donde se identifica que la ausencia de diseños innovadores, la carencia de una marca distintiva y estrategias a corto plazo han llevado al sector a un estado pasivo en el contexto.

La propuesta de un modelo de gestión para PYMES centrado en la mejora continua desarrollado en Valdivia – Chile por (Cárdenas Gómez & Fecci Pérez, 2007), propone una herramienta de gestión enfocado en la óptica de Edward Deming del mejoramiento continuo renovando procesos administrativos, donde se detectó falencias en el ámbito de planificación estratégica ya que la mayoría de PYMES no propone metas de mejoramiento de calidad en el largo plazo. El estudio desarrollado por (Viteri Sánchez, Viteri Moya, & Matute Déleg, 2014) sobre un Sistema de Indicadores para PYMES Metalmecánicas en Quito - Ecuador, se verifica que las empresas no cuentan con un plan estratégico bien estructurado, razón por la cual se establecen objetivos estratégicos y diez indicadores de gestión para evaluar logros bajo la perspectiva del Cuadro de Mando Integral.

El presente proyecto de titulación enfocado en el Diseño de un Modelo de Gestión Estratégica para PYMES Metalmecánicas de Tungurahua tiene relación directa con las investigaciones presentadas, pues está enfocado en incrementar la productividad y competitividad del sector, para lo cual es necesario analizar todo el proceso administrativo en busca de la gestión efectiva.

Capítulo 4

Metodología

4.1. Diagnóstico

Para estudiar al problema objeto de estudios y alcanzar los objetivos planteados en el desarrollo de la tesis fue necesario aplicar la metodología del ciclo de ejecución de encuestas y los principios fundamentales de estadística descriptiva a través de los diferentes métodos enfocados en la recolección, presentación y caracterización de un conjunto de datos a través de tablas y gráficas, que permitirán su posterior análisis e interpretación.

La problemática se detectó mediante la investigación de campo y análisis llevado a cabo en las 39 Empresas Metalmecánicas de Tungurahua (Anexo B). Se procedió al diseño de un banco de preguntas plasmadas en una encuesta estructurada que permitió recolectar datos y constatar que la mayoría de estas organizaciones no cumplen o no tienen bien estructurado un plan o modelo de gestión estratégica lo que les acarrea pérdidas y altos costos debido a que la producción no es al 100% de su capacidad y por lo tanto su competitividad se ve mermada en comparación con otras empresas del mismo ramo.

El proceso diagnóstico, resultado de la aplicación de la encuesta se presenta a continuación:

1. ¿En su Organización, todos los involucrados en ella conocen la misión y visión de la empresa? Si su respuesta fue negativa, escriba por favor el por qué.

Tabla 2: Respuestas al ítem N° 1.

RESPUESTAS	**N**	**%**
SI	25	64%
NO	14	36%
TOTAL	**39**	**100%**

Los propietarios de las PYMES encuestadas, manifiestan que el 64% de sus trabajadores conocen su misión y visión, el 36% restante desconoce estos elementos estratégicos. Esta pregunta demuestra el grado de pertenencia hacia su lugar de trabajo e indica el nivel de desconocimiento de la filosofía empresarial que podría afectar en la gestión ya que no saben hacia dónde quiere llegar la empresa; es

responsabilidad del líder de la empresa empoderar con estos elementos estratégicos a todos sus colaboradores en beneficio del logro de objetivos y resultados. La gestión que se desarrolla es de tipo tradicional y su misión y visión también, aunque los propietarios manifiestan que la mayoría si conoce, la razón fundamental del desconocimiento según la información recabada es la inexistencia de documentos técnicos administrativos como un plan o modelo de gestión específico a seguir.

2. ¿Si su respuesta fue afirmativa, indique el nivel de desarrollo y aplicación de los elementos estratégicos? Califique con 5 alto y 1 bajo.

Tabla 3: Respuestas al ítem N° 2.

RESPUESTAS	N	%
1	2	8%
2	11	44%
3	5	20%
4	6	24%
5	1	4%
TOTAL	**25**	**100%**

De los 25 propietarios de las PYMES Metalmecánicas que respondieron que sus colaboradores conocían la misión y visión de la empresa, se puede apreciar que aproximadamente el 28% aplica la filosofía empresarial de su misión y visión; es preocupante verificar que aproximadamente el 72% restante aunque conoce su misión y visión no la pone en práctica y no la aplica en la gestión empresarial que desarrolla. De nada sirve tener establecido una misión y visión en papel o colgada en una pared si no se aplica esta filosofía en la gestión diaria de la empresa, ya que marca el camino a seguir y el accionar diario de un equipo de trabajo para lograr el futuro deseado.

3. ¿En el desarrollo cotidiano de las actividades organizacionales incorpora valores? Si su respuesta fue negativa, escriba por favor el por qué.

Tabla 4: Respuestas al ítem N° 3.

RESPUESTAS	N	%
SI	39	100%
NO	0	0%
TOTAL	**39**	**100%**

La finalidad de la pregunta es identificar si los gerentes propietarios de las PYMES consideran que en su diaria gestión incorporan postulados axiológicos y principios que orienten el comportamiento organizacional del talento humano de la empresa. Se puede apreciar que el 100% de los encuestados manifiesta que en su gestión sí se aplican valores con la finalidad de establecer características distintivas de la gestión empresarial, ser mejores personas y ser mejores empresas; su finalidad es

que se reconozca y aprecie la identidad única de su empresa, de sus productos y de su gente que genere valor.

4. ¿Considera usted necesario contratar más personal para cumplir con los objetivos estratégicos? Si su respuesta fue negativa, escriba por favor el por qué.

Tabla 5: Respuestas al ítem N° 4.

RESPUESTAS	**N**	**%**
SI	0	0
NO	39	100%
TOTAL	**39**	**100%**

La totalidad de los encuestados expresan que no es necesario incorporar más gente a la empresa para cumplir con los objetivos estratégicos. Se expresa que más gente no es la solución, la mejor opción es la optimización de recursos, en este caso del talento humano disponible y su especialización en cada una de las áreas de la empresa, se debe medir la gestión individual y colectiva de la organización con los resultados y cumplimiento de objetivos.

5. ¿Con que frecuencia realiza usted capacitaciones para sus trabajadores?

Tabla 6: Respuestas al ítem N° 5.

RESPUESTAS	**N**	**%**
MENSUAL	0	0%
TRIMESTRAL	0	0%
SEMESTRAL	4	10%
ANUAL	35	90%
TOTAL	**39**	**100%**

Al ser la capacitación un proceso continuo de mejora por el conocimiento, habilidades y destrezas que se adquieren para mejorar el desempeño de las labores en beneficio de la empresa, es penoso verificar que del total de encuestados ningún propietario realiza capacitaciones frecuentes ni de manera mensual ni trimestral; tan solo el 10% de las PYMES bajo estudio capacitan semestralmente a su personal y un 90% desarrolla capacitación de tipo anual. La razón principal según lo expresan los propietarios se debe a los gastos que involucra el generar una capacitación y el tiempo que se debe paralizar el trabajo diario. Claramente este tipo de respuesta se debe al enfoque tradicional donde el dueño de la empresa considera que la capacitación es un gasto y una pérdida de tiempo; más no una inversión que se realiza a favor de la mejora continua y el aporte especializado del talento humano en beneficio del producto final, de los objetivos de la empresa, la motivación del cliente interno y la

satisfacción del cliente externo. El no contar con personal capacitado deja en vulnerabilidad a una empresa en relación al grado de competitividad en el mercado como al avance diario en tecnología.

6. ¿Realiza usted evaluación de desempeño en su empresa? Si su respuesta fue negativa, escriba por favor el por qué.

Tabla 7: Respuestas al ítem N° 6.

RESPUESTAS	N	%
SI	5	13%
NO	34	87%
TOTAL	**39**	**100%**

Del total de encuestados, apenas el 13% realiza evaluaciones de desempeño de su talento humano, el 87% restante no evalúa su gestión. El correcto funcionamiento de una empresa depende de la medición de resultados como mecanismo de identificar falencias y establecer principios de mejora continua en beneficio de la organización; aunque a nadie le guste ser supervisado. El resultado es preocupante ya que es un porcentaje alto el que no evalúa a su gente, cuando el fin de la evaluación es el de mejorar la productividad, competitividad y rentabilidad. Es lógico que si los propietarios gestionan de forma tradicional las empresas y no capacitan a su personal, de igual forma no van a tener los elementos necesarios para evaluarlos y mucho menos medir el grado de motivación de su gente ni de satisfacción del cliente.

7. ¿En promedio cual es el tiempo de uso de la tecnología que usted actualmente utiliza?

Tabla 8: Respuestas al ítem N° 7.

RESPUESTAS	N	%
0 - 3 años	0	0%
4 - 6 años	1	3%
7 - 9 años	9	23%
Más de 10 años	29	74%
TOTAL	**39**	**100%**

Se verifica que ninguna de las PYMES Metalmecánicas utiliza tecnología nueva o de punta, apenas el 3% está utilizando tecnología de por lo menos hace cuatro años, el 23% utiliza tecnología de por lo menos hace siete años y el 74% restante utiliza tecnología de hace más de 10 años. El descuido existente en la adquisición de maquinaria herramientas y demás aspectos tecnológicos para la gestión empresarial se debe específicamente al alto valor de inversión que se debe hacer en tecnología y al largo plazo que se esperaría recuperarla; al ser PYMES no están en las condiciones

económicas para enfrentar inversiones costosas. Cabe señalar que aunque no se adquiera tecnología nueva, se hace mantenimiento y mejoras en el proceso productivo según las exigencias del mercado.

8. ¿Cuenta con manuales de procesos para la gestión de su Organización? Si su respuesta fue negativa, escriba por favor el por qué.

Tabla 9: Respuestas al ítem N° 8.

RESPUESTAS	N	%
SI	9	23%
NO	30	77%
TOTAL	**39**	**100%**

Del total de encuestados, tan solo un 23% cuenta con manuales de procesos para la gestión empresarial, el 77% restante no posee estos documentos. Se expresa que no cuentan con manuales ni otros tipos de documentos técnicos formales para la gestión empresarial por el nivel de desconocimiento que existe en la mayoría de PYMES Metalmecánicas en cuanto a su desarrollo aplicación y beneficios. Se trata de trabajar con lo que se tiene para generar beneficio a la empresa. Es importante destacar que la gestión por procesos permitirá contar con una secuencia lógica de actividades en beneficio del logro de los objetivos planteados, aplicar métodos de mejora continua para asegurar la calidad y satisfacción.

9. ¿Considera que existe un buen nivel de liderazgo y de canales de comunicación? Si su respuesta fue negativa, escriba por favor el por qué.

Tabla 10: Respuestas al ítem N° 9.

RESPUESTAS	N	%
SI	32	82%
NO	7	18%
TOTAL	**39**	**100%**

Del total de Gerentes encuestados, el 82% considera que si existe un buen nivel de liderazgo y comunicación en las empresas, mientras que el 18% restante considera que no lo existe. La finalidad de la pregunta es el de generar en los propietarios de las PYMES un análisis introspectivo ya que una característica de un buen líder es ser un buen comunicador; adicionalmente permitiría influenciar de forma positiva en los colaboradores para guiar su gestión al logro de los objetivos y resultados esperados trabajando en equipo, lo que mejora el clima y ambiente laboral.

10. ¿Cuenta con algún tipo de planificación con indicadores de gestión? Si su respuesta fue negativa, escriba por favor el por qué.

Tabla 11: Respuestas al ítem N° 10.

RESPUESTAS	N	%
SI	7	18%
NO	32	82%
TOTAL	**39**	**100%**

Del total de encuestados, apenas el 18% manifiesta contar con algún tipo de planificación e indicadores; mientras que la mayoría equivalente al 82% no cuentan con estos elementos de gestión. Esto se debe al desconocimiento existente en gestión empresarial y al tipo inicial de gestión que desempeñan apegados a una gestión tradicionalista y empírica. Cabe mencionar que la planificación y los indicadores de gestión son importantes en toda empresa porque permiten una mejor manera de cumplir con los objetivos estratégicos que tiene la organización, esto conlleva a un aprovechamiento de todos los recursos y del tiempo que se invierte para la realización de los procesos evitando o minimizando pérdidas en estos, lo que genera ganancias y un incremento en la productividad.

11. ¿Su organización cuenta con estándares de calidad para la fabricación de sus productos? Si su respuesta fue afirmativa, escriba por favor qué estándares maneja. Si su respuesta fue negativa, escriba por favor el por qué.

Tabla 12: Respuestas al ítem N° 11.

RESPUESTAS	N	%
SI	26	67%
NO	13	33%
TOTAL	**39**	**100%**

Del total de encuestados, el 67% manifiesta que si cuentan con estándares de calidad en su gestión, mientras que el 33% expresa que no las posee. Las personas que respondieron que si, expresan que los estándares de calidad se fundamentan específicamente en las normas del Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN), en los sellos de calidad y en las certificaciones de conformidad. Se expresa adicionalmente que no se posee estándares de calidad debido al desconocimiento en el proceso de obtención. Cabe mencionar que una certificación de calidad es sinónimo de garantía, inspira confianza en los clientes y mejora la imagen corporativa. Es primordial mencionar que existe la Norma Técnica Ecuatoriana del INEN para la gestión de las PYMES que establece los requisitos para su calificación.

12. ¿La función del marketing en su empresa le ayuda a incrementar la participación en el mercado? Si su respuesta fue negativa, escriba por favor el por qué.

Tabla 13: Respuestas al ítem N° 12.

RESPUESTAS	N	%
SI	10	26%
NO	29	74%
TOTAL	**39**	**100%**

Del total de encuestados se verifica que el 26% considera que el marketing que se desarrolla si está generando incremento en el mercado, mientras que el mayoritario 74% restante no incrementa su participación. El resultado refleja el mínimo nivel de utilización de marketing y esto se debe básicamente a que no tienen las PYMES estrategias de publicidad y promoción que den a conocer al mercado la gama de productos que fabrican y sus beneficios. Existe desconocimiento en el establecimiento de este tipo de estrategias y en sus beneficios. No se debe descuidar ya que el marketing genera actitudes de compra, satisfacción de necesidades y rentabilidad.

13. ¿En su organización se cuenta con un modelo de gestión estratégica? Si su respuesta fue negativa, escriba por favor el por qué.

Tabla 14: Respuestas al ítem N° 13.

RESPUESTAS	N	%
SI	3	8%
NO	36	92%
TOTAL	**39**	**100%**

El resultado es alarmante, pues indica que el 92% no cuenta con un modelo de gestión, lo que le hace vulnerable en el mercado en relación al sector industrial, mientras que el 8% restante expresa que si cuenta con un modelo de gestión. El no poseer un modelo de gestión genera problemas internos y externos enfocados en procesos deficientes, desorganización, insatisfacción falta de liderazgo y baja competitividad; la razón fundamental por el desconocimiento de la gestión técnica, el desarrollo y la aplicación del modelo. No solo se debería contar con un modelo sino también se debe aplicarlo y medir los resultados.

14. ¿Considera necesaria la utilización de un modelo de gestión y estaría dispuesto a asumirlo? Si su respuesta fue negativa, escriba por favor el por qué.

Tabla 15: Respuestas al ítem N° 14.

RESPUESTAS	N	%
SI	39	100%
NO	0	0%
TOTAL	**39**	**100%**

La necesidad de utilizar un Modelo de Gestión se hace evidente debido a que el 100% de los empresarios de la PYMES Metalmecánicas de Tungurahua considera que al carecer de esta herramienta, están dispuestos a la creación del modelo y a asumirlo con el fin de mejorar sus empresas desde todos los aspectos: económicos, de personal, de posicionamiento en el mercado, competitividad, entre otros. En la implementación de un modelo estratégico la fase más importante que se debe considerar es la puesta en práctica del mismo.

4.2. Métodos aplicados

Los métodos aplicados en el desarrollo de la tesis se enfoca en dos corrientes como lo expresa (Pérez, 2004), sobre el paradigma cualitativo y el cuantitativo. El primero enfocado en la información detallada y completa sobre la gestión de las PYMES Metalmecánicas de Tungurahua como aspecto exploratorio y el segundo a través de la investigación de campo por medio de la aplicación de encuestas a los 39 Gerentes Propietarios de las Pymes Metalmecánicas bajo estudio.

A través de la investigación de campo se obtuvo información primaria, a través de las encuestas. El cuestionario de la encuesta se enfocó en cubrir todos los elementos de gestión referentes al tema y problema objeto de estudio.

Para la obtención de información secundaria se aplicó investigación bibliográfica y documental a través de libros, revistas, folletos, tesis que permitieron entender y desarrollar el marco teórico del trabajo objeto de estudio.

Posteriormente, se desarrolla el diagnóstico en el que se reflejó la situación actual del sector y el marco teórico permitieron identificar y analizar modelos de gestión estratégica existentes con la finalidad de desarrollar un modelo como propuesta enfocada en la excelencia operativa y la intimidad con el cliente.

Adicionalmente, el modelo se desarrolla con la ayuda de matrices apegado a la combinación de los modelos de excelencia operativa e intimidad con el cliente y parte del análisis de una fase filosófica en la que se detalla elementos como la visión, misión, valores y políticas. Posteriormente a través de

una fase analítica se desarrolla un análisis externo a través de la matriz PESTEL y un análisis interno a través de la relación de la cadena de valor y las 5 fuerzas de Michael Porter; información que permitirá identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para priorizarlas a través de matrices y culminar con el cruce de variables. Finalmente se desarrolla la parte operativa a través del plan de acción, identificando objetivo, estrategia, tácticas, actividades, tiempo, responsables e inversión; para culminar con la generación de indicadores cuantitativos y cualitativos a través de una matriz.

Se desarrolla adicionalmente una entrevista a expertos del sector con la finalidad de que revisen el producto final propuesto para conocer sus comentarios a través de una entrevista presencial. Los esquemas metodológicos científico técnicos desarrollados permitirán evaluar a los gerentes de las PYMES la utilidad o no del modelo según la realidad de cada empresa.

Finalmente se relaciona el modelo propuesto con las investigaciones mencionadas en el estado de arte de la tesis, con la finalidad de darle e importancia académica e investigativa al trabajo presentado.

4.2. Materiales y herramientas

Para el procesamiento y posterior análisis de la información fue necesario utilizar como herramienta tecnológica Excel, que permitió tabular y graficar la información recolectada a través de tablas y gráficas que faciliten su análisis e interpretación.

Capítulo 5

Resultados

5.1 Producto Final del proyecto de titulación

Como se planteó en el tercer objetivo dentro del planteamiento de la propuesta de trabajo, se desarrollará a continuación el Modelo de gestión estratégica para las PYMES Metalmecánicas de Tungurahua.

Introducción

La siguiente propuesta de modelo de desarrollo tiene como finalidad ofrecer una herramienta de gestión a las PYMES Metalmecánicas de Tungurahua. Debido a los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado a través de encuestas, se muestra claramente que existe la necesidad de la implementación de un Modelo de Gestión Estratégica, que las posicione principalmente en el mercado de manera competitiva, y permita crear con sus trabajadores mejoras en los niveles de liderazgo y comunicación como también establecer una relación más estrecha con sus clientes.

Es imprescindible implementar un modelo de gestión que enrumbe a las PYMES Metalmecánicas en una gestión eficiente que les permita incrementar sus niveles de productividad y competitividad. Este documento escrito enfocado en la combinación de los modelos de excelencia operativa e intimidad con el cliente servirá como base para la gestión empresarial según la realidad de cada PYME que desee adaptarle.

Se ha tomado como base de desarrollo del modelo la gestión empresarial de Metalmecánica León; empresa en la que se desarrollará el modelo propuesto según las etapas del mismo.

Etapas a desarrollar

Es oportuno aclarar que para implementar un Modelo de Gestión estratégica exitoso deben estar involucrados en este todos y cada uno de los actores de la empresa empezando con la Alta gerencia, sino estará destinado al fracaso. Para llevar a cabo la propuesta se sugiere seguir las siguientes etapas (Tabla 16)

Tabla N° 16: Modelo de Gestión Estratégica para PYMES Metalmecánicas

<table>
<tr><td>1. ETAPA FILOSÓFICA</td><td>VISIÓN</td><td>MISIÓN</td><td>VALORES</td><td>POLÍTICAS</td><td>OBJETIVOS</td></tr>
<tr><td rowspan="3">2. ETAPA ANALÍTICA</td><td rowspan="2">ANÁLISIS EXTERNO</td><td rowspan="2">MACROENTORNO PESTEL</td><td>OPORTUNIDADES</td><td rowspan="2">MATRIZ DE EVALUACIÓN EXTERNA</td><td rowspan="3">FODA
CRUCE DE VARIABLES
ESTRATEGIAS</td></tr>
<tr><td>AMENAZAS</td></tr>
<tr><td rowspan="2">ANÁLISIS INTERNO</td><td rowspan="2">MICROENTORNO
PORTER
CAPACIDADES
CADENA VALOR</td><td>FORTALEZAS</td><td rowspan="2">MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA</td></tr>
<tr><td>DEBILIDADES</td></tr>
<tr><td>3. ETAPA OPERATIVA</td><td colspan="3">PLAN DE ACCIÓN</td><td colspan="2">INDICADORES</td></tr>
</table>

Fuente: Elaboración propia

Etapa 1: Etapa Filosófica

Esta etapa permite hacer un análisis filosófico y axiológico de la empresa para lo que es primordial declarar la visión, misión y valores como principales elementos del perfil estratégico de una empresa.

1.1 Visión

Trata de establecer en forma de redacción el tipo de empresa que desearía ser en el futuro y establece criterios para seguir el rumbo planteado. Responde específicamente a las preguntas ¿Qué quiero lograr?, ¿Cuál es la imagen futura que quiero proyectar?, ¿Cuáles son nuestros deseos y aspiraciones?, ¿Hacia dónde nos dirigimos?, ¿Hacia dónde queremos llegar?

Figura N° 7: Visión de Metalmecánica León

Ser la mejor opción:
- De compra de productos metalmecánicos para nuestros clientes por servicio, diseño, calidad y precio.
- De desarrollo para nuestros colaboradores.
- De inversión para nuestros accionistas.

En la zona central del país.

Fuente: Elaboración propia

1.2 Misión

Trata de establecer en forma de redacción el tipo de empresa que en la actualidad somos, se enfoca en aspectos de identidad, propósito, valores, motivaciones y clientes. Responde específicamente a las preguntas ¿Quiénes somos?, ¿Qué buscamos?, ¿Qué hacemos?, ¿Por qué lo hacemos? y ¿Para quienes trabajamos?

Figura N° 8: Misión de Metalmecánica León

Somos un equipo humano, profesional y confiable trabajando desde 1970 por el bienestar y comodidad de las familias, empresas e instituciones, brindándoles soluciones en su diseño, servicios, producción y comercialización de productos y accesorios metalmecánicos.

Fuente: Elaboración propia

1.3 Valores

Son principios éticos propios de la organización, sobre los que se promueve la gestión empresarial, deben ser reales con la finalidad de cumplirlos. Se refieren a costumbres y principios de conducta que marcan el comportamiento del talento humano de la empresa. Responde a las preguntas ¿Cómo somos? y ¿En qué creemos?

Valores de Metalmecánica León:

- Liderazgo: trabajar para generar un mejor mañana
- Integridad: ser éticos y transparentes en la gestión
- Compromiso: pasión en las actividades diarias
- Calidad: en búsqueda de la excelencia y la satisfacción
- Desarrollo: mejora continua del talento humano y de la empresa

1.4 Políticas

Marcan las reglas del juego dentro de una empresa y alinean su gestión a través de la manifestación de principios que se aspiran cumplir.

Políticas de Metalmecánica León:

- Mantener una gestión de justicia, sentido humano, estabilidad laboral, capacitación, respeto mutuo, remuneración y reconocimiento en función del desempeño.

- Máxima atención en todas las áreas para ofrecer “PRODUCTOS QUE NO VUELVAN PARA CLIENTES QUE SÍ VUELVEN”.
- El trabajo debe ser desarrollado con ética, lealtad, honradez, responsabilidad y actitud mental positiva en el día a día.
- Trabajo en equipo para alcanzar nuestras metas y objetivos.
- Atender a la protección de nuestro medio ambiente, procurando el menor impacto ambiental y asegurando un entorno de trabajo adecuado.
- Promover la mejora de nuestros productos y servicios, lo que nos permitirá crecer con clientes, colaboradores y proveedores, acorde a un rendimiento financiero que respalde nuestra gestión.

1.5 Objetivos

Tienen la función de especificar el propósito empresarial, guiar y coordinar las decisiones de la empresa, controlar y evaluar los resultados obtenidos, motivar al talento humano y comunicar al entorno la gestión. Adicionalmente, deben ser claros, realistas, medibles y alcanzables.

Objetivos de Metalmecánica León:

- Lograr un crecimiento anual en ventas de por lo menos el 10%.
- Entregar los productos de calidad a un precio justo con una utilidad razonable.
- Ser una de las tres principales PYMES Metalmecánicas en términos de participación de mercado.
- Identificar elementos de imagen corporativa para diferencias nuestra empresa en el mercado.

Figura N° 9: Imagen Empresarial



Fuente: Metalmecánica León

Etapa 2: Etapa Analítica

Esta etapa permite hacer un análisis situacional para conocer la realidad actual en la cual opera la organización, cuáles son sus actores y destinatarios, cómo se realizan las cosas para poder tener un

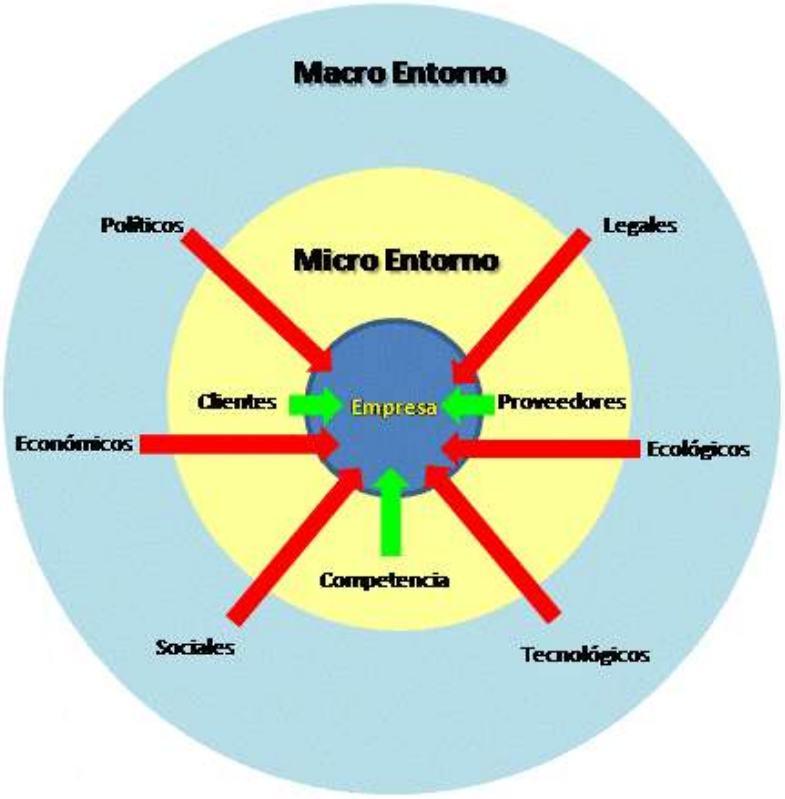
punto de comparación de cómo deberían ser. Se deben analizar aspectos externos e internos que describen la situación de la empresa.

2.1 Análisis Externo

En este contexto se debe desarrollar un análisis de la situación actual a través del desarrollo de un estudio del macro entorno a través del análisis de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales del sector (PESTEL) (Figura N° 10).

En relación al análisis del macro entorno específicamente relacionado con el sector metalmecánico de las PYMES de Tungurahua se debe analizar aspectos actuales relacionados con cada uno de los factores que permitirá ir identificando en el entorno oportunidades y amenazas que podrían parecer.

Figura N° 10: Macro entorno PESTEL.



Fuente: Rodríguez López Gabriel Francisco (2009). Universidad Santo Tomás de Aquino. Recuperado de: http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/Segundo%20Momento%20-%20Gerencia%20Estrategica/monitoreo_del_entorno.html

La realidad de las PYMES Metalmecánicas y toda la información referente a su gestión permitirán ir identificando aspectos y criterios a ser tomados en cuenta en cada factor. Para el desarrollo de esta metodología, primeramente se desarrolla a continuación un esquema a través del cual se establecen interrogantes para cada uno de los factores, para posteriormente poder identificar los aspectos más relevantes del entorno.

Esta etapa del modelo también se desarrolla en función a la realidad de Metalmecánica León.

Tabla 17: Interrogantes PESTEL de las PYMES Metalmecánicas de Tungurahua

FACTORES					
Políticos	**E**conómicos	**S**ociales	**T**ecnológicos	**E**cológicos	**L**egales
1. ¿Hay algún riesgo de que debido a la baja del precio del barril de petróleo el estado decida implementar una Ley que afecte la estabilidad de las PYMES Metalmecánicas?	1. ¿A pesar de la crisis económica se puede garantizar la adquisición de la materia prima para las PYMES Metalmecánicas de Tungurahua?	1. ¿La empresa participa en algún evento benéfico para la comunidad de Tungurahua?	1. ¿Actualmente la empresa dispone de equipos tecnológicos de última tecnología para la elaboración de productos existentes y nuevos?	1. ¿El desperdicio generado en el proceso Metalmecánico produce contaminación?	1. ¿Se paga algún arancel por desarrollar su actividad en el área Metalmecánica?
2. ¿La empresa pertenece a alguna Asociación de Empresas Metalmecánicas regulada por el Estado?	2. ¿Se genera un incremento en el precio de los productos debido a la crisis económica?	2. ¿Existe suficiente población en la zona de Tungurahua que requiera el servicio ofrecido por las PYMES Metalmecánicas de la zona?	2. ¿Se emplea Internet o alguna red social para dar a conocer la empresa y promocionar los productos de la misma?	2. ¿En la empresa practican la filosofía del reciclaje?	2. ¿Cómo afecta a la empresa la regulación en relación a la jornada laboral?
3. ¿Existe la posibilidad de que el estado subvencione a las PYMES Metalmecánicas de Tungurahua, debido a la crisis económica actual?	3. ¿Ha aumentado el desempleo en el rubro Metalmecánico desarrollado por las PYMES?	3. ¿La mayoría de los trabajadores que laboran en las PYMES Metalmecánicas son de la zona de Tungurahua?	3. ¿En la empresa se dispone de algún software que permita llevar de mejor manera la administración de la misma?	3. ¿El proceso de fabricación de piezas metalmecánicas empleado en la empresa es amigable con el medio ambiente?	3. ¿En la empresa se cumplen las normas establecidas por el Ministerio del Ambiente?

Fuente: Elaboración propia

Para el desarrollo del análisis de la situación en la parte referente al Macro entorno se debe tener una línea base de información referente a la situación actual del País, ciudad y área de cobertura y gestión de la PYME, toda esta información será la base para la toma de decisiones posteriores ya que se debe analizar las situaciones actuales favorables y desfavorables para cada PYME Metalmecánica y posteriormente ir identificando que aspectos podrán ser beneficiosos para la Organización y cuáles no se deben descuidar; específicamente para identificar oportunidades y amenazas. Se recomienda desarrollar una matriz que sintetice y ordene esta información. Factores que para poder desarrollarlos se recomienda analizarlos en una matriz, en la cual se detalle cada factor del estado actual y si se le considera un punto a favor o en contra de la PYME.

Una vez establecidos las interrogantes del macro entorno para los factores PESTEL se complementa la información con el análisis de la relación existente entre cada uno de los factores con la gestión empresarial de Metalmecánica León (Tabla 18).

Tabla 18: Formato de Relación entre los factores PESTEL

Factor PESTEL	Variable	Bajo	Medio	Alto	Extremadamente alto
Político	Riesgo debido a la baja del precio del barril de petróleo		X		
	Participación en Organizaciones de Empresas Metalmecánicas				X
	Subvención por parte del Estado			X	
Económico	Seguridad en la adquisición de la materia prima				X
	Incremento en el precio de los productos				X
	Aumento de desempleo en el sector			X	
Social	Participación en eventos para la comunidad			X	
	Población que requiera el servicio				X
	Mayoría de trabajadores de la zona de Tungurahua			X	
Tecnológico	Equipos tecnológicos de última tecnología			X	
	Uso de Internet y redes sociales para promoción de productos			X	
	Uso de software para la administración de la misma			X	
Ecológico	Contaminación generada por el desperdicio				X
	Practica de la filosofía del reciclaje			X	
	Proceso de elaboración de piezas amigable con el Medio amigable			X	
Legal	Pago de arancel por desarrollo de actividad				X
	Afectación por la regulación de la jornada laboral				X
	Cumplimiento de normas del Ministerio del Ambiente				X

Fuente: Elaboración propia

El desarrollo de esta metodología permitirá identificar dentro del entorno cuales son las oportunidades y amenazas que beneficiarían o afectarían a la PYME. En la siguiente sección del desarrollo se complementa el proceso.

2.1.1 Oportunidades y Amenazas

Como producto del análisis PESTEL del macro entorno antes señalado, se identifican las principales oportunidades y amenazas, mismas que se desarrollan a continuación en relación a Metalmecánica León.

Tabla 19: Oportunidades y Amenazas Metalmecánica León

Factores del Entorno	Oportunidades	Amenazas
Político	• Estabilidad del Gobierno • Medidas de apoyo y promoción para la producción nacional • Asociarse con el gremio de PYMES Metalmecánicas del sector • Apoyo económico para producción • Política Gubernamental en relación a las salvaguardias arancelarias • Presiones políticas del sector de las PYMES	• Riesgo por cambios que se podrían dar en medidas gubernamentales • Inestabilidad política • Problemas de credibilidad y opciones limitadas de financiamiento • Corrupción • Política monetaria y económica de países vecinos • Planes de desarrollo local desactualizados
Económico	• Apertura comercial • Estabilización de precios en el mercado • Crecimiento del sector metalmecánico • Reducción de tasas de interés • Ingreso en la era de la economía del conocimiento	• Incremento en el precio de insumos, materiales y productos importados • Incremento de la tasa de desempleo • Desaceleración del crecimiento económico e industrial • Baja del Dólar frente al Euro y al Yen • Crisis en las pequeñas industrias por decrecimiento industrial • Contrabando
Social	• Oportunidad a cambiar obligatoriamente ara sobrevivir • Demanda de competitividad • Empresario Tungurahuense es emprendedor y proactivo	• Inestabilidad social • Individualismo industrial merma el desarrollo del sector • Tendencia de administración tradicional y empírica, no profesional
Tecnológico	• Inversión pública en tecnologías de la información y comunicación • Desarrollo tecnológico para el sector • Investigación y Desarrollo de nuevas tecnologías para invertir • Inversión en Educación y nuevas carreras	• Mayor competitividad de la tecnología de los países de la región • Cambio en las medidas gubernamentales tecnológicas • Dependencia absoluta de la tecnología • Carencia de Institutos científicos de desarrollo en la provincia
Ecológico	• Plan Nacional para el Buen Vivir • Extensión geográfica disponible para invertir	• Falta de conciencia ecológica • Inobservancia de los derechos del Buen Vivir
Legal	• Normativa que regula y favorece la producción nacional • Seguridad en la procedencia de la materia prima	• Incumplimiento de la Normativa Ecuatoriana • Excesivos cambios en la Constitución

Fuente: Elaboración propia

Una vez establecidas oportunidades y amenazas, la siguiente fase consiste en ponderarlas y se analiza en el siguiente numeral.

2.1.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos

Como producto del análisis PESTEL se redactaron las principales oportunidades y amenazas, mismas que se ponderan a continuación (Tabla 20) para identificar las más determinantes del éxito de la empresa. La metodología consiste en asignar un peso relativo a cada factor en función de su importancia, el peso va de 0,00 a 1,00, mientras más cerca a 1,00 es más importante; la sumatoria de todos los pesos debe dar 1,00. Luego se asigna una calificación a cada factor 1 a 4; se califica con valor más alto a aquellos factores en los cuales las estrategias de la empresa estan dando respuestas más adecuadas a ese factor del entorno.

Tabla 20: Matriz de evaluación de factores externos Metalmecánica León

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS			
FACTORES EXTERNOS CLAVE	**PONDERACIÓN (1)**	**CLASIFICACIÓN (2)**	**RESULTADO PONDERADO (1x2)**
OPORTUNIDADES			
Medidas gubernamentales de apoyo a la producción nacional	0,08	3	0,24
Crecimiento del sector metalmecánico	0,05	2	0,10
Ingreso en la era de la economía del conocimiento	0,10	3	0,30
Política de Gobierno de I+D en TIC's	0,10	3	0,30
Normativa regula y beneficia a la producción nacional.	0,08	2	0,16
AMENAZAS			
Inestabilidad política, monetaria, económica	0,08	3	0,24
Desaceleración del crecimiento económico e industrial	0,12	3	0,36
Incremento en el precios de insumos, materiales y productos importados	0,15	4	0,60
Tendencia de Administración tradicional y empírica	0,08	2	0,16
Carencia de Institutos científicos en la provincia de Tungurahua	0,16	2	0,32
TOTAL	1,00		2,78

Fuente: Elaboración propia

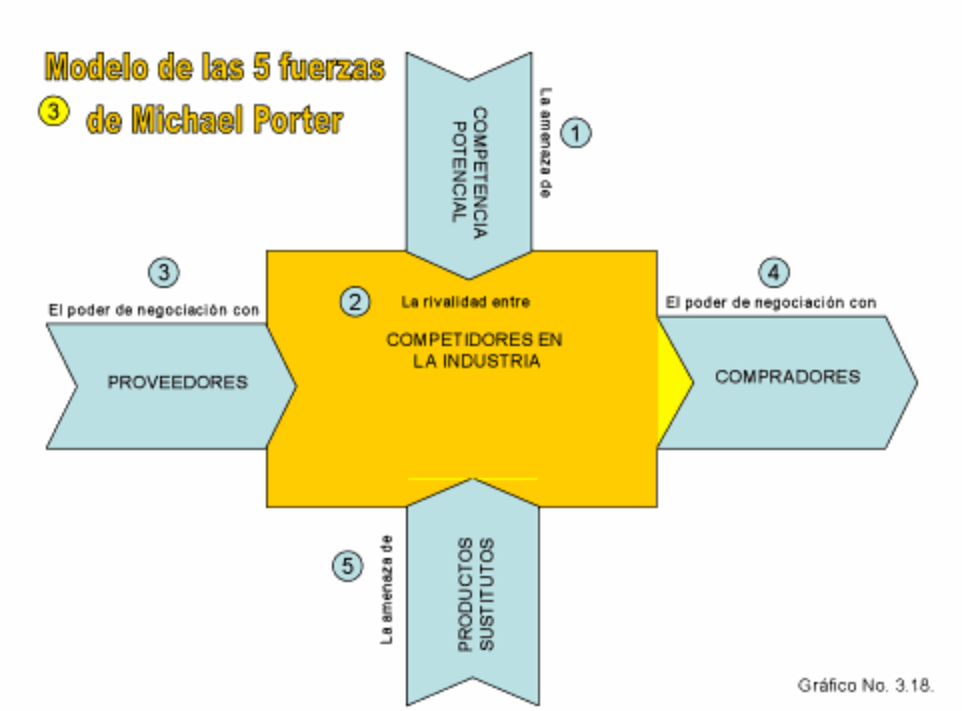
PONDERACIÓN
0 = no importante
1 = muy importante
CLASIFICACIÓN
Amenaza importante= 1
Amenaza menor = 2
Oportunidad menor = 3
oportunidad importante = 4

Se verifica que al obtener un valor de 2,78; superior a la media de 2,5, las estratgias empresariales se están aprovechando en un nivel medio-adecuado las oportunidades. De igual forma se ataca y evade las amenazas. Se está gestionando de manera medianamente adecuada en la empresa a los factores externos, se debería mejorar la gestión empresarial.

2.1.3 Análisis del sector industrial

Adicionalmente es primordial el análisis de la situación del micro entorno a través del desarrollo del Diamante o 5 Fuerzas de Michael Porter (Figura N° 11, Tabla 21), con la finalidad de identificar dentro de la Industria los principales proveedores, clientes, sustitutos, empresas rivales y potencial competencia.

Figura N° 11: Micro entorno Modelo de las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Amaya Jairo. (2005). Gerencia, Planeación y Estrategia. Universidad Santo Tomás de Aquino, Bucaramanga - Colombia. Recuperado de: https://books.google.com.ec/books?id=8Flzg6f8dOsC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

El modelo permite establecer y conocer lo que ocurre en el sector industrial o micro entorno donde se desarrolla la empresa, tomando en consideración la rivalidad que se puede presentar con otras empresas y cómo influye ésta en la rentabilidad de la misma. Para ello es necesario considerar cada uno de los aspectos mencionados en la figura N° 11, a fin evitar incurrir en errores que puedan provocar la salida de la empresa del entorno laboral. En el análisis del Micro entorno, se debe establecer la máxima información posible referente al sector industrial donde se desenvuelva la PYMES; en este caso el sector metalmecánico. La información que se debe tener clara y actualizada es la referente a la competencia actual, los proveedores y su poder negociador, los clientes, los productos sustitutos y posibles nuevos competidores que podrían ingresar al sector industrial, los cuales se detallan a continuación y que serán de utilidad para la posterior aplicación (Tabla 21) referente a la gestión de Metalmecánica León:

2.1.3.1 Competidores Potenciales:

- Amenaza de Nuevos Entrantes

A fin de evitar las amenazas de nuevos entrantes las Empresas Metalmecánicas deben tener en el mercado productos con bajos costos cuando aumenta la producción, siempre y cuando no les generen pérdidas para ello conviene realizar un estudio de mercado y una revisión frecuente de la competencia o las posibles competencias, y debido a que son empresas pequeñas estar atentos a un posible competidor o competidores surgido de algún trabajador o trabajadores de la organización. Se debe crear un fuerte lazo con los clientes que garanticen su lealtad, para lo cual conviene bajar el precio si ha habido algún retraso en la entrega del producto, ofrecer garantía por el servicio prestado, llenar un formulario de compromiso con el cliente. Tratar en lo posible de adquirir herramientas de última tecnología e informar al público de esta con la finalidad de generar interés y atraerlos. Mantener fidelidad con el proveedor y en caso de que no cumpla con lo establecido contar con una lista de los proveedores tentativos para la sustitución del mismo, aun cuando se generen costos adicionales por el cambio. De igual manera, se debe tener un plan de distribución de los productos cuando el cliente lo amerite. Debido a que las empresas metalmecánicas ya están establecidas en la zona de Tungurahua tienen la ventaja de poseer la propiedad del producto (posicionamiento dentro de la zona), acceso a materias primas entre otras.

Es importante señalar que la barrera de entrada es súper limitada, por lo mismo es indispensable la innovación en lo que es diseño, dando siempre el primer paso para la innovación continua de los productos. Entre las principales barreras de entrada con que cuentan las PYMES Metalmecánicas de Tungurahua son: economías de escala, diferenciación de productos, la gran experiencia adquirida, e inversiones de capital.

2.1.3.2 Clientes

- Poder de Negociación de los Clientes

En este punto los clientes amenazan a un sector forzando a la baja de precios, negociando por mayores niveles de calidad y más servicios, y llevando a los competidores a enfrentarse los unos a los otros por lo que convendría tratar de evitar que la compra realizada por estos sea el mayor volumen de las ventas para ello se deben realizar campañas que incremente el número de potenciales compradores, diversificar el número de productos ofrecidos para evitar la estandarización de los mismos, ofrecer mayores beneficios a los clientes por la compra de los productos (ofrecer promociones especiales), ofrecer productos de calidad. Una buena táctica que se puede implementar es trabajar a crédito para el pago de las facturas y negociar un descuento por pronto pago. Las PYMES

tratan de mantener en todo momento políticas de negociación continuas con todos sus clientes, a quienes se les da a conocer la calidad, beneficios precios y valor añadido de los productos. Además los plazos de crédito son negociables al igual que la forma de pago.

2.1.3.3 Proveedores

- Poder de Negociación de los Proveedores

Los empresarios de las PYMES deben estar preparados por si en algún momento los proveedores deciden incrementar los precios de los productos o bajar la calidad de los insumos o servicios por lo que se debe diseñar un plan que garantice la lealtad del proveedor debido a que éste no está obligado a luchar contra productos sustitutos, del ramo de la empresa, que puedan invadir el sector. Lo ideal sería que las PYMES Metalmecánicas de Tungurahua formen una alianza para obligar, en cierta forma, a que el ente que les suministra servicios o la materia prima sea consecuente con sus clientes y sobre todo fiel. Las PYMES mantienen alianzas estratégicas de negociación y fidelidad con proveedores nacionales los cuales facilitan las materias primas de mejor calidad y sin excesos de precios.

2.1.3.4 Amenaza de Productos y Servicios Sustitutos

Se recomienda siempre llevar a cabo un monitoreo de la competencia que se desempeña en el sector de la empresa debido a que esto permite identificar productos sustitutivos, es decir, se debe conocer y/o buscar otros productos o servicios que puedan desempeñar la misma función que la oferta del sector. Los productos sustitutivos que merecen mayor atención son aquellos que:

- Se encuentran sujetos a tendencias que mejoran su relación calidad/precio con relación al producto de nuestro sector o que,
- Son productos por sectores que obtienen elevados beneficios.

2.1.3.5 Intensidad de la Rivalidad entre los Competidores de un Sector

Se debe analizar la competencia del sector y para combatir es recomendable en algunas ocasiones emplear tácticas tales como: guerras de precios, las guerras publicitarias, los lanzamientos de productos o incremento de servicios y garantías para el consumidor. También conviene realizar promociones en los productos, indistintamente del producto final que cada una comercialice.

En función a lo señalado se procede a desarrollar el análisis del micro entorno (Tabla 21) de Metalmecánica León.

Tabla 21: Análisis del micro entorno de Metalmecánica León utilizando Porter

Diagnóstico estratégico de la compañía según el enfoque de Porter		
	Cinco fuerzas de Porter	Diagnóstico de la compañía
1	La amenaza de entrada de nuevos competidores	Por los altos costos e inversión este tipo de producción a disminuido, se contrarresta con innovación y diferenciación de productos. Los nuevos competidores si se tecnificaran y diferenciaran en su gestión según la información proporcionada serían: • EL REY • OLIMPUS • SU CASA
2	Rivalidad entre competidores	Empresas que comercializan productos o brindan servicios similares a Metalmecánica León: • GALLARDO (24%) • CROMAC (23%) • CRONIC (17%) Metalmecánica León ocupa un 30%, especialmente en lo que se refiere a Instituciones Públicas y Privadas, según la información proporcionada.
3	Poder de negociación de los proveedores	El proveedor ejerce poder cuando tiene la capacidad de aumentar precios de materia prima e insumos, reducir su calidad y limitar la cantidad de venta. Sus principales proveedores son: ACEROPAXI, AMBATOL, EL HIERRO, CIMPAC, IMPORTADORA CUESTA, CODISA, ECUATORIANA DE PINTURAS, WESCO, PINTUQUÍMICA, GALVANO, HOLANDA ECUADOR, RESINFLEX, GERARDO ORTIZ, INDURA, EL HIERRO, EL FERRETERO, LA CASA DEL PERNO, YOLANDA SALAZAR, KYWI, SANTA RITA, entre otros.
4	Poder de negociación de los clientes	Pueden influir en decisiones de precios, tipo de productos, condiciones de pago, entre otras. Se generan políticas de calidad, beneficios, precios, valor agregado, forma de pago, entre otras.
5	Amenaza de ingreso de productos sustitutos	Elementos que cumplen la misma función con una tecnología diferente. Se enfoca en la calidad, variedad, innovación y garantía.

Fuente: Elaboración propia

Este análisis permitirá dentro del micro entorno verificar si existen alguna oportunidad o amenaza adicional a las que se obtuvieron en el análisis del macro entorno para posteriormente tener una óptica más clara como diagnóstico estratégico en esta etapa analítica.

La segunda fase dentro de la etapa analítica es el análisis del sector interno, mismo que se desarrolla a continuación.

2.2 Análisis Interno

Para el diagnóstico interno se debe tomar como antecedente lo analizado en el micro entorno. Posteriormente, se debe analizar de forma general la capacidad de la empresa: directiva, de mercado, financiera, tecnológica y de talento humano. Adicionalmente, se puede tener en consideración las diversas áreas de la cadena de valor relacionadas con: logística, operaciones, ventas, servicios, infraestructura, abastecimiento, tecnología y talento humano. Entre los principales aspectos a considerar se recomiendan los siguientes:

- Imagen corporativa
- Uso de planificación estratégica
- Velocidad de respuesta
- Estructura organizacional
- Comunicación
- Agresividad para enfrentar la competencia
- Lealtad y satisfacción del cliente
- Participación en el mercado
- Ciclo de vida del producto
- Inversión en I+D
- Acceso al capital
- Liquidez
- Nivel de tecnología utilizada
- Nivel académico del talento humano
- Estabilidad
- Motivación
- Evaluación y desempeño

El análisis de estos aspectos permitirá identificar de forma general las principales fortalezas y debilidades de la empresa.

2.2.1 Fortalezas y Debilidades

Como producto del análisis general de los aspectos antes señalados, se identifican las principales fortalezas y debilidades, mismas que se desarrollan a continuación en relación a Metalmecánica León.

Tabla 22: Fortalezas y Debilidades Metalmecánica León

Factores o Aspectos	Fortalezas	Debilidades
Capacidad Directiva e Infraestructura Gerencial	• Imagen corporativa • Comunicación gerencial • Toma de decisiones	• Uso de planes estratégicos • Evaluación de la gestión
Capacidad Competitiva Mercadotecnia y Ventas	• Administración de clientes • Acceso a Instituciones Públicas y Privadas • Variedad de productos • Prestigio empresarial y familiar	• Lealtad y satisfacción del cliente • Programas de post venta • Agotamiento de stock, producción bajo pedido • Promoción y publicidad
Capacidad Financiera	• Acceso a capital e inversión • Liquidez • Capacidad en la gestión de adquisiciones • Diversificación de inversiones	• Control y evaluación
Capacidad Tecnológica Operaciones y Logística Infraestructura	• Experiencia y trayectoria • Técnicos en el proceso de producción • Infraestructura apropiada	• Tecnología desactualizada • Falta de control de procesos • Excesos en tiempos de producción • Innovación
Capacidad Talento Humano	• Buenas relaciones talento humano • Buenas remuneraciones • Pertenencia y motivación	• Falta de capacitación • Nivel académico del talento humano • Evaluación de desempeño

Fuente: Elaboración propia

Una vez establecidas fortalezas y debilidades, la siguiente fase consiste en ponderarlas y se analiza en el siguiente numeral.

2.2.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos

Como producto del análisis anterior, se redactaron las principales fortalezas y debilidades, mismas que se ponderan a continuación (Tabla 23) para evaluarlas y jerarquizarlas en beneficio de la empresa. La metodología consiste en asignar un peso relativo a cada factor en función de su importancia, el peso va de 0,00 a 1,00, mientras más cerca a 1,00 es más importante; la sumatoria de todos los pesos debe dar 1,00. Luego se asigna una calificación a cada factor 1 a 4; se califica con 1 si el factor representa una debilidad mayor, con 2 si el factor representa una debilidad menor, con 3 si es una fuerza menor y con 4 si es una fuerza mayor.

Tabla 23: Matriz de evaluación de factores internos Metalmecánica León

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS			
FACTORES EXTERNOS	**PONDERACIÓN**	**CLASIFICACIÓN**	**RESULTADO**
CLAVE	**(1)**	**(2)**	**PONDERADO (1x2)**
FORTALEZAS			
Imagen corporativa y toma de decisiones	0,05	3	0,15
Acceso a Instituciones públicas y privadas	0,14	3	0,42
Prestigio empresarial y familiar por experiencia y trayectoria	0,10	4	0,40
Acceso a capital e inversión diversificada	0,15	4	0,60
Infraestructura apropiada	0,10	3	0,30
DEBILIDADES			
Falta de control en procesos y tiempos de producción	0,05	2	0,10
Falta de capacitación y evaluación del desempeño	0,08	1	0,08
Carencia de herramientas de publicidad y promoción	0,08	1	0,08
Limitado acceso a tecnología actualizada	0,10	2	0,20
Limitada estructuración de estrategias y uso de planes y modelos de gestión	0,15	1	0,15
TOTAL	1,00		2,48

Fuente: Elaboración propia

PONDERACIÓN
0 = no importante
1 = muy importante
CLASIFICACIÓN
Debilidad mayor = 1
Debilidad menor = 2
Fuerza menor = 3
Fuerza mayor = 4

Se verifica que al obtener un valor de 2,48; inferior, pero casi equivalente a la media de 2,5, señalan una posición interna ni fuerte ni debil, sino casi media, se debería mejorar la gestión interna empresarial.

2.3 Matriz FODA y cruce de variables con estrategias

Una vez desarrollado el análisis situacional y adicionalmente el diagnóstico de Metalmecánica León, se obtuvieron varias fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; mismas que a través de su ponderación permiten identificar las principales y que se detallan a continuación.

Tabla 24: Matriz FODA Metalmecánica León

FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
• Acceso a capital e inversión diversificada • Acceso a Instituciones públicas y privadas • Prestigio empresarial y familiar por experiencia y trayectoria • Infraestructura apropiada • Toma de decisiones e imagen corporativa	• Limitado acceso a tecnología actualizada • Limitada estructuración de estrategias y uso de planes y modelos de gestión • Falta de control en procesos y tiempos de producción • Carencia de herramientas de publicidad y promoción • Falta de capacitación y evaluación del desempeño
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
• Política de Gobierno de I+D en TIC's • Ingreso en la era de la economía del conocimiento • Medidas gubernamentales de apoyo a la producción nacional • Normativa regula y beneficia a la producción nacional • Crecimiento del sector metalmecánico	• Incremento en el precios de insumos, materiales y productos importados • Desaceleración del crecimiento económico e industrial • Carencia de Institutos científicos en la provincia de Tungurahua • Inestabilidad política, monetaria, económica • Tendencia de una administración tradicional y empírica

Fuente: Elaboración propia

2.4 Matriz cruce de variables FODA y estrategias

Su finalidad es realizar un análisis cruzado para señalar las opciones estratégicas que permitan generar competitividad en la empresa.

Las estrategias corporativas responden a la necesidad de las empresas e instituciones para actuar y gestionarse adecuadamente en el mercado en las mejores condiciones. Se desarrolla a continuación el cruce de variables y estrategias para Metalmecánica León.

Tabla 25: Matriz de cruce de variables FODA y estrategias Metalmecánica León

CRUCE DE VARIABLES FODA

FODA		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1	Acceso a capital propio e inversión diversificada	**D1**	Limitado acceso a tecnología actualizada
		F2	Acceso a Instituciones públicas y privadas	**D2**	Limitada estructuración de estrategias y uso de planes y modelos de gestión
		F3	Prestigio empresarial y familiar por experiencia y trayectoria	**D3**	Falta de control en procesos y tiempos de producción
		F4	Infraestructura apropiada	**D4**	Carencia de herramientas de publicidad y promoción
		F5	Toma de decisiones e imagen corporativa	**D5**	Falta de capacitación y evaluación del desempeño
OPORTUNIDADES		**PLANES DE ACCIÓN (ESTRATEGIAS FO)**		**PLANES DE ACCIÓN (ESTRATEGIAS DO)**	
O1	Política de Gobierno de I+D en TIC's	F2-F3-O3-O4-O52: Estableciendo convenios y contratos con Instituciones Públicas y Privadas para que sean nuestros principales clientes		D1-D4-O3-O4: Ampliando la cobertura publicitaria y promocional	
O2	Ingreso en la era de economía del conocimiento	F1-F2-O1-O3-O4: Investigando los programas de Gobierno respecto a la Producción Nacional e incursionar en esas áreas		D2-O2-O5: Desarrollando un modelo de gestión estratégica que direccione la gestión empresarial	
O3	Medidas Gubernamentales apoyo producción nacional	F1-F5-O1-O2-O5: Aplicando diversas herramientas tácticas de publicidad		D5-O2-O4: Generando un plan de capacitación anual para el talento humano	
O4	Normativa regula y beneficia producción nacional				
O5	Crecimiento del sector metalmecánico				
AMENAZAS		**PLANES DE ACCIÓN (ESTRATEGIAS FA)**		**PLANES DE ACCIÓN (ESTRATEGIAS DA)**	
A1	Incremento precio de insumos y materiales importados	F1-F3-A1-A2: Estableciendo políticas de compra e identificación de proveedores que beneficien la gestión y los costos de producción		D1-D2-D4-A5: Diseñando herramientas tácticas de publicidad y promoción que incrementen la presencia de la empresa en el mercado	
A2	Desaceleración del crecimiento económico e industrial	F1-F2-F5-A2-A4: Diversificando capitales e identificando necesidades para su posterior satisfacción		D1-A1-A3: Establecer políticas de I+D en relación a los productos ofertados por Institutos especializados	
A3	Carencia de Institutos científicos en la provincia	F1-F4-F5-A3-A5: Estableciendo convenios de cooperación y prácticas con Institutos especializados a nivel nacional que mejore el tipo de gestión		D1-D4-A1: Elevando nivel de expectativas en los clientes diferenciando la calidad del producto	
A4	Inestabilidad política monetaria y económica				
A5	Tendencia administración tradicional y empírica				

Fuente: Elaboración propia

Etapa 3: Etapa Operativa

3.1 Planes de actuación o de acción.

Como producto del cruce de variables anterior, se han generado una amplia gama de opciones estratégicas a seguir.

La pauta o plan que integra objetivos, metas, políticas y actividades principales de una organización debe tener coherencia. Una vez establecidas las estrategias, se les debe priorizar para desarrollarlas a través de planes de acción o planes operativos para cada necesidad de la PYME para cumplir con esta etapa se suele emplear formatos como el mostrado en la tabla 26.

El desarrollo del modelo es la propuesta que el autor hace a las PYMES Metalmecánicas para mejorar su gestión en el sector industrial en el que participan. A continuación se desarrolla la matriz propuesta para aplicar en los planes de acción de cada PYME, pero para el caso de una de las estrategias de Metalmecánica León.

Tabla 26: Formato para el Plan de acción correspondiente a cada estrategia obtenida del cruce de variables FODA para Metalmecánica León

PLAN DE ACCIÓN																						
OBJETIVO: Diseñar un plan promocional que amplíe la cuota de mercado y contrarreste la competencia.																						
ESTRATEGIA: Ampliando la cobertura publicitaria y promocional																						
TÁCTICAS	**ACTIVIDADES**	**TIEMPO**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**	**16**	**17**			
Proformas	Solicitar y analizar proformas de campañas promocionales y publicitarias	1 mes																				
Calidad	Establecer el mejor plan y campaña para promocionar los productos de la empresa	1 mes																				
Contratación	Contratar a la mejor agencia publicitaria por un año.	1 mes																				
Mercadeo	Establecer estrategias de mercadeo que abarquen a la comunidad	1 mes																				
Web	Insertar la marca en redes sociales	1 meses																				
Auspicios	Patrocinar y auspiciar eventos deportivos, sociales y culturales	1 mes																				
Publicidad	Definir una campaña publicitaria eficiente que abarque e influya en el mercado																					
RESPONSABLES	**RECURSOS**																					
Área Administrativa	Recursos Humanos, Recursos Materiales, Recursos Económicos																					
INVERSIÓN	**OBSERVACIONES**																					
$ 700,00																						

Fuente: Elaboración propia

Al ser solo un modelo, cada PYME tendrá posteriormente que desarrollar ese modelo y verificar los resultados. En este caso se recomienda a Metalmecánica León como resultado de su plan de acción de una de sus estrategias, elaborar las herramientas tácticas publicitarias primordiales que se señalan a continuación:

a) Paneles Luminosos con Iluminación Back light.
b) Paneles Prisma con Iluminación Front Light.
c) Paradas de Bus.
d) Señalizadores.
e) Vallas Fijas.
f) Roll Ups.
g) Mupis.
h) Dummies.

Dependiendo de la PYME, y de las variables más importantes según el giro del negocio, se recomienda establecer categorías para identificar que clientes son los que mayor volumen compran ya sea en producto o en dólares; esto permitirá identificar expectativas, necesidades, intervalo de compra, volúmenes y fidelidad de los mismos. Se presenta un formato sintetizado que podría ser adaptado a la realidad de la empresa, en este caso la clasificación indica el volumen o el porcentaje de compra y el tipo de clientes se establece como A, B y C.

Tabla N° 27: Categorización de clientes frecuentes de Metalmecánica León

CATEGORIZACIÓN DE CLIENTES FRECUENTES			
Nº	**NOMBRES DE CLIENTES**	**CLASIFICACION**	**CANTIDAD ($)**
1	ALMACENES EL LAUREL	A	3934,74
2	COMERCIAL KIWY	A	22380,87
3	SRA. RUTH CARDENAS	A	11091,49
4	ALMACEN BUEN HOGAR	B	1502,17
5	FERRETERIA EL ARTESANO	B	2007,3
6	FERRETERIA EL CONSTRUCTOR	B	2666,61
7	COMERCIAL VILAROEL	B	1169,56
8	CASA BELLA	C	547
9	COMERCIAL MOVA	C	604
10	COMERCIAL SANPEDRO JR.	C	727
11	SRA. LAURA DURAN	C	480
12	MUEBLES VANESSA	C	600

Fuente: Elaboración propia

3.2 Indicadores

Como una etapa de seguimiento y evaluación, con la finalidad de controlar la evolución de las estrategias de cada empresa y retroalimentar cualquier novedad identificada se generan indicadores que permitan medir y evaluar las decisiones tomadas.

Tomando en consideración el Modelo de Gestión propuesto basado en la excelencia operativa e intimidad con el cliente, lo que se busca es generar liderazgo con el producto. La mejor manera de controlar esto es a través de indicadores cualitativos y cuantitativos que permitirán medir el comportamiento y desempeño del proceso para tomar acciones preventivas o correctivas. Se propone como parte del modelo los numerales siguientes.

3.2.1 Satisfacción de los clientes

Se deben aplicar periódicamente encuestas (Anexo D) a los clientes que permitan medir el grado de satisfacción de estos. Otra táctica a implementar es la colocación en sitios estratégicos la ubicación de buzones de sugerencias. Crear catálogos físicos o en Internet que les permitan a los clientes realizar sus pedidos de manera cómoda y a la empresa mostrar a un mayor número de personas mostrar su trabajo.

3.2.2 Satisfacción y Desempeño de los trabajadores

Realizar supervisiones periódicas de desempeño de manera que no hagan sentir incómodo al trabajador, una buena práctica de ello es crear un incentivo (físico, como un premio, o monetario). De igual manera, se debe llevar a cabo cada seis (6) meses un Diagnóstico de la Necesidad de Capacitación (DNC) de los trabajadores, ofrecer cursos o estudios que los motiven a crecer dentro y fuera de la empresa. Realizar encuestas o colocar buzones de sugerencias o de realización de proyectos emprendedores. También es importante inculcarles a los trabajadores el orden y limpieza del lugar de trabajo creando así un ambiente laboral agradable. El grado en que la organización satisface las necesidades y expectativas de sus miembros afecta de manera fundamental al buen desarrollo de sus actividades, así como al establecimiento de relaciones satisfactorias con los clientes y con el entorno social.

3.2.3 Posicionamiento en el mercado

Se refiere a la manera en que los consumidores definen y aceptan un producto en función de sus atributos, esto significa que su estadía o salida del mercado depende netamente de si los clientes tienen en mente al producto de una determinada empresa respecto a la competencia. Es por ello que

se deben revisar con regularidad las opciones que ofrecen los competidores del sector y realizar una campaña interna en la empresa de superación de la competencia en calidad y demanda. Adicionalmente se puede medir el perfil socio demográfico del cliente, la notoriedad de la marca, la frecuencia de consumo, la valoración de atributos, el incremento en facturación y el nivel de satisfacción medido por la severidad de reclamos.

3.2.4 Uso de Tecnología

A través del uso de la Tecnología de punta adaptada a la realidad del País y de cada empresa permite crear compañías basadas en el conocimiento, con alto nivel de gestión y autoaprendizaje, de liderazgo, creatividad e innovación, proactivas y futuristas, y enfocadas en el empleo decente y el bienestar comunitario. Instalar, en la medida de lo posible equipos y/o maquinarias de última tecnología.

3.2.5 Permanencia en el tiempo

Se mide la capacidad que tendrá la empresa para permanecer por un periodo deseado, el cual dependerá de los productos ofrecidos y de la demanda que estos tengan. Aquí se debe considerar la publicidad o marketing que se emplee para dar a conocer y mantener en el mercado al producto, en la actualidad se emplean un grupo de redes sociales que permiten llegar a un mayor número de clientes o futuros compradores.

3.2.6 Oportunidad de detección

Se refiere a la capacidad de determinar cuándo es oportuno recoger los datos de los problemas que se generaron o están por generarse. Igualmente requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar.

3.2.7 Adecuación a la situación

Esta medida se realiza con la finalidad de describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.

3.2.8 Matriz de Indicadores

Enfocado en las perspectivas y factores analizados en el modelo que se desarrolla, se presenta a continuación los principales indicadores que permitirán medir la gestión de las PYMES metalmecánicas del sector. Se recomienda redactar objetivos estratégicos o utilizar las estrategias

resultantes del cruce de variables con la finalidad de que de cada objetivo nazca un indicador, su fórmula de cálculo, y su frecuencia de monitoreo.

Tabla N° 28: Matriz de indicadores propuestos

Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Fórmula	Frecuencia de monitoreo	Alerta Resultado
FINANCIERA	Disminuir costos de producción	Margen operativo	(Cantidad gastada/Cantidad presupuestada) x 100	Mensual	 100% Verde 80% Amarillo < 80% Rojo
	Tecnificar el sistema de cobros	% Nivel de cumplimiento	(N° de actividades realizadas/ N° de actividades programadas) x 100	Anual	
	Incrementar la rentabilidad	Índice de rentabilidad	(Gastos netos/ Total facturado) x 100	Mensual	
DEL CLIENTE	Incrementar el portafolio de clientes	Cartera de Clientes	(Clientes nuevos/ Total de clientes) x 100	Mensual	
	Acrecentar la satisfacción y elevar las expectativas del cliente	Calidad del Servicio	(N° trabajos entregados/N° clientes satisfechos) x 100	Mensual	
	Diseñar herramientas publicitarias y promocionales	Número de herramientas tácticas generadas	(N° de herramientas tácticas ejecutdas/N° herramientas planificadas) x 100	Semestral	
DE LOS PROCESOS INTERNOS	Establecer calidad en los procesos	% implementación de la gestión integral por calidad	(N° de actividades realizadas/ N° de actividades programadas) x 100	Anual	
	Estandarización de procesos	% implementación de procedimientos	(N° de procedimientos utilizados/N° de procesos existentes) x 100	Mensual	
	Establecer convenios de contratación con Instituciones Públicas y Privadas	Número de convenios de contratación suscritos	(N° de convenios de contratación suscritos/N° de convenios de contratación programados) x 100	Semestral	
	Desarrollar modelo de gestión estratégica que mejore productividad	Productividad	(Unidades producidas/Insumo empleado) x 100	Semanal	
DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	Establecer políticas de I+D para el diseño de productos innovadores	% nivel de innovación	(N° de productos innovadores/N° total de productos) x 100	Anual	
	Generar planes de capacitación	% nivel de cumplimiento de la capacitación	(N° de cursos realizados/N° de cursos programados) x 100	Anual	
	Establecer convenios de prácticas y experimentación con Institutos especializados	Número de convenios de prácticas	(Cantidad gastada/ Cantidad presupuestada) x 100	Anual	

Fuente: Elaboración propia

El establecimiento de indicadores es el punto final en el modelo de gestión desarrollado como propuesta.

5. 2 Evaluación preliminar

Una vez presentada y desarrollada la propuesta del modelo de gestión estratégica para las PYMES Metalmecánicas, a continuación se procede a evaluar el impacto y calidad del mismo a través de los criterios y juicios emitidos por un grupo de expertos relacionados con la gestión empresarial, a través de una entrevista presencial, misma que se sintetiza a continuación.

La Evaluación preliminar se desarrolló a través de un cuestionario en relación a cada etapa del modelo propuesto a los propietarios de las empresas Metalmecánica León, AMBATOL, y Carrocerías IBIMCO. Las alternativas de respuesta están desarrolladas a través de una escala de likert, donde: 1 equivale a totalmente desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 indiferente, 4 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

A continuación se presenta la información recabada en cada empresa para su posteriormente analizarla.

Tabla N° 29: Matriz de evaluación preliminar Metalmecánica León

EMPRESA:	Metalmecánica León
DIRECCIÓN:	Febres Cordero y Tres Carabelas, Sector American Park
REPRESENTANTE:	Carlos Xavier LeónVelástegui

ASPECTOA A EVALUAR	CUESTIONARIO	ESCALA				
		1	2	3	4	5
1. ETAPA FILOSÓFICA	¿Considera que la metodología para redactar la visión es la correcta?					x
	¿Considera que la metodología para redactar la misión es la correcta?					x
	¿Considera que la gestión debe apegarse a valores como los propuestos?					x
	¿Considera necesario redactar políticas?					x
	¿Considera necesario redactar objetivos?					x
2. ETAPA ANALÍTICA	¿Concuerda con los factores analizados en el macro entorno PESTEL?					x
	¿Concuerda con los factores analizados en el micro entorno PORTER?				x	
	¿Considera necesario desarrollar el proceso de análisis hasta obtener las oportunidades?					x
	¿Considera necesario desarrollar el proceso de análisis hasta obtener las amenazas?					x
	¿Considera necesario ponderar las oportunidades y amenazas en la matriz de evaluación externa?				x	
	¿Concuerda con los factores y capacidades analizados en el análisis interno?					x
	¿Considera necesario desarrollar el proceso de análisis hasta obtener las fortalezas?					x
	¿Considera necesario desarrollar el proceso de análisis hasta obtener las debilidades?					x
	¿Considera necesario ponderar las fortalezas y debilidades en la matriz de evaluación interna?				x	
	¿Considera que la estructura propuesta para diseñar la matriz FODA es la correcta?					x
	¿Considera necesario cruzar variables para obtener estrategias?				x	
3. ETAPA OPERATIVA	¿Está de acuerdo con el modelo de Plan de acción?					x
	¿Concuerda con la necesidad de establecer indicadores?					x
ADICIONALES	¿Considera que la propuesta mejoraría la gestión empresarial?				x	
	¿Considera que este tipo de modelo puede aplicarse en otras empresas?				x	
	¿Estaría dispuesto a aplicar este modelo en su empresa?					x
	¿Considera que la propuesta resulta viable y factible?				x	

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 30: Matriz de evaluación preliminar AMBATOL

EMPRESA:	AMBATOL
DIRECCIÓN:	Calle Dr. Jorge Jácome Clavijo
REPRESENTANTE:	Carlos Wilberto Sánchez Freire

ASPECTOA A EVALUAR	CUESTIONARIO	ESCALA				
		1	2	3	4	5
1. ETAPA FILOSÓFICA	¿Considera que la metodología para redactar la visión es la correcta?				x	
	¿Considera que la metodología para redactar la misión es la correcta?				x	
	¿Considera que la gestión debe apegarse a valores como los propuestos?				x	
	¿Considera necesario redactar políticas?					x
	¿Considera necesario redactar objetivos?					x
2. ETAPA ANALÍTICA	¿Concuerda con los factores analizados en el macro entorno PESTEL?				x	
	¿Concuerda con los factores analizados en el micro entorno PORTER?				x	
	¿Considera necesario desarrollar el proceso de análisis hasta obtener las oportunidades?					x
	¿Considera necesario desarrollar el proceso de análisis hasta obtener las amenazas?					x
	¿Considera necesario ponderar las oportunidades y amenazas en la matriz de evaluación externa?			x		
	¿Concuerda con los factores y capacidades analizados en el análisis interno?				x	
	¿Considera necesario desarrollar el proceso de análisis hasta obtener las fortalezas?					x
	¿Considera necesario desarrollar el proceso de análisis hasta obtener las debilidades?					x
	¿Considera necesario ponderar las fortalezas y debilidades en la matriz de evaluación interna?			x		
	¿Considera que la estructura propuesta para diseñar la matriz FODA es la correcta?			x		
	¿Considera necesario cruzar variables para obtener estrategias?					x
3. ETAPA OPERATIVA	¿Está de acuerdo con el modelo de Plan de acción?				x	
	¿Concuerda con la necesidad de establecer indicadores?					x
ADICIONALES	¿Considera que la propuesta mejoraría la gestión empresarial?					x
	¿Considera que este tipo de modelo puede aplicarse en otras empresas?			x		
	¿Estaría dispuesto a aplicar este modelo en su empresa?				x	
	¿Considera que la propuesta resulta viable y factible?				x	

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 31: Matriz de evaluación preliminar Carrocerías IBIMCO

EMPRESA:	Carrocerías IBIMCO
DIRECCIÓN:	Panamericana Norte Km 7, frente al Contro Norte
REPRESENTANTE:	Geovany Constante

ASPECTOA A EVALUAR	CUESTIONARIO	ESCALA				
		1	2	3	4	5
1. ETAPA FILOSÓFICA	¿Considera que la metodología para redactar la visión es la correcta?		x			
	¿Considera que la metodología para redactar la misión es la correcta?		x			
	¿Considera que la gestión debe apegarse a valores como los propuestos?					x
	¿Considera necesario redactar políticas?					x
	¿Considera necesario redactar objetivos?					x
2. ETAPA ANALÍTICA	¿Concuerda con los factores analizados en el macro entorno PESTEL?					x
	¿Concuerda con los factores analizados en el micro entorno PORTER?				x	
	¿Considera necesario desarrollar el proceso de análisis hasta obtener las oportunidades?					x
	¿Considera necesario desarrollar el proceso de análisis hasta obtener las amenazas?					x
	¿Considera necesario ponderar las oportunidades y amenazas en la matriz de evaluación externa?					x
	¿Concuerda con los factores y capacidades analizados en el análisis interno?					x
	¿Considera necesario desarrollar el proceso de análisis hasta obtener las fortalezas?					x
	¿Considera necesario desarrollar el proceso de análisis hasta obtener las debilidades?					x
	¿Considera necesario ponderar las fortalezas y debilidades en la matriz de evaluación interna?					x
	¿Considera que la estructura propuesta para diseñar la matriz FODA es la correcta?					x
	¿Considera necesario cruzar variables para obtener estrategias?					x
3. ETAPA OPERATIVA	¿Está de acuerdo con el modelo de Plan de acción?			x		
	¿Concuerda con la necesidad de establecer indicadores?					x
ADICIONALES	¿Considera que la propuesta mejoraría la gestión empresarial?					x
	¿Considera que este tipo de modelo puede aplicarse en otras empresas?					x
	¿Estaría dispuesto a aplicar este modelo en su empresa?					x
	¿Considera que la propuesta resulta viable y factible?					x

Fuente: Elaboración propia

De la entrevista llevada a cabo y de los datos arrojados, se desprende que Metalmecánica León al haber brindado información para el desarrollo del modelo, concuerda y acepta de forma muy proactiva el modelo. El entrevistado concuerda con el modelo y estaría dispuesto a implementarlo en su gestión, adicionalmente pone a disposición un técnico de la empresa para dar acompañamiento e inducción al modelo desarrollado.

Ambatol, se muestra un poco indiferente en relación a la estructura y construcción de la ponderación externa, interna y en el FODA. Concuerda con los demás factores analizados y se siente indiferente hacia la implementación del modelo en otras empresas, pero lo intentaría. Manifiesta que el giro del negocio es primordial para generar un modelo, aunque no lo tienen en su empresa, concuerda que es de vital importancia desarrollarlo y está dispuesto a aplicarlo apegado a su realidad.

Carrocería IBIMCO, muestra su desacuerdo en el proceso de establecer la misión y visión, pues sostiene la teoría que la parte filosófica debe nacer de todo el talento humano de la empresa a través de talleres donde se vaya construyendo las mismas. El modelo de plan de acción considera que se lo debe hacer más simple, con los mismos elementos pero de otra forma, únicamente a través de una tabla. En los demás elementos de las etapas del modelo concuerda y está dispuesto a generar un modelo tomando como base el modelo propuesto.

Los tres representantes de las empresas haciendo las veces de expertos, manifiestan que el modelo desarrollado es adaptable, viable y factible, se consideran de vital importancia no solo redactar con lluvia de ideas los diferentes factores, sino ir midiendo su importancia en el mercado, como se ha plasmado en el modelo propuesto.

Adicionalmente se discutió en relación a las estrategias adoptadas, mismas que consideraron se pueden ampliar utilizando las estrategias genéricas y elementos estratégicos de marketing. El impacto del modelo se considera bueno y se puede comenzar a proporcionarlo a cada PYME para que verifique su utilidad, claro sin antes no explicar el producto final a un equipo técnico responsable de cada empresa. El impacto generado es positivo y genera expectativas en los expertos en relación a adaptar el modelo propuesto con la finalidad de mejorar la gestión empresarial de cada empresa.

5.3 Análisis de resultados

Se pretende hacer una discusión de los resultados obtenidos en relación a los objetivos declarados en el planteamiento de la propuesta de trabajo y relacionarlo con el estado de arte redactado.

Las PYMES analizadas no cuentan con un modelo de gestión estratégica, información que se obtuvo del diagnóstico inicial. La propuesta fue desarrollada tomando en consideración los modelos identificados de Excelencia Operativa e Intimidad con el Cliente, donde combinando ambos se generó un modelo que busque el beneficio para el sector empresarial y la satisfacción del cliente. La evaluación preliminar da relevancia al mostrar el impacto positivo y resultado que tuvo el modelo en Metalmecánica León para ser aplicado en la gestión de otras PYMES.

5.3.1 En relación con los objetivos establecidos:

Los objetivos se cumplen a lo largo del desarrollo del trabajo. Primeramente, se analiza a través del diagnóstico desarrollado con la encuesta estructurada a las PYMES si aplican algún tipo específico de gestión estratégica pero como resultado se obtiene que no lo aplican; su gestión está basada en un enfoque tradicional y empírico fundamentado en la experiencia y en lo que se ha venido realizando en el transcurso del tiempo ya que son la mayor parte de ellas empresas familiares, donde la descendencia va ocupando los cargos gerenciales; información detallada en la sección del diagnóstico.

Adicionalmente, se identifica y analiza los distintos modelos de gestión estratégica que pueden aplicar las PYMES Metalmecánicas de Tungurahua. Como resultado de la investigación a través de fuentes secundarias de información, se obtiene los modelos de Excelencia Operativa, Intimidad con el Cliente y Liderazgo en producto desarrollados y analizados en la sección del marco teórico de la tesis.

Finalmente, el diseño del modelo de gestión se desarrolla identificando los componentes más esenciales en beneficio de la gestión empresarial como se muestra en la Tabla 16, fundamentado en las etapas: filosófica, analítica y operativa; partiendo desde el establecimiento de la visión hasta el detalle de indicadores. Este modelo se desarrolla según la realidad de Metalmecánica León para posteriormente poner en discusión de expertos y según su consideración establecer la adaptabilidad y aplicación para otras empresas; como se muestra en la sección de resultados.

5.3.2 En relación a la conexión del producto final con las investigaciones citadas en el estado de arte:

El producto final que se presenta, tiene relación directa con las investigaciones y desarrollos analizados en la sección del estado de arte. Específicamente se relaciona con el estudio cualitativo apoyado en la metodología de Dubin presentado por (Alvarado Acuña, Varas Parra, & Sánchez Troncoso, 2012), en relación al modelo teórico de gestión desarrollado en Santiago de Chile

compuesto por el análisis externo, análisis interno, factores claves de éxito, ventaja competitiva; elementos que se han desarrollado en el modelo propuesto dentro de la etapa analítica.

En otro escenario, se verifica en el estudio de (Cervera Cárdenas, 2013) referente a un sistema de gestión dual estratégico-logístico para las PYMES de Barranquilla, la recolección de datos en un solo momento; metodología que también fue aplicada en el desarrollo del diagnóstico inicial para las PYMES Metalmecánicas de la provincia de Tungurahua. Este estudio también analiza aspectos logística, calidad, clientes e innovación; aspectos que en el modelo propuesto están desarrollados para la identificación de factores internos apoyados en los lineamientos de la cadena de valor para posteriormente identificar fortalezas y debilidades de forma oportuna que finalmente ayudarán al establecimiento de estrategias.

Adicionalmente en la propuesta de un modelo de gestión para PYMES desarrollado en Valdivia – Chile por (Cárdenas Gómez & Fecci Pérez, 2007), se propone una herramienta de gestión enfocado en la mejora continua renovando procesos administrativos, donde se detectó falencias en el ámbito de planificación estratégica ya que la mayoría de PYMES no lo utilizan. Concordando con el análisis de esta tesis en el que se indica que no se sigue un modelo de gestión, simplemente se enfoca en una administración de tipo tradicional y empírica que pasa por varias generaciones familiares.

Finalmente el estudio desarrollado por (Viteri Sánchez, Viteri Moya, & Matute Déleg, 2014) sobre un Sistema de Indicadores para PYMES en Quito - Ecuador, verifica que las empresas no cuentan con un plan estratégico bien estructurado, razón por la cual se establecen indicadores de gestión. En el modelo propuesto se sugieren el desarrollo de indicadores cualitativos y cuantitativos tendientes a mejorar la rentabilidad y productividad de la empresa.

Capítulo 6

Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

Mediante la aplicación de las encuestas se logró determinar que las PYMES Metalmecánicas de Tungurahua no disponen de un Modelo de Gestión estratégica, esto debido a que la mayoría de los empresarios piensan que por ser empresas pequeñas funcionan de manera efectiva en la forma que han venido manejándolas hasta ahora. Un riesgo que están corriendo estas empresas es su vulnerabilidad a incurrir en numerosos problemas en cualquier momento debido a que cuando estos se presenten serán en grupos y no será fácil atacarlos sin la existencia de un modelo de gestión.

Se pudo establecer que de acuerdo a las características de ubicación y desempeño de las PYMES de Tungurahua, el Modelo de Gestión que más se adecua a ellas es la combinación del basado en la Excelencia operativa y la Intimidad con el cliente, debido a que lo que se persigue es la satisfacción del cliente a través de productos de calidad, donde ambas partes salgan ganando. Resultado que enmarca la gestión empresarial con la política pública actual enfocada en el cambio de la matriz productiva por el apoyo que existe al sector PYMES y Metalmecánico.

De igual manera, se logró realizar el diseño del Modelo de Gestión tomándose en consideración distintos indicadores que se unen de manera sinérgica para lograr una mejor gestión. Se consideró indispensable ubicar indicadores ya que en el diagnóstico también se constató esta falencia en la gestión pero el deseo por adaptarlos. El problema se enfoca en el desconocimiento de aspectos técnicos de gestión, pero existe el deseo de mejorar y adaptar un modelo.

El modelo propuesto tiene relación directa con la realidad de las PYMES como se sustenta en el diagnóstico y adicionalmente está alineado con las investigaciones científicas desarrolladas como lo señala el estado de arte; lo que brinda fundamento teórico e investigativo para su aplicación. Adicionalmente está enmarcado en la Norma Técnica Ecuatoriana de Normalización del INEN sobre el sistema de gestión integral para las PYMES, modelo que se adapta y relaciona con las etapas del modelo propuesto, lo que facilitará que las empresas puedan lograr obtener los sellos y certificaciones de calidad nacional.

Las empresas que sobreviven en el tiempo son aquellas que se adaptan de forma inmediata a los cambios y un cambio fundamental es la especialización de la gestión; las empresas técnicamente estructuradas y lideradas sobreviven. La mejor forma de gestionar una empresa es conociendo cual es el camino que se desea seguir, sus involucrados y los recursos que se tienen para ello; esta es la razón fundamental por lo que se necesita desarrollar un modelo de gestión estratégica que marque el rumbo de la Organización.

6.2. Recomendaciones

Se recomienda a las PYMES Metalmecánicas de Tungurahua implementar el Modelo estratégico sugerido, adaptándolo a su realidad. Para ello es importante crear un grupo de trabajo que se responsabilice de todas las etapas a desarrollar durante el proceso de ejecución del mismo, donde todos se vean involucrados.

Igualmente se sugiere hacer revisiones periódicas en todas las áreas de la empresa con la finalidad de anticipar cualquier problema. Las evaluaciones periódicas permitirán retroalimentar la gestión y tomar medidas correctivas a tiempo para mejorar procesos y asegurar la calidad, con la finalidad de beneficiar siempre al cliente.

Se recomienda a las PYMES adaptar el modelo propuesto ya que permitirá el logro de los objetivos y la satisfacción del cliente. Adicionalmente se recomienda identificar necesidades y expectativas del cliente interno y externo; en este caso se evidenció la necesidad de capacitación de los trabajadores, falta de motivación, acceso a tecnología e infraestructura, entre otros, que definitivamente mejorará la gestión empresarial.

Es necesario elevar los niveles de competitividad, razón por la cual se sugiere verificar que en todo momento los componentes del modelo de gestión estén alineados a la filosofía empresarial de la PYME, mejorando las condiciones de calidad y precio especialmente. Se debe complementar el proceso aplicando estrategias de marketing promocional efectivas haciendo seguimiento de sus resultados. Cabe señalar que adaptar el modelo será un paso previo a la obtención de certificaciones de calidad INEN con el que está estrechamente relacionado.

Se visualiza la necesidad de monitorear el accionar de las empresas del sector y conocer a la competencia, con la finalidad de superarla técnicamente su gestión e identificar nuevas formas de conexión con los consumidores para retenerlos y cubrir sus necesidades y expectativas.

Se recomienda que el equipo administrativo de cada PYME mantenga el nivel de liderazgo necesario para traducir la visión, misión, objetivos, políticas y valores en estrategias con resultados

tangibles donde todos los miembros de la organización se vean involucrados, fomentando así el compromiso, la participación y reduciendo el nivel de conflictos para hacer realidad el futuro que cada empresa desea.

Referencias

Ámbito financiero (2013). *La importancia del marketing en una PYME*. Recuperado de http://ambito-financiero.com/importancia-marketing-PYME/

Ackoff, R. (2008). *Cápsulas de Ackoff Administración en pequeñas dosis*. Mexico: Limusa.

Agenda para la transformación Productiva Territorial Provincia de Tungurahua 2011-Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad. (2011). Agenda para la transformación Productiva Territorial Provincia de Tungurahua 2011. Recuperado de http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/AGENDA-TERRITORIAL-TUNGURAHUA.pdf

Álvarez, M. y Durán, J. (2009). *Manual de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Una contribución a la mejora de los sistemas de información y el desarrollo de las políticas públicas*. San Salvador: CEPAL-Naciones Unidas.

Alvarado Acuña, L., Varas Parra, M., & Sánchez Troncoso, L. (2012). *Diseño de un Modelo de Gestión Estratégica aplicado al sector de la Construcción: Impacto de las Agrupaciones Empresariales*. Revista de la Construcción vol. 11 No. 1 SCIELO, 4-15.

Amaya, J. (2005). *Gerencia, Planeación y Estrategia,* (Tesis de Maestría Universidad Santo Tomás de Aquino, Bucaramanga - Colombia). Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=8Flzg6f8dOsC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Amundarain, A. (2005). *La supervisión y la organización. Programa de Estudios Corporativos. Maturín,* (Tesis de Maestría, Convenio Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR) - Instituto Universitario de Tecnología Industrial "Rodolfo Loero Arismendi" (IUTIRLA), Estado Monagas - Venezuela). Recuperada de: http://www.monografias.com/trabajos17/supervision/supervision.shtml

Araque, W. (2012). *Las PYME y su situación actual. Cuaderno de trabajo N°1* (Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador. Recuperado de http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/Las_PYME_y_su.pdf

Bravo Pardo, J. N. (2009). *La gestión del proceso administrativo en el organismo de acreditación ecuatoriano para otorgar la acreditación a los organismos de evaluación de la conformidad* (Tesis de Maestría, Instituto de Altos Estudios Nacionales IAEN, Ecuador). Recuperada de http://repositorio.iaen.edu.ec/bitstream/24000/457/1/tesis%20johnn%20bravo.pdf

Cámara de la Pequeña Industria de Tungurahua CAPIT. (2014). *Cámara de la Pequeña Industria de Tungurahua CAPIT* . Recuperado de http://www.PYMESecuador.org/cpt-cp.htm

Cárdenas Gómez, L., & Fecci Pérez, E. (2007). *Propuesta de un Modelo de Gestión para PYMES, centrado en la mejora continua*. Dirección de Investigación Universidad Austarl de Chile, 59-67.

Cardozo, E., Velásquez, Y. y Rodríguez, C. (2012), 10th Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology Panama City, Panama Refereed Paper #31 July 23-27, 2012)

Cervera Cárdenas, J. E. (2013). *Sistema de Gestión Dual Estratégico-Logístico para las PYMES del Sector Metalmecánico de la ciudad de Barranquilla*. Revista Dimensión Empresarial, 26-35.

Editorial Vistazo. (2012). *500 Mayores Empresas del Ecuador.* Recuperado de http://www.vistazo.com/500empresas/

Explored (2012). *La metalmecánica busca incrementar su visibilidad comercial en Ecuador*. Recuperado de http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/la-metalmecanica-busca-incrementar-su-visibilidad-comercial-en-ecuador-563618.html

Fortich Palencia, F. E. y Granda Escobar, R. D. (2008). Control e indicadores de gestión para el desarrollo empresarial. Recuperado de http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/control-e-indicadores-de-gestion.htm

Garzón Florez, C. A. (2014), *Construcción de indicadores y métodos de análisis para la evaluación de proyectos.* Universidad Nacional Abierta a Distancia (UNAD). Recuperado de http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=273960

Grupo Enroke (s.f.) - *Estrategias de Crecimiento Empresarial, ¿Qué son las PYMES' - Quito, Ecuador*. Recuperado de http://www.grupoenroke.com/index.php/proyecto-PYMES/46-que-son-las-%20PYMES

Hansen, G., & Wernerfelt, B. (1989). *Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors*. *Strategic Management Journal*, 399-411. IDE BUSINESS SCHOOL. (2006). Análisis y Ranking de PYMES. *Revista Perspectiva*.

INEC - Ministerio de Industrias y Productividad MIPRO. (2010). Censo Económico 2010.

Institución Universitaria de Envigado, IUE (s.f.). *Indicadores de gestión*. Colombia. Recuperado de http://www.iue.edu.co/documents/emp/comoGerenciar.pdf

Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Revista IMCP. *Importancia de la Visión y Misión dentro de las organizaciones.* Recuperado de http://vision.imcp.org.mx/IMG/pdf/Que_es_Vision_-_ANEXO_Articulo_Revista_IMCP.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. (2010). Censo Económico. Ecuador.

Iqpc, Industria y Calidad. (2010). *La importancia de tener un certificado de calidad*. Recuperado de: http://www.iqpc.es/la-importancia-de-tener-un-certificado-de-calidad/

La Cultura del Marketing. (2013). *Herramientas claves en un plan de Marketing: Matriz PEST*. Recuperado de http://laculturadelmarketing.com/herramientas-claves-en-un-plan-de-marketing-matriz-pest/

Lara R. R. A. (2012). *La estructura financiera en el plan estratégico de las organizaciones,* (Tesis de Maestría, Universidad de Oriente, Venezuela) Recuperada de http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/3308/1/TESIS_LR.pdf

Levinthal, D. (1994). Co Evolution of Capabilities and Industry: The Evolution of Mutual Fund Processing. Strategic Management Journal, 45-62.

Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad. (2002). *Diagnóstico de las Pequeñas y Medianas Industrias.*

Monge, B. (2009). *Estrategia Empresarial: Importancia de la Misión para el buen accionar de las empresas.* Recuperado de http://www.degerencia.com/articulo/importancia_de_la_mision_para_buen_accionar

Núñez Acurio, E. fF (2009). *Diseño y propuesta del modelo de gestión empresarial para estación de servicios Pananorte*, (Tesis de Maestría, Escuela Politécnica del Ejercito ESPE, Ecuador. Recuperado de http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/2213/1/T-ESPE-024409.pdf

Ortiz, R. (2012). *3 Modelos estratégicos para liderar el mercado*. Recuperado de: http://www.contunegocio.es/estrategia/3-modelos-estrategicos-para-liderar-el-mercado/

Palacios, A. (2011). *Importancia de la capacitación de personal. Universidad del Sur, Campo Tuxtla Gtz. Chiapas - México*. Recuperado de http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/importancia-capacitacion-de-personal.htm

Peirane, R. (2014). *La importancia de la capacitación y motivación dentro de la empresa*. Universidad Politécnica de Quintana Roo. Recuperado de http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/la-importancia-de-la-capacitacion-y-motivacion-dentro-de-la-empresa.htm

Porter, M. (1997). *Ventaja Competitiva.* Mexico: Editorial Continental.

PRO ECUADOR. (2013). *Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. Metalmecánica*. Recuperado de http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/sectores/metalmecanica/

Sánchez D. Manuel (2013). Indicadores: seguimiento de la gestión en la empresa. V Foro CERPER.

Rincón, R. (1998). *Los indicadores de gestión organizacional: Una guía para su definición.* Revista Universidad Escuela de Administración, Finanzas e Instituto Tecnológico EAFIT, Volumen 34 N° 111. Recuperada de http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1104/996

Rodríguez López, G. F. (2009). *Monitoreo del entorno.* Universidad Santo Tomás de Aquino. Recuperado de http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/Segundo%20Momento%20-%20Gerencia%20Estrategica/monitoreo_del_entorno.html

Rubio Domínguez, P. (2006). Introducción a la gestión Empresarial. Edición electrónica. 2006. Recuperado de http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Articulo/Introducci%C3%B3n%20a%20la.pdf

Sainz De Vicuña, J. M. (2003). *El plan estratégico*. Universidad de Extremadura, España. Recuperado de http://educamarketing.unex.es/asignaturas/litm/mercadotecnia2/lecturas/plan_estrategico_comercio.pdf

Servicio de Rentas Internas (SRI). Recuperado de: http://www.sri.gob.ec/zh_TW/32

Tito Huamaní, P. (2003). *Importancia del planeamiento estratégico para el desarrollo organizacional,* (Tesis de Maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima - Perú. Recuperado de: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n10/importancia.htm

Universidad de Vigo. España. *Gestión de la Innovación*. Recuperado de: http://webs.uvigo.es/disenoindustrial/docs/Lecturas/Gestion_innovacion.pdf

Vaca Farinango, Ch. R. y Cueva Herrera, J.A. (2014). *Investigación sobre el impacto de las pymes comercializadoras de material eléctrico en el PIB de la provincia de Cotopaxi durante los años 2011 - 2012 y propuesta de gestión administrativa para el sector*, (Tesis de Maestría, ESPE Universidad de las Fuerzas Armadas.

Vázquez, D. (2013). *El liderazgo como base de nuevas estrategias en las PYMES*. US Cancún Q. Roo. Recuperado de http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/el-liderazgo-como-base-de-nuevas-estrategias-en-las-PYMES.htm

Viteri Sánchez, C., Viteri Moya, J., & Matute Déleg, E. (2014). *Sistema de Indicadores de Gestión para PYMES, sector Metalmecánico*. Enfoque Universidad Tecnológica equinoccial (UTE), 49-61.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

ENCUESTA DIRIGIDA A PROPIETARIOS DE PYMES

ANEXO A

LA FINALIDAD DE ESTA ENCUESTA ES CONOCER LA SITUACIÓN DE LAS PYMES METALMECÁNICAS DE TUNGURAHUA EN RELACIÓN A UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA. ESTIMADO PROPIETARIO, MARQUE CON UNA X SU RESPUESTA POR FAVOR.

1. ¿En su Organización, todos los involucrados en ella conocen la misión y visión de la empresa? Si su respuesta es negativa, escriba por favor el por qué.
   SI ☐ NO ☐ ¿Por qué? _____

2. ¿Si su respuesta fue afirmativa, indique el nivel de desarrollo y aplicación de los elementos estratégicos? Califique con 5 alto y 1 bajo.

1	2	3	4	5

3. ¿En el desarrollo cotidiano de las actividades organizacionales incorpora valores? Si su respuesta es negativa, escriba por favor el por qué.
   SI ☐ NO ☐ ¿Por qué? _____

4. ¿Considera usted necesario contratar más personal para cumplir con los objetivos estratégicos? Si su respuesta es negativa, escriba por favor el por qué.
   SI ☐ NO ☐ ¿Por qué? _____

5. ¿Con que frecuencia realiza usted capacitaciones para sus trabajadores?

Mensual	Trimestral	Semestral	Anual

   ¿Por qué? _____
   _____
   _____

6. ¿Realiza usted evaluación de desempeño en su empresa? Si su respuesta es negativa, escriba por favor el por qué.
   SI ☐ NO ☐ ¿Por qué? _____

7. ¿En promedio cual es el tiempo de uso de la tecnología que usted actualmente utiliza?

0 – 3 años	4 – 6 años	7 – 9 años	Más de 10 años

   ¿Por qué? _____
   _____
   _____

8. ¿Cuenta con manuales de procesos para la gestión de su Organización? Si su respuesta es negativa, escriba por favor el por qué.
   SI ☐ NO ☐ ¿Por qué? _____

9. ¿Considera que existe un buen nivel de liderazgo y de canales de comunicación? Si su respuesta es negativa, escriba por favor el por qué.
   SI ☐ NO ☐ ¿Por qué? _____

10. ¿Cuenta con algún tipo de planificación con indicadores de gestión? Si su respuesta es negativa, escriba por favor el por qué.
   SI ☐ NO ☐ ¿Por qué? _____

11. ¿Su organización cuenta con estándares de calidad para la fabricación de sus productos? Si su respuesta es afirmativa indique cuáles son esos estándares y si su respuesta es negativa, escriba por favor el por qué.
   SI ☐ ¿Cuál? _____ NO ☐ ¿Por qué? _____

12. ¿La función del marketing en su empresa le ayuda a incrementar la participación en el mercado? Si su respuesta es negativa, escriba por favor el por qué.
   SI ☐ NO ☐ ¿Por qué? _____

13. ¿En su organización se cuenta con un modelo de gestión estratégica? Si su respuesta es negativa, escriba por favor el por qué.
   SI ☐ NO ☐ ¿Por qué? _____

14. ¿Considera necesaria la utilización de un modelo de gestión y estaría dispuesto a asumirlo? Si su respuesta es negativa, escriba por favor el por qué.
   SI ☐ NO ☐ ¿Por qué? _____

Comentarios adicionales

_____
_____
_____
_____

Gracias por su colaboración.

ANEXO B

PYMES METALMECÁNICAS DE TUNGURAHUA

1. CRAME TROQUELERÍA
2. OFFICE SYSTEMS "I"
3. ECUAMATRIZ CIA. LTDA.
4. CEPEDA CIA. LTDA.
5. PATRICIO CEPEDA CIA. LTDA.
6. CARROCERÍAS IMCE
7. CARROCERÍAS IBIMCO
8. INARECROM S.A.
9. FUNDIMEGA S.A.
10. AUTOMOTORES CARLOS LARREA
11. MECÁNICA MIRANDA
12. PICOSA CIA. LTDA.
13. DAVMOTOR CIA. LTDA.
14. CARROCERÍAS IMPA
15. CARROCRÍAS CEPSAN
16. ACERÍAS ROMANO S.A.
17. METALMECÁNICA ANTONIO TIRADO
18. MEGA OFFICE
19. CONSTRUCCIONES METÁLICAS
20. CARROCERÍAS CAVIMAR
21. CARROCERÍAS JORDÁN
22. CARROCERÍAS POCAMAR
23. VARMA S.A.
24. AMBATOL CIA. LTDA.
25. INDUSTRIA METALMECÁNICA LEMA
26. METALMECÁNICA LEÓN
27. CARROCERÍAS MEJIA
28. IMESCO
29. TALLERES MECÁNICOS NARBEL
30. MASTER METALMECÁNICA
31. ARMEN SAFET
32. MIRAL
33. CARROCERÍA SERMAN
34. EQUITRANSSER
35. METALMECÁNICA AMBATO CIA. LTDA.
36. SIDERÚRGICA TUNGURAHUA CIA. LTDA.
37. AMBAMETAL S.A.
38. TECNIMETAL CIA. LTDA.
39. CARROCERÍAS PAEZ

Fuente: Cámara de la Pequeña Industria de Tungurahua CAPIT. – Ministerio de Industrias y Productividad MIPRO. -Agenda Transformación Productiva Territorial Tungurahua (2011)
Ecuador – Recuperado de: http://www.pymesecuador.org/cpt-met.htm - http://www.industrias.gob.ec/?s=pymes

ANEXO C

TABLA DE CATEGORIZACIÓN DE PRODUCTOS

NÚMERO	PRODUCTO	UNID.	P. UNIT. $	P. TOTAL $	%VENTAS	% ACUM.VENTAS	CLASE
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							

Fuente: Elaboración propia

CLASE A, B Y C: INDICAN EL PORCENTAJE DE VENTAS, CON LOS RESULTADOS ELABORAR UN GRÁFICO

ANEXO D

PROPUESTA DE ENCUESTA PARA LOS CLIENTES

Estimado cliente la siguiente encuesta tiene por finalidad conocer su grado de satisfacción y poder seguir sirviéndole de la mejor manera posible.

Marque con una x la respuesta seleccionada.

1-.) ¿Está satisfecho con nuestros servicios?

Insatisfecho	Medianamente satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

2-.) ¿Volvería a usar nuestros productos?

SI	NO	QUIZÁS	NUNCA

3-.) ¿Nos recomendaría?

SI	NO	QUIZÁS	NUNCA

4-.) ¿Está satisfecho con el tiempo de entrega de nuestros productos?

Insatisfecho	Medianamente satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

5-.) ¿Está satisfecho con la calidad de nuestros productos?

Insatisfecho	Medianamente satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

6-.) ¿Nuestros precios le parecen razonables?

SI	NO	Medianamente razonables	Excesivos

7-.)¿Está satisfecho con la atención recibida por parte de nuestro personal?

Insatisfecho	Medianamente satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

8-.)¿Mediante qué medio se enteró de nuestros servicios?

Prensa	Internet	Publicidad	Recomendación	Otro

9-.) ¿Cubrimos sus expectativas con la prestación de nuestros servicios?

SI	NO	Medianamente	Totalmente

Resumen Final

"DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA PYMES METALMECÁNICAS DE TUNGURAHUA"

César Andrés Guerrero Velástegui

88 páginas

Proyecto dirigido por: Walter Ramiro Jiménez Silva, Mba.

Se analizaron 39 PYMES Metalmecánicas de Tungurahua a través de encuestas, identificando así puntos fuertes y débiles en el diagnóstico preliminar. Su problemática radica en la inexistencia de un modelo de gestión estratégica dirigido al mejoramiento competitivo del sector. Citando a Ackoff. (1981): "El futuro no hay que preverlo sino crearlo".

Se identificó la creencia de la mayoría de los empresarios, "las empresas pequeñas funcionan de manera efectiva en la forma que han venido manejándose hasta ahora". Surge la necesidad de diseñar un modelo de gestión estratégica combinando los métodos excelencia operativa e Intimidad con el Cliente; donde se genera un escenario "Ganar-Ganar", que promueve el beneficio de todos los involucrados.

El análisis situacional permitió determinar los principales aspectos y características de las PYMES Metalmecánicas, para lo cual se desarrollo Formatos o Matrices que direccionarán la aplicación del modelo propuesto; que adaptado a la realidad de cada PYME Metalmecánica, permitirá aplicarlo para incrementar su productividad y competitividad, alineándose al cumplimiento de su misión, visión, objetivos, estrategias e indicadores. Se desarrollo una aplicación del modelo en "Metalmecánica León".