



PLAN ESTRATÉGICO Y SU INCIDENCIA EN LAS PYMES

STRATEGIC PLAN AND ITS INCIDENCE IN PYMES

Ing. Johana Daniela Calva Miñaca

Ingeniera Comercial. Asistente de Gerencia Cami reingeniería de Procesos.
jdanielacami@gmail.com

Ing. María Fernanda Miranda Salazar

Ingeniera en Finanzas. Especialista en Desarrollo Organizacional. Magister en Gerencia Empresarial. Docente Facultad de Ciencias Pecuarias-ESPOCH
maría.mirandas@epoch.edu.ec

Ing. Patricio Moyano Vallejo

Ingeniero de Empresas-Licenciado en Comunicación Social. Máster en Gerencia Educativa. Máster en Docencia Universitaria e Investigación Educativa. Máster en Gerencia de Proyectos Educativos y Sociales. Docente Escuela de Ingeniería en Marketing-FADE-ESPOCH
pmoyanov@yahoo.es

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Johana Daniela Calva Miñaca, María Fernanda Miranda Salazar y Patricio Moyano Vallejo (2018): "Plan estratégico y su incidencia en las Pymes", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (diciembre 2018). En línea

[//www.eumed.net/rev/caribe/2018/12/plan-estrategico-pymes.html](http://www.eumed.net/rev/caribe/2018/12/plan-estrategico-pymes.html)

RESUMEN

En América Latina y el mundo las Pymes se han constituido en una fuente imprescindible de desarrollo, dinamismo económico y productividad su importancia es tal que representan el 60% del empleo total del país, es por eso que los gobiernos anudan esfuerzos en el apoyo sostenible hacia las economías populares y solidarias. En virtud de lo anteriormente expuesto y con un alto índice de competencia es imprescindible hacer énfasis al progreso empresarial de las Pymes, develando así el concepto erróneo que se tiene sobre el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, para ello es importante dotar de herramientas administrativas que les permitan un crecimiento continuo y la adaptación a los cambios imprevistos que pueden ocurrir en el mercado, además de actuar de forma competitiva asegurando su posicionamiento y expansión. En Ecuador el ciclo de vida de las Pymes tiene un promedio bajo por tanto la incidencia de un Plan Estratégico en ellas, se vuelve imperativo y en éste caso de estudio para la empresa Cami, el objetivo principal fue obtener hallazgos de un panorama holístico como Pyme y proponer soluciones sustentables, pues a pesar de una trayectoria de 37 años, no se ha propuesto un Plan de Marketing que le permita analizar su situación interna en cuanto a organización se refiere, así como también, incrementar y fidelizar a los clientes meta; de este modo conocer los puntos débiles y fuertes de la organización, para que la misma pueda desarrollarse dentro de un ambiente de sinergia y vanguardia, de esta forma pueda cumplir

con las expectativas del mercado actual, se pudo determinar los inconvenientes preliminares y de mayor impacto entre los cuales figura la reducción significativa de los ingresos de esta organización debido a varios factores, uno de los más influyentes destaca la competencia, lo que afectado de manera directa en las ventas mensuales y les ha llevado a pensar en el cierre definitivo de la organización muy a pesar de haber diversificado sus productos y servicios. Con toda esta información y en base a una modalidad de investigación cualitativa - cuantitativa y en conjunto con la aplicación de entrevistas, encuestas a los clientes reales e internos, y valoración de matrices. Se pudo determinar que carece de imagen corporativa y de una estructuración organizacional en todos los niveles, lo que se ha reflejado en la baja participación en el mercado, disminución de las ventas y grandes cantidades de inventario sin rotación, generando falta de flujo de efectivo y ganancias, produciendo también la incertidumbre en el negocio. Un plan estratégico es una herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión (imagen futura). Por consiguiente la investigación que se realizó, contiene un análisis enfocado en pymes, mediante matrices estratégicas que permitieron recoger insumos para Cami, logrando un nuevo enfoque en diferentes aspectos, como en su misión y visión empresarial, establecimiento de objetivos tipo SMART, como resultado se logró un diagnóstico interno y externo, que permitirá que Cami Ingeniería de Procesos logre cumplir la meta propuesta. En base a una extensa revisión bibliográfica sobre el Plan Estratégico y Pymes, se sustentó la investigación, haciendo de papel protagónico, a la alta gerencia y puestos directivos de toda organización.

Palabras clave: PLAN ESTRATÉGICO - CULTURA ORGANIZACIONAL- PYME- EMPRENDEDOR – ADMINISTRACIÓN.

SUMMARY

In Latin America and the world, PYMES have become an essential source of development, economic dynamism and productivity. Their importance is such that they represent 60% of the total employment of the country, which is why governments join efforts in the sustainable support towards the popular and solidarity economies. By virtue of the foregoing and with a high level of competition, it is essential to emphasize the business progress of PYMES, thus revealing the misconception that is held about the development of small and medium enterprises, for this it is important to provide administrative tools that they allow a continuous growth and the adaptation to the unforeseen changes that can happen in the market, besides acting in a competitive way assuring its positioning and expansion. In Ecuador, the life cycle of PYMES has a low average therefore the incidence of a Strategic Plan in them, becomes imperative and in this case study for the company Cami, the main objective was to obtain findings from a holistic landscape like PYME and propose sustainable solutions, because despite a trajectory of 37 years, a Marketing Plan has not been proposed that allows you to analyze your internal situation as far as organization is concerned, as well as to increase and retain the target customers; in this way to know the weak and strong points of the organization, so that it can be developed within an environment of synergy and vanguard, in this way can meet the expectations of the current market, it was possible to determine the preliminary drawbacks and the greatest impact among which figure the significant reduction of the income of this organization due to several factors, one of the most influential highlights the competition, which affected directly in the monthly sales and has led them to think about the definitive closure of the organization very in spite of having diversified its products and services. With all this information and based on a qualitative - quantitative research modality and in conjunction with the application of interviews, surveys of real and internal clients, and matrix valuation. It was determined that it lacks a corporate image and an organizational structure at all levels, which has been reflected in the low participation in the market, decrease in sales and large quantities of inventory without rotation, generating a lack of cash flow and profits, also producing uncertainty in the business. A strategic plan is a tool that collects what the organization wants to achieve to fulfill its mission and achieve its own vision (future image). Therefore the research that was carried out, contains an analysis focused on PYMES, through strategic matrices that allowed to collect supplies for Cami, achieving a new approach in different aspects, as in its mission and business vision, establishment of SMART type objectives, as a result achieved an internal and external diagnosis, which will allow Cami

Process Engineering to achieve the proposed goal. Based on an extensive literature review on the Strategic Plan and PYMES, research was supported, making the leading role of the top management and executive positions of any organization.

Key Words: STRATEGIC PLAN - ORGANIZATIONAL CULTURE - PYME - ENTREPRENEUR - ADMINISTRATION.

INTRODUCCIÓN

Al hablar de Plan Estratégico, se puede referir a una herramienta dinámica que consiste en buscar estrategias que permiten diseñar un futuro deseado, considerando su aplicación en la práctica en los distintos campos y en diversas organizaciones, desde entidades privadas o públicas con o sin fines de lucro sin discriminación sectorial.

En nuestro país gran parte de la economía gira entorno a las pequeñas y medianas empresas formando parte del emprendimiento popular y solidario de tal modo que las PYMES constituyen los cimientos de la evolución social del Ecuador en varios campos como: producción, demanda y compra de productos y servicios, además de aportar valor agregado, en la generación de riqueza y empleo. Sin embargo a pesar de su influencia positiva, la aplicación de una administración empírica y el desconocimiento del diseño de estrategias empresariales, dan como resultados el cierre de empresas, mal manejo de recursos, y emprendedores exhaustos para encarar los mercados dinámicos y exigentes.

1.1 Plan Estratégico

La Planificación Estratégica, PE, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. (Armijo, 2013)

La Administración estratégica se puede definir como el proceso por el cual una organización determina su dirección a largo plazo, por medio de la administración del proceso estratégico, un proceso estratégico es un conjunto de actividades que se usa para alcanzar una visión trazada para la organización, ayudándola a proyectarse para el futuro. (D'Alessio, 2014)

Existen distintas escuelas o corrientes del pensamiento sobre estrategia, estos modelos son muy parecidos ayudando al planeador, a desarrollar un proceso sistemático, lógico y útil, direccionando el camino a seguir a la entidad, con cultura organizacional y visionaria.

El estrategia mediante un análisis exhaustivo y minucioso del entorno y de la competencia, logra conocer los mecanismos, sus mercados y participantes, y así analizar las condiciones internas, requeridas para alcanzar los objetivos, considerando que este proceso, no es un esquema rígido ni estandarizado aplicable a cualquier organización. Para que esta herramienta se desarrolle con altas posibilidades de éxito es necesario contar con un liderazgo comprometido, permeable y adaptable al cambio.

Proceso de la Planeación Estratégica

Según el criterio de (Hernández, 2014): en la actualidad se manejan como sinónimos los términos *planeación estratégica*, *dirección estratégica*, *administración estratégica* y *administración global*. En las definiciones anteriores existe coincidencia en cuanto a que planeación es un proceso; es decir, una serie de fases o etapas que se llevan en secuencia y que están integradas por conceptos tales como:

- Diagnóstico (descripción del medio ambiente externo e interno)
- Visión-misión
- Objetivos

- Estrategias
- Presupuesto
- Evaluación de resultados
- Realimentación



Figura 2: Proceso de la Planeación Estratégica
Fuente y Elaborado: (Hernández, 2014)

La gráfica representa un modelo secuencial integral donde resalta el carácter multidisciplinario de la Administración Estratégica razón por la cual el estratega y su equipo deben tener un amplio conocimiento de las herramientas funcionales de cada una de las áreas de la organización.

(Castellanos, 2015) menciona: El proceso estratégico requiere de cuatro insumos que sirven para proveer y definir el diagnóstico de la situación actual de la organización. Estos insumos básicos son:

1. Entorno: Oportunidades y Amenazas
2. Competencia: Factores clave de éxito
3. Interno: Fortalezas y Debilidades
4. Organización: Intereses Organizacionales

1.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos

Se realiza a través de una auditoría interna para identificar tanto las fortalezas como debilidades que existen en todas las áreas del negocio.

Sirve para formular estrategias, ya que resume y evalúa las principales fortalezas y debilidades en áreas funcionales de una organización ofreciendo una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas.

Tiene un componente subjetivo, así que sus resultados deben usarse en unión de otras herramientas, como DAFO o las 5 fuerzas de Porter. También sirve para tener una idea inicial o primera aproximación al contexto de la empresa.

Se debe asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante), de tal manera que la suma de todos los pesos asignados a los factores sea igual a 1.0. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos.

Se asigna una clasificación entre 1 y 2 a cada una de las debilidades y entre 3 y 4 a las fortalezas, esto indicará si el factor representa:

Se multiplica el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable. Para determinar el valor ponderado se suma las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la empresa entera. Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. (Hernández G. , 2018)

1.3 Matriz de Evaluación Factores Externos

La matriz EFE es una herramienta de diagnóstico que permite realizar un estudio de campo, permitiendo identificar y evaluar los diferentes factores externos que pueden influir con el crecimiento y expansión de una marca, dentro del instrumento facilita la formulación de diversas estrategias que son capaces de aprovechar las oportunidades y minimizar los peligros externos.

Las estrategias surgen de un análisis, permitiendo aprovechar el entorno, que están compuestos por factores demográficos, socioculturales, político / legal, tecnológicos, económicos, ambientales, globales y competitiva. Para completar el análisis es necesario evaluar y obtener el valor total de las oportunidades y amenazas, si el valor de las oportunidades es superior que las amenazas, significa que el entorno externo es favorable para la empresa, pero si fuera en el caso contrario, se debe analizar y reforzar las debilidades de la misma y robustecer las fortalezas.

Los pasos para desarrollar ésta matriz, son los mismos que la MEFI. (Xie, 2018)

1.4 Matriz IE

Esta matriz nos sirve para el análisis más exhaustivo y contrastado de los factores internos y externos de la empresa, determinando en que sitio se encuentra la entidad,

En base a los resultados de los factores internos y externos calificados, se coloca dentro de la matriz IE dónde el eje horizontal graficará los resultados correspondientes a la matriz EFE y en el eje vertical irán los resultados obtenidos de la Matriz EFI

Región	Celdas	Prescripción	Estrategias
1	I, II, III	Crecer y Construir	Intensivas Integración
2	IV, V, VI	Retener y Mantener	Penetración de Mercado Desarrollo de Productos
3	VII, VIII, IX	Cosechar y Desinvertir	Estrategias Defensivas

Figura 3: Matriz IE con Prescripción y Estrategias

Fuente y Elaborado: (Castellanos, Estrategia y Planificación Estratégica, 2015)

1.5 Matriz RMG

Considerada como una herramienta sencilla que muestra gráficamente la competitividad de la empresa, es exclusiva de España donde se fundamentó con 30 años de investigación, Esta matriz ha permitido analizar distintos escenarios con diversidad de empresas. Tiene por tanto la capacidad de hacer un análisis del macro y micro entorno, la competitividad ante este y la tolerancia y aceptación de los productos y servicios que ofrece.

Modo de aplicación de la RMG

Se toma en cuenta el análisis de 10 variables, cuyas adaptaciones pueden ser realizadas, cada variable obtendrá un posicionamiento en el eje vertical y será contrastado con las acciones que se llevan a cabo de este modo que la matriz se va formando en forma piramidal, todo dependerá del contraste de los dos ejes y la suma de sus coordenadas.

Dicha suma significará tanto el rechazo como aceptación del mercado hacia la empresa, producto o servicio

Cabe también mencionar que esta matriz permite una constante retroalimentación pues como es dinámico el mercado la empresa debe adaptarse a la innovación.

(Asociados Marketing & Comunicación RMG, 2015) Las variables que consideran en la Matriz RMG son:

1. Nivel de innovación en la compañía
2. Atención al cliente
3. Política de comunicación de la compañía.
4. Infraestructura inadecuada.
5. Desconocimiento del cliente.
6. Política de fijación de precios.
7. Capacidad de cambio.
8. Fidelidad de la clientela.
9. Menosprecio de la competencia.
10. Nivel de posicionamiento

1.6 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.

En el Foro Desafíos de la Economía Solidaria para la Inclusión Económica menciona: "En nuestro país la Economía Popular y solidaria representan la mayor fuente de empleo en Ecuador puesto que incorpora a 6 de cada 10 personas de la población económicamente activa. Otro dato a distinguir es que en años pasados las finanzas populares movilizaron alrededor de 6.000 millones de dólares en activos relacionados con ahorro y crédito, que equivalen al 7,4% del Producto Interno Bruto (PIB) y que su cartera representa el 30% de los activos de la banca privada."

La incidencia de las EPS (Economías Populares y Solidarias) dentro del desarrollo de nuestro país, influyen directamente en el dinamismo del macro y micro ambiente económico, tanto así que representan el 60% del empleo total del país. En virtud de lo anteriormente expuesto y con un alto índice de competencia es imprescindible darle mayor énfasis al progreso empresarial de las Pymes, por eso que el gobierno ha trabajado desde varios proyectos cuyo objetivo primordial es "lograr la sustitución estratégica de importaciones, aumentar la oferta exportable, impulsar el desarrollo económico territorial y fortalecer las capacidades colectivas de grupos asociativos" (EFE, 2018)

En los últimos años las pequeñas y medianas empresas se han posicionado en el mundo empresarial como el eje principal en el desarrollo organizacional, importante para la economía en general y para la sociedad en particular, por la generación de empleo, su capacidad de incrementar ingresos en los sectores vulnerables, así como también el crecimiento del sector privado, con el fin de contribuir en la redistribución de la riqueza.

Las pymes son la fuente de crecimiento, empleo e inclusión social más prometedora para alcanzar "una vida digna para todos", tal y como se concibe en la agenda para el desarrollo en la Declaración del Milenio de Naciones Unidas y ratificada en la agenda 2030 para el desarrollo sostenible. (Pavón, 2016)

Las pequeñas y medianas Empresas son acreedoras de ventajas competitivas importantes, considerando que su tamaño les permite una respuesta inmediata a los cambios del entorno, facilitando la comercialización entre los integrantes de los canales de distribución.

Cuando hablamos de Pymes no solo hablamos de pequeñas y medianas empresas, sino también de emprendedores autónomos, que con su esfuerzo, dedicación e ilusión, incitan a retomar la brecha de crecimiento económico, apostando a la competitividad, innovación, tecnología, así como también a la expansión de mercados dentro y fuera del país, adaptándose a un mercado globalizado y a un consumidor cada día más exigente.

Se podría decir que las pymes se están posicionando de forma eficiente en los nuevos mercados regionales, dirigiéndose hacia los segmentos más atractivos y rentables. Si bien, únicamente las más preparadas y las que sepan tomar las decisiones acertadas en el momento oportuno podrán generar la rentabilidad necesaria para resistir. (Alcaide, y otros, 2013)

Pero no podemos olvidar que el principal factor de pérdida de competitividad de la economía, es la falta de inversión en I+D (Investigación y Desarrollo) muy relacionada con el uso de las nuevas tecnologías, y por tanto la modernización de nuestro tejido empresarial.

Hoy en día, hay un mayor número de usuarios de internet en el mundo, tanto así que ya superan la mitad de la población global, es decir 4.021 millones de personas reportado en la nueva edición del informe que presenta We Are Social y Hootsuite en este 2018, y que año con año muestra las estadísticas, análisis y principales tendencias acerca del número de usuarios de internet, el uso de la telefonía móvil, las redes sociales así como del e-Commerce a nivel global (Galeano, 2018)

El 55,63% de ecuatorianos utiliza internet, según Ministerio de Telecomunicaciones Con las nuevas tendencias y avances en la utilización de herramientas como las tecnologías de la información, se pueden predecir escenarios que permitan establecer estrategias con mayor grado de exactitud, es decir plataformas de transformación de las pequeñas y medianas empresas en organizaciones competitivas y rentables, estas herramientas de negocios como el Business Intelligence, CRM o ERP permiten ahorrar costos a las empresas, tanto en infraestructura física y talento humano, según el estudio realizado se manifestó la utilización de las redes sociales tales como Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, las cuales en su conjunto son los nuevos aliados estratégicos que trabajan en coordinación con las Pymes. (Versoza & Yagual, 2017)

Así como se exponen los beneficios de las pymes, es necesario también exponer sus desventajas:

- Acceso al financiamiento encabeza, la lista de limitaciones,
- Vulnerabilidad a los ciclos recesivos y a la desaceleración de la economía.
- Incapacidad en la inserción al mercado global, en competencia con precios.
- No pueden por sí solas traspasar las barreras técnicas y no técnicas de entrada a los mercados o desarrollar barreras para proteger su utilidad en un segmento específico.
- Los bienes ofertados tienen poco valor añadido al cliente, por crearse empíricamente.

- Institucionalidad débil, en la mayoría de países latino americanos.
- La inestabilidad política, la legislación gubernamental, la corrupción, entre otros.

Es necesario generar e incorporar procesos disciplinarios de aprendizaje institucionales, para pequeñas y medianas empresas, en el rediseño y la adaptación de instrumentos estratégicos, conforme a las necesidades de cada sector empresarial, cuya solución demanda continuidad en la consecución de objetivos técnicos y de rentabilidad, amparados en los Planes de Desarrollo y políticas de estado, de modo que su ejecución y control, sea mediante indicadores de eficiencia y eficacia.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para el diseño de un Plan Estratégico, de una administración tradicional a una Pyme innovadora, se consideró a Cami Ingeniería de Procesos, empresa riobambeña, que se ubica en las calles Orozco y Pichincha, cuyas actividades se basan en el mantenimiento y venta de repuestos de motores estacionarios a diésel y gasolina, además del diseño y construcción de equipos agroindustriales. En la ejecución de éste trabajo, se realizó un estudio de mercado dirigido a los clientes reales e internos con la finalidad de determinar el ciclo de vida de la Pyme además de la determinación de objetivos para que sea sustentable. “La elaboración de un documento escrito en el que de una forma sistemática y estructurada, y previa realización de los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un período de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto”. (Muniz, 2014)

En este proceso se utilizaron varios métodos, como el inductivo, deductivo y descriptivo; se empleó la técnica de la encuesta y entrevista, apoyada en el instrumento del cuestionario y en la guía de entrevista respectivamente; Se determinó el tamaño de la muestra a partir de la identificación del universo finito de investigación, dónde se tomó como referencia a los clientes que facturaron entre los datos históricos del 2013-2016 obteniendo un ponderado de 978 clientes reales.

Con la finalidad de determinar el tamaño de la muestra se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{E^2(N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

$$n = \frac{1.96^2 * (0.5) * (0.5) * 978}{0.05^2 (978 - 1) + 1.96^2 * (0.5) * (0.5)}$$

$$n = 276 \text{ encuestas a aplicar}$$

Otra técnica utilizada para la investigación fue la observación directa del micro y macro entorno que permitió elaborar el diagnóstico situacional de Cami antes de la diversificación, los parámetros considerados del Micro entorno fueron: Área de Mantenimiento, Gerencia y Ventas que mediante las matrices de Análisis de Evaluación de factores Internos y Externos permitieron determinar las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades empresariales. Además se aplicó la Matriz RMG dónde se observó la posición competitiva de la Pyme así como también el objetivo a seguir y los correctivos para poner en marcha.

Resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos de recopilación de información:

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Más de 1 vez al mes	49	18
1 vez al mes	63	23
1 vez cada 2 meses	28	10
1 vez cada 4 meses	19	7
1 vez cada 6 meses	64	23
1 vez al año	45	16
1 vez a la semana	8	3
TOTAL	276	100

Tabla 1: Frecuencia de Compra Clientes Reales

Elaborado por: Investigación de Campo

Fuente: Los Autores

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Repuestos de Maquinaria Industrial	50	20
Repuestos Electromecánicos	15	6
Repuestos de Motosierras	55	22
Repuestos de Desbrozadoras	39	16
Repuestos de Motores Estacionarios y 2 Tiempos	13	5
Repuestos de Bombas de Agua	44	18
Repuestos de Generadores de Luz	19	8
Repuestos de Máquinas de Coser	8	3
Aditivos, Aceites	5	2
TOTAL	248	100

Tabla 2: Productos de mayor rotación de Clientes Reales

Elaborado por: Investigación de Campo

Fuente: Los Autores

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mantenimiento Industrial	37	14
Mantenimiento Electromecánico	19	7
Mantenimiento de Motosierras	34	12
Mantenimiento de Desbrozadoras	39	14
Mantenimiento de Motores Estacionarios y 2 Tiempos	31	11
Mantenimiento de Bombas de Agua	42	15
Mantenimiento de Generadores de Luz	29	11
Diseño y Construcción de Maquinaria y Equipos Agroindustriales	37	14
Mantenimiento de Máquinas de Coser	5	2
TOTAL	273	100

Tabla 3: Servicios de mayor frecuencia de consumo de Clientes Reales

Elaborado por: Investigación de Campo

Fuente: Los Autores

PORCENTAJES	Nada Importante	Poco Importante	Indiferente	Importante	Muy Importante	Total
Trato al cliente				27	73	100
Experiencia del Personal				23	77	100
Espacio		10	17	43	30	100
Precios			7	45	48	100
Instalaciones		7	23	43	27	100
Calidad del Bien o Servicio		4		23	73	100
Limpieza Orden del Lugar		6	8	40	46	100

Tabla 4: Factores influyentes para Clientes Reales

Elaborado por: Investigación de Campo

Fuente: Los Autores

Porcentajes	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente	Total
Calidad de Productos y Servicios			22	24	54	100
Rapidez de Atención			20	23	57	100
Atención al Cliente			17	27	56	100
Facturación		13	28	26	33	276

Tabla 5: Evaluación de Servicio realizado a Clientes Reales

Elaborado por: Investigación de Campo

Fuente: Los Autores

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	268	97
No	8	3
TOTAL	276	100

Tabla 6: Grado de aceptación de Clientes Reales

Elaborado por: Investigación de Campo

Fuente: Los Autores

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Internet	82	29
Anuncios	28	10
Redes Sociales	116	41
Televisión	31	11
Radio	25	9
TOTAL	282	100

Tabla 7: Publicidad para Clientes Reales

Elaborado por: Investigación de Campo

Fuente: Los Autores

Nº	Factores Internos de Evaluación	Peso	Calificación	Total Ponderado	
FORTALEZAS	1	Bajo nivel de endeudamiento	0,06	4	0,24
	2	Pago a proveedores a crédito.	0,05	4	0,2
	3	Cobro por productos o servicios en efectivo.	0,07	4	0,28
	4	Reinversión del 60% de los ingresos mensuales.	0,06	4	0,24
	5	Personal profesional capacitado, comprometido y experimentado.	0,06	4	0,24
	6	Buena ubicación	0,07	3	0,21

DEBILIDADES	7	Equipos y maquinaria en buen estado.	0,06	3	0,18
	8	Diversidad de Productos y Servicios.	0,05	4	0,2
	9	Capacidad de innovación.	0,04	3	0,12
	10	Habilidad para diseñar, construir máquinas.	0,07	4	0,28
	11	Ausencia de Imagen Corporativa	0,04	1	0,04
	12	Ausencia de objetivos y valores empresariales.	0,06	2	0,12
	13	Ausencia de la estructura organizacional.	0,04	2	0,08
	14	Precios altos	0,04	2	0,08
	15	Ausencia de Inventarios y Bodega sistematizada	0,05	1	0,05
	16	Ausencia de Sistema de Facturación.	0,04	1	0,04
17	Falta de organización del espacio Físico.	0,02	2	0,04	
18	Acumulación de obras sin retiro y chatarra.	0,04	2	0,08	
19	Falta de implementación de RSE	0,05	2	0,1	
20	Falta de promoción y publicidad de productos.	0,03	2	0,06	
TOTAL			1		2,88

Tabla 8: Matriz EFI

Elaborado por: Investigación de Campo

Fuente: Los Autores

Nº	Factores Externos de Evaluación	Peso	Calificación	Total Ponderado	
OPORTUNIDADES	1	Crecimiento de otras áreas y segmentos de mercado.	0,08	2	0,16
	2	Incremento del poder adquisitivo	0,03	1	0,03
	3	Cambio Demográfico	0,02	2	0,04
	4	Ingreso de nuevos bienes y servicios	0,03	3	0,09
	5	Apoyo gubernamental a las economías populares y solidarias.	0,04	4	0,16
	6	Reestructuración urbana	0,04	2	0,08
	7	Existencia de un terreno para la expansión de la empresa.	0,04	4	0,16
	8	Alianzas estratégicas con empresas similares.	0,03	3	0,09
	9	Apoyo al buen manejo de residuos tóxicos.	0,01	2	0,02
	10	Inversión en I+D	0,02	1	0,02
	11	Existencia de software especializados para el manejo de la información	0,05	3	0,15
	12	Inclusión de Redes Sociales para la difusión publicitaria	0,04	2	0,08
AMENAZAS	13	Crecimiento de competencia.	0,04	2	0,08
	14	Decremento en las ventas por temporadas.	0,09	3	0,27
	15	Aumento de productos sustitutos.	0,01	1	0,01
	16	Inestabilidad Política.	0,04	2	0,08
	17	Retardación en el crecimiento del mercado.	0,03	3	0,09
	18	Falta de flujo de dinero en el país.	0,04	2	0,08
	19	Ciclo de recesión económica del país.	0,06	2	0,12
	20	Restricciones de importaciones.	0,04	3	0,12

21	Incremento del Impuesto al Valor Agregado.	0,06	4	0,24
22	Medidas de Austeridad propuestas por el actual Gobierno.	0,05	2	0,1
23	Vulnerabilidad de desastres naturales.	0,08	4	0,32
24	Cambios de preferencias de los consumidores.	0,03	3	0,09
TOTAL		1		2,36

Tabla 9: Matriz EFE
Elaborado por: Investigación de Campo
Fuente: Los Autores

MATRIZ EFI

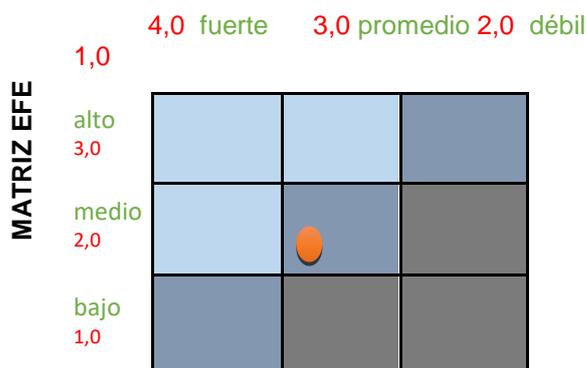


Figura 3: Matriz de Confrontación EFI y EFE
Fuente y Elaborado: Los Autores

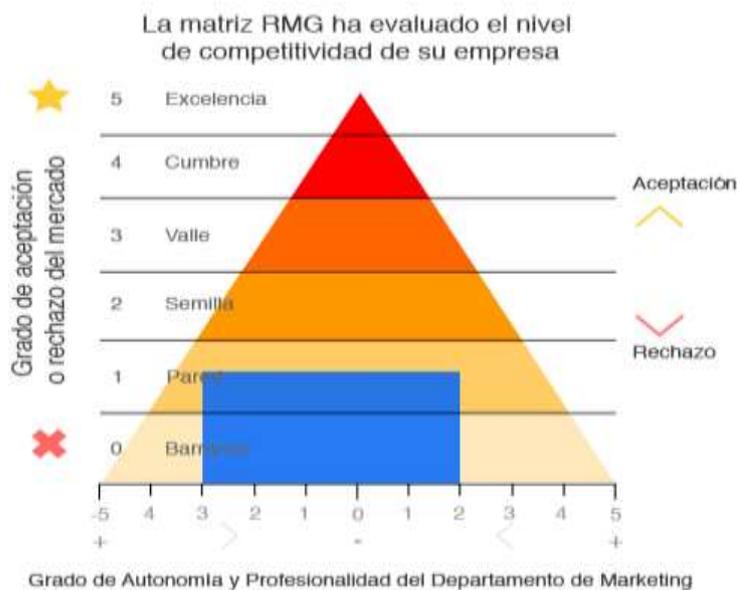


Figura 4: Matriz RMG
Fuente y Elaborado: (Asociados Marketing & Comunicación RMG, 2015)

Discusión:

La frecuencia de consumo de los clientes en el menor porcentaje, es de 1 vez por semana sólo el 3% de los clientes los realiza, el 23% de los encuestados concuerdan frecuentar una vez al

mes y otro 23% consumen semestralmente. Esto permite considerar la frecuencia de compras y ventas, la rotación de inventarios, cartera vencida, poder adquisitivo y flujo de efectivo, comprendiendo porqué las obras reparadas no retiradas.

Los productos de mayor consumo son los destinados para maquinaria de bosque y jardín como la motosierra con un 22%, finalizando con el 3% que corresponde a los repuestos para máquinas de coser. Los resultados obtenidos demuestran que Cami realiza sus adquisiciones de acuerdo a la demanda de los clientes reales, para incorporar estrategias que ayuden a la promoción de la mercadería de muy baja rotación, maximizando así los recursos.

Los servicios de mayor frecuencia de consumo por los clientes reales es el mantenimiento de bombas de agua que representan el 15%, a su vez el mantenimiento Industrial, de Desbrozadoras y el Diseño y Construcción de maquinaria y equipos responden al 14% mientras 12% pertenece al mantenimiento de motosierras, seguido por el 11% tanto para el mantenimiento de generadores de luz y motores estacionarios y de 2 tiempos y finalmente el 2% requiere de mantenimiento de máquinas de coser. Estos resultados tienen una relación directa con la ubicación geográfica en la que se encuentra Cami pues la provincia de Chimborazo tiene como fuente principal de desarrollo económico la agricultura, además le permite a la empresa direccionar y definir el mercado objetivo al que debe darle mayor atención.

Los factores influyentes para clientes reales calificados como muy importantes son los siguientes: trato al cliente, experiencia, precio, calidad del bien o servicio, limpieza y orden, sin embargo existe un porcentaje considerado de clientes que califican como importante el espacio e instalaciones. Los datos con mayor importancia deben ser el punto focal para que la empresa tome en cuenta dentro de sus estrategias de imagen corporativa y la delineación de los objetivos estratégicos.

La evaluación del servicio realizado a clientes reales de Cami en forma mayoritaria califican como excelente la atención al cliente, la rapidez de atención y la calidad del producto y servicio a su vez la facturación recibe una calificación promedio debido a que la empresa carece de un sistema de facturación automatizado.

El grado de aceptación de los clientes reales de Cami es del 97% respondiendo a la trayectoria profesional y ética de la empresa por más 35 años en el mercado riobambeño.

Los medios de publicidad que prefieren la mayoría de los clientes reales de Cami es mediante Redes Sociales con el 41% y el 9% les agrada recibir información a través de la radio. Este porcentaje mínimo no deja de ser importante para la empresa debido a que existen clientes de zonas rurales que la empresa no puede dejar de atender.

El total ponderado de la matriz de factores internos de Cami es de 2.88 lo que significa que está dentro del rango promedio, y su participación interna es fuerte, sin embargo debe mejorar a través de planes de acción que le permitan mayor participación dentro del mercado.

Los resultados obtenidos del total ponderado de factores externos de Cami es de 2.36 podemos entender que la organización presenta vulnerabilidad considerada como media, lo que también incide directamente en la carencia de estrategias para las oportunidades y amenazas existentes en la industria.

Los valores de las evaluaciones de las matrices EFE (2.36) y EFI (2.88) nos da como resultado contrastado un punto que converge en el cuadrante V es decir la región 2 con prescripción de

retener y mantener, además Cami Ingeniería de Procesos deberá implementar estrategias que le permitan el desarrollo de productos y un mayor posicionamiento en el mercado.

Matriz RMG: Cami obtuvo un total de entre 1 y 2 puntos lo que significa un posicionamiento llamado Pared, dicho análisis señala que tienen una imagen deteriorada sin estrategias de mejora o corrección. Dicha pared puede ser destruida o escalada a través de la mejora en el marketing que están llevando a cabo, para que logre los beneficios que espera tener.

Conclusiones

Por medio de una extensa revisión bibliográfica sobre el Plan Estratégico y Pymes, se ha sustentado la investigación en base a los criterios de varios autores que contribuyen a fomentar Planes estratégicos dinámicos, haciendo énfasis, que los mismos deben ser trabajados desde la dirección o alta gerencia dentro del ciclo de vida de toda organización ya sea pequeñas, mediana o grande.

Los insumos para la construcción de matrices de evaluación deben contener información confiable y auténtica, así como también debe hacerse colegiadamente para poder recibir diferentes ópticas y experiencias de las personas que desarrollan el proceso estratégico. Para discutirse si las oportunidades amenazas, debilidades y fortalezas encontradas, son realmente las que están siendo presentadas por el entorno de la organización, y de este modo se logre diseñar estrategias de acuerdo a la necesidad de cada Pyme.

Cami posee todos los recursos necesarios para potenciarse como una Pyme dentro del mercado local, no sólo por la trayectoria y la buena reputación que le precede, sino también porque tiene un grupo multidisciplinario experto y profesional dentro del área mecánica. Cami requiere una restructuración organizacional que le permita encausar los objetivos organizacionales, valores y políticas Institucionales, y afianzar la misión y visión empresarial de modo tal que la empresa cuente con bases firmes de desarrollo.

Bibliografía:

- Alcaide, J. C., Bernués, S., Díaz, E., Espinosa, R., Muñiz, R., & Smith, C. (2013). *Marketing y Pymes*. España: SN.
- Armijo, M. (Junio de 2013). *Cepal*. Obtenido de Manual de Planificación Estratégica e Indicadores del Sector Público: https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf
- Asociados Marketing & Comunicación RMG. (2015). *Matriz RMG Asociados Marketing & Comunicación*. Obtenido de <http://www.rmg.es/matriz/index.html>
- Castellanos, L. (2015). *Estrategia y Planificación Estratégica*. Venezuela: Ediciones IC Venezuela.
- Castellanos, L. (2015). *Estrategia y Planificación Estratégica*. Obtenido de <https://lcestrategia.wordpress.com/>
- D'Alessio, F. (2014). *Planeamiento Estratégico Razonado Aspectos Conceptuales y Aplicados*. Peru: Pearson.
- EFE. (18 de Mayo de 2018). Gobierno ecuatoriano crea tres consorcios para apoyar a las pequeñas y medianas empresas. *ECUADORINMEDIATO.COM*, pág. SN.
- Ferrer, M., & Tresierra, T. (2009). Pymes. *Las Pymes y Teorías Modernas sobre la Estructura del Capital*, Número 22. Obtenido de http://www.ucla.edu.ve/dac/compendium/revista22/Articulo_4.pdf
- Galeano, S. (Febrero de 2018). *Marketing Ecommerce*. Obtenido de <https://marketing4ecommerce.net/usuarios-internet-mundo-2017/>
- Hernández, G. (2018). *Calidad y ADR*. Obtenido de <https://aprendiendocalidadyadr.com/sobre-mi-3/>
- Hernández, Z. T. (2014). *Administración Estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.
- Ministerio Coordinador de Desarrollo Social. (2014). *La economía popular y solidaria fomenta la importancia del ser humano sobre el capital*. Obtenido de <http://www.desarrollosocial.gob.ec/la-economia-popular-y-solidaria-fomenta-la-importancia-del-ser-humano-sobre-el-capital/>
- Muniz, G. R. (2014). *Marketing en el Siglo XXI* (5ª ed.). España: Centro de Estudios Financieros.
- Pavón, L. I. (2016). *Inclusión Financiera de las Pymes en el Ecuador y México*. Santiago: Naciones Unidas.
- Servicio de Rentas Internas. (2016). *Pymes*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/de/32>
- Versoza, L. M., & Yagual, R. R. (2017). Relación entre el ciclo de vida de las Pymes en redes sociales y el emprendimiento en la ciudad de Guayaquil. *INNOVA*, 125-136.
- Xie, Y. M. (2018). *Social Media, Marketing, SEO, Marca Personal*. Obtenido de <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-externos-matriz-efe-mefe/>