



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE CUENCA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS PYMES DEL SECTOR
MANUFACTURERO DE ALIMENTOS EN CUENCA, ANÁLISIS Y DISEÑO DE
ESTRATEGIAS PARA LA RECUPERACIÓN POST PANDEMIA”**

Trabajo de titulación previo a la obtención del
título de Licenciado en Administración de Empresas

AUTORES: ESTEBAN GABRIEL MATUTE TAPIA
PABLO FABIÁN REYES ESPINOZA
TUTORA: MGTR. ANA JULIA VEGA LUNA

Cuenca - Ecuador
2022

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Nosotros, Esteban Gabriel Matute Tapia con documento de identificación N° 0105502926 y Pablo Fabián Reyes Espinoza con documento de identificación N° 0605784271; manifestamos que:

Somos los autores y responsables del presente trabajo; y, autorizamos a que sin fines de lucro la Universidad Politécnica Salesiana pueda usar, difundir, reproducir o publicar de manera total o parcial el presente trabajo de titulación.

Cuenca, 13 de julio del 2022

Atentamente,



Esteban Gabriel Matute Tapia

0105502926



Pablo Fabián Reyes Espinoza

0605784271

**CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE
TITULACIÓN A LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

Nosotros, Esteban Gabriel Matute Tapia con documento de identificación N° 010550296 y Pablo Fabián Reyes Espinoza con documento de identificación N° 0605784271, expresamos nuestra voluntad y por medio del presente documento cedemos a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que somos autores del Artículo Académico: “La planificación estratégica de las PYMES del sector manufacturero de alimentos en Cuenca, análisis y diseño de estrategias para la recuperación post pandemia”, el cual ha sido desarrollado para optar por el título de: Licenciado en Administración de Empresas, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En concordancia con lo manifestado, suscribimos este documento en el momento que hacemos la entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

Cuenca, 13 de julio del 2022

Atentamente,



Esteban Gabriel Matute Tapia

0105502926



Pablo Fabián Reyes Espinoza

0605784271

CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Ana Julia Vega Luna con documento de identificación N° 0102135480, docente de la Universidad Politécnica Salesiana, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación: “LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS PYMES DEL SECTOR MANUFACTURERO DE ALIMENTOS EN CUENCA, ANÁLISIS Y DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA LA RECUPERACIÓN POST PANDEMIA”, realizado por Esteban Gabriel Matute Tapia documento de identificación N° 0105502926 y por Pablo Fabián Reyes Espinoza con documento de identificación N° 0605784271, obteniendo como resultado final el trabajo de titulación bajo la opción Artículo Académico que cumple con todos los requisitos determinados por la Universidad Politécnica Salesiana.

Cuenca, 13 de julio del 2022

Atentamente,



Mgtr. Ana Julia Vega Luna
0102135480

II. Dedicatoria y Agradecimiento

DEDICATORIA

A Dios, por su inmenso amor.

A mis padres, Pablo y Marcela, por a haberme dado la vida y su constante apoyo en mi formación universitaria.

A Roberto Antonio, mi "Hermano del Alma", que supo inspirarme siempre con su actitud entrañable.

A mi abuelita Elsitita, que desde siempre me apoyó totalmente.

A mis abuelitos Anita María y Roberto, que a pesar de la distancia se preocuparon por mi formación académica.

Pablo Fabián

El presente proyecto de investigación está dedicado a Dios, a mi padre, el Sr. Edgar Matute, quien me ha apoyado incondicionalmente en todas las facetas de mi vida a pesar de no estar físicamente presente, a mi madre, la Sra. Gladys Tapia, y a mis hermanos Edgar y Andrea que sin su ayuda y unidad familiar nunca hubiera podido alcanzar este éxito en mi vida. Solo puedo decir gracias por todo.

Esteban Gabriel

AGRADECIMIENTO

Dios, gracias por iluminar siempre mi camino y mi ruta de formación educativa. Gracias a la Universidad de Ciencias Políticas Salesiana por brindarnos una base educativa de alta calidad e impregnada de valores, responsabilidad y trabajo.

Agradezco a la Mgtr. Ana Julia Vega Luna por su orientación en el presente proyecto de investigación y le expreso mi gratitud por todo su apoyo tanto en lo académico como en lo investigativo.

Esteban Gabriel

Pablo Fabián

III. Resumen

El presente estudio investigativo se relaciona con “LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS PYMES DEL SECTOR MANUFACTURERO DE ALIMENTOS EN CUENCA, ANÁLISIS Y DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA LA RECUPERACIÓN POST PANDEMIA”, cuyo objetivo primordial consiste en, analizar la Planeación Estratégica de las PYMES en el sector manufacturero de alimentos de Cuenca; para la implementación de nuevas estrategias y la recuperación post pandemia. Con relación a su perspectiva teórica y a las fuentes bibliográficas revisadas, se sabe que la Planeación Estratégica es una herramienta fundamental para alcanzar sus metas previstas. Las pequeñas y medianas empresas ayudan a intensificar y fortalecer la economía nacional, ya que sus inversiones de capital son mínimos, En cuanto a la Metodología, se usaron el método cuantitativa-cualitativa, la cual nos ayudó para el desarrollo del estado del arte. Los métodos manejados son el inductivo-deductivo, el método analítico y las técnicas de la encuesta, que fue de vital importancia para el levantamiento de datos. Finalmente, se estructuró un plan estratégico para las pequeñas y medianas empresas con los pasos respectivos a seguir.

Palabras Claves

Alimentos procesados, planificación estratégica, productividad, PYMES.

IV. Abstract

"THE STRATEGIC PLANNING OF SMEs IN THE FOOD MANUFACTURING SECTOR IN CUENCA, ANALYSIS AND DESIGN OF STRATEGIES FOR POST-PANDEMIC RECOVERY"

The present research study is related to "STRATEGIC PLANNING OF SMEs IN THE FOOD MANUFACTURING SECTOR IN CUENCA, ANALYSIS AND DESIGN OF STRATEGIES FOR POST-PANDEMIC RECOVERY", whose main objective is to analyze the Strategic Planning of SMEs in the food manufacturing sector of Cuenca, for the implementation of new strategies and post-pandemic recovery. In relation to its theoretical perspective and the bibliographic sources reviewed, it is known that Strategic Planning is a fundamental tool to reach its foreseen goals. Small and medium-sized companies help to intensify and strengthen the national economy, since their capital investments are minimal. As for the Methodology, the quantitative-qualitative method was used, which helped us to develop the state of the art. The methods used are the inductive-deductive, the analytical method and the survey techniques that were of vital importance for the data collection. Finally, a strategic plan for small and medium-sized enterprises was structured with the respective steps to be followed.

Keywords

Processed foods, strategic planning, productivity, PYMES

V. Índice de Contenido

III.	Certificado de cesión de derechos de autor del trabajo de titulación a la Universidad Politécnica Salesiana.....	¡Error! Marcador no definido.
IV.	Certificado de Dirección del Trabajo de Titulación.....	¡Error! Marcador no definido.
V.	Dedicatoria y Agradecimiento	5
VI.	Resumen.....	6
VII.	Abstract.....	7
VIII.	Índice de Contenido	8
	Índice de tablas	9
	Índice de figuras.....	10
IX.	Introducción	11
	• Revisión de literatura	11
	• Metodología	16
	• Interpretación de resultados	17
	• Discusión	32
	• Conclusión	34

Índice de tablas

Tabla 1	11
Tabla 2	12
Tabla 3	12
Tabla 4	12
Tabla 5	14
Tabla 6	15
Tabla 7	17
Tabla 8	24
Tabla 9	25
Tabla 10	26
Tabla 11	26
Tabla 12	29
Tabla 13	31
Tabla 14	32
Tabla 15	33

Índice de figuras

Figura 1	16
Figura 2	17
Figura 3	18
Figura 4	18
Figura 5	19
Figura 6	19
Figura 7	20
Figura 8	21
Figura 9	22
Figura 10	33
Figura 11	34

VI. Introducción

- **Revisión de literatura**

Según (Peñañiel, 2019) señala que, en la actualidad, la jerarquía de la Planificación Estratégica (PE), en las pequeñas y medianas empresas, desempeñan un papel preponderante y representan un potencial competitivo con las demás compañías, como fuentes generadoras de empleo e ingresos. Las PYMES pretenden que las empresas sean productivas y que vayan cumpliendo con el plan de estrategias basadas en la misión, visión y objetivos; lo que permite tener un reflejo hacia el futuro. Así mismo, se intenta ayudar a amortiguar el inconveniente que se percibe en la actualidad y que está vinculado por la presencia del COVID-19, y sus efectos, que ha provocado serios daños financieros en el sector manufacturero de alimentos en la ciudad de Cuenca.

La planificación estratégica ha sido crucial en la evolución de las PYMES porque proporciona alternativas formales y competentes a través de la implementación de estrategias basadas en su visión, misión y objetivos; todo ello orientado a una previsión económica futura superior. Debido a su protagonismo en el mercado comercial y laboral de Cuenca, han asumido un papel importante en la economía. Sin embargo, se enfrentan a algunos retos en este contexto, mismos que serán definidos en el contexto histórico actual, analizando sus necesidades y requerimientos, y reconociendo a profundidad sus debilidades y fortalezas. Según (Caldart, 2021) “la aparición del COVID-e ha generado un gran desafío para la industria manufactura de alimentos, puesto que implica un elevado sentido de responsabilidad hacia la sociedad”.

Una PYME es considerada como una entidad organizativa que se caracteriza por poseer un cierto número de trabajadores, con unas actividades comerciales y con ingresos limitados, se clasifican de acuerdo con sus escalas por su cantidad de empleados, su esparcimiento empresarial y su poder económico (INEC, 2018). Las características de las empresas se detallan a continuación. (*Ver Tabla 1*).

Tabla 1

Clasificación según el tamaño de la empresa

VARIABLES DE CLASIFICACIÓN SEGÚN EL TAMAÑO DE LA EMPRESA

CLASIFICACIÓN	PERSONAL OCUPADO	VENTAS ANUALES (USD)
Pequeña empresa	10-49	\$ 100.001 - \$1'000.000
Mediana empresa tipo "A"	50-99	\$ 1'000.001 - \$5'000.001
Mediana empresa tipo "B"	100-199	\$ 2'000.001 a \$ 5'000.001

Nota. En la Tabla 1, se hace referencia a las variables de clasificación según el tamaño de la empresa.

De acuerdo con los datos del (INEC, 2021), las pequeñas y medianas empresas tipo (A y B), con relación al año 2019 y 2020, presentó un cierre del 19% vinculado con las pequeñas empresas y un 20% de las medianas empresas tipo "A" y un 11% del tipo "B". En cuanto a las ventas de las pequeñas y medianas empresas, se nota una disminución que van del 20%, 16% y 15% en ventas anuales consecuentemente. Mientras que un porcentaje del 16%, 21% y 10%, ha ido incrementando en la tasa de desempleo respectivamente. (*Ver Tabla 2, 3, 4*).

Tabla 2

Número de empresas por tamaño en la ciudad de Cuenca

Número de empresas por tamaño en la ciudad de Cuenca			
Año	Pequeñas empresas	Medianas empresas "A"	Medianas empresas "B"
2019	383	61	28
2020	312	49	25

Nota. En la Tabla 2, se demuestra el número de empresas por su tamaño que existen en la ciudad de Cuenca.

Tabla 3

Ingresos totales en miles de dólares por empresas en la ciudad de Cuenca

Ingresos totales en miles de dólares por empresas en la ciudad de Cuenca			
Año	Pequeñas empresas	Medianas empresas "A"	Medianas empresas "B"
2019	\$121.253,65	\$82.723,88	\$82.125,62
2020	\$97.533,45	\$69.765,01	\$69.782,37

Nota. En la Tabla 3, se demuestra los ingresos totales en miles de dólares, por el tipo de empresa en la ciudad de Cuenca entre los años 2019 y 2020.

Tabla 4

Número promedio de empleados registrados en la ciudad de Cuenca

Número promedio de empleados registrados en la ciudad de Cuenca

Año	Pequeñas empresas	Medianas empresas “A”	Medianas empresas “B”
2019	3997	1595	1571
2020	3342	1262	1407

Nota: En la Tabla 4, se destaca el número promedio de empleados registrados en la ciudad de Cuenca.

Elaboración propia

En correspondencia con la problemática de las PYMES (Useche, 2021), en su trabajo “Fórmula Estratégica Empresarial para PYMES en Ecuador ante el Covid-19” concluye que las PYMES necesitan y requieren atención de sus necesidades sociales y económicas aplicando estrategias participativas ajustando sus acciones en dirección hacia la tecnología, generando la capacidad de una rápida y adecuada adaptación antes futuras adversidades buscando implantar y generar un direccionamiento hacia el desarrollo sostenible.

Según (Santos, 2021), expresa que la Planeación Estratégica es el documento que reúne los objetivos de la organización y las acciones necesarias para lograrlos. Debe contener su misión, visión y objetivos. Mientras que (Betancourt, 2022), sostiene que, la planificación estratégica es el proceso en el que definimos y ejecutamos una ruta a largo plazo para el logro de los objetivos o propósitos organizacionales. Con relación a los dos autores citados anteriormente, una planificación estratégica para PYMES ayuda al análisis de la situación presente y deseada a futuro, el entorno de la empresa y sus brechas existentes. La planificación responde a los cambios internos y externos, de manera que la empresa se mantenga competitiva en el mercado.

Adicionalmente, (Yanez, 2021), expresa que la idealización estratégica se aplica a cualquier tipo de organización; independientemente del tamaño: la edad organizacional, el lugar, la duración y la rigurosidad del proceso con resultados diferentes. (*Ver Tabla 5*).

Tabla 5*Etapas de la planificación estratégica*

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	
Paso 1	Análisis del entorno y Análisis interno
	Matriz DOFA
Paso 2	Definir objetivos
	Misión, visión y valores
Paso 3	Establecimiento de estrategias
	Recursos disponibles, plazos , indicadores de gestión y responsables
Paso 4	Ejecución
	Ejecución estratégica
Paso 5	Reporte
	Pueden ser impresos o no y/o literal o gráfico
Paso 6	Evaluación
	La secuencia de las etapas y los métodos, herramientas y técnicas que se utilicen, serán muy diferentes y adecuados a cada tipo de

Nota. De acuerdo con la Tabla 5, explica brevemente los pasos que hay que seguir para una Planificación Estratégica. Para la ejecución del presente estudio se elige los siguientes elementos de la Matriz DAFO, como son las amenazas y oportunidades, en el ámbito interno y externo de las PYMES.

Citando a, (Geremías, 2021), el desarrollo de un plan estratégico puede basarse en tres factores principales. El primero es la identificación de las amenazas y las oportunidades teniendo en cuenta elementos internos y externos. El segundo está vinculado a la agilidad en la toma de decisiones, es decir, cuando los objetivos y las metas son claros y los riesgos se mitigan adecuadamente, la toma de decisiones se vuelve más ágil y eficaz. El tercero está vinculado a la motivación y la cooperación, con metas y tareas claras. Y, como lo plantea (Geremías, 2021) en su estudio, se demuestra que en las empresas ecuatorianas falta este análisis del entorno externo, que tiene que ver con el tema político, social y tecnológico.

Es pertinente indicar que las PYMES, se benefician con la ejecución de la herramienta estratégica para auscultar criterios de cómo se encuentran en la actualidad dichas empresas y que de acuerdo con (Florido, 2016) puntualiza que, “en el caso de realizar un plan estratégico, se debe aplicar una matriz DAFO, lo cual permite obtener un claro diagnóstico que ayude a la toma de decisiones”. En tanto que (Torres, 2021) sostiene que, “la matriz DAFO es una herramienta usada en la gestión empresarial, para identificar los riesgos y oportunidades que existen en una organización”. La presente herramienta estratégica permitirá la realización de un diagnóstico de debilidades y oportunidades de las PYMES en general. (*Ver Tabla 6*).

Tabla 6*Matriz DAFO*

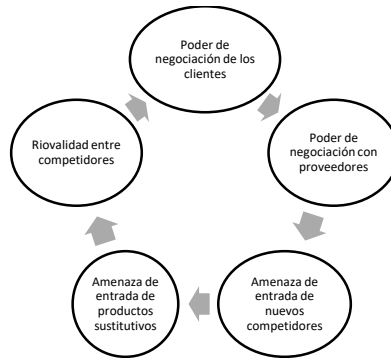
Matriz DAFO	Fortalezas	Análisis Interno
	Debilidades	
	Oportunidades	Análisis Externo
	Amenazas	

Nota. En la Tabla 6, explica en que ámbito la empresa se encuentra sobre la base de la matriz DAFO. Elaboración propia

En torno con, (Quintana, 2020) muestra que, “el análisis PESTEL es otra de las herramientas de Planeación Estratégica que le permite a una empresa analizar los factores macroeconómicos del ambiente en el cual opera”. Mientras que, (Muelle, 2019) “Considera que el análisis PESTEL, sirve para identificar los factores externos del negocio que pueden influir en su desarrollo, factores externos nos referimos a condiciones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológico y legal que pueden afectar a una empresa”, entonces, se logra deducir que esta herramienta estratégica permite analizar las fuerzas macroeconómicas en el entorno empresarial de las pymes.

En correspondencia (Facchin, 2021), “la calidad de las 5 fuerzas de Porter sirve para estar al tanto y entender mejor la situación que la empresa tiene en su mercado y las fuerzas competitivas”. Desde el punto de vista de, (Galiana, 2020), “explica que las 5 fuerzas de Porter, en las empresas logran analizar y medir sus recursos, empezando por ahí, estarán en condiciones óptimas para establecer y planificar estrategias que potencien sus oportunidades o fortalezas para hacer frente a las amenazas y debilidades”. En conclusión, de los autores citados anteriormente, con un buen análisis de mercado, las PYMES podrán saber en qué aspectos podrán determinar el poder de negociación.

Según (Quintana, 2020), "la calidad de las cinco fuerzas de Porter sirve para estar a la vanguardia y comprender mejor la situación que tiene la empresa en su mercado y las fuerzas competitivas." Según (Muelle, 2019), "explica que las cinco fuerzas de Porter permitirán a las empresas analizar y evaluar sus recursos, partiendo de este punto, y estarán en una posición ideal para establecer y planificar estrategias que maximicen sus oportunidades o fortalezas para combatir las amenazas y debilidades." Según los autores anteriormente citados, las PYMES podrán determinar qué factores pueden influir en su poder de negociación con un buen análisis de mercado. (Ver Figura 1).

Figura 1***Modelo de las 5 fuerzas de Porter***

Nota: La Figura 1, muestra las 5 fuerzas de Porter, mismas que son analizadas en la Planificación Estratégica de las PYMES del sector manufacturero en Cuenca.

- **Metodología**

La metodología que se utilizará en la presente investigación tiene un enfoque cuali-cuantitativo que consiste en otorgar valor y rigidez científica a los resultados que se obtienen del proceso investigativo. Según (Hernández, 2018), explica que. “El tipo de investigación combina elementos de enfoques cuali-cuantitativo (puntos de vista, recolección de datos, técnicas de análisis e inferencia)”.

La primera etapa contribuyó a la compilación de información conceptual, se empleó la revisión bibliográfica, el método analítico que nos ayudó básicamente para fundamentar teóricamente la investigación. Lo que se pretende en concordancia con (Rodríguez, 2019), es aplicar el pensamiento crítico y la evaluación de hechos e información relativa a la investigación que se está llevando a cabo.

Para lograr el segundo objetivo referente a la recopilación de información y datos primarios se utilizó la técnica de la encuesta y el instrumento del cuestionario. Se utilizó además la técnica de la observación mediante el acercamiento a las PYMES del sector manufacturero de la ciudad de Cuenca.

Estas herramientas de la investigación ayudan a recoger la información y a sistematizarla con el propósito de alcanzar mayor fidelidad en la compilación de los datos de campo. Para la elaboración de la encuesta, se aplicó un cuestionario, mediante Google Forms y los datos

obtenidos fueron procesados con métodos estadísticos para la correlación de las variables estudiadas utilizando tablas dinámicas. El cuestionario se aplicó a una muestra de 37 empresas, utilizando la fórmula de poblaciones finitas, puesto que en la base de datos se halló 41 empresas entre pequeñas y medianas de alimentos procesados, en la ciudad de Cuenca. Se efectuó una prueba piloto a 10 empresas para verificar y determinar la validez de la encuesta.

Las preguntas se efectuaron a las empresas manufactureras según la clasificación nacional de actividades económicas CIUU 4.0 estructurándola en base a los enfoques de liderazgo que se relaciona con el plan estratégico de la empresa, la declaración de la misión y visión de la empresa, determinación de ventajas competitivas de la empresa y preparación del personal. Se abordaron además preguntas sobre la realidad financiera, producción, tecnología, calidad y procesos, satisfacción del cliente, satisfacción del personal y enfoque de los resultados comerciales y empresariales. (Ver Figura 2).

- **Interpretación de resultados**

Figura 2

Clasificación Nacional de Actividades Económicas



Nota. La Figura 2, presenta la clasificación de las empresas manufactureras según el código CIUU 4.0. Tomado del Instituto Nacional de Estadística y Censos.

Tabla 7

Escala de Calificación

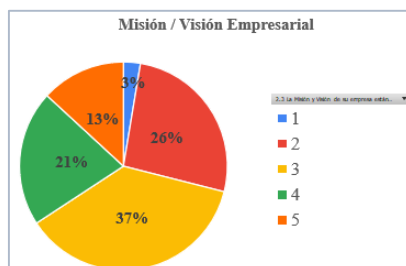
Calificación	Escala
1	Nula
2	Escasa
3	Regular
4	Alta
5	Muy alta

Nota. La tabla 7, presenta la escala de calificación para la elaboración de las encuestas.

Para la elaboración de la encuesta se realizó una escala de calificación para las preguntas que va de 1 a 5, siendo 1 que no aplica o en total desacuerdo y 5 totalmente satisfecho o en acuerdo. (Ver Tablazzz 7).

Figura 3

Misión y Visión empresarial de las PYMES

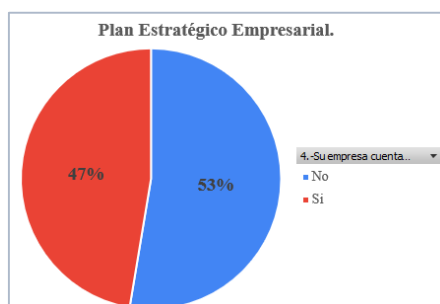


Nota. La Figura 3, representa los propósitos de la misión es decir el propósito y la visión que es lo que aspiran las PYMES enfocadas interna y externamente. Elaboración propia

Una vez aplicada la encuesta, se observa que solo el 13% de las empresas tiene una misión o visión centrada tanto interna como externamente en la satisfacción de sus clientes, que el 3% carece de una misión o visión adecuada y que el 37% de las PYMES cree que su misión o visión debe ajustarse porque toda empresa se esfuerza por mejorar cada día. (Ver Figura 3).

Figura 4

Plan Estratégico Empresarial de las PYMES

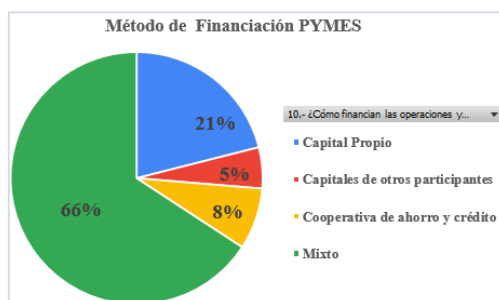


Nota. La Figura 4, representa a las PYMES que cuentan con un plan estratégico empresarial. Elaboración propia

Según la encuesta las PYMES de la ciudad de Cuenca, se constató que el 53% de las empresas carecen de un proceso de planificación estratégica, frente al 47% que tienen un plan y realizan un proceso de planificación estratégica antes de emprender cualquier actividad empresarial, propuesta por las empresas agroalimentarias. (Ver Figura 4).

Figura 5

Método de financiación de las PYMES

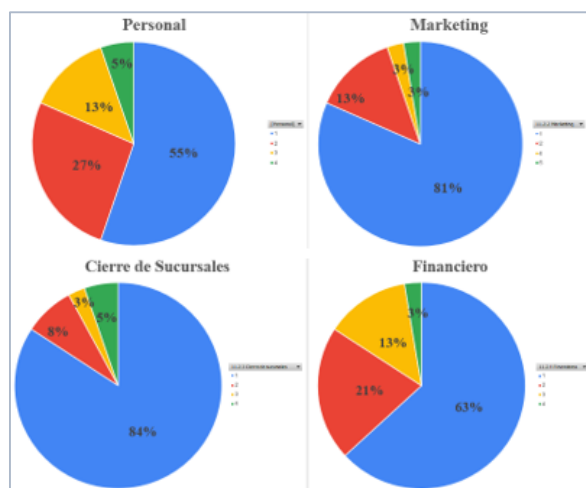


Nota. La Figura 5, representa el Cuadro de Mando Integral (CMI), de la perspectiva financiera, en cuanto a los métodos de financiación que manejan las PYMES. Elaboración propia

Según el estudio, el 66% de las empresas cuentan con una combinación de fuentes de financiación, que incluyen tanto el capital propio como el de otros participantes y los pagos anticipados de las cooperativas de ahorro y crédito. El resto de las fuentes de financiación, más pequeñas, son las siguientes: la mayoría de las empresas -el 21%- cuenta con dinero propio, el 5% con capital de otros participantes y el 8% con préstamos a través de cooperativas de ahorro y crédito. (Ver Figura 5).

Figura 6

Recortes Presupuestarios de las PYMES en los dos últimos años.



Nota. La Figura 6, representa el CMI de la perspectiva financiera, en cuanto al recorte presupuestario de las PYMES. Elaboración propia

Con relación al personal, el presente estudio indica que, en los últimos 2 dos años no se aplicó un recorte en el 55% de las empresas, mientras que en el 27% hubo una pequeña situación, mientras el 13% expresa un medio considerable y en un 5% fue total.

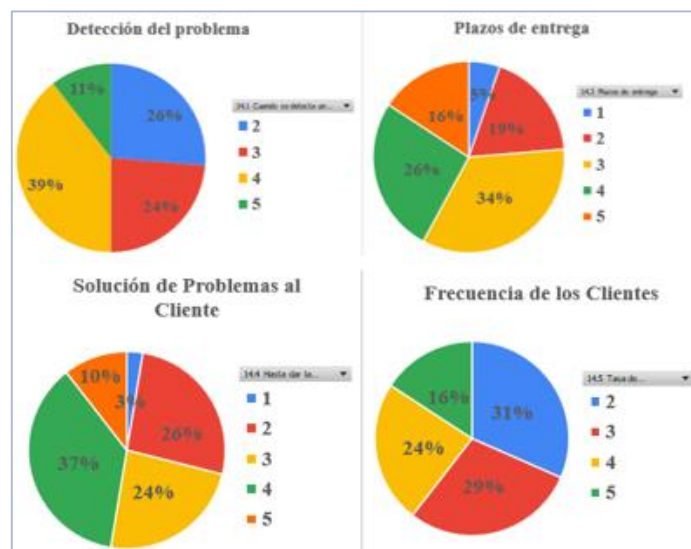
En cuanto al marketing, el 81% no manifiesta un asunto presupuestario; una de las causas por la que no se dio esta situación es que las empresas no poseen muchas estrategias de marketing.

El sector financiero mostró un 63% que no efectuó recortes, un 21% llevó a cabo un pequeño corte financiero, el 13% se elevó esta problemática y un 3% de las empresas también demostró una baja situación financiera.

El cierre de sucursales fue nulo en el 84%, lo cual es un logro muy significativo dado los tiempos de pandemia, y tan solo el 3% de las empresas realizó un cierre de sucursales. (Ver Figura 6).

Figura 7

Evaluación de la percepción de sus clientes respecto a sus productos de las PYMES



Nota. La Figura 7, representa el CMI de la perspectiva del cliente relacionado con el servicio y la satisfacción. Elaboración propia

Frente a la detección del problema se logra revelar que, en los últimos 2 dos años, el 26% toman escasas acciones correctivas y preventivas; en comparación con el 24% que efectuó una toma de acciones frecuentes, el 39% ejecutó acciones constantes y, por otra parte, el 11% ejecutó un estudio muy alto de sus procesos para tomar acciones correctivas y preventivas para solucionar los problemas que se presenten con los clientes.

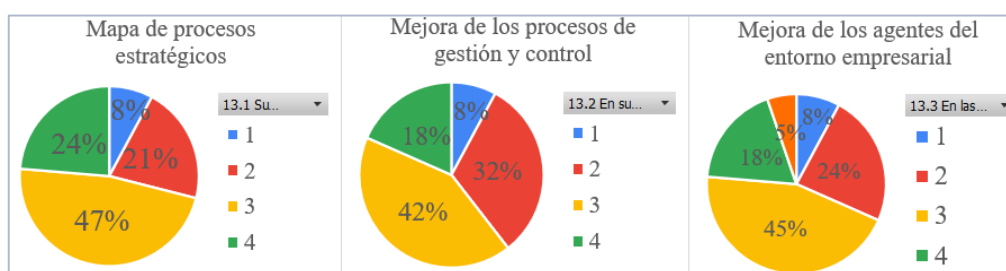
En cuanto a los plazos de entrega, el 19 % era escaso, el 34 %, atención regular en la entrega, el 26 %, vigilancia adecuada en el desembolso y el 16 %, cuidado inmediato en la entrega, por último, el 5% informó de que no recibía la atención adecuada al tratar los problemas de los clientes.

Con relación a la frecuencia de los clientes, el 3% no ofreció atención a la hora de solucionar los problemas del cliente, el 26%, atención escasa, el 24% brindó un esmero regular y un 37% ofreció una alta atención y únicamente el 10% presentó una excelente atención a la hora de solucionar los problemas del cliente.

Frente a la solución de problemas al cliente, el 37% si remedia el problema, el 29% expone una tasa de clientes regular, así como el 24% muestra una tasa alta y el 16% dice una tasa de repetición de clientes muy alta. (Ver Figura 7).

Figura 8

Enfoque de Calidad y Procesos de las PYMES



Nota. La Figura 8, representa el CMI de la perspectiva de los procesos internos enfocado a las mejoras en los procesos. Elaboración propia

De cara al mapa de procesos estratégicos, en los últimos 2 dos años el 8% de las empresas no ha identificado, el 21% identificó escasamente, el 47% identificó regularmente y el 24% identificó escasamente el mapa de procesos y distinguido aquellos procesos estratégicos.

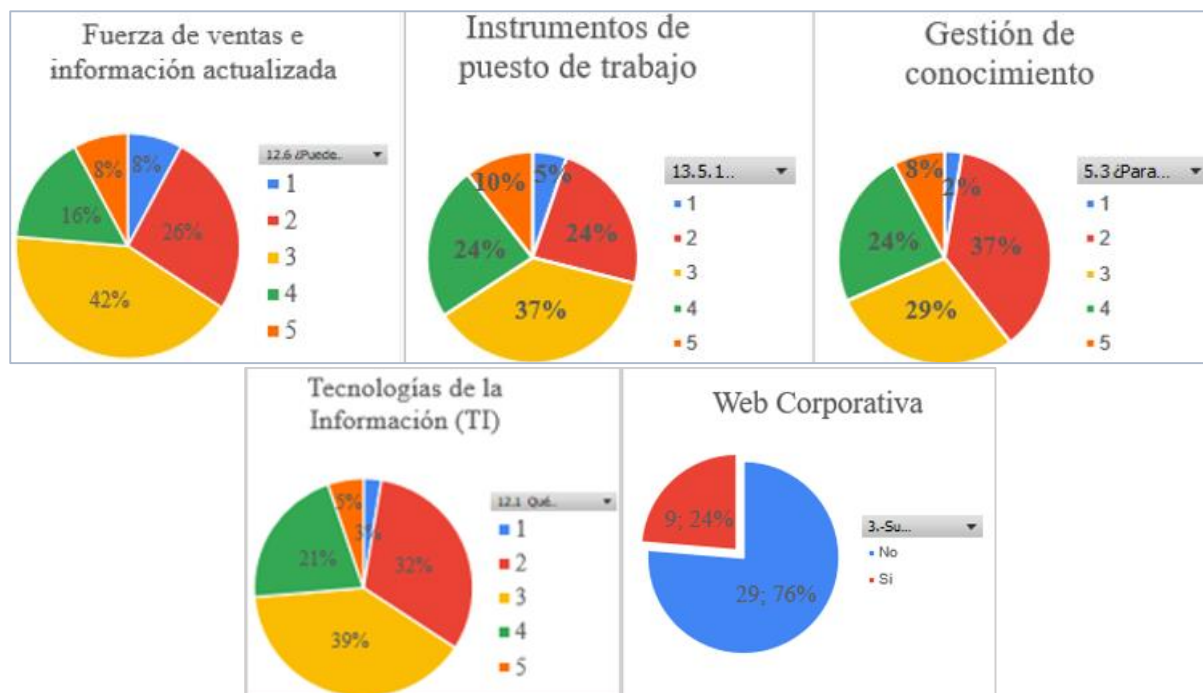
Con relación a la mejora de procesos de gestión y control, el 8% no aplica ninguna mejora, el 32% ejecutó una escasa mejora, un 42% ejecuta con regularidad y, por último, el 18% de las empresas realizan una mejora significativa.

En cuanto a la mejora de los agentes del entorno empresarial, el 8% no aplicó ninguna mejora, el 24% estableció una escasa mejora, el 45% es frecuente, el 18% fue alta y por último el 5% de las empresas efectúa muy altas mejoras en las actividades de innovación involucrando

agentes del entorno como: clientes, proveedores, instituciones públicas y asociaciones del sector. (Ver Figura 8).

Figura 9

Enfoque de Tecnología de la Información, Cultura Organizacional y Gestión del Conocimiento de las PYMES



Nota. La Figura 9, simboliza el CMI de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento relacionado con el capital humano, organizacional y capital de información. Elaboración propia

De las evidencias a cerca de la fuerza de ventas e información actualizada, el 42% mejoran con regularidad, el 16% tiene un alto conocimiento de información y el 8% realiza una correcta y adecuada fuerza de ventas ofreciendo catálogos, promociones, tarifas y descuentos.

De los instrumentos de puestos de trabajo, el 37% de las empresas efectúa con regularidad, el 24% tiene un alto conocimiento de como ordenar a los empleados en los puestos de trabajo y 10% se encuentra satisfecho y presenta un correcto organigrama empresarial.

Frente a la gestión del conocimiento, el 37% ejecuta un escaso almacenamiento de datos de años anteriores, el 29% regularmente, el 24% tiene conocimiento de la información y la emplea para mejorar sus estrategias de ventas y finalmente el 8% sabe cómo utilizar correctamente la información.

Además, con relación al manejo de las TIC y la Web corporativa, el 76% no cuenta con una web corporativa, a diferencia del 24% que dispone de una plataforma, el 32% no dispone, el 39% regularmente, el 23% presenta un alto uso y el 5% hace uso de las TIC. (Ver figura 9).

A partir de las variables con las que se estructuraron las 17 preguntas de encuesta aplicada al sector de alimentos y bebidas en la ciudad de Cuenca, los resultados de la investigación muestran que la mayoría de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) con un 53%, no cuentan con un plan estratégico lo que impide contrastar el desempeño logrado en sus operaciones a nivel interno y la intensidad del impacto de los factores externos, imposibilitando establecer un orden en sus procesos productivos de manera más eficiente para aplicar estrategias logrando cumplir los objetivos.

Como afirma (Sánchez, 2022) "Un plan estratégico es una parte integrada del plan de negocios que reúne la planificación organizacional, estratégica y económica", por otro lado, (Trenza, 2020) explica que "La planificación estratégica es un documento que contiene una lista detallada de las principales decisiones que darán forma a su estrategia" esto se visibiliza de acuerdo a la investigación, en los resultados con el 47% de PYMES que sí realizaron su planificación estratégica y pudieron ser más resilientes ante la crisis vivida producto del COVID-19. Con la presente investigación, se pretende puntualizar la importancia de la implementación de la planificación estratégica y todas sus fases en la consecución de resultados frente a la realidad de aquellas PYMES estudiadas que no lo hacen.

Proceso de la Planificación Estratégica

Con la presente investigación, se pretende puntualizar la importancia de la implementación de la planificación estratégica y todas sus fases en la consecución de resultados frente a la realidad de aquellas PYMES estudiadas que no lo hacen, analizando cada uno de los factores e indicadores en cada uno de los pasos en torno al sector financiero, clientes, procesos y crecimiento y aprendizaje.

Paso 1. Análisis del entorno y análisis interno.

Matriz DAFO

En cuanto a la primera fase, el estudio demostró que en promedio el 70% de las organizaciones es decir la mayoría carecen de un conocimiento de la matriz DAFO con relación a sus puntos fuertes y débiles a nivel interno, de igual manera sucede lo mismo con sus

oportunidades y amenazas a nivel externo, en otras palabras, las pequeñas y medianas empresas deben tomar partido de sus ventajas competitivas frente al mercado que las rodea. Las PYMES cuentan con un alto poder de negociación con los proveedores debido a que disponen de un gran número de distribuidores considerado como un aspecto favorable. Por otra parte, la amenaza de productos sustitutos afecta de manera negativa para las organizaciones puesto que en el sector de alimentos manufacturados los productos pueden ser sustituidos por otro que genere los mismos resultados para el consumidor; con respecto al poder de negociación de los clientes es bajo para las organizaciones por el nivel de competidores existentes de modo que la rivalidad y competitividad que existe obliga a generar estrategias que les permitan ganar ventaja competitiva y lo mismo sucede con la amenaza de entrada de nuevos competidores al no contar con barrera u obstáculos para el ingreso al mercado considerando que es importante generar un análisis del entorno del sector que guíe el rumbo y toma de decisiones a la hora de generar una estrategia, pues como lo confirman los autores (Kiziryan, 2022). “Un análisis FODA, es un proceso que examina las debilidades, amenaza, fortalezas y oportunidades de una empresa” de igual manera (González A. , 2021) menciona “el análisis FODA ayuda a la evaluación de los problemas tanto dentro como fuera de la empresa” (Ver tabla 8).

Tabla 8

Matriz DAFO de las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero de Cuenca. Período 2019-2020

MATRIZ DAFO del Sector Manufacturero de Cuenca - PYMES	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Las empresas regularmente almacenan información de ventas, pedidos, tarifas con el objetivo de generar estrategias para fidelizar a los clientes del sector.	Precios accesibles para la innovación del negocio.
El 84% de las empresas genero el cierre de sucursales.	Posibilidades de financiamiento de cooperativas (CREDYPYMES).
Acceso a maquinarias nacionales y a precios accesibles.	Los ministerios impulsan al mejoramiento de los emprendimientos
El 37% de las empresas por lo general ofrecen soluciones inmediatas a los problemas.	Expandir las líneas de producción para satisfacer las necesidades de los consumidores.
Las empresas cuentan y tienen identificado un mapa de procesos estratégicos.	
DEBILIDADES	AMENAZAS
El 29% de las empresas encuestadas no cuentan con una misión y visión bien establecida ni escrita.	Las barreras de entrada son bajas y mercados saturados (inversión fácil, negocio accesible, diversificación de mercado.)
El 53% de las empresas no cuentan con plan estratégico.	Entrada de nuevos competidores en el mercado.
El 81% de las empresas no aplican estrategias de marketing.	Dificultad al adquirir la materia prima por temporadas.
El 76% de las empresas no cuentan con una web corporativa.	Cambios climáticos y fenómenos naturales que afectan a la producción (lluvias intensas y sequías)
Algunas de las empresas no cuentan con certificación fitosanitaria (AGROCALIDAD), la cual sirve para la comercialización de sus productos en supermercados entre otros.	Ingresos de productos innovadores extranjeros.
No existe inversión suficiente de tecnología.	La información es restringida y de difícil acceso.
El 32% de las empresas da poca importancia a la (TI) como una herramienta.	Cada cierto tiempo se presentan nuevas regulaciones.
El 78% de las empresas manejan un capital mixto, al no disponer con un capital propio.	El 31% de las empresas mantiene una escasa tasa de repetición de sus clientes.
	Preferencias de los consumidores hacia los productos sustitutos.

Nota. La Tabla 8, representa la matriz DAFO de las PYMES del sector manufacturero de Cuenca.

Elaboración propia

Paso 2. Definición de objetivos

A través del análisis ejecutado, se observa que hay un porcentaje moderado con el 66% que cumple con la filosofía empresarial, es decir la mayoría de las PYMES tienen definida la misión, visión, valores corporativos, pero carecen de objetivos estratégicos y metas aspiracionales a futuro. El enfoque de las PYMES debe estar enfocadas en su misión, visión y valores corporativos, definiendo un plazo de tiempo, bien sea a corto, medio o largo plazo, para alcanzar los objetivos deseados, asimismo (Roncancio, 2022) manifiesta que. “Los objetivos son metas, que pretenden lograr la organización en un periodo de tiempo determinado” (Ver tabla 9).

Tabla 9

Filosofía empresarial

Filosofía empresarial	
Misión	La razón de ser de la empresa. (¿Quiénes somos?, ¿qué hacemos? y ¿por qué estamos aquí?).
Visión	A dónde quiere llegar a ser en un futuro.
Valores corporativos	Los valores que cumplen con la empresa (honestidad, respeto y transparencia)

Nota. Filosofía empresarial para las pymes. Tomado de los autores.

Paso 3. Establecimiento de estrategias

Para formular estrategias, es relevante tener en cuenta la rivalidad entre competidores, para generar ventaja competitiva, investigando aspectos en los cuales podamos destacar.

Según (Sordo, 2021) señala. “Cualquier empresa que quiera lograr un crecimiento sostenible a largo plazo necesita una estrategia empresarial manteniéndose actualizada con la era de la tecnología”. Asimismo, (Orellana, 2022) reafirma. “Una estrategia empresarial es aquella que define un campo de acción y planifica la consecución de sus metas mediante indicadores y objetivos”. Por lo tanto, es fundamental destacar que (Pivot, 2020) ratifica que. “Cuenca mantiene actualmente una gran infraestructura de tecnología de la información, que es útil para el marketing de las relaciones públicas”. (Ver Tabla 10).

Tabla 10

Índice de acceso a internet en redes sociales (Facebook e Instagram) en la ciudad de Cuenca

Índice a acceso de internet en redes sociales	
Facebook	Instagram
87%	58%

Nota. La tabla expuesta da a conocer el índice de acceso a la internet en redes sociales en Facebook e Instagram. Elaboración propia

Es necesario tener en cuenta que la mayoría de las empresas carecen de sitios web corporativos. Una estrategia esencial es el marketing mix, que se centra en la Promoción a nivel y se lleva a cabo a través de plataformas de medios sociales como Facebook e Instagram.

Esto ayuda a las PYMES a generar información y conocimiento por medio de los datos y los análisis estadísticos que ofrecen los medios sociales al generar las promociones por el alto porcentaje de clientes que tienen acceso a Internet, a través de esto medios sociales se puede filtrar el rango de las edades, el género, la ubicación geográfica, ocupaciones las personas, buscando conseguir un público objetivo en base a los enfoques que busque la empresa como: dar a conocer los productos, la marca e imagen de la empresa, puntos de entrega, ubicación, promociones e información y contacto personal para comunicarse con los dueños de la empresa. (Ver Tabla 11).

Tabla 11

Resultados de Precios en las redes sociales

Resultados y Precios de Promocionar en Redes Sociales										
N.- Días	Inversión	Facebook				Instagram				
		P. Alcanzadas	T.P. Alcanzadas	P. Alcanzadas	T.P. Alcanzadas	P. Alcanzadas	T.P. Alcanzadas	P. Alcanzadas	T.P. Alcanzadas	
1	\$ 1,00	474	1400	474	1400	260	690	260	690	
5	\$ 10,00	948	2700	4740	13500	1200	3200	6000	16000	
15	\$ 30,00	948	2700	14220	40500	3300	8600	49500	129000	
30	\$ 60,00	843	2400	25290	72000	6400	17000	192000	510000	

Nota. La Tabla 11, personifica los precios de generar promociones en redes sociales y el alcance que se tiene según el número de días y la inversión realizada.

Elaboración propia con base en datos de *Facebook*, (<https://www.facebook.com/>, 2022) he *Instagram*, (<https://www.instagram.com/>).

Dado que las estrategias de precios permiten a la organización conocer los costes de la publicidad en los medios de comunicación social que se consideran asequibles desde el punto de vista económico, esto ayuda y despierta el interés de PYMES, al mismo tiempo se puede utilizar la estrategia de precios psicológicos empleando el factor 9, que hace que los consumidores se sientan más atraídos por los productos cuyos valores terminan en 9 o 99, logrando aumentar las ventas.

Paso 4. Ejecución

La ejecución es un paso crucial para el éxito de cualquier estrategia. Lo importante es que las estrategias propuestas por las empresas se pongan en marcha; en primer lugar, es importante una perspectiva micro y macro del sector manufacturero de alimentos, examinando algunas variables para adquirir conocimiento, en segundo lugar la filosofía empresarial para crear una estrategia en base a los principios y dogmas que engloban el propósito de la organización, en tercer lugar como factor analizado tenemos por un lado el establecimiento y la aplicación de la estrategia ofensiva para que a través del marketing mix enfocado a la promoción y el precio psicológico se apliquen a las PYMES debido a que es una acción que se centra en la ejecución y la coordinación para obtener una fidelización de los clientes, por otro lado la estrategia defensiva que busca reducir su intensidad buscando innovaciones continuas en los factores financiero, de crecimiento y aprendizaje, clientes y procesos internos, que van de la mano con el factor antes mencionado y el plan operativo.

El sector financiero, se establece como un indicador de financiamiento por medio de las cooperativas a las PYMES, buscando la innovación empresarial, la adquisición de materia prima y la aplicación de estrategias de marketing mix mediante una inversión, para lograr reconocimiento de la marca y la empresa, es decir generar un mejoramiento de las fuerzas de ventas e información actualizada, para obtener un mayor alcance y acogida de nuevos consumidores, analizando los patrones de la demanda.

En los factores de los clientes, a la hora detectar un problema en el transcurso de la distribución del producto, lo que se busca es generar un objeto de estudio para dar solución a los problemas en el menor tiempo transcurrido, desde la reclamación, hasta dar una solución final al cliente, aportando valor agregado a los clientes al ofrecer un servicio de calidad.

El factor de procesos internos se enfoca en la mejora de los agentes del entorno empresarial con la elaboración de un diagrama de flujos de procesos, cada uno de los pasos y procesos se emplea por medio de un control de seguimiento de metas y objetivos mejorando los procesos de gestión y control para no se genere cuellos de botella y establecer un diagrama de flujo de trabajo.

El crecimiento y aprendizaje, va relacionado con el mejoramiento del aprendizaje organizacional por medio de las TIC aplicando estrategias de marketing mix, de igual manera el clima laboral, se enfoca en base a la distribución de los trabajadores de acuerdo a sus capacidades, conocimientos y destrezas con el objetivo de generar mejoras en los procesos establecidos, en la toma de decisiones en base a una comunicación con todo el personal de la empresa generando una escucha activa del criterio de los trabajadores buscando mejorar los procesos.

En relación con (Villarroel, 2022), se nos aconseja. "Una buena ejecución es más que una táctica; es una disciplina y un sistema que debe desarrollarse como componente de una estrategia, un conjunto de objetivos y una cultura." En el mismo sentido (Puig, 2021). "La ejecución es un paso crucial para el éxito de cualquier estrategia". (*Ver Tabla 12*).

Tabla 12

Plan Operativo para un correcto funcionamiento del plan estratégico

Plan operativo para la pymes manufactureras de alimentos y bebidas localizadas en la ciudad de Cuenca		
Factores	Guía	Factores de análisis para el funcionamiento de un plan estratégico
Financiero	Indicador	Opciones de financiamiento por parte de las PYMES con las cooperativas, para la innovación empresarial, adquisición de materia prima y aplicabilidad de marketing
	Objeto de estudio	Generar una inversión en estrategias de marketing mix para lograr reconocimiento de la marca y empresa Mejoramiento de las fuerzas de ventas e información actualizada, para obtener un mayor alcance y acogida de nuevos consumidores, analizando los patrones de la demanda.
Clientes	Indicador	Detección de problemas que hayan tenido los clientes en el transcurso de la distribución del producto.
	Objeto de estudio	Solución de los problemas en el menor tiempo trascurrido desde la recepción, la reclamación y hasta dar la solución final, aportando valor a los clientes con un servicio de calidad, planificando las rutas para conseguir eficiencia en los tiempos de entrega. Desempeñar correctamente los plazos de entrega de los productos en el tiempo establecido o inclusive antes de lo acordado haciendo uso de la tecnología como, Excel, Hojas de cálculo; buscando tener orden en los pedidos.
Procesos internos	Indicador	Mejora de los agentes del entorno empresarial con la elaboración de un diagrama de flujos de procesos.
	Objeto de estudio	Análisis de los paso y procesos a seguir por medio de un control de seguimiento de metas y objetivos 2 veces al mes mejorando procesos de gestión y control para no generar retrasos en sus procesos o cuellos de botella. Establecer un diagrama de flujo de trabajo; para tener mayor claridad en la distribución de la empresa internamente.
Crecimiento y aprendizaje	Indicador	Mejoramiento del aprendizaje organizacional por medio de las TIC aplicando estrategias de marketing mix y el clima laboral con base a la distribución de los trabajadores de acuerdo a sus capacidades, conocimientos y destrezas con el objetivo de generar mejoras en los procesos establecidos.
	Objeto de estudio	Aplicar la estrategia de promoción, esto ayuda a que la marca sea reconocida, y a introducirse a nuevos medios como es el caso de las redes sociales (Facebook e Instagram).
		Aplicar la estrategia de precio psicológico factor 9, generando que la mente del consumidor procese que los precios son más bajos comparados con la competencia.
		Tomar decisiones en base a una comunicación asertiva con todo el personal de la empresa generando una escucha activa del criterio de los trabajadores buscando mejorar los procesos. Generar un valor agregado al tener bien estructurado y organizado el organigrama empresarial logrando un correcto orden en los puestos de trabajo.

Nota. La Tabla 12, presenta una guía de pasos a seguir teniendo en cuenta algunos factores para la elaboración de un plan estratégico del sector manufacturero de la ciudad de Cuenca.

Elaboración propia.

Paso 5. Reporte y comunicación

Como resultado del análisis anterior, las PYMES podrían tener una comprensión más clara de sus objetivos, estrategias y planes de acción, así evaluar si están teniendo el éxito esperado, a través de un reporte de un plan estratégico mediante herramientas como el Balanced Score Card, enfocándose hacia una mejora continua.

Por medio de la definición de objetivos estratégicos, se busca descender hacia los objetivos funcionales e incluso individuales, plasmados planes operativos atados a un presupuesto organizacional que permita la consecución de lo planificado en un período de tiempo.

Con relación al establecimiento de estrategias, en base al estudio realizado la mayoría de las pequeñas y medianas empresas, el desconocimiento de lo que se pretende lograr en el corto, mediano y largo plazo, les impide escoger estrategias claras y precisas, ya que unas de las mayores debilidades son que los emprendedores desconocen sus fortalezas y debilidades con lo que pierden ventaja competitiva dentro de su sector.

Las PYMES no cuentan con manuales de procesos ni procedimientos, como lo indica la investigación al demostrar que el 66% del personal, no están preparados para afrontar desafíos de una manera creativa, preparada y orientada en los procesos operativos lo que comparativamente con las empresas que, si con el 44% lo implementan, dejan brechas bastante significativas en la capacidad de respuesta, atención eficiente y eficiencia productiva.

Con respecto al reporte se puede examinar de una manera profunda, revisando si las estrategias propuestas con anterioridad se están cumpliendo y que problemas existen en los procesos, para solucionarlo de la manera más ágil ya que un porcentaje alto se preocupan por sus clientes y dar una solución a los problemas que hayan obtenido sus consumidores, determinado que la mayoría de pequeñas y medianas empresas no les incluyen a sus trabajadores al momento de tomar una decisión y esto es un punto muy importante ya que sus colaboradores tienen los conocimientos necesarios para darse cuenta en que están fallando la empresa internamente.

Con relación a (Coll, 2020) explica. “Un informe es un documento que tiene como fin poder comunicar un conjunto de información recogida y previamente analizada” y además es conveniente citar a (Sánchez, 2016) puesto que “el plan estratégico sienta las bases del funcionamiento de la empresa en la línea de alcanzar los objetivos futuros”. (*Ver Tabla 13*).

Tabla 13*Reporte de un plan estratégico*

Reporte de un Plan Estratégico		
Factores	Indicadores	Marca
Análisis del entorno	Análisis de las amenazas de la empresa; para mejorar continuamente y diferenciarnos de la competencia	<input checked="" type="checkbox"/>
	No lograr identificar en qué está fallando la empresa y cuales son sus ventajas competitiva	<input type="checkbox"/>
Definición de objetivos	Generar un cronograma en base a lo que la empresa busca lograr y donde quiere llegar en un tiempo determinado	<input checked="" type="checkbox"/>
	No contar y tener una mejor misión y visión a futuro	<input type="checkbox"/>
Establecimiento de estrategias	Estrategias puntuales para que las PYMES sean más competitivas y mejoren sus puntos débiles	<input checked="" type="checkbox"/>
	No ser competitivos ante la competencia	<input type="checkbox"/>
Ejecución	Poner en práctica las estrategias establecidas sobre la base del plan operativo antes mencionado	<input checked="" type="checkbox"/>
	No tener estructurado una guía o manual de un plan operativo	<input type="checkbox"/>
Reporte	Examinar los puntos anteriores para ver ¿Cuáles son los resultados? y analizar ¿Cuáles se pueden mejorar?	<input checked="" type="checkbox"/>
	Ser poco competitivo y no contar con un punto de vista definido de las debilidades de la empresa	<input type="checkbox"/>
Evaluación	Valorar los puntos anteriores, analizando si están funcionando de la manera correcta y realizando evaluaciones constantes.	<input checked="" type="checkbox"/>
	No realizan un plan de acción con evaluaciones rutinarias para analizar los puntos débiles de la organización	<input type="checkbox"/>

Nota. La Tabla 13, manifiesta sobre las ventajas y desventajas de un Plan Estratégico. Elaboración propia

Paso 6. Evaluación

Por último, la evaluación que es uno de los pasos más importantes ya que se debe ser constante para que de esta manera, se pueda dar cuenta la organización si se está cumpliendo los pasos con satisfacción y busca soluciones oportunas para los conflictos, considerando que las evaluaciones deben ser establecidas en cada proceso o etapa de manera constante evaluando cada decisión que tome la empresa.

La evaluación, es un proceso transversal, es decir, se lo realiza en forma permanente a lo largo de todas las fases de la planeación estratégica, tiene que ser establecido en todos los pasos que se mencionó anteriormente y de una manera continua, para que de esta manera se pueda ir adaptándose a las circunstancias de una manera flexible y ágil, cumpliendo los objetivos estratégicos empresariales, evitando de esta manera pérdidas reflejadas en reclamos, quejas, errores, procesos internos complejos, cuellos de botella, o temas y conflictos con el personal y clientes. Para ello es necesario diseñar el mapa de procesos buscando fijar y alcanzar los indicadores previamente establecidos que contribuyan al logro de los objetivos estratégicos y el crecimiento y aprendizaje organizacional. En efecto como afirma (Blanco, 2018) “Un proceso sistemático e integral implementa procesos para verificar el progreso en el cumplimiento de estos” igualmente el autor (Ciro, 2021) sostiene que “la evaluación de

metodologías de planeación estratégica se ha convertido en una herramienta efectiva en la búsqueda de soluciones estratégicas que le permitan ser más rentables y competitivas”.

Por medio de la evaluación empresarial se puede estructurar las áreas con las que debería contar una organización, fijando objetivos claros fijando indicadores que medirán el alcance y logro del plan estratégico. De modo que se debe tener en consideración que las empresas al ser pequeñas y medianas no cuentan con un gran número de empleados sin embargo es importante que una PYMES tenga conocimiento de los diferentes procesos para su correcto funcionamiento y cumplimiento del plan estratégico. (Ver tabla 14).

Tabla 14

Evaluación de las Fases de Planeación Estratégica

Evaluación Empresarial	
Departamentos	Indicadores
Gerencia	Aplicabilidad de estrategias.
	Solución de problemas.
	Reuniones constantes con los jefes departamentales, para resolver dificultades.
Financiero	Reducción de prestamos.
	Aumento de ventas.
	Aumento de rentabilidad.
Marketing	Atención al cliente.
	Innovación empresarial.
	Alcance de nuevos clientes diarios.
Talento humano	Capacitación a los trabajadores.
	Destrezas en las áreas departamentales.
	Reducción de rotación de personal.
Tecnología de la información	Indicadores de productividad.
	Rapidez de entrega de los productos hacia los consumidores.
	Tiempo medio entre fallas y de reparación.

Nota. En la Tabla 14, declara con claridad los pasos a seguir para una correcta evaluación del punto de un plan estratégico. Elaboración propia

- **Discusión**

La presente investigación muestra similitudes con los otros estudios (Useche, 2021) que concluye en la necesidad de diseñar estrategias buscando enfocarse en la tecnología, estimulando la rápida adaptación ante adversidades mediante un desarrollo continuo y sostenible.

Las PYMES, requiere diseñar su planificación estratégica sin la cual su éxito tarda más de lo previsto en contraste con aquellas organizaciones que sí lo han hecho y en otros casos

incluso ha significado una crisis difícil de superar o por lo menos les llevará más tiempo de lo previsto pues como afirma (Toran, 2013) para empezar, no basta con una buena idea y un buen plan, es necesario un sentido, así como un rumbo fijando de metas y objetivos que se cumplan.

Además, gran parte de las empresas con un 66% utilizan para su operación capital propio, capital de terceros y la financiación que les complica su liquidez pues las tasas de interés activas efectivas vigentes son altas y existen dificultades también para acceder a ellas pues se consideran diferentes niveles de riesgo sin apartar o descartar los perfiles de los clientes y el segmento en el cual se encuentra ubicados para su otorgamiento. En efecto bajo este riesgo la mayoría de las PYMES adquiere créditos a unas tasas de interés significativas a diferencia de los otros sectores. (Banco Central del Ecuador, 2022) (Ver tabla 15).

Tabla 15

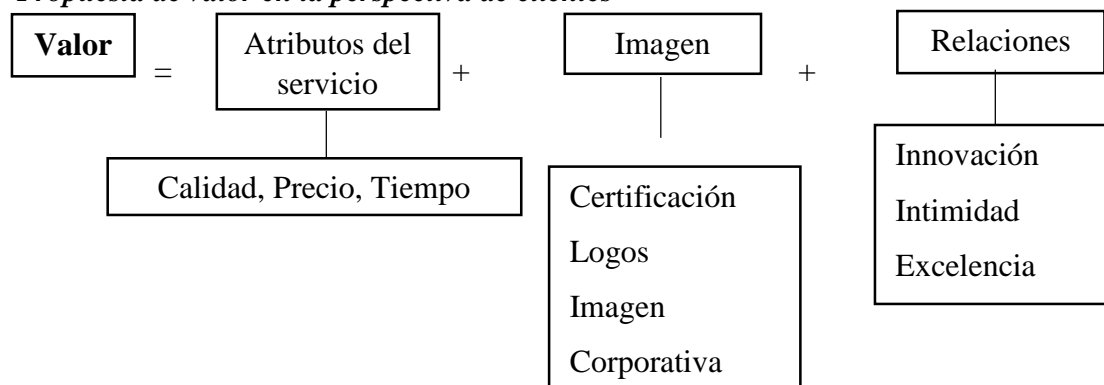
Tasa de interés activas máximas categorizadas por segmentos (Comentarios o análisis)

Tasas De Interés Activas Efectivas Vigentes Para El Sector Financiero	
Tasa Activa Efectiva Máxima para el Segmento	% Anual
Productivo Corporativo	8,86 %
Productivo Empresarial	9,89 %
Productivo PYMES	11,26 %

Nota. La Tabla 15, representa la información para el cálculo de tasas de interés efectivas referenciales para junio 2022, se toma en consideración las semanas del 21 de abril al 12 de mayo de 2022, con una cobertura de 357 entidades financieras. Además, se excluye todas las tasas de interés con las operaciones que están fuera del mercado. Tomado del *Banco Central del Ecuador*, (2022).

Figura 10

Propuesta de valor en la perspectiva de clientes



Nota. La Figura 10, representa el CMI sobre la perspectiva de clientes enfocado a las mejoras en los procesos internos. Elaboración propia

De igual manera en la investigación se encontró que los objetivos e indicadores están ligados a los resultados que reciben por parte de los clientes y la sociedad, al mismo tiempo están relacionados con la satisfacción del cliente. “Por esta razón es aconsejable que en el marco de las investigaciones de mercado se evalúen las expectativas del cliente que van a tributar directamente a la innovación que será la fuente del éxito futuro” (González S. O., 2020). (Ver figura 11).

Figura 11

Propuesta de valor en la perspectiva de esta

$$\boxed{\text{APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL}} = \boxed{f[(\textit{Competencia} + \textit{TI} + \textit{Clima Laboral})]}$$

Nota. La Figura 11, personifica el CMI de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje orientado a las habilidades humanas, el clima laboral y la infraestructura tecnológica

Para generar un plan operativo es necesario contar con las competencias, la tecnología de la información y el clima laboral, debido a que estas 3 categorías van a la par en las empresas manufactureras para un aprendizaje organizacional, ya que es un indicador importante con el cual cuentan las empresas del estudio, además al combinar las categorías se generan aprendizajes y cambios constantes en la organización. (Ver figura 11)

- **Conclusión**

La presente investigación ha sido desarrollada con las limitaciones propias de las circunstancias tanto sanitarias como de situaciones políticas del país, los resultados obtenidos confirman que en promedio el 53% de empresas manufactureras manifiesta que no cuentan con un plan estratégico empresarial y fueron las que mayormente se vieron afectadas por los efectos provocados por la pandemia que impactó a las áreas financiera, clientes, procesos internos, crecimiento y aprendizaje provocando situaciones desfavorables para el sector, a diferencia del 47% de las empresas que si aplicaron un plan estratégico siendo beneficiosos pues el estudio muestra que las PYMES han desarrollado de mejor manera sus procesos, enfocándose en mejorar sus destrezas al tener metas y objetivos fijos estableciéndolos en un tiempo determinado para el cumplimiento del mismo.

Es indispensable considerando la fase en la que se encuentran las PYMES estudiadas, con relación al crecimiento (crecimiento acelerado), sostenimiento (crecimiento sostenible) y recolección (obtención de efectivo sin inversión), el 66% de las PYMES se encuentran en la

etapa de sostenibilidad, esto se quiere decir que los recursos de las empresas deben dedicarse al desarrollo e intensificación de sus productos porque aún están atrayendo inversiones y reinversiones, pero es necesario que logren buenos rendimientos del capital.

Para terminar con el presente trabajo investigativo se llegó a las conclusiones siguientes:

La mayoría de las PYMES no cuentan con una filosofía corporativa bien estructurada. No realizan el diseño y formulación de su plan estratégico.

La aplicación de la Tecnología de la Información y la Comunicación (TIC) en las PYMES es mínimo al no hacer uso de plataformas y medios digitales que recolectan información en bases de datos, cuadros de mandos organizacionales de los procesos, mapas organizacionales buscando generar retroalimentaciones continuas en base a datos históricos

La mayoría de ellas carecen de análisis interno y externo de la empresa, por lo que no puede diseñar estrategias competitivas.

La aplicación de la Tecnología de la Información y la Comunicación (TIC) en las PYMES es mínimo al no hacer uso de plataformas y medios digitales que recolectan información en bases de datos, cuadros de mandos organizacionales de los procesos, mapas organizacionales buscando generar retroalimentaciones continuas en base a datos históricos.

El aprovechamiento del marketing digital, el uso de tecnologías apropiadas para las PYMES es escaso por lo que es una situación desfavorable, para de esta manera tener una mejor visibilidad del mercado frente a otras empresas que ya se han comprometido con los avances. Es recomendable continuar con nuevas investigaciones que aportan al mejoramiento de aquellos puntos identificados como debilidades de las PYMES.

Con la elaboración de un plan estratégico las PYMES tendrán mejores conocimientos en cuanto a sus debilidades y sus fortalezas y con estrategias se volverán más competitivas frente a sus competencias, de igual manera ayuda para un soporte financiero para que de esta manera las empresas las empresas no se queden sin liquidez no vendan sus activos.

Referencias Bibliográficas

- Ads, F. (2022). <https://www.facebook.com/>. Obtenido de <https://www.facebook.com/>: <https://www.facebook.com/>
- Ads, I. (2022). <https://www.instagram.com/>. Obtenido de <https://www.instagram.com/>: <https://www.instagram.com/>
- Banco Central del Ecuador, B. (Junio de 2022). *Tasas de Interés*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Betancourt, D. F. (01 de abril de 2022). Obtenido de Planificación estratégica: <https://www.ingenioempresa.com/planificacion-estrategica/>
- Blanco, M. G. (2018). *FORMULACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN*. San José, Costa Rica: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2018.
- Caldart, A. G. (2021). *La crisis de la COVID-19 en el sector de alimentación y bebidas. Impacto y futuro*. Navarra: IESE Business School.
- Ciro, E. (2021). Evaluación de metodologías de planeación estratégica en pymes del sector confección: estudio de caso. *Revista CEA, Vol. 7, núm. 13, pp. 1-28, 2021* (Núm. 13), Pp. 1-28. doi: <https://doi.org/10.22430/24223182.1634>
- Coll, F. (26 de agosto de 2020). *Informe*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/informe.html>
- Facchin, J. (2021). *El blog de José Facchin*. Obtenido de ¿Qué son las 5 Fuerzas de Porter, para qué sirven y cómo aprovecharlas en tu negocio?: <https://josefacchin.com/las-5-fuerzas-de-porter/#:~:text=Como%20quiz%C3%A1s%20ya%20lo%20has%20desvelado%20en%20su,que%20no%20cambian%20con%20el%20paso%20del%20tiempo.>
- Florido, M. (25 de julio de 2016). *Escuela de marketing and web*. Obtenido de Cómo hacer una matriz de análisis DAFO de una empresa; Guía completa: <https://www.marketingandweb.es/emprendedores-2/matriz-analisis-dafo/>
- Galiana, P. (09 de noviembre de 2020). *IEBS*. Obtenido de Descubre las 5 fuerzas de Porter y cómo aprovecharlas: <https://www.iebschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/>
- Geremías, J. (09 de noviembre de 2021). *Planificación estratégica para 2022*. Obtenido de <https://blogdelocalidad.com/planificacion-estrategica-para-2022/>
- González, A. (15 de marzo de 2021). *El Análisis FODA o Análisis DAFO y sus beneficios*. Obtenido de <https://magentaig.com/analisis-foda/>
- González, S. O. (2020). *Experiencias en la aplicación del sistema de gestión de Balanced Scorecard*. Cuba: Universo Sur.
- Hernández, R. (2018). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill Education. doi:ISBN: 978-1-4562-6096-5, 714 p.
- INEC. (abril de 2018). *Encuesta Estructural Empresarial 2016*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web->

inec/Estadisticas_Economicas/Encuesta_Estructural_Empresarial/2016/Tomo_I/2016_ENESE M_Resumen_Ejecutivo.pdf

INEC. (28 de octubre de 2021). *Visualizador de Estadísticas Empresariales 2020 de Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)*. Quito-Ecuador: Instituto Nacional de Estadísticas y censos. Obtenido de

<https://public.tableau.com/app/profile/instituto.nacional.de.estad.stica.y.censos.inec./viz/visualizadordeEstadsticasEmpresariales2020/Dportada>

Kiziryan, A. (2022). *Análisis FODA*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/analisis-dafo.html>

Muente, G. (15 de 05 de 2019). *Rockcontent*. Obtenido de Descubre qué es un Análisis PEST y los beneficios que aporta a las empresas: <https://rockcontent.com/es/blog/analisis-pest/>

Orellana, P. (2022). *Estrategia empresarial*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/estrategia-empresarial.html>

Peñañiel, J. F. (2019). La importancia de la planificación estratégica para las pequeñas y medianas empresas (PYMES). *Revista Científica FIPCAEC*, Vol. 4(Núm. 1), S/p. doi:<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i1%20ESPECIAL.105>

Pivot. (6 de Octubre de 2020). *Estudio: Acceso a internet y uso de las redes sociales en la ciudad de Cuenca - Ecuador*. Obtenido de Pivot Investigación y Análisis : <http://www.pivot.ec/estudio-acceso-a-internet-y-uso-de-redes-sociales-en-la-ciudad-de-cuenca-ecuador/>

Quintana, C. (07 de diciembre de 2020). *OBERLO*. Obtenido de Análisis PESTEL: <https://www.oberlo.es/blog/analisis-pestel>

Rodríguez, A. (14 de febrero de 2019). *Método analítico de investigación: características y ejemplos*. Obtenido de El método analítico de investigación: <https://www.lifeder.com/metodo-analitico-sintetico/>

Roncancio, G. (2022). *¿Qué son los objetivos estratégicos y cómo crearlos?* Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/que-son-los-objetivos-estrategicos-y-como-crearlos-algunos-ejemplos#:~:text=Los%20objetivos%20estrat%C3%A9gicos%20son%20los,importante%20en%20su%20estrategia%20organizacional.>

Sánchez, J. (30 de junio de 2016). *Plan estratégico*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/plan-estrategico.html>

Sánchez, J. (2022). *Plan estratégico*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/plan-estrategico.html>

Santos, D. (29 de mayo de 2021). *Marketing*. Obtenido de Guía completa para la planeación estratégica de tu empresa: <https://blog.hubspot.es/marketing/guia-planificacion-estrategica>

Sordo, A. (09 de noviembre de 2021). *Estrategia empresarial: tipos, implementación y ejemplos*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/estrategia-empresarial>

Toran, F. (2013). *Mision y Vision*. CreateSpace Independent Publishing Platform.

Torres, I. (24 de octubre de 2021). *Iveconsultores*. Obtenido de Matiz DAFO todo lo que debes saber para construirla: <https://iveconsultores.com/matriz-dafo/>

- Trenza, A. (01 de marzo de 2020). *Plan estratégico qué es y cómo se hace?* Obtenido de <https://anatrenza.com/plan-estrategico-empresa/>
- Useche, M. C. (2021). Fórmula estratégica empresarial para pymes en Ecuador ante la covid-19. *Revista Universidad & Empresa*, vol.23(n.40), pp.167-188.
doi:<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.9309>.
- Yanez, D. (21 de Enero de 2021). *Lifeder*. Obtenido de Las 6 Etapas de la Planeación Estratégica y sus Características: <https://www.lifeder.com/etapas-planeacion-estrategica/#:~:text=Las%20etapas%20de%20la%20planeaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gic a%20son%20el,el%20modo%20de%20medir%20o%20evaluar%20los%20resultados>.