08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

ESTRUCTURA, ESTRATEGIO Y CULTURA EN ORGANIZACIONES AGROALIMENTARIAS. APORTES EN PYMES DE ECUADOR

HERNAN PALAU
FACULTAD DE AGRONOMÍA-UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

SEBASTIÁN SENESI
FACULTAD DE AGRONOMÍA-UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

Agradecimento à orgão de fomento:
Agronegocios FAUBA

ESTRUCTURA, ESTRATEGIOA Y CULTURA EN ORGANIZACIONES AGROALIMENTARIAS. APORTES EN PYMES DE ECUADOR.

RESUMEN

Todo proceso productivo que involucra la comercialización de productos o servicios en un sistema totalmente globalizado como el actual, genera en las empresas el desafío de ser cada vez más competitivas y adaptables a las necesidades del mercado. Las nuevas tendencias en las comunicaciones, los avances tecnológicos, las diferencias generacionales, entre otros, son actualmente algunas de las principales causas de que los mercados cambien de forma rápida y constante. El crecimiento de una PYME está fuertemente limitado por las perturbaciones de su entorno, provocadas principalmente por un desequilibrio interno entre los tres pilares fundamentales que posee una empresa, la cultura, que determina las reglas y normas internas compartidas por los miembros de la organización, la estructura, que facilita la comunicación y mantiene el orden, y la estrategia empresarial, que da flexibilidad a la empresa y le permite buscar oportunidades de desarrollo. Pilares que cuando son adecuadamente gestionados para las organizaciones, las potencian brindándoles fortaleza y mayor adaptabilidad lo que contribuye en gran medida a reducir la muerte del sector Pyme. Las PYMES agroalimentarias para el Ecuador y América Latina, representan importantes estadísticas sobre el PIB de los países y son uno de los principales aportes para la generación de empleo. Un crecimiento adecuado de las PYMES disminuye el impacto socioeconómico negativo que está generando el desempleo en la región. Es por ello que la siguiente investigación busca caracterizar, determinar y analizar el estado actual de las PYMES agroalimentarias en el Ecuador, teniendo como ámbito de investigación las PYMES pertenecientes al Cantón Mejía, provincia de Pichincha, Ecuador, en base a una metodología fenomenológica y estadística descriptiva. Para ello se encuestó a 100 PYMES del sector alimentos y se realizaron entrevistas a funcionarios del sector público y privado destacados de la industria en la zona de estudio. Como resultado de esta investigación se demuestra que las PYMES, de la región ecuatoriana bajo estudio, están representados por modelos de empresas familiares con una cultura bastante rígida y una estructura débil si se busca proponer, comunicar e implementar estrategias altamente satisfactorias, medibles y fortalecidas en el tiempo que permitan a las organizaciones adaptarse y trascender la velocidad que requiere el mercado actual.

Palabras clave: Adaptación, Perturbaciones, Mercado Actual, Mercado Globalizado.

STRUCTURE, STRATEGY AND CULTURE IN AGRIFOOD SMEs. AN EXPLORATORY STUDY IN THE CANTÓN MEJÍA – PICHINCHA, ECUADOR.

ABSTRACT

Every production process that involves the commercialization of products or services in a totally globalized system like the current one, generates in companies the challenge of being increasingly competitive and adaptable to the needs of the market. New trends in communications, technological advances, generational differences, among others, are currently some of the main causes for markets to change rapidly and constantly. The growth of an SME is strongly limited by the disturbances of its environment, caused mainly by an internal imbalance between the three fundamental pillars that a company possesses, culture, which determines the internal rules and norms shared by the members of the organization, the structure, which facilitates communication

and maintains order, and business strategy, which gives the company flexibility and allows it to search for development opportunities. Pillars that when they are properly managed for the organizations, empower them by providing strength and greater adaptability which greatly contributes to reducing the death of the SME sector. Agrifood SMEs for Ecuador and Latin America, represent important statistics on the GDP of the countries and they are one of the main contributions for job creation. An adequate growth in SMEs diminishes the negative socioeconomic impact that unemployment is generating on the region. That is why the following research seeks to characterize, determine and analyze the current status of agri-food SMEs in Ecuador, having as scope for research SMEs belonging to the Canton Mejia, Pichincha province, based on a phenomenological methodology and descriptive statistic; To this end, 100 SMEs from the food sector were surveyed and interviews were conducted with public and private sector officials prominent of the industry in the area under study.As a result of this research, it is shown that SMEs, from the Ecuadorian region under study, are represented by family business models with a fairly rigid culture and a weak structure if it is sought to propose, communicate and implement highly satisfactory strategies that are measurable and strengthen over time allowing organizations to adapt and transcend the speed required by the current market.

Keywords: Adaptación, Disturbances, Current Market, Globalized Market.

ESTRUCTURA, ESTRATEGIOA Y CULTURA EN ORGANIZACIONES AGROALIMENTARIAS. APORTES EN PYMES DE ECUADOR.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Planteo del problema y objetivos

La globalización cambia el mundo de manera acelerada, pese a las diferencias entre regiones, no existe política industrial y tecnológica sin el sector privado, (Agencia EFE, 2017). Las pequeñas y medianas empresas PyMES son el motor del crecimiento y el desarrollo en todas las economías del mundo. En América Latina, las MYPIMES generan la mitad de los puestos de trabajo y son el 90% del tejido empresarial, suponen el 28% del PIB regional mismo que es bajo en comparación con los países de la unión europea (UE) donde el PBI generado por las PYMES representa el 60%, lo cual podría ser una señal de que en América Latina hay brechas en la productividad y rezago en la capacidad exportadora (CEOE, 2018).

Los cambios veloces que se están suscitando actualmente en el entorno de las PyMES latinoamericanas proviene de varias direcciones, hoy en día los rubros a los que responden las PyMES están sometidos a una perturbación permanente donde la generación de valor a través de la eficiencia en el uso de los recursos y con base en la cultura de mercado, debe garantizar la satisfacción de las necesidades de los consumidores, sin tomar en cuenta las diferencias que existen entre países, en temas de riquezas naturales, nivel de desarrollo económico, tecnológico y financiero. Por otro lado, la inestabilidad política y económica de las naciones que opaca la visión que tienen las empresas para poder realizar proyecciones a mediano y largo plazo, viene acompañada de un proceso de apertura comercial exigiendo eficiencia y competitividad en mercados que serán regidos por la oferta y la demanda (Arroyo, 2005).

Adicionalmente las PyMES en Latinoamérica se enfrentan al desarrollo de las TIC que gradualmente y de forma creciente han potencializado la aparición de redes digitales y procesos que sustituyen las redes sociales tradicionales por estructuras sociales y actividades alrededor de las redes digitales (Garzón & Duque, 2015).

En Ecuador, para el año 2011 la participación de las PyMES, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo INEC, representaban el 84,3% del total de establecimientos y la gran industria el 15,7%; las PYMES ocupan al 37,7% de los trabajadores y la gran industria el 62.3%; las PYMES aportan el 13% al Producto Interno Bruto y el aporte de la gran industria el 87 % al PIB (INEC 2011).

Para Ecuador, las PyMES constituyen un factor importante para el crecimiento socioeconómico, generan riqueza y empleo, porque dinamizan la economía y mejora la gobernabilidad, debido a que requieren menores costos de inversión, es el sector que mayormente utiliza insumos y materias primas (Yance et al., 2017). La PyMES en Ecuador, se originan en su gran mayoría del patrimonio familiar (Yance et al., 2017).

Según las investigaciones sobre las PyMES, desarrolladas por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), estas empresas se caracterizan por el uso intensivo de la mano de obra, poca aplicación de la tecnología, baja división del trabajo, reducido capital, baja productividad, mínima capacidad de ahorro y limitado uso de los servicios financieros y no financieros (INEC, 2007).

Las PyMES cuentan con poca o ninguna especialización en la administración, normalmente la dirección se encuentra a cargo de una sola persona, la cual cuenta con muy pocos auxiliares y en la mayor parte de los casos, no están capacitados para llevar a cabo esta función. Cabe mencionar que las Pymes tienen una concentración de sus actividades económicas en el siguiente orden: 1.) comercial; 2.) servicios; 3.) industrial, lo que ayuda a fortalecer el sistema económico del país (Yance et al., 2017).

Al suroriente de la provincia de Pichincha, en la serranía ecuatoriana, se localiza el Cantón Mejía, con su capital Machachi, su población es de 81.335 habitantes (Censo INEC, 2010). Tiene una

superficie de 1476 km2 una altitud de entre 1200 – 5126 msnm. Es una zona industrial especializada en la producción y comercialización de productos lácteos, es medianamente ganadera y altamente agrícola.

Las pequeñas ciudades del Ecuador tienen un acelerado crecimiento y desarrollo en lo concerniente a las PyMES. Sin embargo, estas deben enfrentar la competencia de grandes empresarios con poder económico que provienen de ciudades grandes, quienes se diferencian por su alto nivel de productividad el cual es alcanzado por la correcta aplicación de la administración de operaciones en su proceso, aspecto que las pone en desventaja (Yance et al., 2017).

Debido a la importancia económica que representan las PyMES para Ecuador, y en especial las PyMES del sector agroalimentario, por su aporte en la generación de riqueza y empleo, se plantea como objetivo tener una visión de la estrategia, estructura y cultura de las mismas, basada en estadísticas que permitan posteriormente generar datos, proyecciones o incluso limitantes, desde un punto de vista gerencial, para establecer políticas y acciones dentro de las organizaciones e inclusive desde un punto de vista gubernamental.

2. APORTES TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

Después de haber publicado su libro Estructuras Empresarias Dinámicas en 1991, Roberto Serra y Eduardo Kastika (2015) pretenden actualizar varias ideas de su propuesta en base a la gran necesidad que existe por parte de las organizaciones de dar respuesta sobre el modo de encarar la estructura de las empresas en contextos cambiantes y competitivos. De esta necesidad parte la publicación del libro Reestructurando empresas, con el fin de generar en la dirección de empresas, una nueva estructura empresarial para diseñar las organizaciones del próximo siglo.

Por lo tanto, es esencial desde un punto de vista empresarial y también académico el profundizar en definiciones como:

- Cultura Empresarial: la cultura se puede encontrar como base de toda organización, es un facilitador no visible que permite que se lleven a cabo las estrategias, la estructura y todos los sistemas que pretenda la empresa. Puede ser analizada como un archivo de tradiciones, creencias, supuestos y valores que se han acumulado a lo largo de los años en una organización, en muchos aspectos implicitos, que se ve representado por el lenguaje con el que responden los individuos ante las amanazas y las oportunidades cotidianas. La cultura de la organización se encuentra a todos los niveles, puede ser homogenea o no pero siempre existe, y no se maneja unicamente con realidades objetivas, si no que tambien posee mucha subjetividad (Serra & Kastika, 2015). Los modelos que permiten determinar la cultura de una organización están basados en aproximaciones, pues no existe empresa con una cultura igual a otra, aunque siempre se podrán determinar similitudes. Existen empresas con culturas basadas en la antigüedad, otras en base al mercado al que apunten en donde puede haber organizaciones en mercados altamente competitivos con altos riesgos y con resultados de acción reacción inmediatos, mientras otras en el mismo contexto tienden a ver con más demora resultados. La cultura puede estar dada por el producto que se comercializa, razón en base a las cuales los modelos marcan diferencias (Serra & Kastika, 2015).

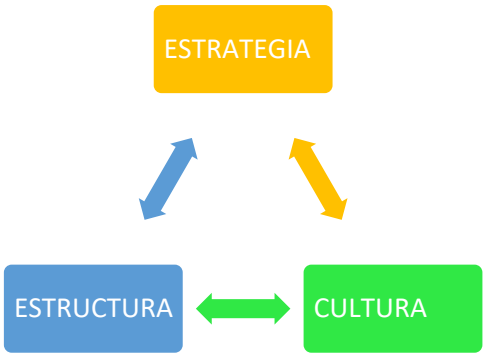
- Estructura Empresarial: la estructura frente a la cultura puede resultar más maleable, pues modificar la cultura o subcultura de ciertas partes de la organización puede ser en extremo difícil si no se lleva a cabo de la manera adecuada y toma mucho más tiempo. Frente a una estrategia formulada por la alta dirección es esencial que la estructura de la empresa se encuentre alineada para poder llegar a realizar cambios o implementaciones en la cultura para que pueda llevarse a cabo el plan estratégico. Las variaciones en la estructura que se requieran para cambiar la cultura de una organización pueden llegar a ser malinterpretadas y generar un clima desfavorable dentro de la misma, pero también se las

puede recibir como un mecanismo para un desarrollo exitoso, dependiendo totalmente de la capacidad de comunicación que tenga la alta gerencia al momento de transmitir la estrategia (Serra & Kastika, 2015).

- Estrategia Empresarial: la estrategia se puede resumir en cuatro elementos:
    1. La estrategia vista como una percepción, o una visión de la alta dirección sobre la organización y el futuro de la misma.
    2. La estrategia puede ser también analizada como un posicionamiento, basado en el lugar que ocupa la misma en la mente del consumidor.
    3. Un plan, la estrategia puede considerarse también al orden a seguir, en diferentes etapas, para alcanzar objetivos propuestos.
    4. La estrategia como un patrón integrado de comportamiento, en donde se marca la dirección a seguir de la organización y el enfoque en el cual se desarrolla.

Para relacionar la estrategia con la cultura y la estructura de una organización es importante mencionar la diferencia que existe entre formulación e implementación de estrategias, en donde la formulación tiene que ver principalmente con el uso de recursos y herramientas que permiten generar estrategias para corto, mediano y largo plazo, para después de esto poder ser implementadas por el resto de la organización (Serra & Kastika, 2015). Resulta erróneo asociar el termino planeamiento estratégico únicamente a la formulación, es fundamental desarrollarlo de igual forma en términos de implementación, apuntando a hechos concretos. Ligado al termino implementación, se puede asociar también el concepto de cultura organizacional, el cual es esencial para que las cosas se hagan y se puedan llevar a cabo las estrategias formuladas (Serra & Kastika, 2015). Según Pinchot (1985), contrapone el ciclo del planeamiento estratégico tradicional lineal, con otro más dinámico en el que defiende que las estrategias tienen idas y vueltas, dudas retrocesos, contradicciones e imprecisiones, situaciones en las cuales debe intervenir toda la organización, por lo cual no puede ser un proceso lineal

Gráfica 1 Interrelación: Estrategia, cultura y estructura empresarial.



Fuente: Serra & Kastika (2015).

Estos tres pilares fundamentales, son resultado de la consolidación de esfuerzos de todos los miembros de la organización y le brindan a la misma ventaja competitivas dinámicas. La estrategia, la estructura y cultura se van encadenando dinámicamente para poder conseguir una flexibilidad en el contexto actual, cada vez más cambiante.

3. METODOLOGÍA

Para Ecuador, esta investigación representa una pieza importante de una cadena de información, que se empezó a recopilar en Argentina y que puede ser reproducido en toda Latinoamérica. Se

recopiló información sobre la situación actual de la estructura, estrategia y cultura de las PyMES agroalimentarias de Ecuador a través de datos estadísticos, obtenidos de una encuesta aplicada a Pymes agroalimentarias, pertenecientes al cantón Mejía, provincia de Pichincha, correspondiente a la región Sierra de Ecuador. La encuesta se realizó entre los meses de diciembre del 2018 y febrero del año 2019. Por otro lado se identifica y describe, en base al modelo de nuevas estructuras de redes para diseñar organizaciones, de Serra y Kastika, la situación actual de las PyMES agroalimentarias en el cantón Mejía, correspondiente a la cultura, estrategia y estructura de las mismas como una alternativa de información, para ser tomada en cuenta de manera institucional, organizacional, productiva y comercial.

El método de análisis aplicado en la presente investigación fue el análisis estadístico descriptivo, bajo una corriente de estudio fenomenológico (Peterson, 1997). Dicha metodología se aplicó como un método cualitativo de la situación actual de las PyMES agroalimentarias en el cantón Mejía, provincia de Pichincha, Ecuador, frente al modelo de estructura empresarial de Serra y Kastika mencionado anteriormente que define a la cultura, la estructura y la estrategia de las organizaciones, como pilares principales para el desarrollo de una compañía.

Para analizar estadísticamente los resultados del presente trabajo de investigación, se cuantificaron los datos, para cada una de las preguntas, obtenidos de las 100 encuestas realizadas a las PyMES del cantón Mejía y se calculó el promedio o media aritmética de cada una. Una vez obtenidos los datos de cada uno de los indicadores de la encuesta aplicada, expresados en porcentaje (%) y representados en tablas, resultó mucho más práctico el análisis de los resultados estadísticamente cuantificados, frente a los datos cualitativos que se obtuvieron a partir de la bibliografía, las entrevistas y las visitas de campo a la zona en estudio. Todos los datos se analizaron a partir de tablas de datos y fórmulas de Excel.

La recolección de datos primarios del presente trabajo de investigación se realizó en los meses de diciembre del 2018 y de enero del 2019. El modelo de encuesta que se aplicó en Ecuador se basó en un estudio realizado por la Universidad de Buenos Aires, específicamente el área de postgrados de la Facultad de Agronomía, con la dirección del magister Sebastián Senesi, desde el año 2015. La facultad desarrollo una encuesta, que fue aplicada a pequeñas y medianas industrias del sector agroalimentario, en diferentes provincias de Argentina, buscando analizar en temas de estrategia, cultura y estructura empresarial, el estado actual de las PyMES en dicho país.

A partir del formato de encuesta aplicado en Argentina, se adaptó un modelo que se ajuste más a la realidad ecuatoriana, en cuanto a terminología propia del país, moneda, rubros representativos y campos de aplicación de los mismos, manteniendo la esencia de la investigación, misma que puede ser fácilmente aplicable a otros países de la región. La encuesta se llevó a cabo en el Cantón Mejía, provincia de Pichincha, Ecuador, a 100 empresas dentro del rubro agroindustrial, donde destacan empresas de procesamiento de productos lácteos listos para el consumo, productores de papa y hortalizas, florícolas, empresas de agroquímicos entre otros. A pesar de haber contado con el apoyo de la municipalidad de Mejía, para el presente estudio, con la facilitación de bases de datos y contactos telefónicos de las industrias, productores y asociados de la zona, fue indispensable realizar la encuesta de manera presencial, visitando a cada uno de los encuestados en sus propiedades o empresas, o en su defecto abordándolos directamente en reuniones o capacitaciones rutinarias, que brinda el municipio del cantón, pues es importante mencionar que la apertura de los encuestados frente a brindar información de sus PyMES vía telefónica o vía correo electrónico fue casi nula.

Para complementar la investigación del presente trabajo, se realizaron entrevistas a personas destacadas en el sector agroalimentario, administración de PyMES y dirección de profesionales en el rubro de los alimentos, en el Cantón Mejía y Ecuador.

Durante la recolección de datos secundarios, se utilizaron libros, artículos científicos y estudios de referencia con respecto a las PyMES, y PyMES agroalimentarias, haciendo enfoque en datos relacionados con América latina y sobre todo con Ecuador, la serranía ecuatoriana y el cantón

Mejía, actualmente foco de la presente investigación. También fue de gran importancia la información publicada y recopilada de instituciones públicas, como ministerios, municipios, e instituciones privadas como empresas, cámaras de comercio y universidades.

Para asegurar el abordaje del estudio a partir de los objetivos del mismo, se plantearon ejes conceptuales con sus variables correspondientes. A cada variable se le aplicó un indicador y un método de evaluación, asegurando un aporte significativo a la investigación. Dicho planteamiento se detalla a continuación:

4. RESULTADOS

En base a los datos del instituto nacional de estadísticas y censos INEC, y como lo corrobora la Cámara de Comercio de Quito en su boletín jurídico del mes de junio del 2017, en Ecuador la clasificación de las empresas a nivel nacional está basada de manera general en el personal que tiene contratado la empresa, el valor bruto de ventas anuales y el monto en dólares de activos que dispone. De las empresas encuestadas en la presente investigación el 70% de las empresas corresponden a la categoría de microempresas, lo que quiere decir que tienen empleados entre 1 a 10 personas, ventas anuales inferiores o iguales a 100.000 dólares y un monto de activos de hasta 100.

000 dólares. Como se puede ver en los resultados obtenidos las microempresas son mayoría en Ecuador por lo cual es indispensable mencionar la necesidad de manejar una estructura empresarial que les permita satisfacer las necesidades del mercado de manera oportuna sin generar perturbaciones dentro de la compañía y optimizando de forma adecuada sus recursos. La adaptabilidad no es únicamente un requisito para las micro o pequeñas empresas, pues si bien las empresas medianas y grandes pueden realizar mayores inversiones para poder solventar de manera inmediata y eficiente los requerimientos del mercado nacional en el que se desenvuelven, es importante destacar lo indispensable que resulta manejar una estructura empresarial que les permita estar preparadas y facilite la adaptación de las empresas en mercados internacionales, en donde las empresas medianas doblan o triplican sus recursos.

Determinar con claridad el mercado al que se pretende acceder o en el que se viene desarrollando la empresa a lo largo del tiempo, manejar con claridad los rubros a los que pertenece la empresa le permite generar un nivel de especialización fuerte y proactiva ante la competencia. El objetivo de los agronegocios de especialidades va más allá de la seguridad alimentaria y se instala en el gusto del consumidor, específicamente en el deleite del cliente.

La estrategia de negocios se basa en la innovación permanente. De las empresas encuestadas más del 50% realizan sus ventas a público directo, ferias, cercanías, comercios y minoristas, mientras que menos del 10% de las mismas comercializan sus productos en industrias o a través de intermediarios, lo que quiere decir que en su gran mayoría las empresas requieren mostrarse competitivas frente al consumidor final del producto, debido al contacto directo o medianamente directo que mantienen con él, generando valor agregado a sus productos con estrategias que tengan más incidencia en el consumidor final que únicamente la competitividad por precio.

Los principales rubros en los cuales las empresas encuestadas se desenvuelven son en un 56,7% del rubro de elaboración y distribución de productos lácteos y en segundo lugar la comercialización de legumbres y hortalizas (frescas o congeladas). El grado de competencia que poseen las empresas de esta región tomando en cuenta que no están asociadas entre sí y que cada una elabora y distribuye sus productos de manera individual, es alta, pues pertenecen a los mismos rubros y los canales de distribución son similares y cercanos en la mayoría de los casos.

En la tabla 2 que se muestra a continuación, se puede visualizar de modo general las características principales de las empresas encuestadas, para el análisis del presente estudio, datos que permiten que las mismas sean categorizadas como PyMES dentro del sector de los alimentos en Ecuador.

Tabla 2 Datos generales de las empresas encuestadas.

MODELO DE EMPRESA	Familiar	58%
	Familiar c/gerenciamiento profesional	36%
	Profesional	6%
FACTURACION ANUAL (DOLARES)	≤ 100.000	67%
	100.001 - 1.000.000	18%
	1.000.001 - 5.000.000	9%
	> 5.000.000	6%
NUMERO DE TRABAJADORES	1 a 10	70%
	11 a 50	14%
	51 a 200	10%
	Mas de 200	6%
ZONAS DE INFLUENCIA	Venta al público directo	21%
	Acopio – Distribuidoras	19%
	Ferias y Cercanía	15%
	Comercios y Minoristas	14%
	Supermercados	9%
	Hoteles - Restaurantes - Catering	6%
	Empaquetadoras	4%
	Ventas Mayoristas	4%
	Exportación e importaciones	4%
	Industria (Artesanal / Escala)	2%
	Intermediarios / Comisionistas	1%
RUBROS	Elaboración de productos lácteos	57%
	Legumbres y Hortalizas - Frescas o Congelados	16%
	Elaboración de otros productos alimenticios	11%
	Jugos y conservas de frutas	4%
	Floricultura	3%
	Industria Cárnica	2%
	Piscicultura	2%
	Industria Avícola	1%
	Producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos	1%
	Industria Porcinos	1%
	Café elaborado	1%
	Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería	1%
	Elaboración de productos de molinería y panadería	1%

Fuente: elaboración propia.

4.1 Cultura de las PYMES agroalimentarias del Cantón Mejía.

La cultura empresarial es la base de toda organización es aquella que facilita de forma visible que se lleven a cabo las estrategias propuestas por la alta dirección y que la estructura de la empresa sea moldeable a lo que vaya siendo requerido (Serra & Kastika, 2015). El modelo de empresas al que por mayoría corresponden las empresas encuestadas en el presente trabajo de investigación es del tipo familiar en un 58% y del tipo familiar con gerenciamiento profesional en un 36%.

Al ser las empresas familiares las de mayor importancia e influencia en Latinoamérica en el campo de las PyMES es indispensable que desde la alta gerencia se estimule el potencial de desarrollo que tiene este modelo de empresa, aplicando valores como la justicia, equidad y fomentando la capacidad que tienen las mismas de transmitir el deseo de progreso de una generación a otra (Charry, 2018). Al obtener como resultado que la gran mayoría de las empresas encuestadas son de tipo familiar y muy pocas tienen un gerenciamiento profesional, se vuelve de vital importancia para la compañía el punto de transición de la alta dirección de una generación a otra (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio de España, 2008), ya que, si no se cuenta

adecuadamente con un protocolo familiar que estipule las directrices para este proceso, la aparición de conflictos de intereses puede restar al desarrollo y crecimiento de la compañía.

En el cantón Mejía el hecho de que las empresas familiares sean mayoría ha permitido que en varios aspectos se pueda trascender y mantener, incluso dentro de ámbitos productivos, la cultura y la tradición del lugar, deja saber el ingeniero Carlos Gutiérrez, pero también podría llegar a ser una desventaja, si no se comunica adecuadamente, al momento de tratar de incluir en la región nuevas tecnologías, nuevos protocolos de control e incluso nuevos métodos de manejo de recursos, pues al tener una cultura empresarial tan hermética desde la alta dirección de las empresas, cualquier diferencia puede llegar a generar perturbaciones o desconfianza dentro de la misma, lo que dificulta la aplicación de estrategias de mejora (Ingeniero Carlos Gutiérrez, entrevista personal, 2019).

De las empresas encuestadas, el protocolo familiar únicamente está disponible en el 24% de las organizaciones. Y el mismo es denominado y medido como "altamente satisfactorio" para la cultura de las empresas, que lo aplican, en un 57%. La concientización de que exista un protocolo familiar dentro de las organizaciones, al ser tan amplios los caminos por los que una empresa familiar se puede orientar legalmente, es importante para que la empresa pueda seguir prolongándose en el tiempo, pues los vínculos y las vicisitudes a los que los miembros de una empresa familiar están expuestos pueden llegar a ser desfavorables y comprometer a la empresa como tal. Afrontar como empresa, las etapas de transiciones generacionales debe ser la mayor preocupación y punto de foco del protocolo familiar, para que pueda considerarse exitoso en su totalidad, el profesionalismo y los órganos de gobierno adecuados para mediar durante estos procesos, podría considerarse la base, para todo lo antes mencionado.

La forma de comunicar es otro de los puntos trascendentales, para la cultura de la organización, si se trata de implementar estrategias o de comunicar noticias, decisiones o sucesos, pues tiene como objetivo el disminuir la incertidumbre de la información que circula en la empresa tanto a nivel interno como externo (Gómez, 2015). De las empresas encuestadas únicamente el 6% de las mismas tiene un mapa comunicacional con una satisfacción media en un 67%. Debido a que la comunicación es intangible y compleja es indispensable gestionar responsables y los canales y técnicas de comunicación previstos dentro de la misma para que sea altamente satisfactoria (Aced, 2009). Al ver la situación actual de las PyMES en el cantón Mejía es fácil deducir que la incertidumbre dentro de las mismas es elevada al momento de impartir y recibir noticias, comunicados o estrategias, debido a que, al no existir un canal de comunicación establecido, las mismas pueden aparecer desde cualquier punto de la operación generando en muchos casos poco interés del personal operativo, uso inadecuado de la información y falta de respaldo por la alta dirección. En el caso de implementar estrategias, que busquen adaptar a la empresa a nuevas perturbaciones que genere el mercado, este resultado sería crítico, pues las estrategias tienen que ser redactadas y respaldadas por la alta dirección y deben ser comunicadas por los canales adecuados y previamente determinados para que el impacto que generen en la empresa sea positivo y pueda marcar la diferencia esperada (Serra & Kastika, 2015).

Un formato de comunicación formalizado facilitaría ampliamente la comunicación dentro de las organizaciones, de las empresas encuestadas en el cantón Mejía, pero únicamente el 12% de las mismas lo tienen implementado y difundido. Si bien el formato de comunicación es propio de cada empresa, es indispensable que contenga los objetivos, destinatarios, políticas, estrategias, recursos y acciones de comunicación a desarrollar en todas las dimensiones (Aced, 2009), para que sea exitoso y cumpla con la función de introducir sin incertidumbre ni perturbaciones la información a comunicar dentro de la empresa y hacia el exterior, cuando sea necesario.

El poder comunicar de forma adecuada se ha convertido en uno de los inconvenientes más grandes que poseen las empresas al momento de enfrentarse a los cambios repentinos del mercado y para reaccionar rápidamente ante la competencia, pues como lo dice el Magister Pablo Santiago Moncayo, la comunicación no solo debe ser informativa si no también tiene como objetivo el motivar y empoderar en cada punto de la organización las funciones y responsables que las llevan a cabo y la importación que representa cada individuo para la empresa. Él sugiere que estos puntos

y cambios dentro de la organización, se manejen desde un ámbito y visión profesional y con una proyección de mejora continua, pues esto permitirá que las empresas vayan modificando y puliendo su cultura, aplicando los cambios necesarios a toda la estructura empresarial, paulatinamente sin generar perturbaciones, cosa que si pudiera pasar con un proyecto de reingeniería (Magister Pablo Santiago Moncayo, entrevista personal, 2019).

El clima laboral por otra parte es una muestra clara de la cultura empresarial, pues la influencia de las características formales e informales de la empresa determinan el comportamiento, actitudes y motivación de los individuos dentro de la empresa (Méndez, 2006). El 76% de las empresas encuestadas no incluyen en sus procedimientos de análisis y control la medición del clima laboral, lo que genera una amplia brecha entre la alta dirección, los dueños de las empresas y quienes las operan diariamente, porque al no conocer con claridad como se sienten los empleados y cuál es el nivel de compromiso que tienen con la organización, es muy difícil implementar estrategias, nuevos formatos e incluso la adquisición de nuevo personal, de nuevas tecnologías o de variaciones en horarios, turnos o cronogramas puede generar respuestas inesperadas en el personal de la compañía. La aplicación de una herramienta de medición de clima laboral dentro de una compañía representa un gran aporte para la empresa, pues permite conocer las fortalezas y alternativas de mejora que tiene la misma para conseguir generar un vínculo unificado entre los objetivos que tienen los trabajadores y los objetivos de la compañía (Segredo & Pérez, 2007), esta vinculación mejora notablemente la cultura de una empresa pues genera confianza, lo que permite que en el momento en el que se requieran cambios o se propongan estrategias en pro de la compañía, todas las partes se sientan respaldadas y las intenciones de mejora puedan fluir de manera adecuada dentro de la organización. Las empresas que miden el clima laboral entre su personal consideran que el uso de la herramienta es medianamente satisfactorio en un 50% y un 37% la denominaron altamente satisfactorio. El grado de capacitación de quienes efectúan la medición de clima laboral es importante para conseguir el éxito o el fracaso de esta herramienta, la misma debe incluir una conjugación de variables relacionadas con la percepción de los miembros de la organización respecto a la estructura y los procesos organizacionales y debe tratarse de información obtenida directamente de cada uno de los individuos, para en base a esto poder obtener conclusiones comparativas muy cercanas a la realidad de la empresa (Méndez, 2006).

El clima laboral es para el ingeniero Santiago Moncayo, el equivalente a tomar una fotografía de la estructura y cultura de la empresa, pues para que los trabajadores se sientan satisfechos, motivados y no tengan incertidumbre constante es indispensable que la comunicación sea adecuada y tenga un enfoque motivacional, que los procesos estén bien detallados que todos los involucrados conozcan sus funciones, tengan relacionamiento positivo con sus pares y demás miembros de la organización, que consideren justo el costo beneficio de su trabajo, manejen con claridad sus funciones, tengan una retroalimentación constante de sus resultados y que sobre todo sientan de la organización un espacio seguro y que les brinde respaldo (Magister Pablo Santiago Moncayo, entrevista personal, 2019). Conseguir este clima, es el nuevo reto de quienes dirigen las organizaciones.

El tener un conocimiento, mediante una evaluación, del desempeño de cada uno de los trabajadores que conforman la compañía es otra herramienta fundamental para darle a la cultura empresarial esa solidez maleable que requiere al momento de enfrentar los constantes cambios del mercado actual. En el cantón Mejía solo el 18% de las empresas incluyen en sus procedimientos la medición del desempeño de sus trabajadores como un factor de éxito que les permite conocer los resultados obtenidos a partir de la inversión que realizan en el talento de quienes conforman la organización. Es indispensable que las organizaciones salgan de la medición del desempeño basado en un juicio unilateral dado por quien se encuentre a cargo de la organización y busque modelos de evaluación más justos. El no llevar a cabo de manera adecuada la evaluación del desempeño dentro de la empresa, puede llegar a generar conflictos dentro de la organización, pues los empleados pueden sentirse observados o juzgados, llegando a incurrir en situaciones que generen incomodidad o que lleguen a desmotivar a los mismos, por lo que existen varias etapas que antes y después de la evaluación deben llevarse a cabo para que esta sea

considerada satisfactoria, como son la planeación de la evaluación y el diseño de la herramienta en base a los objetivos que busca la organización en cada cargo y posteriormente la retroalimentación al empleado tiene que ser de forma discreta y con el fin de motivar y de generar deseos de crecimiento para el mismo, con esto se cierra de forma adecuada el ciclo de evaluación (Sánchez & Bustamante, 2008). Al no poseer las empresas una herramienta de evaluación de desempeño puede encontrarse, sin darse cuenta, con un clima laboral denso, que demuestre sobrecarga en ciertas personas, inconformidad en otras y espacios y tiempos muertos que resten a la organización.

Después de realizar el estudio de campo del presente trabajo de investigación, se puede decir que la cultura empresarial en el cantón Mejía trasciende las puertas de las empresas y encuentra similitudes, de forma general para toda la zona. Hecho que se pudo evidenciar en el presente estudio, cuando la mayoría de las empresas se mostraron herméticas a brindar información o apertura vía mail o vía telefónica, pues consideraban que no era seguro hacerlo, pero se mostraron altamente colaborativas en responder las preguntas de la encuesta en forma presencial. El ingeniero Carlos Gutiérrez destaca el mismo comportamiento de los empresarios, pero sobre todo en los productores de la zona, al momento de recibir información sobre cursos de capacitación o jornadas informativas, generados como iniciativa de la Municipalidad del cantón, considera que es muy bien recibido realizar la socialización de la información puerta a puerta (Ingeniero Carlos Gutiérrez, entrevista personal, 2019). La similitud en la apertura que tuvieron las empresas para el presente estudio, varió también dependiendo de los canales de comercialización y el tamaño de la empresa, pues muchas de ellas requerían autorización de la alta dirección o del departamento de recursos humanos para poder brindar información debido a que manejan una estructura más formal y otras sobre todo aquellas que comercializan sus productos fuera de la zona e incluso fuera del país, se mostraron mucho más gustosas a participar en proyectos de investigación. Por lo tanto, se puede decir que aquellas empresas que poseen procedimientos claros, formalizados y correctamente implementados, ya sea por estrategia de crecimiento, de respuesta ante el mercado o por requerimiento de los canales de distribución, tienden a generar una cultura más abierta y colaborativa hacia el exterior.

4.2 Estructura de las PYMES agroalimentarias del Cantón Mejía.

La estructura de las empresas puede resultar más maleable que la cultura, pues la modifica y es indispensable que este alineada completamente al momento de difundir una estrategia, lo que depende totalmente de la capacidad de comunicación de la alta dirección (Serra & Kastika, 2015). El representar la estructura de la empresa por medio de un organigrama permite que la compañía represente esquemáticamente las áreas que la integran, los niveles jerárquicos y las diferentes líneas de autoridad y asesoría (Thompson, 2009), en las PyMES encuestadas del cantón Mejía está claro que más de la mitad de las mismas poseen un organigrama, siendo el tipo jerárquico el de mayor aplicación dentro de las empresas, lo que quiere decir que en estas organizaciones la toma de decisiones se encuentra centralizada en los altos mandos o la alta dirección. (Serra & Kastika,2015).

La distribución del organigrama y el conocimiento del mismo dentro de la compañía es importante para que cada uno conozca con claridad su posición dentro de la misma y los organismos o áreas con las que se encuentra conectado activamente y también aquellas personas o áreas que no corresponden o que no se afectan directamente con sus funciones. De las empresas encuestadas que poseen un organigrama en su estructura el 92% lo difundieron en todas las áreas de la compañía.

La descripción adecuada de los puestos de trabajo, claramente y en base a las necesidades de la empresa, le permite a la misma tener una estructura más sólida en sus procesos cotidianos y le permite seleccionar talento humano óptimo para dichos cargos, funciones y demás requerimientos (Vera, 2018). De las empresas encuestadas en el Cantón Mejía el 58% no tienen definida una descripción para los puestos de trabajo de la compañía, y quienes poseen dicha descripción el 74% la difunden a sus empleados, lo que quiere decir que la gran mayoría de empresas no lo

poseen o no lo difunden dentro de sus organizaciones por lo que es muy común que al momento de incorporar personal a la empresa o de entregar un cargo por salida de algún trabajador, haya brechas incompletas o sobrecarga de trabajo, motivo por el cual la estructura empresarial no estaría estable.

La contratación de personal es otro punto indispensable para sostener y mantener la estructura empresarial ideal, los métodos de contratación buscan que las personas contratadas sean idóneas para el cargo, ya sea que la búsqueda se haya dado de manera interno o externa, la rotación dentro de la empresa genera perturbaciones en el personal y esto influye en su trabajo si no es manejado de manera adecuada (Miranda, 2014). Por lo antes mencionado es importante que las empresas al momento de generar reclutamiento analicen las necesidades de toda la empresa y el valor que el talento puede generar en las distintas áreas de la misma, incluso antes de generar una búsqueda externa es necesario analizar si la compañía requiere personal adicional o si una selección interna podría generar mayor motivación y más solidez a toda la estructura. De las empresas encuestadas en el Cantón Mejía solo el 45% analizan los requerimientos de contratación de personal en base a las necesidades de la empresa, eso quiere decir que el 55% restante, analiza la necesidad del reclutamiento únicamente en base al sector o al cargo requerido, más no mantiene una visión global.

Las personas a cargo del departamento de recursos humanos, deben estar capacitadas y basarse, más allá de en la experiencia que tengan para la contratación, en herramientas que le permitan asegurar que los postulantes son aptos para el cargo que se busca y que van a tener un rendimiento sostenible en el tiempo, las pruebas psicológicas y psicométricas son pruebas de eficiencia que permiten de manera cognitiva evaluar inteligencia, aptitudes y la personalidad de la persona que está ingresando al cargo (Miranda 2014). El 91% de las búsquedas que realizan las empresas encuestadas está a cargo del departamento de recursos humanos de la compañía, si dispone, o de la persona a cargo del talento humano. Lo que quiere decir que únicamente el 9% de las empresas encuestadas contratan servicios externos y especializados para sus búsquedas de personal, las mismas supieron aclarar que este método es utilizado únicamente cuando se desea adquirir personal para gerencias, direcciones y alto mandos dentro de la compañía. Otro punto indispensable que debe manejar el personal a cargo del reclutamiento, para que la contratación sea exitosa y el potencial del nuevo personal se pueda mostrar con mayor facilidad, es la inserción adecuada del nuevo talento a la compañía, la orientación al cargo, la inducción y socialización del mismo con su puesto de trabajo, su equipo y la empresa como tal (Miranda, 2014).

La búsqueda por recomendaciones destaca en un 65% del resto de las búsquedas, en segundo lugar, está la búsqueda externa y en tercer lugar la búsqueda dentro de la misma empresa, tomando en cuenta que el 36% de los encuestados utilizan más de un mecanismo de búsqueda de personal al momento de realizar sus contrataciones, como una forma de asegurar la satisfacción del proceso de reclutamiento. Estas estadísticas podrían explicar en cierto modo la constante rotación de personal que se suscita en ciertas empresas, pues al seleccionar el personal desde el exterior ya sea por recomendaciones o por otros medios de búsqueda, reduce dentro de la compañía la proyección a ascender y la motivación de los empleados. El ingreso de personal nuevo y en etapa de entrenamiento también debilita la estructura de la compañía, pues si los cargos se ocuparan en primera instancia con personal antiguo y con experiencia dentro de la empresa, independientemente de si se trata de una promoción o de un movimiento lateral, el proceso de adaptación o de inducción resultaría mucho más liviano, ya que los mismos ya están familiarizados con la empresa y posee conocimientos claros sobre reglamentos, políticas y una idea muy certera del clima laboral al que se están vinculando.

La necesidad de un proceso de selección adecuado y de una contratación justa que fortalezca la estructura de la empresa se ha visto claramente afectada por la falta de personal capacitado para tal fin dentro de la compañía, por lo que varias universidades del país incluyen en su malla académica, talento humano, como una materia, que complemente la formación técnica de los futuros profesionales, tal es el caso de la Universidad de las Américas de Quito, informó para la presente investigación el Magister Pablo Moncayo director de la carrera de Ingeniería

Agroindustrial y de Alimentos (Magister Pablo Moncayo, entrevista personal, 2019). De igual manera el Municipio del Cantón Mejía está generando capacitaciones gratuitas a los empresarios y productores de la zona, con temas que más allá del soporte técnico les permita generar una estructura empresarial sólida, mencionó el Ing. Carlos Gutiérrez, director de desarrollo productivo del Cantón (Ingeniero Carlos Gutiérrez, entrevista personal, 2019).

Los procedimientos internos dentro de una empresa permiten que la estructura de la misma se mantenga solida en el tiempo, pues representan un mecanismo de control que permite dimensionar, medir y de ser el caso minimizar las deficiencias que por naturaleza se presentan en el desarrollo de los diferentes procesos que se llevan a cabo dentro de la organización (Vanegas & Gómez, 2011). En el Cantón Mejía, de las empresas que participaron en el presente estudio, la mayoría (68%) no posee procedimientos internos escritos o diseñados. Y de aquellas empresas que poseen procedimientos internos únicamente el 36% llevan una medición del desempeño, lo que significa que, si bien las empresas intentan generar una estructura reglamentada y controlada, son muy pocas las que lo realizan de forma adecuada y sostenible en el tiempo, pues al no ser difundido el reglamento o procedimiento interno dentro de la compañía, no se cumple el objetivo principal del mismo que es el lograr que los colaboradores puedan direccionar adecuadamente sus esfuerzos (Vanegas & Gómez, 2011).

4.3 Estrategia de las PYMES agroalimentarias del Cantón mejía.

En las empresas del Cantón Mejía únicamente el 42% posee un plan estratégico o plan de negocios, en donde la implementación de los objetivos ha sido medianamente satisfactoria en un 72%. Estas cifras demuestran que, en el Cantón, se podría estar cayendo en el error de direccionar inadecuadamente las estrategias planteadas, adicional a esto el seguimiento ante la implementación es casi nulo, por lo que las mismas tienen un fin netamente documental alejado de la realidad de las empresas y de las necesidades que se generan diariamente.

Según la entrevista realizada al ingeniero Carlos Gutiérrez, director de productividad del Cantón y al Magister Pablo Santiago Moncayo, director de la carrera de ingeniería agroindustria y de alimentos, uno de los principales errores que cometen las empresas está en el planteamiento y seguimiento de los objetivos del proyecto, pues si bien visualizan la estrategia correctamente, los objetivos planteados en el plan estratégico son poco claros y generalmente muy idealizados por lo cual resulta complicado verificar y medir su implementación y su impacto dentro de la compañía a lo largo del tiempo (Magister Pablo Santiago Moncayo, entrevista personal, 2019).

En el caso del Cantón Mejía la municipalidad y la dirección de productividad buscan generar planes estratégicos que se puedan adaptar ante necesidades o problemáticas que se suscitan de forma común en empresas del mismo rubro o con el mismo modelo estructural, esto con el fin de ayudar a las empresas a fortalecerse y a que puedan desarrollarse asertivamente en el mercado. Muchos de los planes estratégicos incluyen recursos económicos o de insumos, talento humano que permita llevar a cabo el plan estratégico municipal dentro de las empresas, capacitaciones constantes, espacios de investigación, entre otros (Ingeniero Carlos Gutiérrez, entrevista personal, 2019). Para el caso de la universidad de las Américas, además de mencionar los objetivos, la implementación y el seguimiento de los mismos como requisito esencial en cada asignatura cursada por los estudiantes, la carrera de Agroindustria y Alimentos se encuentra asociada con fundaciones o proyectos a nivel nacional, lo que permite que sus estudiantes puedan colaborar de forma técnica en varios proyectos que benefician a nuevos emprendimientos, a PyMES que requieren de nuevas estrategias y a la comunidad (Magister Pablo Santiago Moncayo, entrevista personal, 2019).

El cash flow o flujo de caja, es considerado únicamente por el 32% de las empresas encuestadas en el Cantón Mejía, siendo mayoría, en un 54%, el tipo de cash flow combinado entre real y presupuestado. Esto significa que muy pocas empresas del cantón Mejía disponen de un conocimiento claro de la liquidez que posee la empresa, proveniente del cliente, pues más allá de los resultados contables, las ventas por parte de la organización o cualquier otro margen de

ganancia, una medición de cash flow o flujo de caja evita que al final del cierre contable la empresa se vea afectada por el hecho de que no cobra las ventas que realiza (Alcocer, 2019). La liquidez dentro de la empresa es indispensable al momento de plantear una estrategia dentro de la compañía, pues la misma ayuda a solventar todas las reformas, restructuraciones y adquisiciones que la estrategia requiera, para sostener estructuralmente la empresa, y que pueda ser aplicada exitosamente. Por otra parte, es indispensable que el flujo de caja sea lo más real posible debido a su definición y aplicación (Alcocer, 2019).

El cuadro de resultados permite evaluar el estado actual de las empresas en un determinado periodo de tiempo, y es recomendable que se genere como una extensión de una planificación financiera que la compañía considere a mediano y largo plazo, en busca de direccionar la empresa en base a los objetivos de crecimiento que se pretenda alcanzar y para que la misma tenga un pronóstico presupuestado, en caso de que requiera plantear estrategias financieras en cualquier momento (Cámara de Santa Cruz de Tenerife, 2019).

En el Cantón Mejía únicamente el 58% de las empresas llevan un cuadro de resultados, siendo mayoría el cuadro de resultados combinado, presupuestado y real, en un 47%. Si bien el tener una planeación financiera a largo plazo tiene un nivel de incertidumbre elevando, el no manejar con claridad los resultados obtenidos ni siquiera a corto plazo la incrementa mucho más y puede ser perjudicial para la empresa al momento de plantear estrategias pues limita el conocimiento claro de los recursos con los que cuenta la organización y su estado económico con el cual tendrá que asumir las adquisiciones o modificaciones que requieran las nuevas estrategias. El hecho de que el cuadro de resultados maneje una combinación entre real y presupuestado es positivo para las empresas porque les permite marcar los objetivos que se pretenden alcanzar en un determinado periodo y compararlos con los resultados obtenidos, lo cual le brinda a la alta dirección de las organizaciones la capacidad de medir el impacto que van teniendo las estrategias implementadas, mientras que los datos reales del cuadro de resultados permite analizar desviaciones y corregir o mantener tendencias.

La capacidad que tienen las empresas para relacionarse dentro de sí mismas y con el exterior es una gran ventaja al momento de buscar empresas flexibles y con una ventaja competitiva frente al mercado.

Las estrategias de relacionamiento con proveedores son ideales para la empresa porque busca incentivar y asegurar eficiencia en la cadena de suministros (INCAE, 2016). En el Cantón Mejía el 52% de las empresas encuestadas poseen estrategias de relacionamiento positivo con los proveedores. Un relacionamiento inadecuado con estos puede llevar a generar costos de transacción elevados debido a que, al no tener claro el relacionamiento y el nivel de dependencia que existe entre las empresas con los proveedores la incertidumbre aumenta (Williamson, 1994) lo que genera que muchas veces las empresas busquen solventar las necesidades de insumos o servicios de forma interna, sin lograr que estos tengan la especialización con la que deben ser dispuestos para el mercado, teniendo como resultado una estrategia poco satisfactoria. Es importante que entre los proveedores y las empresas se generen términos de, asociatividad y relacionamiento positivo que asegure el abastecimiento en la frecuencia requerida por la empresa y con contratos que aseguren la fidelidad de los acuerdos (Lara, 2004) y de comunicación cooperativa que le permitan a la empresa tener seguridad de que cuenta con aliados en caso de requerir de sus proveedores, para llevar a cabo nuevas estrategias. El control del relacionamiento se debe realizar con herramientas que permitan obtener resultados claros y medibles, lejos de la parcialidad o del criterio individual que podría manejar cada una de las partes (Eschkenazi, 2016).

Todo lo anteriormente mencionado se puede aplicar de igual manera hacia los clientes, pues una empresa que no conoce cómo se sienten sus clientes al adquirir su producto, el beneficio que les brinda y la calidad del servicio que reciben en cada visita, de forma medible, puede encontrarse ante una percepción errada de la relación que lleva a cabo con sus clientes. En el Cantón Mejía el 64% de las empresas buscan herramientas o estrategias que les permita conocer el grado de relacionamiento que tienen con sus clientes. Al comparar la cifra obtenida en la pregunta hacia el

relacionamiento con los proveedores, es claro que para las empresas la relación que llevan con sus clientes prima por sobre todo lo demás. Los nuevos retos que presenta el mercado para ganar clientes y fidelizarlos esta dado por las expectativas de estos, por lo tanto, el no conocer la sensación post venta que tiene el cliente representa la perdida de una oportunidad que le permita a la empresa estar siempre alerta de los cambios que poco a poco van requiriéndose desde el exterior (TN, 2017).

Las estrategias, por lo tanto, dentro de una estructura empresarial, son la primera pieza que gira en esta interrelación de equilibrio, que necesitan las empresas, en conjunto con la estructura y la cultura organizacional, para generar empresas sólidas, motivadas y comunicativas, capaces de adaptarse con facilidad a las necesidades de los mercados cambiantes (Serra & Kastika, 2015). En el caso del Cantón Mejía, la interrelación no está totalmente equilibrada y de estarlo no se sabe a ciencia cierta en que niveles y porcentajes pues las herramientas que se manejan para generar estrategias, analizar la estructura o conocer la cultura organizacional están basadas en su mayoría en la percepción de quienes dirigen las empresas y en una cultura hermética a la que le cuesta relacionarse con el exterior. Esta apreciación es igual para los dirigentes de cámara de comercio, directivos del cantón y directores de carreras universitarias asociadas al rubro, quienes buscan por medio de capacitaciones, convenios, desarrollo de proyectos, asociatividad y una formación adecuada de futuros profesionales, llegar a cada una de las empresas y generar que estas logren adaptarse a las necesidades del mercado cambiante, a la velocidad que este requiere sin necesidad de generar perturbaciones dentro de las mismas, o hacia el exterior.

5. CONCLUSIONES

La globalización, los distintos y cambiantes ambientes institucionales, la intervención del estado con medidas proteccionistas de mercado, la volatilidad en el ingreso agrícola, sectores que afrontan riesgos climáticos, los subsidios a la producción y a la exportación, las crecientes regulaciones para proteger el medio ambiente, el nuevo rol del consumidor, hábitos, creencias, salubridad alimentaria, la creciente tendencia de individualización del consumo masivo, la reversión de la cadena, el supermercadismo, la revolución tecnológica en el sentido amplio que incluye tecnología, biotecnología, logística, transporte, comunicaciones, plataformas digitales, entre otros, han colocado a las empresas, pero sobre todo a las PyMES de Ecuador, Latinoamérica y el mundo, en una etapa crítica de adaptación en donde es indispensable fortalecer la cultura, estrategia y estructura empresarial, para poder generar organizaciones flexibles.

Los resultados del presente estudio demuestran con claridad la poca linealidad que existe entre los tres pilares fundamentales, estrategia, cultura y estructura, en las PyMES agroalimentarias del Cantón Mejía, Ecuador, pues las variables que permiten obtener resultados medibles del desempeño de cada uno de los pilares se encuentran implementadas en menos de la mitad de las empresas encuestadas y con un grado de satisfacción en su mayoría medio.

Culturalmente, las PyMES agroalimentarias del Cantón Mejía son representadas por modelos familiares. Sus protocolos y mapas comunicacionales se encuentran poco desarrollados e implementados. Los métodos de control y medición de desempeño del personal o de clima laboral están basados en la frecuencia con la que rotan los cargos o en la percepción del trabajo de quien está a cargo de cada uno de los talentos dentro de la organización.

La estructura de las PyMES agroalimentarias del Cantón Mejía tiene una tendencia a debilitarse directamente proporcional al tamaño de la empresa. La implementación de procesos internos, descripciones y esquemas tiende a ser dejado de lado o no tomado en cuenta dentro de las organizaciones. Los aciertos en selección de personal, esquemas remunerativos, descripción de procedimientos internos y en métodos para una adecuada comunicación dentro de la organización generan desmotivación y desequilibrio dentro de la estructura vigente.

El desarrollo de estrategias satisfactorias, basadas en objetivos medibles, con un control de los recursos de activos, cash flow y resultados obtenidos y esperados económicamente, con proveedores aliados y basadas principalmente en las necesidades del cliente tiene un control e

implementación por debajo de la media en el Cantón Mejía, con un grado de satisfacción bajo. La falta de capacitación dentro de las organizaciones en temas estructurales se hace mucho más evidente en el pilar de las estrategias, lo cual debilita completamente la estructura.

Una interrelación adecuada entre cada uno de los pilares de una organización facilita enormemente el planteamiento de estrategias a lo largo de toda la estructura de la empresa y su implementación ante una cultura empresarial solida correctamente informada y motivada para poder alcanzar los objetivos que persiguen las organizaciones, por lo tanto se considera importante para próximos estudios ampliar el rango de investigación de las empresas encuestadas y detallarla en otros rubros o zonas geográficas de influencia, por otro lado se recomienda determinar un perfil de liderazgo de quienes dirigen las organizaciones y por ultimo realizar un análisis en base a la nueva economía institucional dentro de las empresas encuestadas para conocer más a profundidad el impacto que se genera a partir de su estado actual.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aced, C. 2009. Cómo elaborar el plan de comunicación. manual práctico de las PYMES. Disponible en: http://Cristinaaced.Com/Pdf/Plancomunicacion_Bic%20galicia.Pdf

Alcocer, A. 2019. Qué es el tipo de caja o cash flow y cómo se calcula. Disponible en: http://www.antonioalcocer.com/El-Flujo-De-Caja-Definicion-Como-Se-Calcula/

Arroyo, I.C. 2005. La cultura y el proceso de globalización en el desarrollo de las PyMES. Ciencias Económicas. Universidad De Costa Rica.

Cassel, C. & G. Symon. 1994, Qualitative research in work contexts. Qualitative methods in organizational research: A practical guide. Cassel & Simon (Eds.). Sage Publications, Thousand Oaks, Ca.

Charry, L. 2018. Las Empresas familiares de América Latina. Avianca en Revista.

Garzón, C. & E. Duque. 2015, Adaptación de las organizaciones a los cambios del entorno. Konrad Lorenz. Fundación Universitaria.

Gómez, J. 2015. Plan de comunicación empresarial. Disponible en: https://www.ibm.com/Developerworks/Ssa/Library/Govsoa/Plandecom/Index.Html

Lara, A. 2004. ¿Qué Hay Detrás De Las Decisiones De Cooperar Tecnológicamente? Universidad Autónoma Metropolitana. México.

Méndez, C. 2006. Clima organizacional en Colombia. Bogotá. Universidad Del Rosario.

Miranda, R. 2014, Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal. Universidad de Reynosa, México.

Peterson, H.C. 1997. La epistemología de los agronegocios. Pares, métodos y rigor. Trabajo invitado al Foro de Investigación de Agronegocios. 26 de septiembre.

Pinchot, G.I. 1985. Intraprenuaring. Ed. Norma.

Sánchez, J. & K. Bustamante. 2008, Auditoría al proceso de evaluación del desempeño. Contabilidad y Auditoría (198).

Serra, R. y E. Kastika. 2015. Re – Estructurando Empresas. Ed. Macchi.

Vanegas, D. y A. Gómez. 2011. Diseño y elaboración de un manual de procedimientos de control interno para la empresa “Agroinsur”. Universidad De Cuenca. Ecuador.

Vera, J. 2018. Video: Cómo Hacer Una Buena Descripción De Puestos De Trabajo. Disponible En: Https://Youtu.Be/Esaxjyoibjw

Williamson, O. 1994. Transaction cost economics and organization theory. En: The Handbook of Economic Sociology, Princenton University Press, USA.

Yance, C.; L. Solís; I. Burgos; L. Hermida. 20017. La importancia de las PyMES en el Ecuador. Observatorio Economía Latinoamericana. ISSN: 1696-8352.