

**Estructura, Estrategia y Cultura de las PyMES Agroalimentarias
en el Cantón Mejía – Pichincha Ecuador.**

*Trabajo presentado para optar al título de Magister de la Universidad de Buenos Aires, Área
Agronegocios y Alimentos*

Cristina Isabel Revelo Piedra

Ingeniera Agroindustrial y de Alimentos - Universidad de las Américas Quito - 2015

Buenos Aires - Argentina



FAUBA

Escuela para Graduados Ing. Agr. Alberto Soriano
Facultad de Agronomía – Universidad de Buenos Aires



COMITÉ CONSEJERO

Director de tesis

Sebastián Ignacio Senesi

Ingeniero Agrónomo (UBA)

Magister en Agronegocios y Alimentos (UBA)

Codirector

Gustavo Napolitano

Ingeniero Agrónomo (UNMDP)

Magister en Administración de Negocios (UBA)

JURADO DE TESIS

Mariana Cecilia Moya

Ingeniera Agrónoma

Magister Scientiae en Extensión Rural

Pablo Hernán Morón

Director de Agroalimentos

Ministerio de Agricultura de Argentina

Carlos Alberto Cattaneo

Ingeniero Agrónomo

Fecha de aprobación de la tesis: 30 de Julio del 2020

DECLARACIÓN

Declaro que el material incluido en esta tesis es, a mi mejor saber y entender, original producto de mi propio trabajo (salvo en la medida en que se identifique explícitamente las contribuciones de otros), y que este material no lo he presentado, en forma parcial o total, como una tesis en esta u otra institución.

A mis padres Galo y Magui
por su apoyo incondicional,
por su infinito amor.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, gracias infinitas a mis padres, Galo Revelo y Magdalena Piedra, por ser los ejes fundamentales de este reto y de toda mi vida, por su respaldo incondicional, por mis alas, por hacer de mi lo que soy y lo que seré, por ser el mejor ejemplo.

A mis hermanos Jorge y Galo Esteban por siempre estar ahí para mí.

A mi abuelita Isabel de Piedra por su amor incondicional. A mis ángeles Jorge, Esther y Luis.

A mi familia, que hicieron todo para que los sintiera siempre cerca, por ser parte de mis momentos sin importar la distancia.

A mis amigos de toda la vida. A aquellos amigos que se volvieron familia.

A mis colegas por su oportuno respaldo.

A Juan Ma por tomar mi mano, por ser mi soporte.

Al Magister Sebastián Senesi, por guiarme en cada etapa de este proyecto, por su apertura y generosidad.

Al Municipio del Cantón Mejía en especial a mi colega y amiga Karina Caiza por su total respaldo durante la investigación de campo de este proyecto.

Gracias a todas las empresas y productores que me brindaron espacio para realizar encuestas, a aquellos funcionarios públicos y privados que fueron parte de las entrevistas.

Finalmente, gracias a todos quienes formaron parte de este proyecto y colaboraron conmigo para hacerlo posible.

ÍNDICE

CAPÍTULO I : INTRODUCCIÓN	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.2 JUSTIFICACIÓN	6
1.3 DELIMITACIÓN	7
1.4 OBJETIVOS	7
CAPÍTULO II : MARCO TEÓRICO	9
2.1 CULTURA EMPRESARIAL	9
2.1.1 MODELO DE EMPRESA	10
2.1.2 MAPA COMUNICACIONAL	11
2.1.3 CLIMA LABORAL	13
2.1.4 MEDICIONES EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL	13
2.2 ESTRUCTURA EMPRESARIAL	15
2.2.1 ORGANIGRAMA	16
2.2.2 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO	16
2.2.3 SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN	18
2.2.4 ESQUEMAS DE REMUNERACIÓN ESTRUCTURADA	22
2.2.5 PROCEDIMIENTOS INTERNOS ESCRITOS	23
2.3 ESTRATEGIA EMPRESARIAL	24
2.3.1 PLAN ESTRATÉGICO O PLAN DE NEGOCIOS	25
2.3.2 FLUJO DE CAJA O CASH FLOW	26
2.3.3 CUADRO DE RESULTADOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS.	27
2.3.4 RELACIONAMIENTO POSITIVO CON PROVEEDORES	29
2.3.5 RELACIONAMIENTO POSITIVO CON CLIENTES	31
2.4 INTERACCIÓN: ESTRATEGIA, CULTURA Y ESTRUCTURA EMPRESARIAL.	32
CAPÍTULO III : METODOLOGÍA	33
3.1 EPISTEMOLOGÍA FENOMENOLÓGICA.	33
3.2 MÉTODO DE ANÁLISIS ESTADÍSTICO DESCRIPTIVO.	33
3.3 EJES CONCEPTUALES DE LA INVESTIGACION	34
3.4 RECOLECCION DE DATOS PRIMARIOS	37
3.4.1 MODELO DE ENCUESTA APLICADO.	37
3.4.2 MODELO DE ENTREVISTA APLICADO.	38
3.5 RECOLECCION DE DATOS SECUNDARIOS	41

CAPÍTULO IV : RESULTADOS **42**

4.1 DATOS GENERALES	42
4.2 ESTRUCTURA	45
4.3 CULTURA	51
4.4 ESTRATEGIA	55

CAPÍTULO V : DISCUSIÓN DE RESULTADOS **60**

5.1 CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA DE LAS PYMES AGROALIMENTARIAS DEL CANTÓN MEJÍA.	62
5.2 DETERMINACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LAS PYMES AGROALIMENTARIAS DEL CANTÓN MEJÍA.	67
5.3 ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE LAS PYMES AGROALIMENTARIAS DEL CANTÓN MEJÍA.	71

CAPÍTULO VI CONCLUSIONES **78**

CAPÍTULO VII BIBLIOGRAFÍA **80**

CAPÍTULO VIII ANEXOS **85**

ANEXO 1. EMPRESAS DEL RUBRO AGROALIMENTARIO PERTENECIENTES AL CANTÓN MEJÍA.	85
ANEXO 2. MODELO DE ENCUESTA APLICADO EN ECUADOR	89
ANEXO 3. MODELO DE ENCUESTA APLICADO EN ARGENTINA	92
ANEXO 4. FOTOGRAFÍAS	94

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICAS

Gráfica 1	<i>2.4.1 Interrelación: Estrategia, cultura y estructura empresarial.</i>	32
Gráfica 2	<i>4.1.1 Facturación anual</i>	42
Gráfica 3	<i>4.1.2 Número de Trabajadores</i>	42
Gráfica 4	<i>4.1.3 Zona de Influencia</i>	43
Gráfica 5	<i>4.1.4 Rubros</i>	44
Gráfica 6	<i>4.1.5 Total de rubros por empresa</i>	44
Gráfica 7	<i>4.2.1 Organigrama</i>	45
Gráfica 8	<i>4.2.2 Tipos de Organigrama</i>	45
Gráfica 9	<i>4.2.3 Difusión del Organigrama</i>	46
Gráfica 10	<i>4.2.4 Descripción de los puestos de trabajo.</i>	46
Gráfica 11	<i>4.2.5 Difusión de la descripción de los puestos de trabajo</i>	47
Gráfica 12	<i>4.2.6 Evaluación de las necesidades de la empresa antes de contratar personal.</i>	47
Gráfica 13	<i>4.2.7 Servicio externo de búsqueda, selección y contratación</i>	48
Gráfica 14	<i>4.2.8 Empresas que tienen más de una fuente de búsqueda</i>	48
Gráfica 15	<i>4.2.9 Fuentes de búsqueda personal</i>	49
Gráfica 16	<i>4.2.10 Esquema de remuneración estructurado</i>	49
Gráfica 17	<i>4.2.11 Difusión del sistema de remuneración estructurado</i>	50
Gráfica 18	<i>4.2.12 Procedimientos internos escritos</i>	50
Gráfica 19	<i>4.2.13 Indicadores de medición de desempeño</i>	51
Gráfica 20	<i>4.3.1 Modelo de empresa</i>	51
Gráfica 21	<i>4.3.2 Protocolo Familiar</i>	52
Gráfica 22	<i>4.3.3 Satisfacción del protocolo familiar</i>	52
Gráfica 23	<i>4.3.4 Mapa comunicacional</i>	53
Gráfica 24	<i>4.3.5 Satisfacción del mapa comunicacional</i>	53
Gráfica 25	<i>4.3.6 Formato de comunicación formalizado</i>	53
Gráfica 26	<i>4.3.7 Medición del clima laboral</i>	54
Gráfica 27	<i>4.3.8 Satisfacción de la medición de clima laboral</i>	54
Gráfica 28	<i>4.3.9 Medición del desempeño del personal</i>	55
Gráfica 29	<i>4.4.1 Plan estratégico o plan de negocios</i>	55
Gráfica 30	<i>4.4.2 Nivel de implementación de los objetivos</i>	56
Gráfica 31	<i>4.4.3 Sistema de seguimiento de objetivos</i>	56
Gráfica 32	<i>4.4.4 Cash flow o flujo de caja</i>	57
Gráfica 33	<i>4.4.5 Tipo de caja o cash flow</i>	57
Gráfica 34	<i>4.4.6 Cuadro de resultados</i>	58
Gráfica 35	<i>4.4.7 Tipo de cuadro de resultados</i>	58
Gráfica 36	<i>4.4.8 Relaciones positivas con los proveedores</i>	59
Gráfica 37	<i>4.4.9 Relacionamiento Positivo con los clientes</i>	59
Tabla 1	<i>3.3.1 Variables e indicadores de evaluación a partir de los objetivos</i>	35
Tabla 2	<i>5.1 Datos generales de las empresas encuestadas (Cuadro Resumen)</i>	62

SIGLAS Y ABREVIATURAS

- CEOE Confederación Española de Organizaciones Empresariales
- EEUU / USA: Estados Unidos de Norteamérica
- ESEADE: Escuela Superior de Economía y Administración de Empresas, Argentina
- FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
- IDEPRO: Instituto de desarrollo profesional del Ecuador
- INCAE: Escuela de Negocios de Nicaragua
- INEC: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – Ecuador
- MYPIMES: Micro pequeñas y medianas empresas.
- PIB: Precio Interno Bruto.
- ESAN: Escuela de Negocios Lima Perú
- PyME: Pequeñas y Medianas Empresas
- RSC: Responsabilidad Social Corporativa
- SME: Small and Medium Enterprise.
- TIC: Tecnología de la Información y Comunicación
- TN: Portal de Noticias.
- UBA: Universidad de Buenos Aires
- UDLA: Universidad de las Américas Quito.
- UE: Unión Europea
- UEES Universidad de Especialidades Espíritu Santo
- Universidad EAFIT: Escuela de Administración, Finanzas e Instituto Tecnológico – Colombia.

RESUMEN

Todo proceso productivo dentro de un sistema totalmente globalizado como el actual, genera en las empresas el reto de ser cada vez más competitivas y adaptables ante las necesidades del mercado. Las nuevas tendencias en las comunicaciones, los avances tecnológicos, las diferencias generacionales, entre otras, son actualmente algunas de las causas para que los mercados cambien rápida y constantemente. El crecimiento de una PYME se ve limitado fuertemente por las perturbaciones de su entorno, ocasionadas principalmente por un desequilibrio interno entre los tres pilares fundamentales que posee una empresa, la cultura, que determina las reglas y normas internas, la estructura, que facilita la comunicación y mantiene el orden, y la estrategia empresarial, que le brinda flexibilidad a la empresa y le facilita la búsqueda de oportunidades. Pilares que al ser correctamente administrados potencian las organizaciones brindándoles solidez y mayor adaptabilidad lo cual contribuye enormemente a disminuir el fallecimiento del sector PYME. Las PYMES agroalimentarias para Ecuador y Latinoamérica representan estadísticas importantes en el PIB de los países y son uno de los principales aportes para la generación de empleo. Un crecimiento adecuado en las PyMES disminuye el impacto socioeconómico negativo que el desempleo está generando en la región. Es por ello que en la siguiente investigación se busca caracterizar, determinar y analizar el estado actual de las PYMES agroalimentarias del Ecuador, teniendo como alcance para la investigación PYMES pertenecientes al Cantón Mejía, provincia de Pichincha, en base a una metodología fenomenológica y a la estadística descriptiva; para ello, se encuestaron 100 PYMES del rubro alimenticio y se realizaron entrevistas a funcionarios del sector público y privado destacados en la industria de la zona en estudio. Como resultado de dicha investigación se demuestra que las PYMES, de la región ecuatoriana en estudio, son representadas por modelos de empresas familiares con una cultura bastante rígida y una estructura débil si se busca plantear, comunicar e implementar estrategias altamente satisfactorias, que sean medibles y se fortalezcan en el tiempo permitiendo a las organizaciones adaptarse y trascender a la velocidad que requiere el mercado actual.

Palabras Clave: PyMES, Cultura, Estrategia, Estructural, Adaptabilidad, Perturbaciones, Mercado Actual, Mercado Globalizado.

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.

Agri-food 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: SMEs, Culture, Strategy, Structural, Adaptability, Disturbances, Current Market, Globalized Market.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

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. Existen a nivel de Latinoamérica en cada país diferentes criterios para definir una micro, pequeña, mediana o gran empresa, algunos de carácter situacional, otros cuantitativos y un tercer grupo que se relaciona con características de sectores específicos, sin embargo, los que no dejan de ser considerados por todos son los que se refieren a generación de empleo, volúmenes de ventas y activos (Venegas, 2008). Su papel en el progreso de las economías en desarrollo es fundamental porque constituyen una buena oportunidad para el emprendimiento, el progreso y el autoempleo, dejando a un lado el empleo informal y el trabajo precario (CEOE, 2018). 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).

El entorno en el que se desarrollan las PyMES latinoamericanas, de forma general guarda características similares a los demás entornos geográficos y socioeconómicos del mundo. Se estima que, a nivel mundial, desde hace 30 años se han ido generando la mayor cantidad de cambios, en el entorno de las organizaciones, de los últimos 300 años, además la importancia de las variaciones del entorno ya no recae sobre las tendencias como tal, sino en la velocidad de las mismas (Venegas, 2008).

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 (Romero, 2008). 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).

Dentro del sistema agroalimentario existen otras variables que generan perturbaciones que pueden afectar a las PyMES que lo conforman entre las que se señala la volatilidad en el ingreso agrícola, sectores que afrontan riesgos climáticos y de mercado, por otro lado la globalización y la creación de bloques económicos que tienen una influencia en el sistema alimentario que atraviesa distintos y cambiantes ambientes institucionales, la innovación tecnológica principalmente biotecnología, el desarrollo de polos de poder de mercado a lo largo del sistema, que concentran la economía, y los cambios en el consumidor, hábitos creencias exigencias en seguridad y salubridad alimentaria (Zylbersztajn, 1996). De manera paralela Ordoñez menciona como causas de las perturbaciones en el sistema agroalimentario a la intervención del estado con medidas proteccionista de mercado, de subsidios a la producción y a la exportación. Por otro lado los cambios generados por la democracia política y las reglas del mercado que generan perturbaciones coyunturales y estructurales en las diversas regiones, incluye también las crecientes regulaciones para proteger el medio ambiente y el derecho de los consumidores, la creciente tendencia de individualización del consumo masivo, el nuevo rol del consumidor y la reversión de la cadena, el supermercadismo y la revolución tecnológica en el sentido amplio que incluye tecnología, biotecnología, logística, transporte, comunicaciones entre otros (Ordoñez, 2007).

En base a las razones y consecuencias que generan las perturbaciones en el entorno actual, es inevitable para cualquier PyME la obligación de enfrentarse a un fuerte dinamismo, en un ambiente caótico y complejo con mayores exigencias y que se mueve velozmente por el auge en las comunicaciones y grandes avances tecnológicos dentro de una gran sociedad que es denominada la “sociedad del conocimiento”. Por lo tanto, el desarrollo

de cualquier plan de negocios que no se haya adaptado a esta realidad y que no ha iniciado con el nuevo enfoque de mercado y con una gestión apoyada en los conocimientos mínimos y modernas tecnologías de información y comunicación, no logra salir adelante, de ahí que una de las principales características y situaciones lamentables que se han cosechado en la región es el alta “tasa de mortalidad” en este sector de PyMES (Arroyo, 2005).

La flexibilidad, la búsqueda de oportunidades, los costos, la proyección de futuros, los limitantes al crecimiento, las posibilidades de mantener una diferenciación ante el cliente entre otros son temas que, sin un planteo claro de la estructura, la cultura y la estrategia empresarial, son muy difíciles de resolver (Serra & Kastika, 2015).

La estrategia, estructura y cultura son los tres pilares sobre los cuales una empresa debe proyectar su adaptación en un contexto cambiante, como el actual, para poder generar empresas flexibles con altas posibilidades de consolidarse y reforzarse en el tiempo. Estos tres pilares están relacionados entre sí con el fin de conseguir cualquier objetivo planteado o brindar pronta respuesta a las necesidades del mercado, la alta dirección genera la estrategia a puerta cerrada y luego la comunica hacia los demás integrantes de la organización (Serra & Kastika, 2015).

Al hablar de cultura organizacional, se hace referencia a las reglas y normas que sugieren soluciones a los problemas y situaciones comunes que comparten los miembros de una organización y están directamente ligadas al rendimiento de la organización (Arbeláez et al., 2017). La estructura que posee la empresa es fundamental para poder mantener una cultura comprometida con las estrategias. La estructura de la empresa debe ser sólida y brindarle a la misma los recursos para que todos quienes la conforman puedan acomodarse a las nuevas ideas con facilidad, sin necesidad de generar perturbaciones. De no existir dicha relación las empresas estarían más apegadas a un sistema tradicional dentro del cual los compromisos son adquiridos por muy pocos y no llegan a generar el impacto esperado dentro de las mismas (Serra & Kastika, 2015).

A partir de los años 90, la estructura, de forma más concreta que la cultura y menos redundante que la estrategia, se ha convertido, en la base para la flexibilidad, la búsqueda de oportunidades, los costos, el planteo del futuro los límites crecientes y la diferenciación

en base al acercamiento al cliente, en uno de los pilares fundamentales para alcanzar el éxito en contextos cambiantes y competitivos (Serra & Kastika, 2015).

En la actualidad, la industria, el comercio minorista y mayorista tratan, a modo de estrategia, de sortear ciertos eslabones de la cadena, desarrollando vínculos, estrategias conjeturas y alianzas para la innovación, investigación y desarrollo, procesos escritos y auditados, etc. Este tipo de diseño organizacional tiene su fundamento en acciones coordinadas entre redes de empresas, donde cada parte emerge como una unidad dentro de la estructura de gobernancia (Senesi & Palau, 2013). Estas estructuras de gobernancia deben ser muy flexibles para posibilitar la adaptación a las perturbaciones constantes, manteniendo simultáneamente un alto grado de ajuste entre las características de las transacciones, la estrategia empresarial, el ambiente institucional y la misma estructura de gobernancia (Ordóñez, 2000). Solo así se garantizan las economías de primer y segundo orden, fuente principal de la eficiencia (Senesi & Palau 2013).

Otra de las estrategias que actualmente buscan desarrollar las empresas, para generar diferenciación, es la de la implementación de sistemas integrados de gestión, que pueden ser aplicados tanto al control de calidad, inocuidad, medio ambiente, seguridad industrial y a la seguridad ocupacional. En este tipo de estrategia se requiere por sobre todo el compromiso y el anexo, de dicho sistema, a la cultura organizacional, por todos los que componen la empresa. En este tipo de casos, es esencial el manejo de una estructura empresarial sólida, pues permite dar a la organización el paso fundamental que hay entre la formulación de la estrategia, que en este caso sería una base documental, y la implementación de la misma (Serra, Kastika, 2015).

Por lo tanto, se puede decir que una empresa esta completamente sana y estable cuando cada parte de la misma funciona como un todo. En muchos de los casos las empresas chicas empiezan funcionando de forma adecuada, pero las estructuras comienzan a debilitarse con el crecimiento de la empresa, las decisiones pasan a tomarse de modo individual, sin tomar en cuenta la inherencia que tiene en otros sectores, y a fraccionarse en partes con identidad propia, la misma que termina teniendo mayor influencia que la identidad total de la empresa. Por eso es cada vez más importante la concientización de una toma de decisiones y resolución de conflictos integradora que mida y analice su impacto dentro de las organizaciones de manera global y no parcialmente (Serra, Kastika, 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 el país, 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). En el Censo Nacional Económico 2010 realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC) se agrupa a las empresas por el número de personas que la conforman: una microempresa es aquella que está conformada entre 1 y 9 personas, se consideran empresas pequeñas las que tienen de 10 a 49 empleados, una empresa mediana estaría conformada desde 50 a 199 colaboradores y una grande por más de 200 empleados (INEC, 2010).

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, produce cultivos de maíz, fréjol, habas, papas, mellocos, arveja, zanahoria, remolacha, lechuga, entre otros. Es también una zona de alto potencial para la floricultura, destacan cultivos de rosas y orquídeas, distribuidas internamente, hacia las principales ciudades, pero sobre todo para exportación (Prefectura de Pichincha, 2017).

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).

Por todo lo mencionado anteriormente sobre las PyMES, tanto de Ecuador como del resto de América Latina, es esencial tener información que permita responder a la pregunta ¿Cuál es la situación actual de las Pymes, en temas de estructura, estrategia y cultura organizacional, que les permita a las organizaciones adaptarse a las perturbaciones del entorno actual?

1.2 JUSTIFICACIÓN

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, es ideal tener una visión clara 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, si se busca complementar o enriquecer un sector en específico, con el objetivo de desarrollar flexibilidad y generación de ventajas competitivas y dinámicas en las empresas.

Tomando en cuenta que no existen trabajos que realicen este tipo de análisis dentro de las organizaciones, a partir de la estructura, estrategia y cultura de las mismas; la información generada por el presente estudio puede ayudar a cerrar la brecha existente entre el tipo y tiempo de respuesta de las empresas frente a las necesidades del constante cambio del mercado actual en el que se desarrollan.

Por lo tanto, este estudio de investigación en Ecuador representa una pieza importante de una cadena de información, que se empezó a recopilar en Argentina y que puede ser reproducido en toda Latinoamérica.

1.3 DELIMITACIÓN

El presente trabajo tiene una delimitación temporal y otra espacial. En la temporal 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 presente año (2019).

En cuanto a la delimitación espacial, 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 al momento de generar empresas más competitivas, flexibles y dinámicas, frente al mercado actual en el que se desempeñan.

1.4 OBJETIVOS

Objetivo General:

Describir el estado de los tres pilares fundamentales (estrategia, cultura y estructura), en las PyMES agroalimentarias del Cantón Mejía, provincia de Pichincha Ecuador, a fin de brindar a las empresas un contexto interno, de su capacidad de adaptación.

Objetivo 1:

Caracterizar la cultura de las PyMES agroalimentarias del Cantón Mejía, en cuanto a los diferentes modelos de empresa, sus protocolos, mapas comunicacionales junto con sus métodos, clima laboral y medición de desempeño del personal dentro de las organizaciones.

Objetivo 2:

Determinar la Estructura de las PyMES agroalimentarias del cantón Mejía, mediante la revisión de organigramas, procesos de selección y contratación, descripción de los puestos de trabajo, esquemas de remuneración y procedimientos internos.

Objetivo 3:

Analizar la estrategia de las PyMES Agroalimentarias del cantón Mejía, haciendo foco en el plan estratégico de negocios, implementación de objetivos, control sobre el flujo de caja, cuadro de resultados y la relación con proveedores y clientes.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Después de haber publicado su libro Estructuras Empresarias Dinámicas en 1991, Roberto Serra y Eduardo Kastika, 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:

2.1 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 implícitos, que se ve representado por el lenguaje con el que responden los individuos ante las amenazas y las oportunidades cotidianas.

La cultura de la organización se encuentra a todos los niveles, puede ser homogénea o no pero siempre existe, y no se maneja únicamente con realidades objetivas, si no que también 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 apuntan 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).

Para poder determinar el estado actual de la compañía en temas de cultura organizacional o analizar a lo largo del tiempo las tendencias de la misma dentro de la organización se pueden analizar conceptos como:

2.1.1 MODELO DE EMPRESA

Existen varios modelos de empresa que se desarrollan en el mercado actual, entre los cuales podemos encontrar aquellas que tienen un único propietario o aquellas que estén constituidas dentro de algún tipo de sociedad, independientemente del tipo de gerenciamiento que posean, que puede ser empírico o con **gerenciamiento profesional**.

Las empresas con un único propietario pueden constituirse como **empresas unipersonales** en donde la persona natural o jurídica destina un porcentaje de sus activos para crear una empresa con único propietario, destina parte de su patrimonio para la creación de esta y debe reunir las cualidades necesarias legalmente para poder ejercer como comerciante (Universidad EAFIT, 2006).

Otro modelo de empresa y el más trascendental en Latinoamérica y por lo tanto Ecuador, es el modelo de **empresas familiares**, estas empresas aportan valores que contribuyen no solo a su propio desarrollo, si no que su modelo de gestión ayuda a la generación de una sociedad más justa por su aportación a la generación de empleo, a la responsabilidad frente a los trabajadores, el afán de superación y la transición de los mismos de una generación a otra. Tienen en América Latina una participación en el sector privado del 90%, son responsables del 70% del PBI y del 70% de la generación de empleo (Charry, 2018). En Ecuador el 90,5% de las empresas son familiares según un estudio de la universidad Espíritu Santo (El Telégrafo, 2017).

Por sus características particulares las empresas familiares tienden a presentar limitaciones en su crecimiento y se convierten en críticas al momento de la sucesión generacional (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio de España, 2008). Es por todo lo antes mencionado que las empresas familiares ya sean de gerenciamiento propio o **familiares con gerenciamiento profesional**, tengan bien definido un protocolo familiar empresarial.

- Protocolo familiar empresarial

Los vínculos y las vicisitudes a las que los miembros de una empresa familiar se enfrenten hacen que la misma se encuentre comprometida, es por ello que el diseño jurídico adecuado es indispensable para mantener su valor y su transición. No existe una regulación legal específica para la empresa familiar, ni tampoco para la misma cuando se encuentra organizada jurídicamente de forma societaria. La realidad de las empresas familiares se encuentra abarcada entre varios códigos pertenecientes a la regulación de cada país. La organización, conservación y sucesión de la empresa familiar puede entonces plasmarse en distintos instrumentos legales: el protocolo familiar (como acuerdo de voluntades moral y legal y marco general de la empresa familiar), la forma jurídica elegida para organizar y gestionar la empresa familiar, los convenios de socios, los pactos de herencia, los fideicomisos de administración, las donaciones, los testamentos y disposiciones de última voluntad, el régimen patrimonial del matrimonio que se escoja, etc. (Sammartino, 2017).

Por lo tanto, el desafío está en instalar en las empresas familiares la concientización de los beneficios que tiene la profesionalización, específicamente el desarrollo del protocolo familiar y los órganos de gobierno como instrumentos para una mejor gestión y una sucesión planificada (Mendé et al., 2012).

2.1.2 MAPA COMUNICACIONAL

La comunicación empresarial se basa en establecer acciones que conlleven a disminuir la incertidumbre de la información que circula a nivel interno y externo, desarrollando flujos directos con cada uno de los públicos con que se relaciona. Para esto es necesario establecer espacios y canales específicos utilizando diferentes tipos de comunicación que permiten integrar eficaz y eficientemente los equipos (Gómez, 2015).

La función de comunicación en una empresa es intangible, compleja y heterogénea. El éxito consiste en gestionarla mediante un departamento o una unidad de comunicación con responsable que lleve a cabo la integración de los factores y las técnicas de aplicación que serán distribuidas por toda la empresa (Aced, 2009).

- Formatos de Comunicación

Según el manual práctico de cómo realizar una correcta comunicación empresarial de Cristina Aced, es necesario destacar los siguientes conceptos, como áreas de la comunicación dentro de la empresa:

- Comunicación corporativa: es el discurso o mensaje que la empresa emite de sí misma a sus destinatarios. Dentro de la comunicación corporativa se encuentra la comunicación de marca.
- Comunicación externa: contribuye a crear una imagen de la empresa, pero su objetivo en concreto es actuar sobre la imagen y posibilidad de venta de las marcas que crea la empresa.
- Comunicación interna: proceso comunicacional que se centra en el capital humano.
- Comunicación de crisis: pretende prever los posibles daños que pueden surgir en las empresas y anticipar soluciones al mal ocasionado.
- Relaciones públicas y gestión de medios: abrir vías de diálogo y establecer relaciones, eficaces, de forma permanente con todos los públicos a los que se dirige la empresa.
- RSC: un compromiso, un convencimiento de la empresa y también de sus trabajadores en realizar acciones comprometidas con la sociedad.

El plan estratégico de comunicación integral es un documento que recoge los objetivos, destinatarios, políticas, estrategias, recursos y acciones de comunicación a desarrollar en todas las dimensiones de la comunicación de la empresa (Aced, 2009).

A su vez, existen planes para cada una de las áreas que desarrollan y se nutren del plan estratégico de comunicación integral. Las herramientas puestas a disposición de la empresa para el desarrollo de la comunicación son muy amplias para cada una de las áreas y dependiendo de la estrategia y objetivos a conseguir será la empresa la que tendrá que decidir cuál de ellas emplear. Destaca entre todas, el potencial de las nuevas tecnologías, accesible a las pymes y la importancia del desarrollo de la creatividad y acciones innovadoras como parte del éxito de la comunicación de la empresa (Aced, 2009).

2.1.3 CLIMA LABORAL

El clima organizacional es la suma de características de la organización formal e informal, las cuales al ser percibidas por el individuo determinan su comportamiento en actitudes que se reflejan en sus niveles de motivación (Méndez, 2006). Por lo cual un análisis de este debería orientarse en base a las siguientes particularidades (Vega et al.,2012):

- Los aspectos subjetivos que el individuo construye en el proceso de interacción social con el líder, los compañeros y la organización, que se constituyen con base en la experiencia, las creencias, las percepciones, la participación y la actitud.
- La capacidad del individuo de asimilar sus percepciones de clima organizacional debido al carácter dinámico de la organización.
- La incidencia que tiene la construcción del clima organizacional individual en aspectos como la satisfacción en el trabajo y la productividad, lo cual puede modificar los grados de eficiencia y de productividad.

Un análisis del clima organizacional visto desde esta perspectiva permite identificar las fortalezas y los aspectos a mejorar para lograr un ambiente de trabajo que facilite un mejor desempeño del individuo y alcanzar los objetivos particulares y los de la organización (Segredo & Pérez, 2007).

Una evaluación del clima organizacional debe incluir una conjugación de variables relacionadas con la percepción de los miembros de la organización respecto a la estructura y los procesos organizacionales. Las investigaciones sobre el tema se soportan, principalmente, en la obtención de información primaria, directamente de los individuos que conforman la organización, mediante la aplicación de un cuestionario (Méndez, 2006). Los investigadores de clima suelen utilizar los cuestionarios para desarrollar estudios comparativos y longitudinales (Brunet, 1987)

2.1.4 MEDICIONES EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

A través del tiempo, en las organizaciones cada vez ha venido tomando más fuerza la idea de que el factor clave que determina su éxito es la forma en que aprovechan el trabajo de sus empleados, y que éstos son un recurso sumamente valioso. Con base en esta idea surgió el término “recursos humanos”, y nació también la necesidad de saber cómo están

siendo administrados y si éstos aportan a la organización con base en los parámetros que desea y necesita ésta (Henríquez, 2012).

Para conocer esta incógnita es necesario poder evaluar su desempeño. A pesar de la importancia de la evaluación de desempeño para las organizaciones, no siempre se ha tomado con el peso y relevancia que requiere, ya que la evaluación históricamente se restringió al simple juicio unilateral del jefe respecto al trabajo de su empleado, pero a medida que ha evolucionado la gestión de recursos humanos se han establecido generaciones de modelos de evaluación, hasta el punto que hoy en día se pueden encontrar modelos de evaluación de cuarta generación (Lavanda, 2005).

Tomando consciencia de la importancia que tiene la evaluación de desempeño en las organizaciones y, por ende, la importancia que tiene el proceso en sí, tanto para las empresas que constantemente están tratando de evaluar el grado de aporte que efectúa su personal para el cumplimiento de los objetivos como para los auditores de recursos humanos que deben dar una opinión acerca de la razonabilidad de este proceso (Henríquez, 2012). Las etapas constitutivas del proceso de evaluación del desempeño pueden definirse de la siguiente manera (Sánchez & Bustamante, 2008):

1. Planificación del proceso de evaluación del desempeño: Fase en la que se define la población a evaluar, los criterios de evaluación y la metodología a aplicar. Se debe hacer en base a los requerimientos de la organización.
2. Diseño del sistema de evaluación: En esta etapa del proceso es necesario que se considere la cultura organizacional, el perfil del puesto y los planes de trabajo establecidos para la organización y el soporte tecnológico, a fin de que el sistema sea coherente con la realidad organizacional (Chinchilla, 2000).
3. Implementación del sistema de evaluación: La etapa de implementación corresponde a aquella en la cual la organización pone en práctica el sistema diseñado, sin embargo, antes de comenzar a utilizarlo es importante que la organización informe a los trabajadores sobre el sistema que se va a aplicar, principalmente respecto a qué se va a evaluar, de modo que ambas partes concuerden. En algunos casos es más fácil definir las expectativas de desempeño cuando éstas son con base en resultados específicos, sin embargo, si bien existen puestos de trabajo en los cuales esta tarea es más complicada, “la evaluación se

deberá basar siempre en expectativas de desempeño claramente entendidas” (Mondy & Noe, 2005).

4. Retroalimentación del empleado: Una vez que se ha realizado la evaluación formal a través del método seleccionado por la empresa y se ha obtenido un resultado, se procede a realizar la entrevista de evaluación y retroalimentación. El objetivo de esta entrevista es proporcionar comunicación y retroalimentación al empleado respecto a los resultados obtenidos en el último periodo de evaluación.
5. Retroalimentación del sistema de evaluación: En esta etapa, la organización debe verificar si se alcanzaron los objetivos que perseguía con el proceso, si la planificación fue adecuada y efectiva, si el proceso se llevó a cabo de la forma en que se planificó y, en definitiva, si cada una de las actividades que se realizaron ayudaron efectivamente a realizar un proceso de evaluación efectivo. También será necesario que la organización identifique si las acciones que decidió implementar para mejorar el desempeño fueron adecuadas para mejorarlo, y si no lo fueron, determinar por qué no.

Todo esto con el propósito de que poco a poco el sistema se perfeccione, y de esta forma, la organización en su totalidad se beneficie con su aplicación (Sánchez & Bustamante, 2008).

2.2 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).

La solidez estructural de una compañía puede venir acompañada de herramientas que le permitan adaptarse rápidamente a los requerimientos de las estrategias propuestas por la alta dirección y ser sostenible en el tiempo, por lo tanto, es ideal manejar conceptos tales como:

2.2.1 ORGANIGRAMA

Los organigramas representan gráficamente la estructura orgánica de una empresa u organización y reflejan de forma esquemática la posición de las áreas que integran sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y asesoría (Thompson, 2009).

Los organigramas pueden clasificarse según el libro Organización de empresas (Franklin, 2004) y el libro Introducción a la Administración de Organizaciones (Zuani, 2003) de la siguiente manera:

- Por su naturaleza
- Por su finalidad
- Por su ámbito
- Por su contenido
- Por su presentación o disposición gráfica.

Los organigramas jerárquicos, en donde la toma de decisiones está centralizada, es funcional y distribuye la organización en base a las funciones que cumplen los diferentes recursos humanos de la empresa y matricial, siendo así , una estructura empresarial en donde los empleados participan en proyectos puntuales sin dejar de atender sus funciones. Se usan canales duales: por un lado, la jerarquía principal; y por otro, los programas específicos, son los más comunes dentro de la industria de las PYMES (Serra & Kastika, 2015).

2.2.2 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

La descripción de los puestos de trabajo es en general un documento que recoge la información relevante y objetiva acerca de la naturaleza del puesto de trabajo, es la relación exhaustiva de todas las tareas, funciones y responsabilidades inherentes a un determinado puesto de trabajo, entendido como la unidad de producción más elemental dentro de un determinado proceso, bien sea productivo o de servicios (Vera,2018). Esta

descripción debe ser clara comprensible y debe estar ajustada a la empresa (Gemma,2018).

Por lo tanto, la descripción de puestos de trabajo cumple tres objetivos fundamentales dentro de los procesos de selección y del departamento de recursos humanos, según Juan Gemma en su artículo para el blog de la escuela de negocios y dirección, sobre el video como hacer una buena descripción de los puestos de trabajo:

- **Atracción de talento:** describir el cargo y su naturaleza con la finalidad de atraer candidatos internos y externos.
- **Definición del cargo:** hará las veces de guía práctica para nuevos empleados. Ofrecerá una visión general de las tareas, funciones y responsabilidades ligadas al puesto.
- **Estructurar la organización:** servirá para organizar la empresa en relación a los puestos de trabajo.

Los elementos que debe tener una correcta descripción de trabajo, relevantes y precisos, son (Vera, 2018):

- **Título** o descripción del puesto o empleo.
- **Objetivos del puesto:** el papel que desempeña en el seno de la organización.
- **Organigrama y jerarquía:** rol dentro del equipo o departamento, relación con otros departamentos, bajo qué órdenes se encuentra, ante quién responde, etc.
- **Descripción de tareas:** qué actividades se realizarán en el puesto. Periodicidad de las mismas y el tiempo dedicado a cada una.
- **Funciones y responsabilidades:** áreas y aspectos que quedan bajo la responsabilidad de ese puesto y los resultados esperados.
- **Requisitos:** formación o training necesario para desempeñar las tareas. Detalles de la experiencia previa en puestos similares. Habilidades y skills concretas respecto a herramientas o programas informáticos.

- **Fechas y plazos:** estimación de los tiempos de obtención de resultados y consecución de objetivos. También incluir especificaciones respecto a horarios, vacaciones, disponibilidad, etc.
- **Ambiente y condiciones laborales:** plasmar y describir el ambiente de trabajo, así como la organización en sí misma. Además, especificar si requiere desplazamientos, reubicación o conducción de vehículos.

La descripción del puesto de trabajo debe ser entregada al ocupante del puesto cuando se incorpora por primera vez al trabajo, y el mismo debe firmar la descripción como enterado y conforme, como una sugerencia para evitar malos entendidos posteriores (Vera,2018).

2.2.3 SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

La selección y contratación son un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Es un sistema de información mediante el cual divulga y ofrece al mercado de RRHH oportunidades de empleo que se pretende completar dentro de la empresa evitando posteriormente problemas en temas de productividad, ausentismos, la rotación del personal y la satisfacción de los puestos de trabajo (Miranda, 2014).

El departamento de recursos humanos debe considerar la opción de buscar una alternativa de reclutamiento ya sea interna o externa. Si luego de estudiar la requisición del empleado, observa que se necesita verdaderamente contratar a un nuevo colaborador, debe entonces buscar en primer lugar el candidato de forma interna (Miranda, 2014).

Los exámenes psicológicos y psicométricos son pruebas de eficiencia, que estudian los aspectos cognoscitivos de la personalidad: Inteligencia, aptitudes, conocimiento, para evaluar su personalidad, y si este tipo de personalidad se requiere en el puesto a ocupar y también son de conocimiento y capacidad: Estas pruebas, buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos exigidos por el cargo o el grado de capacidad o habilidad para ejecutar ciertas tareas. Otro aspecto, de suma importancia es la entrevista de selección o final: es una técnica que permita categorizar y evaluar la idoneidad de un candidato para un puesto de trabajo (Miranda, 2014).

Los principios de la selección de personal, según Rodolfo Miranda, en su monografía para la universidad de Reynosa, México, sobre la selección, reclutamiento e inducción del personal en una empresa, son:

1: Colocación: Al seleccionar candidatos, no se debe tener en mente sólo un puesto en particular, se debe estar abierto a descubrir habilidades generales que permitan tomar en cuenta al candidato en oportunidades futuras.

2: Orientación: Como parte de la responsabilidad social, se espera que el seleccionador oriente al candidato, en primer lugar explicando el por qué no encaja en la posición disponible, y en segundo lugar orientándolo en la búsqueda de la oportunidad adecuada para su desarrollo personal.

3: Ética: Es imprescindible tener presente que se puede afectar la vida de otras personas.

Inducción o Socialización: Es la integración de los nuevos empleados a la empresa y a la unidad donde van a trabajar. A continuación las áreas que comprenden el proceso de inducción o socialización son: Manual de bienvenida; Introducción al puesto y el área más importante es el seguimiento, en este punto muchas de las empresas se pierden y con esto el desempeño y productividad del empleado se ve afectado. También se dan a conocer las políticas y objetivos generales de la organización. Así como también, historia de la empresa, la visión, misión, productos y servicios de la organización (Miranda, 2014).

Fuentes de reclutamiento interno:

Los empleados que trabajan en la compañía constituyen una fuente esencial de posibles candidatos para un puesto. Tanto si se trata de una promoción, como de un movimiento lateral, los candidatos internos ya están familiarizados con la organización y poseen información detallada acerca de las políticas y procedimientos (Miranda, 2014).

A continuación, se mencionan las fuentes de reclutamiento interno más comunes, según Miranda:

- Programas de promoción de información sobre vacantes. Los departamentos de personal participan en procesos de promover y transferir al personal de la compañía

mediante programas de promoción de información sobre vacantes, a través de las cuales se les informa a los empleados que vacantes existen y cuáles son los requisitos para llenarlas. Esta información se puede colocar en boletines informativos en áreas de continua circulación, como la cafetería o boletines electrónicos, en los casos que las organizaciones tienen acceso a computadoras personales.

- Empleados que se retiran. Una fuente de candidatos que a menudo se ignora es la que componen los empleados que se retiran de la empresa por diversas razones. Muchos pueden marcharse porque otras obligaciones no les permiten cumplir una jornada normal. Otros permanecerían en la empresa si pudieran variar sus horarios, o se han visto obligados a retirarse por diversas razones legítimas y pueden volver a integrarse a la compañía.
- Referencias y recomendaciones de los empleados. Una de las mejores fuentes para obtener empleados que puedan desempeñarse eficazmente en un puesto de trabajo es la recomendación de un empleado actual. ¿Por qué? Porque los empleados rara vez recomiendan a alguien, a menos que crean que esa persona pueda desempeñarse adecuadamente.

Fuentes de reclutamiento externo:

Cuando las vacantes no pueden llenarse internamente, el departamento de recursos humanos debe identificar candidatos en el mercado externo de trabajo. Los anuncios de solicitud de personal describen el empleo y las prestaciones, identifican a la compañía y proporcionan instrucciones de cómo presentar la solicitud de trabajo. Son la forma más común de solicitar empleados (Miranda 2014).

- a. Candidatos espontáneos. Todo departamento de recursos humanos recibirá en el curso del tiempo solicitudes de personas que deseen emplearse y ciertos individuos sencillamente pueden presentarse a las instalaciones de la compañía con el mismo fin. En ambos casos la práctica más común es la de pedir a la persona que llene un formulario de solicitud de empleo para determinar sus intereses y habilidades.
- b. Referencias de otros empleados. Es posible que los actuales empleados de la organización refieran a ciertas personas al departamento de recursos humanos. Estas referencias presentan varias ventajas, que los empleados especializados en distintas

áreas en las que es difícil obtener solicitantes pueden conocer a otras personas con similares conocimientos.

- c. Anuncios de periódicos: Los periódicos, y en algunos de los casos las revistas especializadas, ofrecen otro método efectivo para la identificación de candidatos. Ya que los avisos pueden llegar a mayor número de personas que las recomendaciones de los empleados o los candidatos espontáneos.
- d. Agencia de empleo: Estas compañías establecen un puente entre la vacante que sus clientes les comunican periódicamente y los candidatos que obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontáneas. Generalmente, la agencia solicita al candidato que se presente en las oficinas de personal de la empresa contratante. El pago de la agencia puede provenir de la empresa contratante o del candidato. Una tarifa común es un mes de sueldo o en algunos casos el 10% del ingreso anual del empleado. (Estas tarifas varían de acuerdo a la agencia de colocación).
- e. Compañías de identificación de personal a nivel ejecutivo: Laborando en un nivel más especializado que las agencias, solamente contratan ciertos recursos humanos específicos, a cambio de un pago cubierto por la empresa contratante. Algunas compañías se especializan en buscar personal de nivel ejecutivo, en tanto que otras lo hacen en la identificación de técnicos.
- f. Instituciones educativas: Las universidades las escuelas técnicas y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos jóvenes que harán moderadas peticiones de salarios.
- g. Asociaciones profesionales: Establecen programas para promover el pleno empleo entre sus afiliados. Algunas asociaciones llegan incluso a publicar secciones de avisos clasificados, revistas y periódicos que emiten. Los profesionales que pertenecen en forma activa a una asociación tienden a mantenerse muy actualizados en su campo, por lo tanto, es un canal idóneo para la identificación de expertos de alto nivel.
- h. Ferias de trabajo: Una técnica innovadora y hasta cierto punto poco aprovechada es la de impulsar la participación de la empresa en las ferias o exposiciones de oportunidades laborales que se organizan en determinadas comunidades o industrias.

Desventajas:

Puede producirse un alud de solicitudes o por el contrario encontrar escasa respuesta. Muy pocas personas suelen presentarse cuando se solicitan vendedores de enciclopedia puerta por puerta, por ejemplo. Es muy probable que los candidatos potenciales ya se encuentren trabajando en el área (Miranda, 2014).

Finalmente, cuando se encuentra a la empresa empleadora no es posible buscar candidatos para reemplazar a un empleado actual. Pueden evitarse estos problemas mediante un aviso sin identificación, que pida al candidato que envíe su curriculum vitae a la compañía (Miranda, 2014).

2.2.4 ESQUEMAS DE REMUNERACIÓN ESTRUCTURADA

La estructura salarial de una organización está constituida por el conjunto de retribuciones existentes en todos los puestos o niveles ocupacionales, asignadas a quienes ocupan dichos puestos o niveles jerárquicos. El objetivo de una estructura salarial es lograr un adecuado equilibrio entre los dos aspectos clave: la equidad interna y la competitividad externa. Ciertamente, alcanzar este equilibrio es difícil. También lo es hacerlo sostenible en el tiempo (ESAN, 2016).

Los pasos para diseñar una estructura salarial según el Portal ESAN, y el portal Entrepreneur, son los siguientes:

Si la empresa está considerando la renovación, actualización o la implementación de una estructura salarial, debe seguir los siguientes pasos:

Evaluar y clasificar los cargos en la empresa: en otras palabras, establecer una jerarquización. Para lograrlo es preciso identificar los niveles de cargo en base a su importancia dentro de la compañía, así como clasificar a los recursos humanos por su nivel educativo y realizar perfiles profesionales. Los diferentes puestos de la empresa deben ser clasificados y agrupados en niveles como: ejecutivos, supervisores y operativos.

Identificar y delimitar el perfil de cada cargo: hay que determinar las características del personal que labora en las diversas áreas de la empresa, señalando con claridad las obligaciones de cada puesto laboral. Es importante definir para qué fue creado cada puesto, cuál es su finalidad y las actividades que realiza.

Identificar las características cuantitativas y cualitativas de cada cargo: se debe establecer las cualidades requeridas en el personal que ocupará los puestos necesarios para la empresa y en el número de personas que se requiere en cada área para que pueda funcionar adecuadamente.

Definir las prestaciones de cada bloque de puestos y unificarlas en caso de que tengan diferencias: a manera de ejemplo, una secretaria y un promotor de ventas pueden ubicarse en el bloque operativo de la empresa, pero tienen finalidades y funciones diferentes.

Determinar las prestaciones adicionales que puede otorgar la empresa: se debe tener en consideración que dichas prestaciones adicionales deberán reforzar el cumplimiento del objetivo establecido para cada puesto. Igualmente, deben ser realistas, alcanzables y otorgables: teóricamente, las prestaciones pueden revertir una o varias de las finalidades del paquete de compensaciones, es decir, motivar y reforzar el alcance de objetivos, entre otros.

Reglamentación y transparencia: es importante contar con un reglamento en el que se establezca claramente los procedimientos, plazos y condiciones generales para acceder al salario que le corresponda al trabajador de acuerdo a los criterios establecidos de responsabilidad, desempeño, antigüedad, etc.

Comunicar el paquete de prestaciones: los empleados deben saber el contenido de los procedimientos internos relacionados con la política remunerativa de la organización y ver que en la reglamentación hay coherencia, equidad y transparencia.

2.2.5 PROCEDIMIENTOS INTERNOS ESCRITOS

Las empresas generalmente no reconocen la importancia de los sistemas de control interno y no cuentan con la aplicación de medidas que les permitan minimizar las deficiencias que por su naturaleza se presentan en el desarrollo de sus actividades. Toda empresa necesita de procedimientos internos que permitan asegurar la conservación de las inversiones efectuadas por los propietarios y al mismo tiempo controlar según políticas de la administración el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas por la empresa. Para la implementación del Sistema de control interno es indispensable contar

con un Manual de Procedimientos, pues es uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje al personal, proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en las unidades administrativas, fundamentalmente en el ámbito operativo o de ejecución, pues son una fuente en las cuales se trata de mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado, para lograr la realización de las tareas que se le han encomendado, convirtiéndose en una herramienta indispensable para toda empresa u organización, ya que les permite cumplir con sus funciones y procesos de una manera clara y sencilla, es por ello que el manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno que se crea en esta empresa para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contenga todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en esta (Vanegas & Gómez, 2011).

2.3 ESTRATEGIA EMPRESARIAL

La estrategia, según el libro reestructurado empresas de Roberto Serra y Eduardo Kastika 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 Guifford Pinchot en su libro *Intrapreneurship*, 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 (Pinchot, 1985).

Por todo lo antes dicho se puede concluir que el planeamiento está formado por una estrategia que se genera en la alta dirección y esta al ser consensuada es comunicada a la organización para que se la pueda llevar a cabo. Para generar y analizar el desempeño de estrategias aplicadas a una organización es importante revisar las siguientes herramientas:

2.3.1 PLAN ESTRATÉGICO O PLAN DE NEGOCIOS

Existe una diferencia entre plan estratégico y plan de negocios. El plan estratégico define el mercado en el que la empresa va a participar quienes son los clientes objetivos, segmentos de enfoque y en que categoría de productos va a participar. El plan estratégico define una estrategia competitiva y un modelo a seguir para mantener el mercado objetivo. El plan de negocios soporta la estrategia y provee los detalles de ejecución. Define tácticas y actividades, tiempos, recursos y resultados esperados de cada actividad. Un plan de negocios está enmarcado en un tiempo específico (Dada, 2018).

En primer lugar, para plantear las necesidades de la organización es importante definir la misión, la visión y los valores que rigen en la misma actualmente y a donde se pretende llegar. En segundo lugar, se requiere un análisis interno de la compañía para analizar el punto de partida, desde un punto de vista externo e interno. A nivel interno es necesario trabajar como ejemplo de herramienta, la cadena de valor de Porter, que permite enfocar las etapas donde se genera más valor en la empresa, tanto a nivel productivo como administrativo. A nivel externo, el análisis se puede realizar en base a las 5 fuerzas de Porter, cuyo eje vertical permite reconocer la competencia actual, futura y sustitutos, frente al poder de negociación que tiene la empresa frente a la competencia y los

proveedores. Después de tener claro el análisis externo e interno, es importante realizar un análisis FODA, la cual ayudará a crear las estrategias correspondientes a la necesidad de la empresa, las mismas pueden ser, ofensivas, defensivas, de reorientación o de supervivencia. En base a lo antes mencionado se definen objetivos (Trenza, 2018).

Para la implementación del plan estratégico dentro de la compañía, es importante tener claro el riesgo que se asume, la complejidad para llevarlo a la práctica, la inversión y el retorno de la misma. La dirección estratégica es la parte más importante de la dirección empresarial. Es la fuente en base a la cual las empresas alcanzan el éxito de manera que alcanzas, metas y propósitos adaptándose al medio y transformando los obstáculos en oportunidades (Trenza, 2018).

- Implementación de objetivos

Los objetivos son aquellos que permiten controlar que las metas se cumplan. Lo ideal es dividirlos en pequeñas tareas las cuales sean fáciles de conseguir y medir, por lo que a partir de los mismos se obtendrá una variedad de estrategias y tácticas (Trenza, 2018).

Para conseguir los objetivos de largo plazo es necesario que los empresarios ejecuten el plan disciplinadamente. Después de un periodo determinado de operación del plan de negocios, **es recomendable comparar los resultados obtenidos con el plan original para conocer las posibles desviaciones**, las razones de éstas, las consecuencias y las medidas correctivas que se deben tomar. Es conveniente tener informes trimestrales o semestrales de avance en los programas para evaluar los resultados obtenidos (Fleitman, 2018).

2.3.2 FLUJO DE CAJA O CASH FLOW

El flujo de caja o cash Flow, es el dinero que se genera por un proyecto o empresa, y que no tiene nada que ver con las ventas de una organización, su parte contable, ni cualquier otro margen de ganancia. Es importante entender que los balances de la empresa están realizados con el principio de devengo, que registra los flujos físicos de bienes o servicios, de la empresa al cliente y no claramente el flujo económico proveniente del cliente a la empresa y de ahí la importancia de calcular este transito monetario para evitar la paradoja de que la empresa tenga beneficios a partir de la cuenta de resultados para el cierre del ejercicio fiscal, pueda llegar a tener problemas de liquidez porque no cobras las ventas que realiza (Alcocer, 2019).

Los tipos del flujo de Caja según el blog de Antonio Alcocer, son los siguientes:

- Flujo de Caja Operativo: Es la caja que genera la empresa en el año fiscal en base a la actividad principal que realiza.
- Flujo de Caja de la Inversión: Es la caja que genera la empresa en base a las actividades relacionadas con el plan de inversión.
- Flujo de Caja de la Financiación: Es la caja que se genera en base a las actividades relacionadas a la adquisición de financiación o devolución de esta a los proveedores de fondos, principalmente bancos y accionistas.
- Flujo de Caja Libre: Representa la caja que le queda a la empresa una vez que se ha pagado a todos los proveedores de recursos salvo bancos y accionistas.
- Flujo de Caja del Accionista: Es la caja que le queda al accionista una vez se ha pagado a todos los proveedores de recursos.

2.3.3 CUADRO DE RESULTADOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS.

Los estados financieros presentan la información de una empresa a los usuarios internos y externos. Los informes son los documentos oficiales que detallan las operaciones globales de la empresa. Cuatro principales estados financieros son comunes en el entorno empresarial. Estos incluyen en estado de resultados, el balance general, el estado de flujos de efectivo y los cambios en el capital contable (Díaz, 2017).

La planificación financiera consiste en la elaboración de previsiones a medio y largo plazo, en un horizonte de 3 - 5 años. Al ser previsiones a más de un año, tienen un elevado grado de incertidumbre, pero no obstante es conveniente realizarlas para estar mejor preparado y dirigir con más precisión la empresa, al marcar los rumbos que debe tomar. Un posterior control, permitirá a través de las desviaciones, analizar y corregir las tendencias. El análisis financiero consiste en **evaluar la situación económico-financiera** actual de la empresa y proyectar su futuro. En definitiva, enjuiciar la gestión empresarial de la unidad económica para predecir su evolución futura y poder tomar decisiones con la menor incertidumbre (Cámara de Santa Cruz de Tenerife, 2019).

Con el plan financiero se trata de **averiguar la liquidez futura de la empresa**, plasmándolo en un cuadro de Tesorería, que se puede confeccionar de la forma más oportuna para poner en evidencia sus componentes como:

- El presupuesto de caja (a partir de las Cuentas Provisionales de Resultados).
- Las cuentas provisionales de Resultados. (Saldo inicial de tesorería, cobros, pagos).

Según Arquímedes Diaz (Diaz,2017), las cuatro principales formas de expresar estados financieros dentro de una empresa son:

- **Estado de resultados:** La cuenta de resultados reporta las ganancias de la empresa durante un período contable determinado. El estado sigue el mismo formato básico para todas las empresas. Éste enumera los ingresos, el costo de los bienes vendidos y los gastos operativos. Las empresas pueden determinar tanto su beneficio bruto como el beneficio neto a partir de esta información. La utilidad bruta es la cantidad de dinero de la venta que va al costo de los bienes vendidos. El beneficio neto indica qué porción de las ventas puede esperar una empresa para reinvertir en las operaciones.
- **Hoja de balance:** Las hojas de balance reportan los activos, pasivos y el capital contable. Las grandes empresas de propiedad pública sustituyen el capital del propietario con el patrimonio de los accionistas. Los activos representan todos los elementos que una empresa posee y utiliza para generar ingresos. Los pasivos incluyen el dinero adeudado a los acreedores de los activos u otros fines de financiación. El patrimonio incluye las inversiones realizadas en el negocio o el capital invertido por los propietarios.
- **Estado del flujo de efectivo:** Los flujos de efectivo no tienen un lugar en los dos anteriores estados financieros bajo la contabilidad del ejercicio. El estado de flujos de efectivo informa sobre las fuentes y los usos del efectivo de una empresa. La información para este estado se produce a partir de información obtenida de la cuenta de resultados y del balance

general. Los cambios en la información sobre estos estados a menudo indican recibos o salidas de efectivo de una empresa.

- **Cambios en el patrimonio neto:** Las empresas pueden preparar cambios en el estado del capital contable para su negocio. Este estado detalla las inversiones realizadas y los dividendos pagados de la compañía. Las empresas que cotizan en bolsa son los usuarios más comunes de este estado financiero. Las empresas reportan esta información, ya que la mayor cantidad de inversiones de los nuevos accionistas puede cambiar el valor de las acciones existentes emitidas por la empresa. Los dividendos pueden dar lugar a una reducción del capital, haciendo que éstos sean una característica importante de este estado.

2.3.4 RELACIONAMIENTO POSITIVO CON PROVEEDORES

Durante las últimas dos décadas varias investigaciones han examinado diferentes variables con el fin de construir un marco conceptual para medir la calidad de la relación entre las empresas y sus proveedores. Estas iniciativas buscan definir los comportamientos que inciden directamente en esa buena comunión, con el fin de incentivar y asegurar la posterior eficiencia en la cadena de suministros (INCAE, 2016).

Las relaciones positivas y de confianza con proveedores generan un mejor fondo de comercio que el general funcionamiento. Un sistema de tarjetas de puntuación, por ejemplo, puede ser una buena estrategia para medir los conocimientos de la gestión de operaciones, se usan para certificar a los proveedores en calidad de producto, tiempos de entrega devoluciones y defectuosos, quejas de clientes entre otros y permite también negociar las compras. Las tarjetas se basan en acuerdos previamente acordados por ambas partes. Les permite a los profesionales crear uniformidad y fomentar la colaboración a través de mejores prácticas, terminología en común y comunicación corporativa (Eschkenazi, 2016).

Las diez variables principales que inciden en un correcto relacionamiento entre empresa y proveedores, según la escuela mexicana de negocios INCAE, son las siguientes:

- **Satisfacción:** Es básicamente el efecto positivo tras la evaluación de todos los aspectos de la relación de trabajo de una organización con otra. Mientras las empresas

experimenten éxitos en sus actividades conjuntas, con el tiempo experimentarán también satisfacción, en parte debido a la percepción de compatibilidad que tiene una de la otra.

- **Compromiso:** El compromiso con una relación de negocios dará lugar a un deseo de desarrollar una relación estable y la voluntad de hacer sacrificios para mantener esa relación. Esa voluntad de hacer sacrificios estará también vinculada a una orientación.

- **Coordinación:** Es a menudo descrita como una estructura, proceso o resultado específico entre las organizaciones. El establecimiento de alguno de estos entre las organizaciones es en sí mismo un resultado de coordinación, porque implica una acción conjunta entre las partes.

- **Oportunismo:** Existen dos tipos: el pasivo y el activo. El primero se refiere, por ejemplo, al olvido o falta de voluntad para informar correctamente un desempeño; el segundo podría ser, por ejemplo, engañar a un socio comercial. De cualquier forma, el oportunismo es una variable que reduce la eficiencia en una relación y está negativamente relacionado con la confianza.

- **Activos específicos:** Los activos específicos son esfuerzos por adaptar los recursos de la empresa a las necesidades del proveedor. Por ejemplo, la personalización del negocio o la alineación de actividades de mercadeo con las de algún proveedor.

- **Dependencia:** La dependencia de un comprador con sus proveedores se define como la necesidad que tiene el comprador de mantener una relación de intercambio con el proveedor y así lograr los objetivos deseados.

- **Formalización:** Las guías de formalización restringen el comportamiento de los participantes en la cadena de suministros. Los compradores y proveedores saben lo que deben esperar el uno del otro en el futuro; por lo tanto, se espera que el aumento de la formalización reduzca el potencial de conflictos y sea un mecanismo estabilizador que haga más fácil la planificación entre ambos.

- **Continuidad:** Se refiere a la certeza de parte de las empresas para con sus proveedores de que las relaciones serán duraderas, lo mismo que los esfuerzos de ambos por alcanzar ese objetivo. La formación de alianzas estratégicas son un buen ejemplo.

- **Cooperación:** Se trata de la orientación sobre el funcionamiento de una organización con otra. Por tanto, se define la cooperación como un espíritu de buena voluntad de una organización para trabajar con otra organización.

- **Confianza:** La confianza reduce la incertidumbre en una relación. Si una organización confía en otra, tendrá la intención de cooperar con ella. Desde otra perspectiva, se sugiere que la confianza ofrece garantías razonables de que las metas y resultados deseados se lograrán, lo que debe llevar a una mayor inclinación a cooperar.

2.3.5 RELACIONAMIENTO POSITIVO CON CLIENTES

El relacionamiento con los clientes es clave, dentro de la estrategia de cualquier empresa y el seguimiento efectivo de la relación con el cliente comienza inmediatamente después de que se efectuó una venta. El no realizar un seguimiento postventa, se puede considerar como una probable pérdida de una oportunidad adicional de mostrar valor (TN, 2017).

La buena relación con los clientes debe estar enfocada en cómo se beneficiará el cliente del producto o servicio que se está ofreciendo, analizando cada venta como una inversión, que por lo tanto requiere un retorno. Este pensamiento es ideal mantenerlo durante toda la cadena de venta desde el ofrecimiento del producto o servicio hasta el resultado postventa (TN, 2017).

En la actualidad el alcance que tienen los clientes para conseguir información es cada vez más fuerte, lo que representa un nuevo reto para las compañías de buscar satisfacer expectativas y ganar confiabilidad. A continuación, cinco aspectos que según la empresa de computo en nube Zendesk, considera indispensables para conseguir relaciones solidas con los clientes:

- Adelantarse a los problemas: Construir una relación leal y a largo plazo requiere de comunicación constante. Las empresas deben construir mecanismos de comunicación que permitan conocer la opinión de sus consumidores lo antes posible para poder mejorar su experiencia.
- Los clientes son tus mejores promotores: Mantener clientes felices puede resultar la forma más efectiva de captar nuevos clientes, lo que se conoce como un efecto positivo de la economía del ‘promotor’, ya que éstos al sentirse valorados y cuidados no dudarán en recomendar. Por lo que, integrar el servicio al cliente con los productos y experiencias que reciben, puede verse reflejado en el crecimiento de la empresa.
- Contactar a los clientes en donde estén: Los clientes necesitan sentir que se pueden contactar de manera inmediata y no hay razón para no responder sus quejas, pues nos encontramos ante una proliferación de canales de contacto y dispositivos a través de los

cuales es posible comunicarse con el cliente, desde el uso de las redes sociales hasta la implementación de aplicaciones móviles.

- Equipo de trabajo empoderado: Dado que en la actualidad los clientes poseen mayor información y tienen mayor acceso a respuestas, es fundamental otorgarle al equipo de trabajo todas las herramientas para que se comuniquen con el cliente al mismo nivel y logren una interacción más humana.

- Brindar respuestas de manera inmediata: La cualidad que más valoran los clientes es la velocidad y eficiencia con la que las empresas atienden sus demandas, a tal grado que 70% de ellos espera que el sitio web incorpore un mecanismo de autoservicio que conteste sus dudas de manera inmediata, una realidad especialmente importante para las nuevas generaciones de clientes.

2.4 INTERACCIÓN: ESTRATEGIA, CULTURA Y ESTRUCTURA EMPRESARIAL.

Existe una relación entre estrategia, cultura y estructura, que permite generar empresas flexibles con alta capacidad de respuesta frente al cambiante contexto actual en el que se desarrollan. Dicha interrelación se puede ver en el gráfico a continuación.

Gráfica 1 2.4.1 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.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 EPISTEMOLOGÍA FENOMENOLÓGICA.

El objetivo de la metodología es comprender el fenómeno en una compleja realidad socioeconómica, desarrollando modelos teóricos no cuantificables y ajustados al contexto a partir de la inducción. La propuesta de Peterson aparece como una alternativa epistemológica al positivismo. Peterson señala que tanto el conocimiento positivista como el práctico no son útiles para desarrollar estudios en un ambiente tan cambiante como son los agronegocios. El conocimiento fenomenológico (Cassel & Symon, 1994; Easterby-Smith et al., 1991) surge como una alternativa epistemológica para la investigación de los agronegocios. Para estudiar un fenómeno humano, el investigador debe entender la naturaleza holística de la situación que lo creó. Según esta visión, la realidad está socialmente construida por los actores involucrados en los fenómenos. El conocimiento fenomenológico surge de someter a la crítica y poner a prueba las estrategias, los supuestos y los planteos de problemas implícitos en todo un repertorio de respuestas situacionales (Schon, 1995). El conocimiento fenomenológico es concreto porque se funda en la complejidad de la acción en sí. El investigador académico debe observar la situación propiamente dicha y las acciones adoptadas. El investigador les asigna significado a estas observaciones a través de la clasificación y la comparación basadas en la teoría existente y/o la lógica de la situación en sí. El investigador formula una hipótesis tentativa sobre la acción, sus causas y sus resultados. Esta hipótesis se puede luego confrontar con otras situaciones de toma de decisiones (Palau, 2005).

3.2 MÉTODO DE ANÁLISIS ESTADÍSTICO DESCRIPTIVO.

El método de análisis aplicado en la presente investigación fue **el análisis estadístico descriptivo**, bajo una corriente de estudio fenomenológico. 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, en su libro Reestructurando empresas, mismo 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. La fórmula para el cálculo de un promedio simple se detalla a continuación:

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{n}$$

En donde \bar{x} es el promedio total, $\sum x$ representa a la sumatoria de todos los datos y n es la totalidad de la muestra.

Una vez obtenidos los promedios para cada pregunta que representa un indicador para las variables en estudio, se expresó los resultados de los mismos en porcentaje (%).

Al tener los datos de cada uno de los indicadores de la encuesta aplicada, expresados en porcentaje (%) y representados en gráficas, 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.

3.3 EJES CONCEPTUALES DE LA INVESTIGACION

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 en el cuadro a continuación:

Tabla 1 3.3.1 Variables e indicadores de evaluación a partir de los objetivos específicos.

Objetivos específicos	Ejes conceptuales	Dimensión	Métodos		Indicador/Descriptor	Aporte a la investigación
		Variable	Entrevista	Encuesta		
<u>Caracterizar la cultura de las PyMES agroalimentarias de Ecuador, en cuanto a los diferentes modelos de empresa, sus protocolos, mapas comunicacionales junto con sus métodos, clima laboral y medición de desempeño del personal dentro de las organizaciones.</u>	Cultura	Modelo Empresarial	Responsables del sector agroalimentario de PyMES en Ecuador.	Empresas (PyMES agroalimentarias del Cantón Mejía, provincia de Pichincha Ecuador).	Tipo de Modelo: <ul style="list-style-type: none"> Familiar – familiar con gerenciamiento <ul style="list-style-type: none"> Protocolo Familiar (Posee / No Posee) Satisfacción de la Herramienta (Alta / Media / Baja) Profesional Unipersonal 	Ayuda a determinar la tendencia en el modelo de desarrollo que escogen las empresas para definir su orientación empresarial
		Mapa Comunicacional			<ul style="list-style-type: none"> Posee / No posee Satisfacción de la herramienta (Alta / Media / Baja) 	Permite determinar la rapidez con la que una organización puede adaptarse ante el cambio.
		Medición del clima laboral			<ul style="list-style-type: none"> Posee / No posee Satisfacción de la herramienta (Alta / Media / Baja) 	Permite analizar el ambiente dentro de la empresa, y la importancia de manejar herramientas de control.
		Formato de comunicación formal			<ul style="list-style-type: none"> Posee / No posee 	Permite analizar la veracidad de las comunicaciones dentro de las organizaciones.
		Medición del desempeño personal			<ul style="list-style-type: none"> Posee / No posee 	Ayuda a conocer si dentro de las organizaciones las tareas son equitativas y los equipos están correctamente estructurados.
		Organigrama Empresarial			<ul style="list-style-type: none"> Tipo (Jerárquico / Funcional / Matricial) Difusión del Organigrama (Si / No) 	El organigrama permite comprender si la empresa está distribuida de manera homogénea.
Determinar la Estructura de las PyMES agroalimentarias de Ecuador, mediante la revisión de organigramas, procesos de selección y contratación, descripción de los puestos de trabajo, esquemas de remuneración y procedimientos internos.	Estructura	Descripción de puestos de trabajo	Responsables del sector agroalimentario de PyMES en Ecuador.	Empresas (PyMES agroalimentarias del Cantón Mejía, provincia de Pichincha Ecuador).	<ul style="list-style-type: none"> Posee / No posee Difusión de la descripción de los puestos de trabajo (Si / No) 	Permite entender el orden dentro de la organización y la capacidad de ser flexible ante las necesidades, identifica equipos de trabajo polifuncionales.
		Procesos de Selección y Contratación			<ul style="list-style-type: none"> Interno / Externo Evaluación de eficiencia y necesidad interna de la empresa (Si / No) Fuentes de búsqueda (Recomendaciones / Reclutamiento interno – externo) 	Permite conocer la eficiencia de la organización para generar un reclutamiento de personal frente a las necesidades de la empresa.
		Esquema de remuneración estructurado			<ul style="list-style-type: none"> Posee / No posee Difusión del esquema de remuneración (Si / No) 	Permite percibir si dentro de la organización existe una percepción clara de repartición justa de recursos.
		Procedimientos internos escritos			<ul style="list-style-type: none"> Posee / No posee Indicadores de desempeño de los procedimientos (Posee / No posee) 	Ayuda a determinar la importancia que le dan las empresas a la posibilidad de resguardar los recursos, mediante la detección rápida de desvíos.

Objetivos específicos	Ejes conceptuales	Dimensión	Métodos		Indicador/Descriptor	Aporte a la investigación
		Variable	Entrevista	Encuesta		
<u>Analizar la estrategia de las PyMES Agroalimentarias de Ecuador, haciendo foco en el plan estratégico de negocios, implementación de objetivos, control sobre el flujo de caja, cuadro de resultados y la relación con proveedores y clientes.</u>	Estrategia	Plan Estratégico Plan de Negocios	Responsables del sector agroalimentario de PyMES en Ecuador.	Empresas (PyMES agroalimentarias del Cantón Mejía, provincia de Pichincha Ecuador).	<ul style="list-style-type: none"> • Posee / No posee • Nivel de implementación de objetivos (Alta / Media / Baja). • Sistema de seguimiento para implementación (Posee / No Posee) 	Permite determinar el orden que maneja la empresa frente a la implementación de nuevas estrategias.
		Flujo de caja Cash Flow			<ul style="list-style-type: none"> • Posee / No posee • Tipo (Presupuesto / Real / Ambos con análisis de desvíos) 	Ayuda a determinar la capacidad para invertir que tienes las empresas, en caso de ser necesario.
		Cuadro de resultados económicos			<ul style="list-style-type: none"> • Posee / No posee • Tipo (Presupuesto / Real / Ambos con análisis de desvíos) 	Permite conocer si las organizaciones manejan información actualizada que les permita reaccionar e identificar variaciones dentro del mercado.
		Relacionamiento con proveedores			<ul style="list-style-type: none"> • Positivo (Si / No) 	Ayuda a conocer el estado de la última fuerza competitiva de las organizaciones, la presión que ejercen los mismos sobre la organización y los beneficios.
		Relacionamiento con clientes			<ul style="list-style-type: none"> • Positivo (Si / No) 	Ayuda a determinar el esquema competitivo de las organizaciones, la influencia que tiene el mercado sobre la organización.

FUENTE: Elaboración Propia

3.4 RECOLECCION DE DATOS PRIMARIOS

La recolección de datos primarios del presente trabajo de investigación se realizó en los meses de diciembre del 2018 y de enero del 2019.

3.4.1 MODELO DE ENCUESTA APLICADO.

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, disponible en el Anexo 3, 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, Anexo 2, 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. Listado que se detalla en el Anexo 1.

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.

3.4.2 MODELO DE ENTREVISTA APLICADO.

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.

Las personas entrevistadas fueron:

➤ Ing. Pablo Santiago Moncayo M. Sc.

Director de la Carrera de Agroindustria y Alimentos de la Universidad de las Américas Quito.

- Ingeniero Agropecuario de la Escuela Politécnica del Ejército - Quito.
- Magister en Gerencia empresarial – Escuela Politécnica Nacional – Quito
- Magister en Dirección de Operaciones y Seguridad Industrial – UDLA QUITO

Preguntas realizadas dentro de la entrevista.

- Para usted ¿Cuál es la importancia de las PyMES y las PyMES agroindustriales en la provincia de Pichincha, sus cantones y el Ecuador en general?
- ¿Considera que actualmente las empresas logran generar estrategias rápidas que le permitan adaptarse a las perturbaciones del mercado de manera exitosa? ¿Viene este desarrollo de estrategias de la alta dirección de las empresas y esta correctamente estructurado?
- Según usted: ¿La estructura de las PyMES, en la provincia y en Ecuador, es lo suficientemente sólida, tomando en cuenta capital humano, planeación estratégica y financiera, relacionamiento con proveedores y clientes, entre otros, para adaptarse a las nuevas estrategias que requiere el mercado objetivo?
- Si pudiese hacer una comparación entre la cultura empresarial de las PyMES en el Ecuador frente a la de las grandes multinacionales o empresas de capital extranjero, ¿qué diferencias y semejanzas encuentra usted entre estas?
- Desde el punto de vista académico y de formación de profesionales. ¿Cómo encara la carrera de Ingeniería en Agroindustria y Alimentos de la UDLA, la

necesidad de incluir en la formación de sus estudiantes un conocimiento empresarial y de gerencia, más estructurado?

- ¿Cuál considera usted que es el aporte de los estudiantes de la carrera de Ingeniería Agroindustrial de la UDLA, en todos los temas de cultura, estrategia y estructura empresarial que hemos mencionado anteriormente, dentro de las PyMES en las que trabajan?
- La universidad como tal, ¿posee algún tipo de convenio, alianza o lleva a cabo proyectos para o en conjunto con PyMES del país, para lograr ayudar a mejorar su perfil empresarial?

➤ Ing. Carlos Gutiérrez

Director de Desarrollo Productivo del Cantón Mejía.

- Ingeniero en Turismo Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Postgrado en alta gerencia de Turismo Rural – UBA
- Master en Dirección del Turismo - Instituto de Postgrados Santillana.

Preguntas realizadas dentro de la entrevista.

- En el caso puntual del Cantón Mejía. ¿Cuál es la importancia de las PyMES y de las PyMES agroindustriales en la zona?
- ¿Considera usted que las empresas del Cantón, PyMES específicamente, ¿poseen una alta adaptabilidad a las perturbaciones que se generan en el mercado?
- ¿Cree que la estructura empresarial que existe en las PyMES de la zona es lo suficientemente flexible para responder a las estrategias planteadas por la alta dirección de la empresa, o por las entidades gubernamentales al momento de enfrentar cambios en el mercado?
- De manera general ¿Cómo define usted la cultura organizacional de las PyMES y PyMES agroindustriales de la zona?
- ¿Qué proyectos a nivel de municipio, están en proceso o aplicándose en la zona para mejorar el rendimiento y sobre todo la adaptabilidad de las empresas a los requerimientos del mercado? ¿Se analizan puntualmente la estrategia, estructura y cultura de las mismas?
- ¿Cuáles son los medios de comunicación y difusión que tiene la Municipalidad para informar a las empresas de la zona de dichos proyectos?

➤ Econ. Pablo Arosemena Marriot

Presidente de la Federación Nacional de Cámaras de Comercio del Ecuador

- Doctor en Economía por la ESEADE en Buenos Aires, Argentina
- Bloomberg Market Concept Certificate
- Leadership for Global Competitiveness Graduate Certificate por Georgetown University en Washington D.C., Estados Unidos
- Máster en Acción Política por la Universidad Francisco de Vitoria y Universidad Rey Juan Carlos de Madrid, España
- Máster en Finanzas por la Universidad Adolfo Ibáñez de Chile y la ESADE Business School de España.
- Economista empresarial en la Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UEES) en Guayaquil, Ecuador

Director de instituciones:

- Quorum de Disensa/Holcim
- Director Fundador de Enseña Ecuador
- Presidente del Directorio de IDEPRO, el Instituto de Desarrollo Profesional
- Presidente del Directorio de FORMACCIÓN

Liderazgo Cívico:

- Presidente del Directorio de la Cámara de Comercio Guayaquil
- Miembro del Comité Cívico Bicentenario
- Representante de marcas internacionales.

Actividad Empresarial Principal:

- DA SUBWAY en Ecuador TII y Franquiciado Multi-Unit
- Socio de la firma consultora Inteligencia Empresarial

Preguntas realizadas dentro de la entrevista.

- ¿Cuál es la importancia de las PyMES para Quito y sus alrededores?
- ¿Considera usted que las empresas en la actualidad en Ecuador, generan estrategias rápidas, para adaptarse a las perturbaciones del mercado?

- La estructura actual de las empresas, según su criterio, ¿permite adaptarse con facilidad a los requerimientos del mercado actual y que está preparada para mercados futuros?
- ¿Cómo describe usted la cultura organizacional de las empresas PyMES en la provincia de Pichincha y Ecuador?
- ¿Qué proyectos a nivel de cámara de Comercio están en marcha para mejorar la competitividad de las PyMES en Ecuador? ¿Qué tan accesibles son estos proyectos para las medianas, pequeñas y microempresas en el país? ¿Cómo se enteran las mismas de dichos proyectos?

3.5 RECOLECCION DE DATOS SECUNDARIOS

Para 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.

CAPÍTULO IV

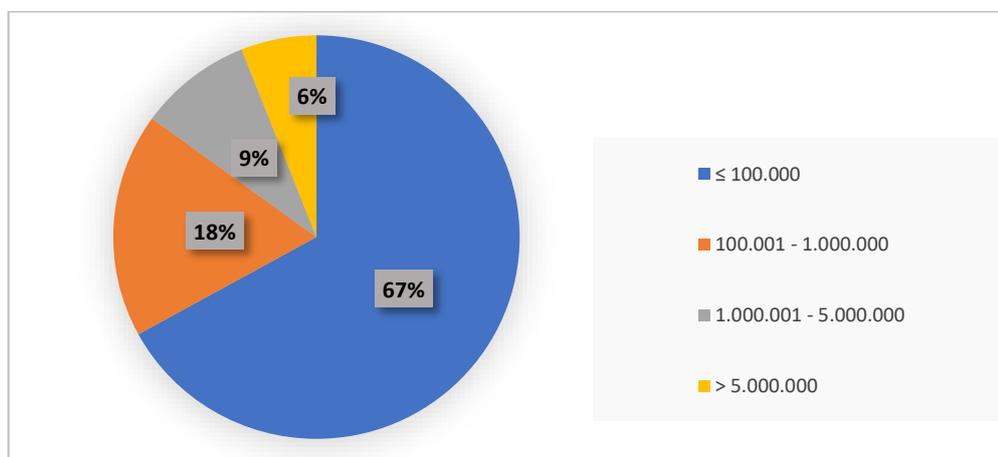
RESULTADOS

A partir de la encuesta realizada a 100 PyMES del cantón Mejía, provincia de Pichincha, Ecuador se pudieron obtener los siguientes resultados.

4.1 DATOS GENERALES

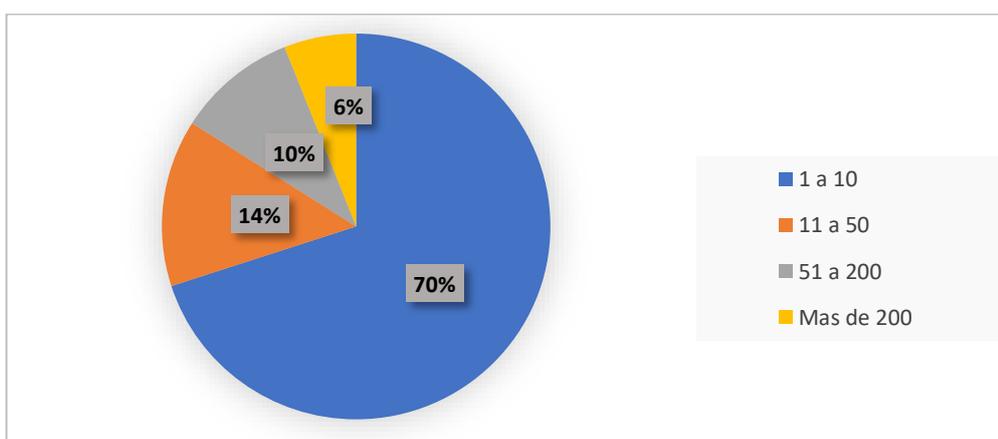
Como datos generales se puede observar que el 67% de las empresas encuestadas tienen una facturación anual menor a 100000 dólares. El 70% de los encuestados tiene un número de trabajadores de entre 1 a 10.

Gráfica 2 4.1.1 Facturación anual



Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 3 4.1.2 Número de Trabajadores



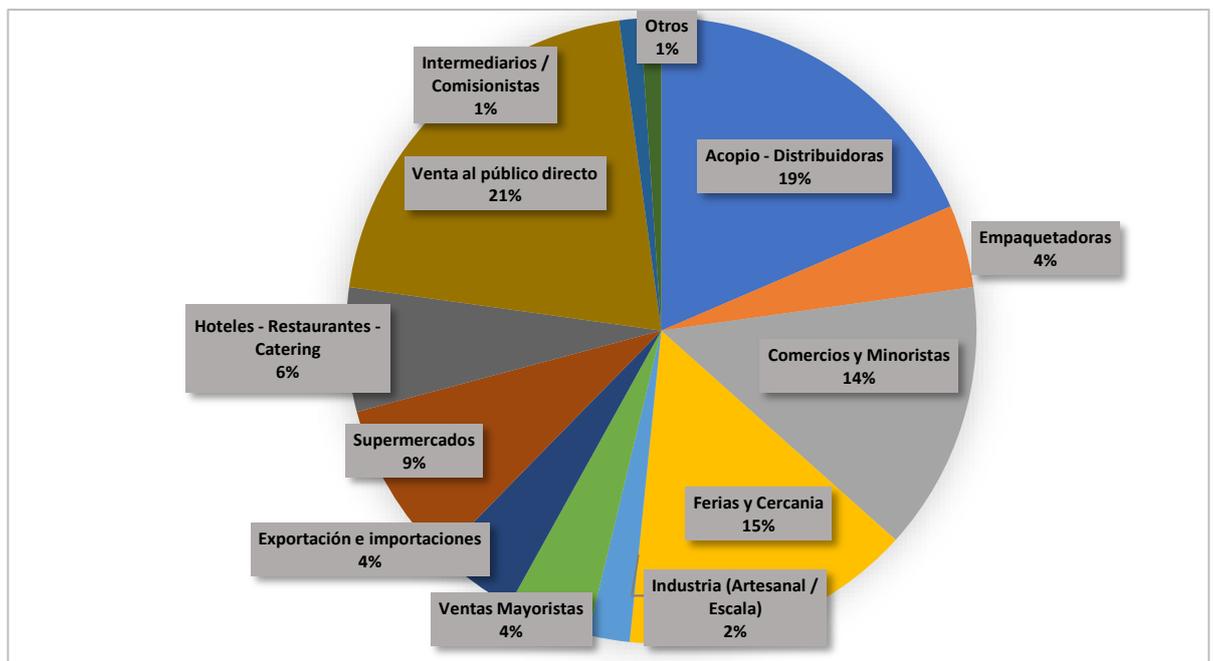
Fuente: Elaboración Propia

Por lo tanto, cerca del 85% de las organizaciones encuestadas pertenecen a la clasificación de pequeñas y microempresas, el 10%, en promedio, pertenecen al rubro de las medianas empresas y el 5% restante son grandes empresas según la clasificación del instituto nacional de estadísticas y censos INEC, aplicable a empresas ecuatorianas.

Las zonas de influencia en las que se desarrolla el total de los resultados son en un 58% ventas a público directo, 42% ferias y cercanías, 39% comercios y minoristas, representando a la mayoría, mientras que en los últimos lugares se encuentran el 6% a industrias y el 3% a intermediarios y comisionistas.

Las empresas que seleccionaron otras zonas de influencia adicionales a las enlistadas en la pregunta de la encuesta representan al 3% del total de encuestados, y las zonas en las que influyen son maquila de productos y venta de maquinaria e insumos para industrias.

Gráfica 4 4.1.3 Zona de Influencia

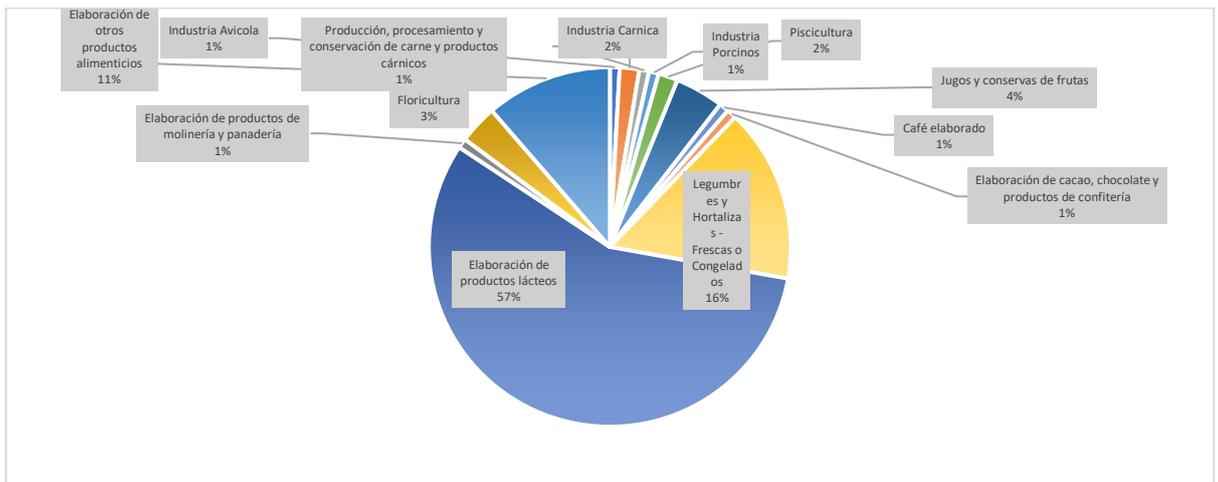


Fuente: Elaboración Propia

Es importante recalcar que las empresas encuestadas incursionan en más de una zona de influencia, por lo que al encuestar 100 empresas se encuentra con que el total de zonas de influencia en las que estas participaban es de 281 zonas.

Los rubros en los que las respuestas obtenidas se desarrollan son en un 56,5% empresas de elaboración y distribución de productos lácteos, el 15,7% al rubro de legumbres y hortalizas (frescas o congeladas), y en tercer lugar el 11,3% de los encuestados que pertenecen a la opción de elaboración de otros productos alimenticios dentro de los cuales están la elaboración de snacks y extruidos, elaboración de salsa y aderezos a pequeña y gran escala, esencias y sabores, semen bovino y comercialización de semillas, abonos y fertilizantes.

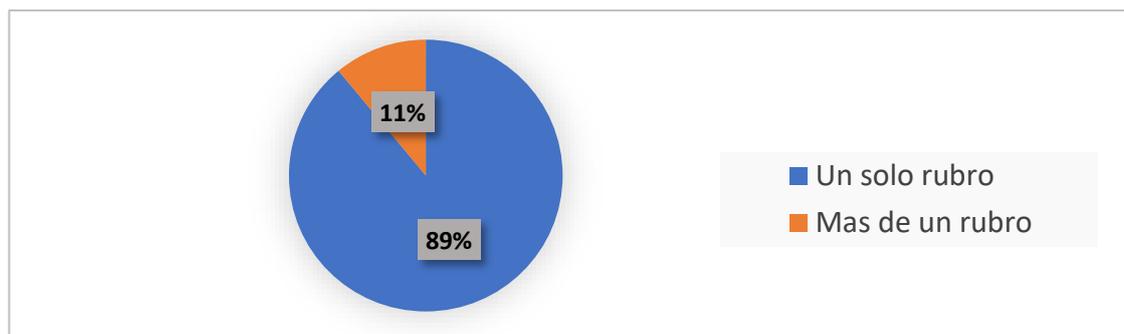
Gráfica 5 4.1.4 Rubros



Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a los rubros a los que pertenecen las empresas encuestadas es importante recalcar que el 89% de las mismas pertenecen a un solo rubro, y el 11% restante a más de un rubro.

Gráfica 6 4.1.5 Total de rubros por empresa

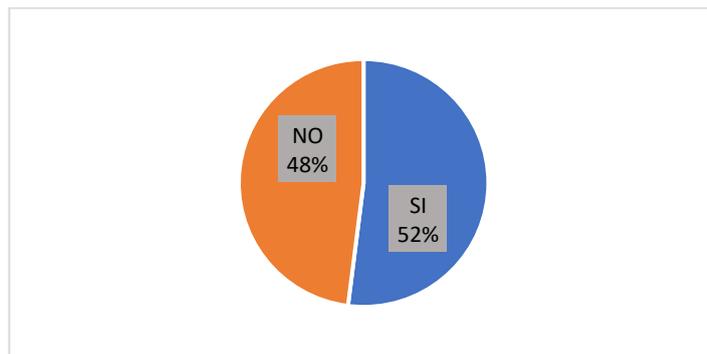


Fuente: Elaboración Propia

4.2 ESTRUCTURA

Con el fin de analizar la solidez estructural de las PYMES en Ecuador, se consultó a las empresas encuestadas datos de relevancia para determinar este parámetro como son el organigrama, la descripción de los diferentes puestos de trabajo, los métodos de reclutamiento, los esquemas de remuneración, los procedimientos internos y los indicadores de medición de dichas variables, para las cuales se obtuvieron los siguientes resultados:

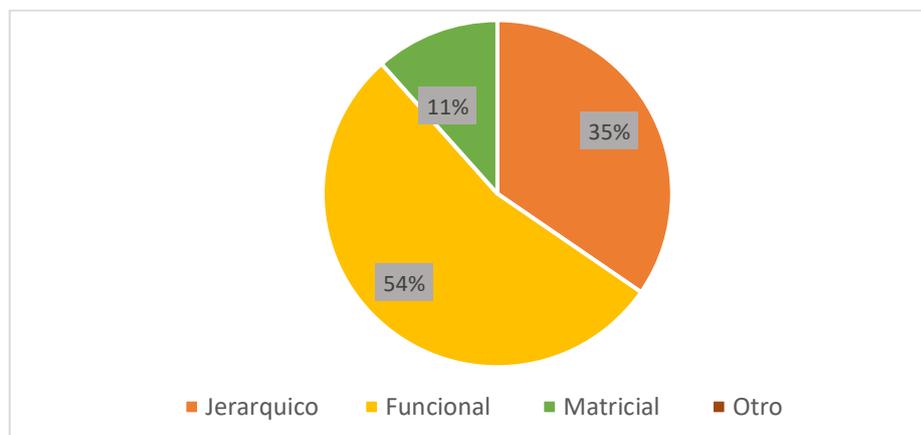
Gráfica 7 4.2.1 Organigrama



Fuente: Elaboración Propia

El 52% de las empresas encuestadas cuentan con un organigrama de la compañía establecido, siendo en un 54% de los casos afirmativos, un organigrama jerárquico, seguido en un 35% por un organigrama funcional y el 11% restante corresponde a un organigrama del tipo matricial.

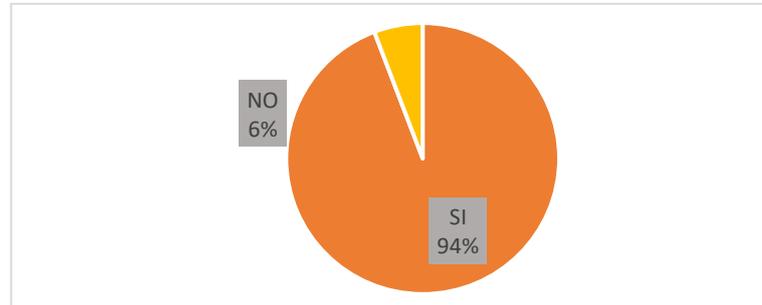
Gráfica 8 4.2.2 Tipos de Organigrama



Fuente: Elaboración Propia

La difusión del organigrama dentro de la compañía fue afirmativa en un 94% lo que quiere decir que de todas las empresas que poseen organigrama en su estructura, únicamente el 6% de las mismas lo generan de forma documental más no lo difunden hacia todas las áreas de la compañía.

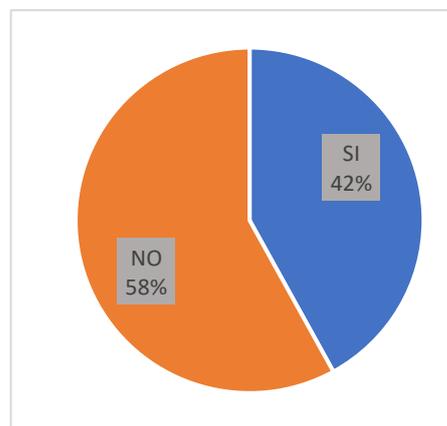
Gráfica 9 4.2.3 Difusión del Organigrama



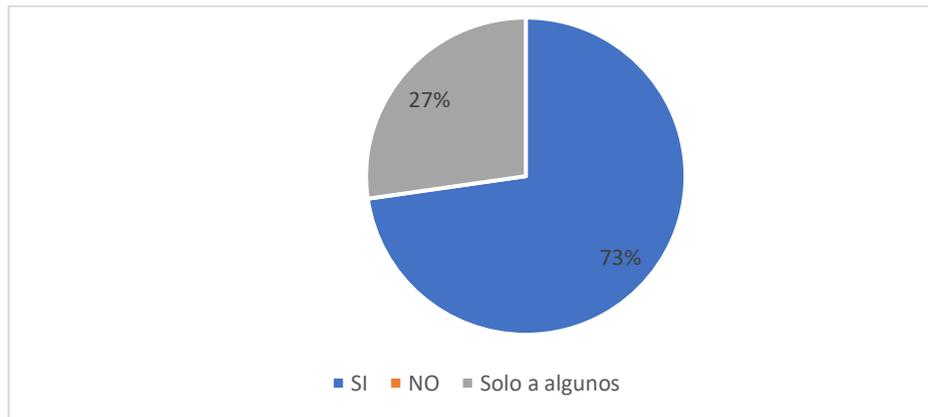
Fuente: Elaboración Propia

De las empresas encuestadas el 58% no posee una descripción escrita de los puestos de trabajo. Mientras que del 42% restante que representan a aquellas empresas que, si poseen una descripción escrita, el 73% la difunden a cada uno de sus trabajadores y ellos conocen sus funciones y responsabilidades del cargo que ocupan, mientras que el 27% restante lo manejan de forma documental y lo difunden solo a algunos de sus trabajadores.

Gráfica 10 4.2.4 Descripción de los puestos de trabajo.

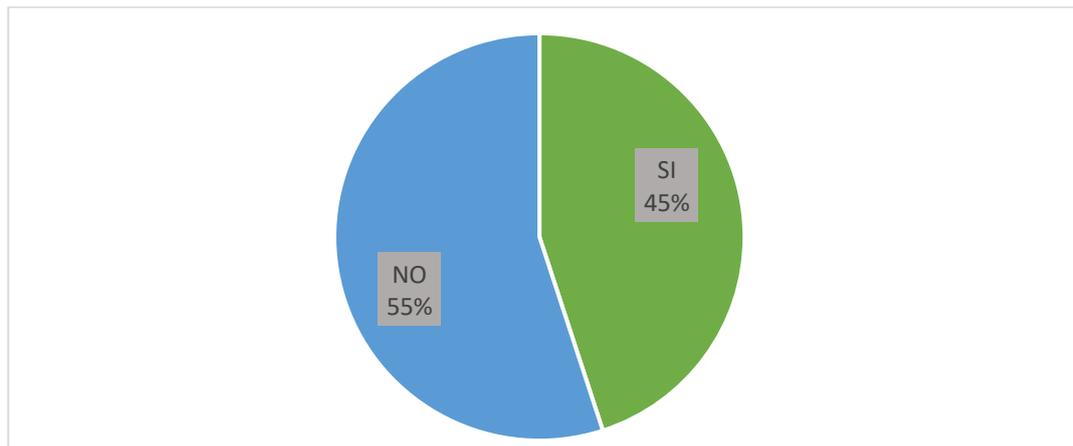


Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 11 4.2.5 Difusión de la descripción de los puestos de trabajo

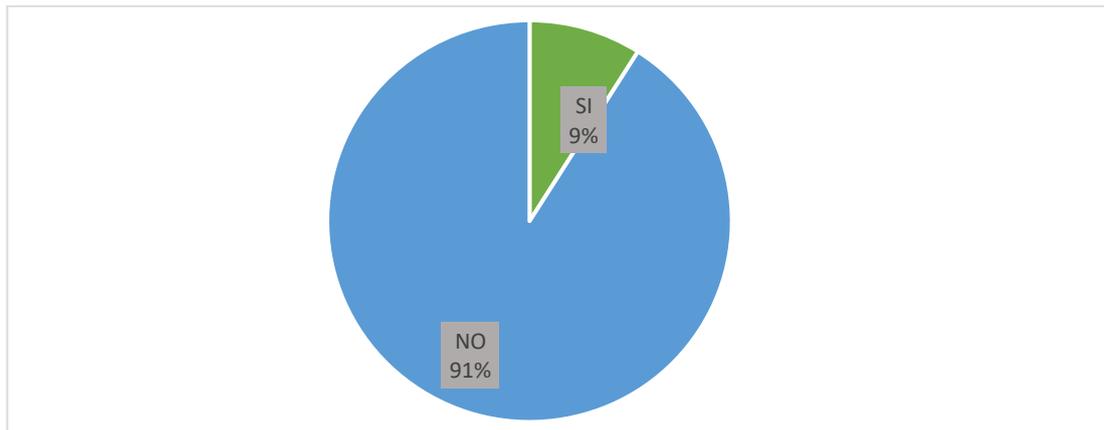
Fuente: Elaboración Propia

Otro punto importante en la estructura de una empresa es la contratación de personal. Al preguntarle a los encuestados si ellos analizan detalladamente las necesidades de toda la compañía antes de abrir una vacante el 55% respondieron que no, que únicamente analizan las necesidades del cargo a reemplazar.

Gráfica 12 4.2.6 Evaluación de las necesidades de la empresa antes de contratar personal.

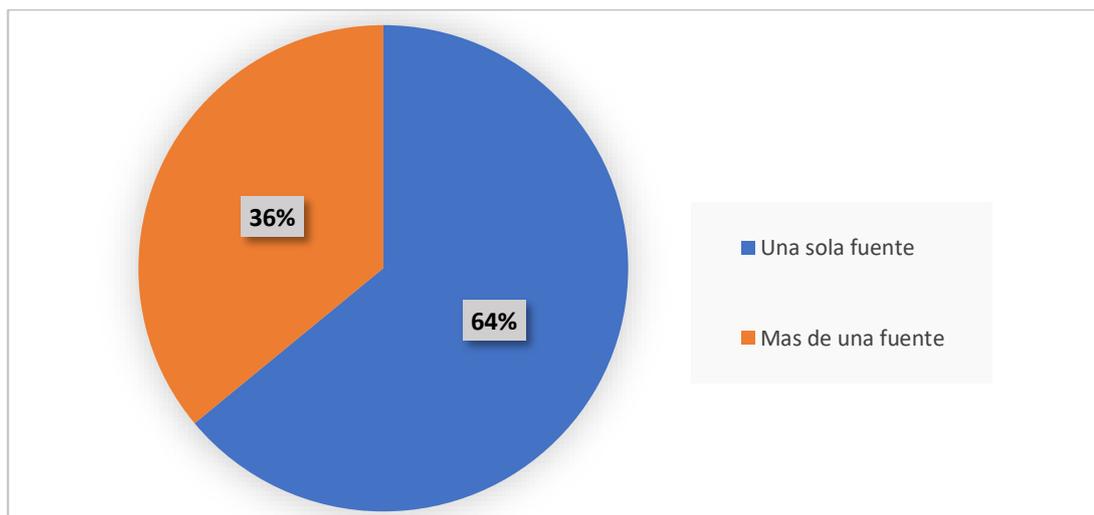
Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a las fuentes de búsqueda de personal el 91% de los encuestados no contratan un servicio externo de selección de personal, realizan este procedimiento por ellos mismos, mientras que el 9% de los encuestados que, si contratan un servicio externo de búsqueda, lo aplican únicamente para altos mandos, gerencias, direcciones etc.

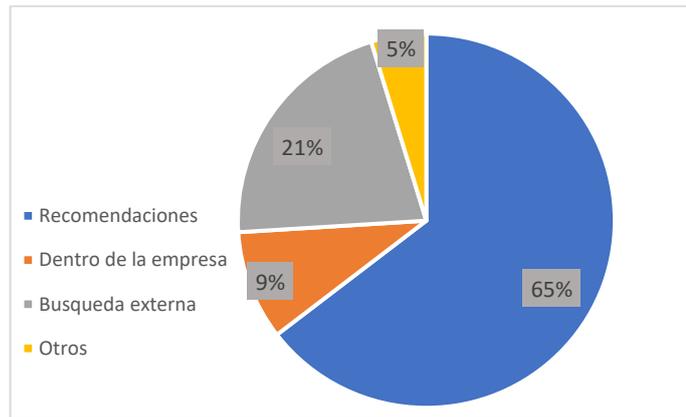
Gráfica 13 4.2.7 Servicio externo de búsqueda, selección y contratación

Fuente: Elaboración Propia

Las fuentes de búsqueda de personal que destacan entre los encuestados son en un 65% búsqueda por recomendaciones, 21% búsqueda externa, 9% búsqueda dentro de la misma empresa. Cabe recalcar que el 36% de los encuestados utilizan más de una fuente de búsqueda.

Gráfica 14 4.2.8 Empresas que tienen más de una fuente de búsqueda

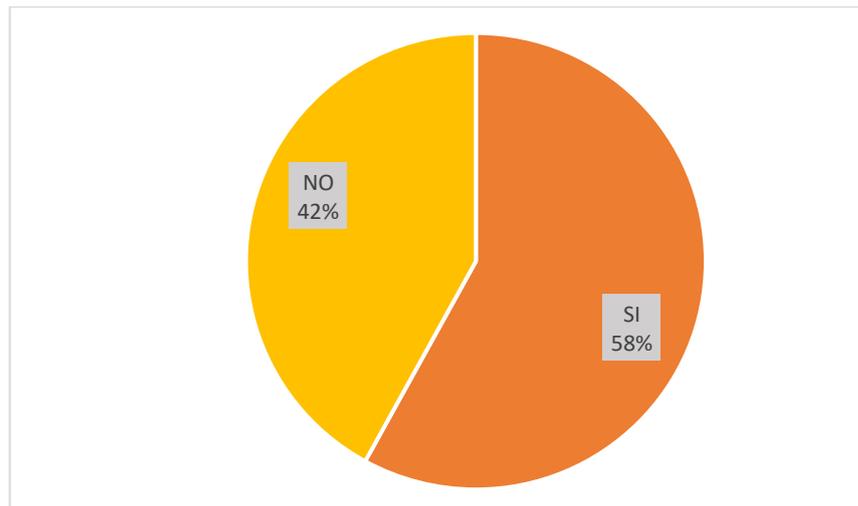
Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 15 4.2.9 Fuentes de búsqueda personal

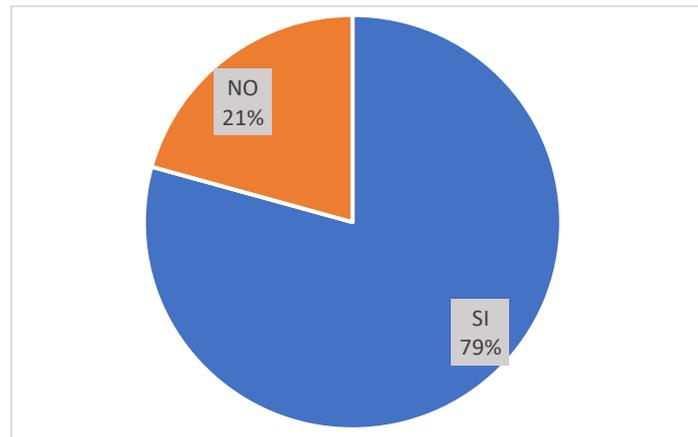
Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a la remuneración que reciben los trabajadores de las empresas encuestadas, se obtuvo que el 58% de las mismas poseen un sistema de remuneración estructurado, de las cuales el 79% tiene el sistema de remuneración difundido y es conocido por cada uno de los trabajadores, mientras que el 21% lo manejan de forma documental.

Las empresas que no poseen un sistema de remuneración estructurado representan al 42%.

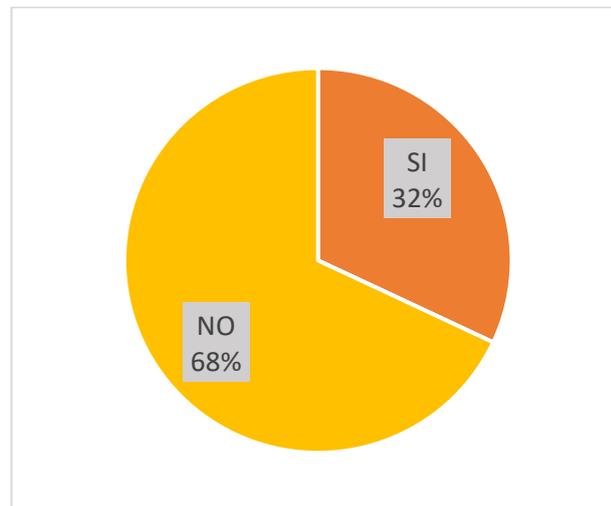
Gráfica 16 4.2.10 Esquema de remuneración estructurado

Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 17 4.2.11 Difusión del sistema de remuneración estructurado

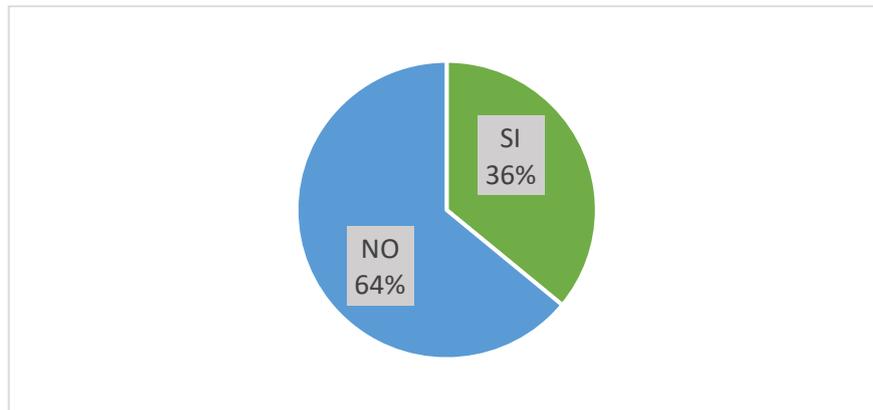
Fuente: Elaboración Propia

Se consultó también si las empresas encuestadas poseen procedimientos internos. De lo cual se obtuvo que solo el 32% de los encuestados posee estos documentos escritos, mientras que el 68% restante no los posee dentro de sus compañías.

Gráfica 18 4.2.12 Procedimientos internos escritos

Fuente: Elaboración Propia

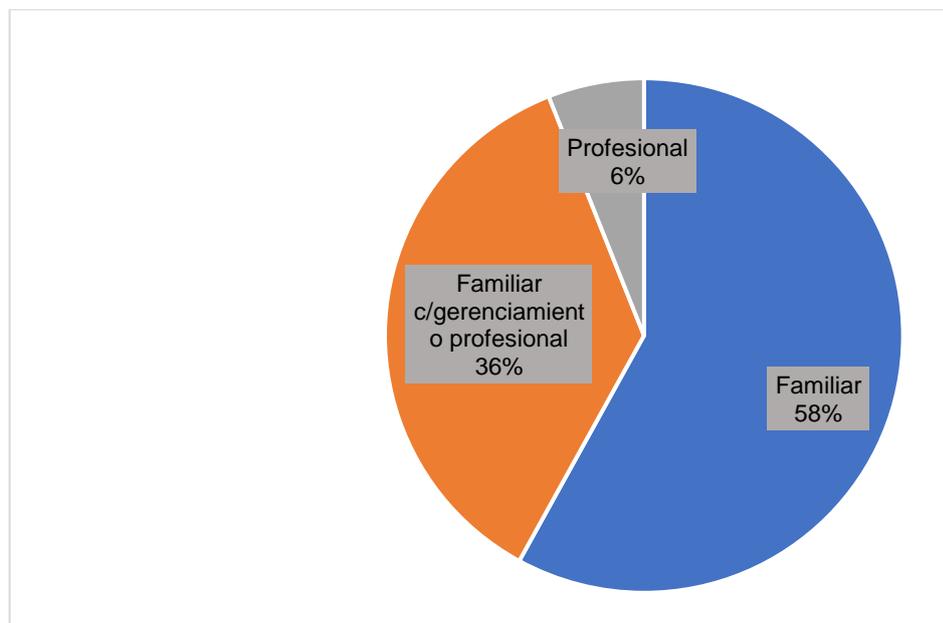
Para culminar el análisis de la estructura empresarial de las PYMES en el cantón Mejía, se preguntó a las empresas si ellos poseen un sistema de medición de desempeño para sus procedimientos internos, el resultado de esta pregunta fue que el 64% de los encuestados no dispone de un sistema de medición de desempeño, únicamente el 36% lo posee.

Gráfica 19 4.2.13 Indicadores de medición de desempeño

Fuente: Elaboración Propia

4.3 CULTURA

Para comenzar a analizar la cultura empresarial es importante conocer el modelo de empresa en el que destacan las empresas encuestadas. El 58% de las empresas pertenecen a una empresa del tipo familiar, el 36% a empresas familiares con gerenciamiento profesional y el 6% restante a empresas con un modelo profesional.

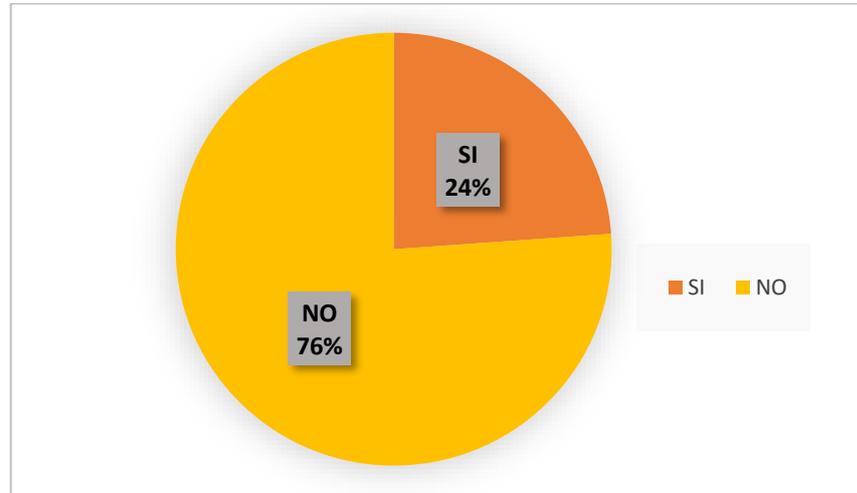
Gráfica 20 4.3.1 Modelo de empresa

Fuente: Elaboración Propia

De las empresas encuestadas con modelo de empresa familiar, únicamente el 24% tienen un protocolo familiar, el 76% no lo poseen. De aquellas que dieron una respuesta

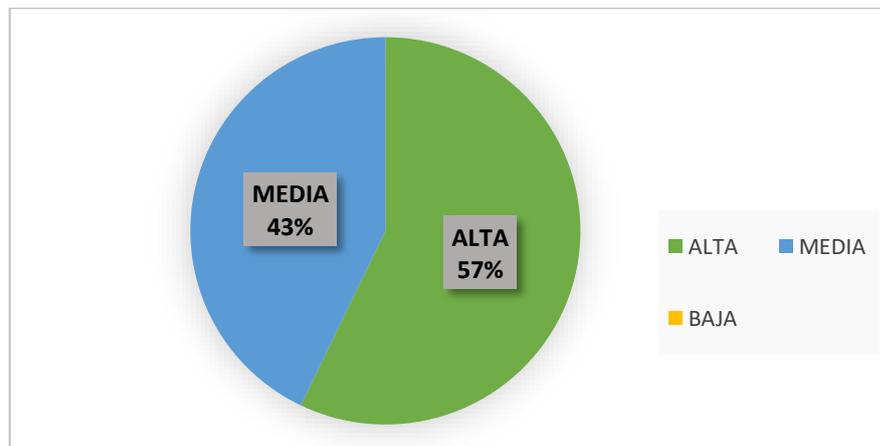
afirmativa al protocolo familiar el 57% de las mismas confirmaron que la satisfacción al aplicar el protocolo es alta, mientras que el 43% restante posee una satisfacción media.

Gráfica 21 4.3.2 Protocolo Familiar



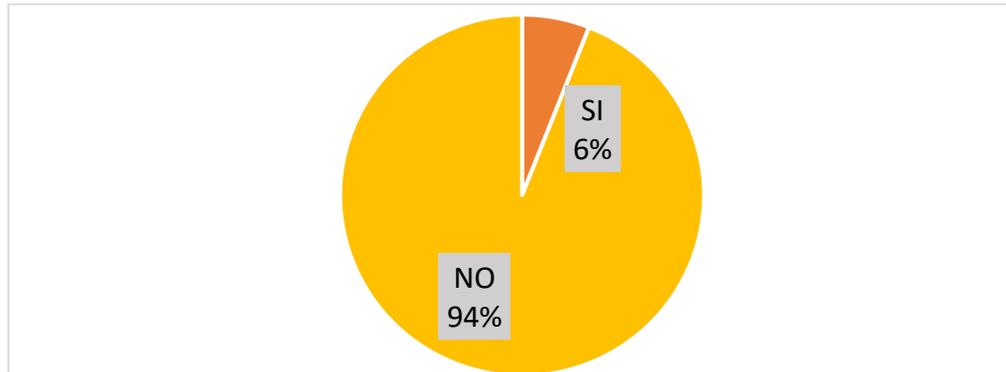
Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 22 4.3.3 Satisfacción del protocolo familiar

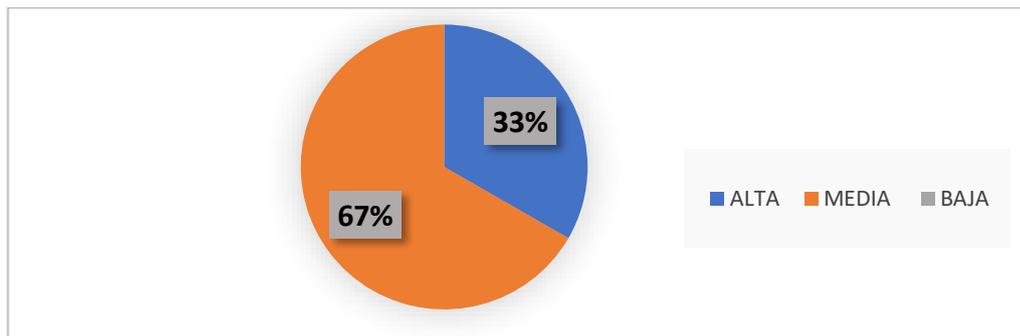


Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a la comunicación dentro de la organización, solo el 6% de los encuestados posee un mapa comunicacional, mientras que el 94% restante no lo tienen. El grado de satisfacción del mapa comunicacional en las empresas que lo poseen es medio en un 67% y alto en un 33%.

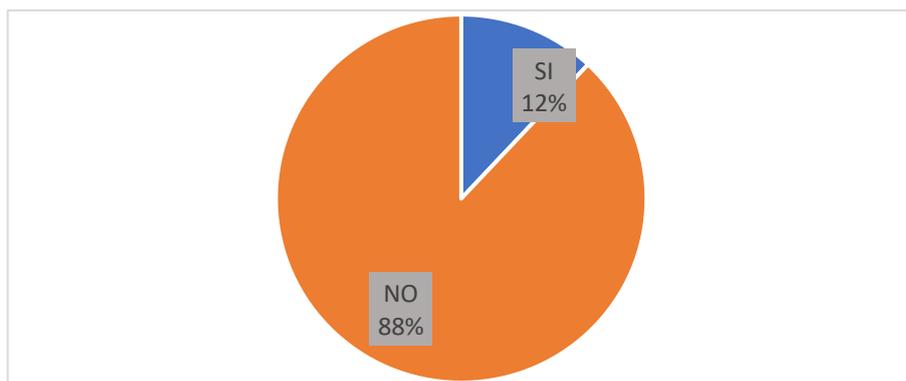
Gráfica 23 4.3.4 Mapa comunicacional

Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 24 4.3.5 Satisfacción del mapa comunicacional

Fuente: Elaboración Propia

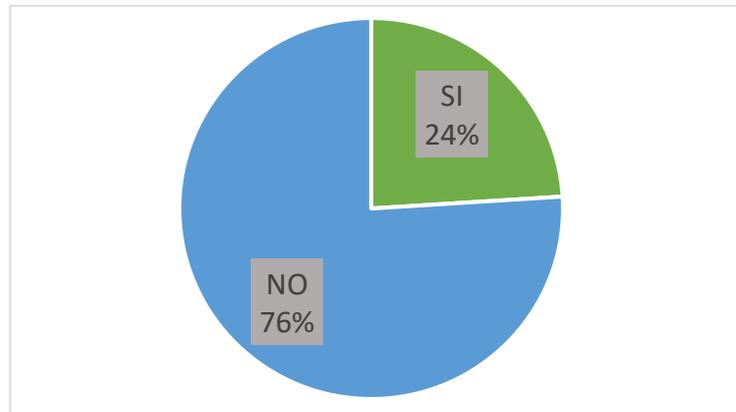
Por otra parte, para la comunicación de la empresa hacia sus trabajadores o hacia el exterior, se les consultó si poseen un formato de comunicación formal; en un 88% de los casos respondieron que no y únicamente un 12% respondieron que sí.

Gráfica 25 4.3.6 Formato de comunicación formalizado

Fuente: Elaboración Propia

La medición del clima laboral es muy importante para determinar el estado de la cultura dentro de una organización. A las empresas encuestadas se les pregunto si disponían de algún sistema o formato de medición del clima laboral, para lo que el 76% de las mismas respondieron que no y el 24% respondieron que sí

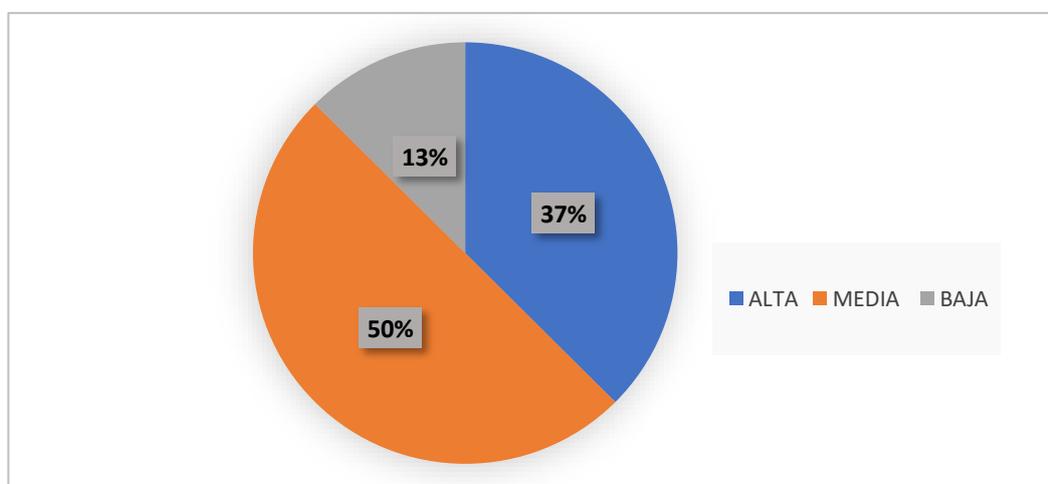
Gráfica 26 4.3.7 Medición del clima laboral



Fuente: Elaboración Propia

Al preguntarles a las empresas con una respuesta afirmativa a la medición del clima laboral dentro de la organización, sobre la satisfacción que esta herramienta ha brindado a la compañía, el 50% respondió que la satisfacción ha sido media, el 37% satisfacción alta y el 13% obtuvieron una satisfacción baja hacia la herramienta de medición de clima laboral.

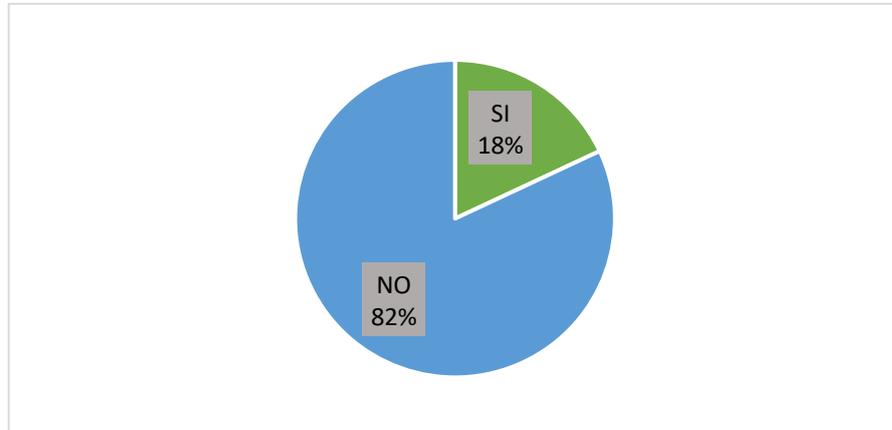
Gráfica 27 4.3.8 Satisfacción de la medición de clima laboral



Fuente: Elaboración Propia

Adicional al clima laboral, dentro de la encuesta se incluyó una pregunta sobre la medición del desempeño de los trabajadores dentro de la organización, para lo cual, el 82% de las organizaciones no poseen una herramienta de medición de desempeño de trabajo, el 18% restante si la posee.

Gráfica 28 4.3.9 Medición del desempeño del personal

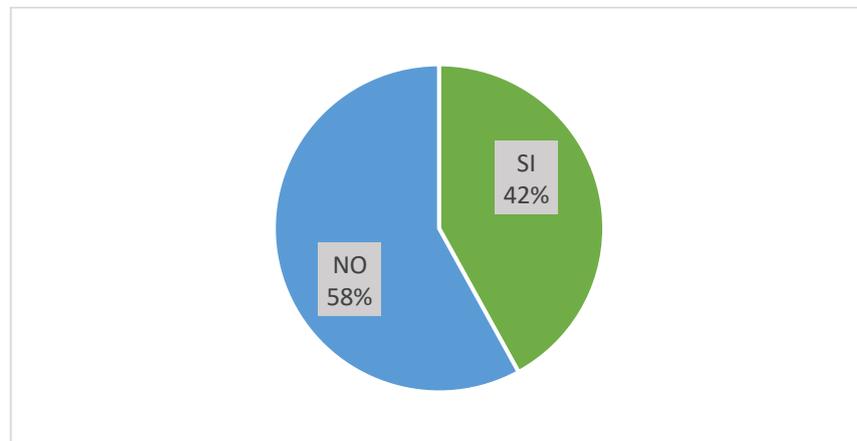


Fuente: Elaboración Propia

4.4 ESTRATEGIA

Para poder analizar el formato a partir del cual se generan las estrategias empresariales en las diferentes organizaciones encuestadas, se inició con preguntas que giran en torno al plan estratégico o plan de negocios para lo cual las empresas respondieron que el 58% de las mismas no poseen un plan de negocios.

Gráfica 29 4.4.1 Plan estratégico o plan de negocios

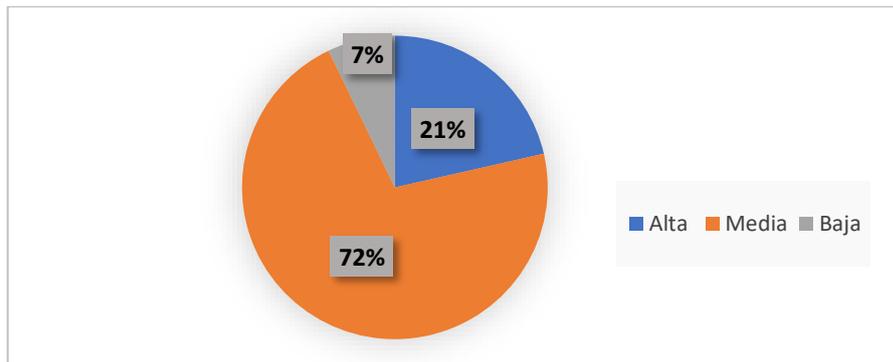


Fuente: Elaboración Propia

El 42% restante de las empresas respondió que si posee un plan estratégico o plan de negocios por lo que se les pregunto cuál era el nivel de implementación de los objetivos de dicho plan en la compañía, para lo cual el 72% respondieron que el nivel de implantación de objetivos es medio, el 21% implementación alta y el 7% restante considera que la implementación ha sido baja.

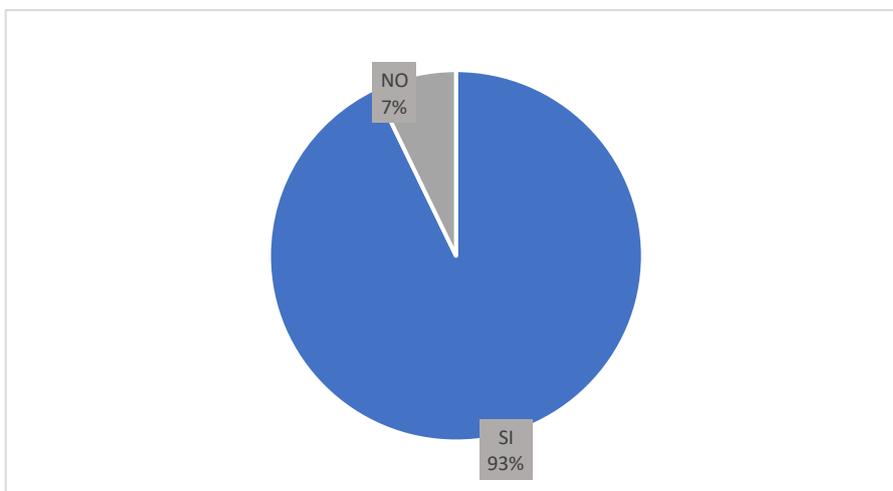
Se les pregunto también si es que poseen algún tipo de sistema que permita el seguimiento en el cumplimiento de objetivos, para lo cual el 93% de los encuestados respondieron que realizan un seguimiento a la implementación y logro de objetivos dentro de la compañía, mientras que el 7% respondieron que no.

Gráfica 30 4.4.2 Nivel de implementación de los objetivos



Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 31 4.4.3 Sistema de seguimiento de objetivos

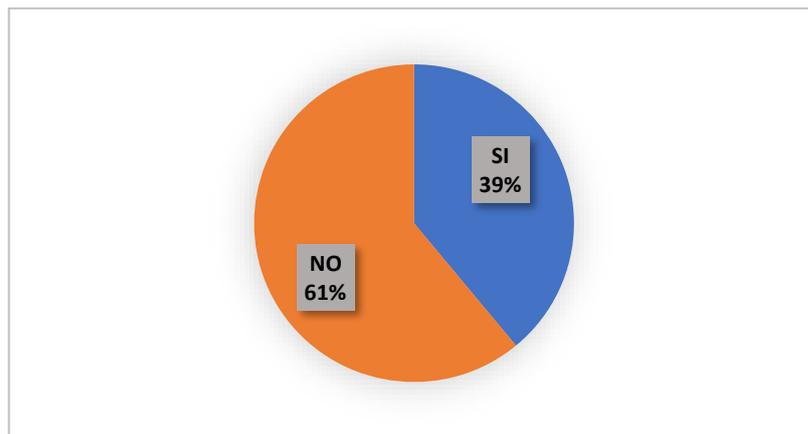


Fuente: Elaboración Propia

Desde un punto de vista económico, se les consultó a las empresas si ellas manejaban un flujo de caja o cash Flow, para lo cual el 61% de las mismas respondieron que no y el 39% dieron una respuesta afirmativa.

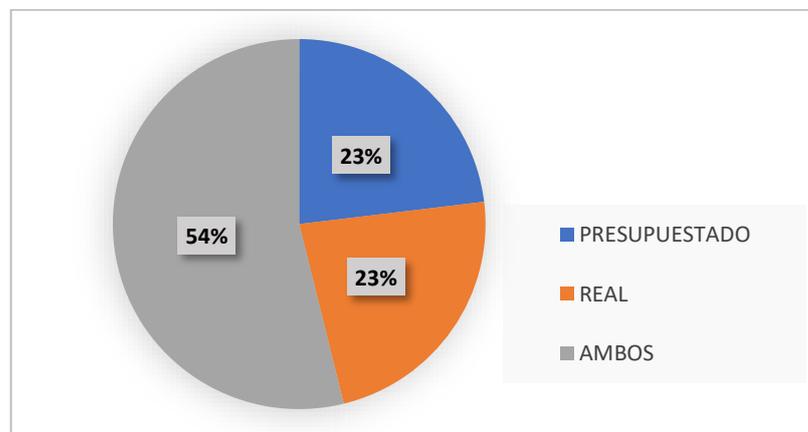
Para aquellas empresas que poseen un cash Flow o flujo de caja, se les preguntó cuál era el tipo de caja que ellos manejan, el 54% de las empresas respondieron que manejan un flujo de caja real y presupuestado, el 23% respondieron que manejan un flujo de caja real y el otro 23% respondió que su cash Flow es del tipo presupuestado.

Gráfica 32 4.4.4 Cash flow o flujo de caja



Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 33 4.4.5 Tipo de caja o cash flow



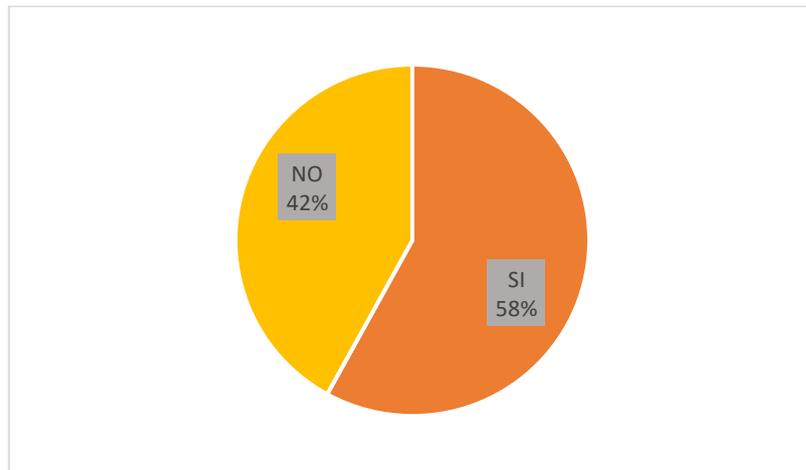
Fuente: Elaboración Propia

Para conocer el ámbito contable de la empresa, se les consultó a los encuestados la disponibilidad de un cuadro de resultados de la compañía, para lo que el 58%

respondieron, que si llevan un cuadro de resultados, mientras que el 42% restante respondió que no.

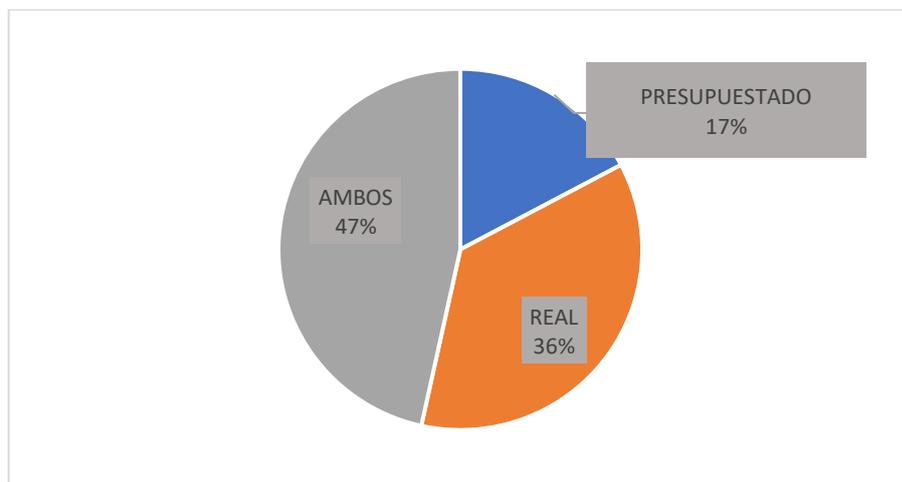
El tipo de cuadro de resultados que manejan las empresas que respondieron con una afirmación, es en un 43% un cuadro de resultados mixto, real y presupuestado, mientras que el 36% manejan un cuadro real y el 17% un cuadro presupuestado.

Gráfica 34 4.4.6 Cuadro de resultados



Fuente: Elaboración Propia

Gráfica 35 4.4.7 Tipo de cuadro de resultados

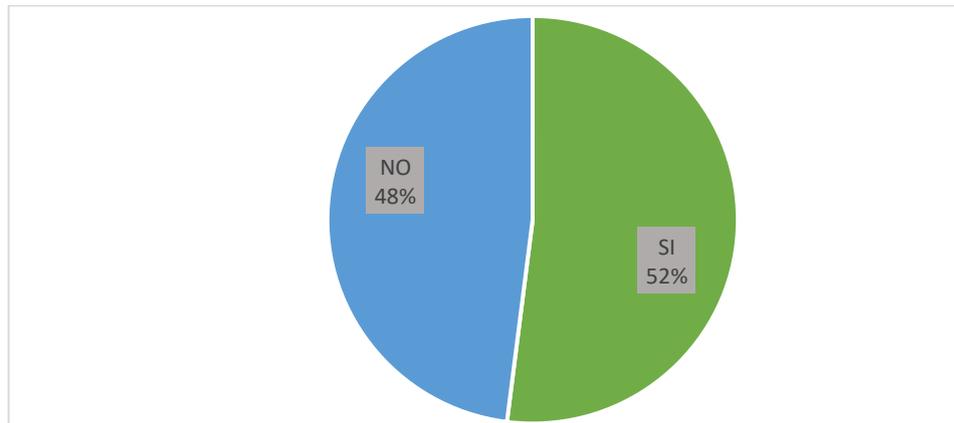


Fuente: Elaboración Propia

Sobre las estrategias de relacionamiento externo de la empresa con sus clientes y proveedores, se les preguntó a las organizaciones encuestadas si ellas realizaban estrategias que consideren, sumen a que el relacionamiento con los proveedores sea positivo. La respuesta fue afirmativa en un 52%, es decir estas empresas mantienen

relaciones positivas con sus proveedores, mientras que el 48% no posee estrategias que faciliten este relacionamiento.

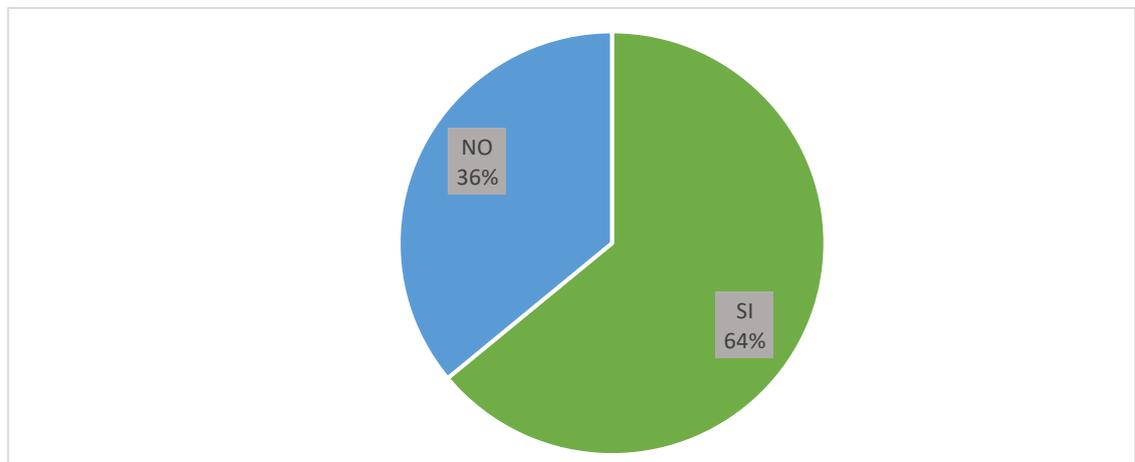
Gráfica 36 4.4.8 Relaciones positivas con los proveedores



Fuente: Elaboración Propia

En el caso de la relación con los clientes, el 64% de las empresas respondieron que poseen estrategias, como promociones, ofertas, campañas de fidelización de clientes, encuestas de satisfacción, seguimiento poscompra, entre otros que le permiten conocer el tipo de relacionamiento que posee con sus clientes. El 36% restante respondió que ellos no manejaban estrategias con un fin de conseguir un relacionamiento positivo con los clientes.

Gráfica 37 4.4.9 Relacionamiento Positivo con los clientes



Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La discusión de los resultados de la presente investigación busca describir el estado actual de las PyMES agroalimentarias del Cantón Mejía, provincia de Pichincha Ecuador, basado en los tres pilares fundamentales para implementar estructura empresarial en las organizaciones de Serra y Kastika, estructura, estrategia y cultura empresarial.

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 100000 dólares y un monto de activos de hasta 100000 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

(Robieri,2010). 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. Competitividad no solo es productividad, sino que es la relación exitosa entre las competencias propias y las demandas del entorno, es decir, la eficacia en el cumplimiento de los objetivos, que para una empresa es lograr beneficios al colocar sus productos en el mercado. Se considera como ventajas competitivas, a las construcciones políticas, económicas y sociales basadas en la calidad del trabajo incorporado a un producto o servicio, que satisfacen preferentemente a un cliente o consumidor (Robieri,2010).

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 5.1 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 5.1 Datos generales de las empresas encuestadas (Cuadro Resumen).

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.

5.1 CARACTERIZACIÓN DE LA 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 (Sammartino, 2017). 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 importancia 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.

5.2 DETERMINACIÓN DE LA 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).

El sistema de remuneración estructurado es ideal para la compañía. Para que un sistema salarial pueda ser considerado estructurado es indispensable que considere puntos como, la evaluación y clasificación de los cargos, el perfil de cada cargo y sus características cuantitativas y cualitativas, que las prestaciones de cada bloque se encuentren unificadas tomando siempre en cuenta las reglamentaciones y transparencia que debe regir al designar una prestación salarial y un manejo adecuado de los adicionales que se le puede o debe otorgar a cada cargo (ESAN, 2016). El 58% de las empresas encuestadas poseen un sistema de remuneración estructurado, el resto no lo poseen y lo van construyendo de acuerdo a las condiciones de la empresa o a las necesidades que genere el ocupante del cargo. Esto puede generar una falla en la estructura empresarial pues genera un entorno de desigualdad o de poca claridad para los trabajadores, el objetivo de una estructura salarial es lograr un adecuado equilibrio entre los dos aspectos clave: la equidad interna y la competitividad externa (ESAN, 2016). De las empresas que poseen un sistema de remuneración estructurado y diseñado el 79% lo tienen difundido y es conocido por los trabajadores, mientras que el 21% restante lo manejan solamente en forma documental, la difusión del sistema de remuneración, es tan importante para la estructura empresarial como lo es el diseño del mismo, pues permite que los colaboradores encuentren la coherencia que existe entre la remuneración recibida y la reglamentación, equidad y transparencia con la que fue asignada (ESAN, 2016).

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).

La estructura empresarial, en términos generales, tiene que estar correctamente alineada pues representa el canal a través del cual se transmitirá y se llevará a cabo una estrategia, y a la vez tiene que ser maleable para poder acceder a aquellos sectores de la compañía donde la cultura presente poca apertura al cambio (Serra & Kastika, 2015). La cámara de comercio de Quito, como lo dice el economista Pablo Arosemena Marriot, presidente de la federación nacional de cámaras de comercio del Ecuador, busca generar para sus asociados un respaldo técnico y administrativo de alto valor que les permita a los empresarios de las PyMES, capacitarse y capacitar al personal que tienen a su cargo, en temas administrativos, de talento humano y manejo de personal, entre otras disciplinas que le permitan prepararse estructuralmente para las perturbaciones que se generen debido a las exigencias del mercado (Economista Pablo Arosemena Marriot, entrevista personal, 2019).

5.3 ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE LAS PYMES AGROALIMENTARIAS DEL CANTÓN MEJÍA.

Las estrategias representan en una compañía, la dirección que pretende seguir y el enfoque futuro que se busca para la misma (Serra & Kastika, 2015). Es indispensable que las empresas, para que logren reaccionar asertivamente ante las necesidades del cambiante mercado actual, salgan del error de manejar el planeamiento estratégicamente como un término que represente únicamente formulación y trabajen en el mismo desde

un punto de vista desarrollo e implementación de estrategias, de la mano de la cultura empresarial y de una estructura sólida (Serra & Kastika, 2015).

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, reestructuraciones 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 está dado por las expectativas de estos, por lo tanto, el no conocer la sensación post venta que tiene el cliente representa la pérdida 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.

CAPÍTULO VI

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 sólida 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 último 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.

CAPÍTULO VII

BIBLIOGRAFÍA

- Pinchot, G. I. 1985, Intrapreneuring. Ed. Norma.
- Serra, R. y Kastika, E. 2015, Re – Estructurando Empresas. Ed. Macchi.
- Zylbersztajn . 1996, Governance Structures And Agribusiness Coordination: A Transaction Costs Economics-Based Approach. Research In Domestic And International Agribusiness Management. Editor Ray Goldberg. Vol. 12. Graduate School of Business Administration. Harvard University.
- Ordóñez, H.A. 2007, Nueva Economía Y Negocios Agroalimentarios. Colección Agronegocios. Facultad De Agronomía.
- Cassel, C. & G. Symon G. 1994, Qualitative Research In Work Contexts. Qualitative Methods in Organizational Research: A Practical Guide. Cassel & Simon (Eds.). Sage Publications, Thousand Oaks, Ca.
- Schon, D.A. 1995, The New Scholarship Requires A New Epistemology. Change.
- Palau, H. 2005., Agronegocios De Ganados Y Carnes En La Argentina: Restricciones Y Limitaciones Al Diseño E Implementación De Sistemas De Aseguramiento De Origen Y Calidad. Estudio De Caso Múltiple. Colección Agronegocios. Facultad De Agronomía.
- Franklin, E. 2004, Organización De Empresas. Mc Grow Hill Segunda Edición.
- Vanegas, D. y Gómez, A. 2011, Diseño Y Elaboración De Un Manual De Procedimientos De Control Interno Para La Empresa “Agroinsur”. Universidad De Cuenca. Ecuador.
- Miranda, R. 2018, Reclutamiento, Selección, Contratación E Inducción Del Personal. Universidad De Reynosa México.
- Williamson, O. 1994, “Transaction Cost Economics and Organization Theory” en The Handbook of Economic Sociology, Princenton University Press, USA.
- Lara A. 2004, ¿Qué Hay Detrás De Las Decisiones De Cooperar Tecnológicamente? Universidad Autónoma Metropolitana. México.
- Zuani, R. 2003, Introducción A La Administración De Organizaciones. Editorial Maktub.

- Senesi, S. & H. Palau 2013, Nueva Economía Institucional Y Sistemas Agroalimentarios (Neisa). Catedra De Agronegocios. Facultad De Agronomía UBA.
- Venegas, I. C. 2008, La Cultura Y El Proceso De Globalización En El Desarrollo De Las Pequeñas Y Medianas Empresas Latinoamericanas. Ciencias Económicas. Universidad De Costa Rica.
- Roberi, A. 2010, Estrategia De Los Agronegocios. Facultad De Ciencias Agropecuarias. Universidad Nacional De Córdoba.
- Arroyo, I. C. 2005, La Cultura Y El Proceso De Globalización En El Desarrollo De Las Pymes. Ciencias Económicas. Universidad De Costa Rica.
- Arbeláez, L.; García, M.; Murillo, G. 2017, Efecto De La Cultura Organizacional En El Rendimiento De Las Pymes De Cali. Konrad Lorenz. Fundación Universitaria.
- Duque E. & C. Garzón 2015, Adaptación De Las Organizaciones A Los Cambios Del Entorno. Konrad Lorenz. Fundación Universitaria.
- Charry, L. 2018., Las Empresas Familiares De América Latina. Avianca En Revista.
- Vega J. C., Rodríguez E. G. Et Al. 2012, Metodología De Evaluación Del Clima Organizacional A Través De Un Modelo De Regresión Logística Para Una Universidad En Bogotá, Colombia. Revista Cife 21.
- Méndez, C. 2006, Clima Organizacional En Colombia. Bogotá. Universidad Del Rosario.
- Mondy, R. W.; Noe, R. M. 2009, Administración De Recursos Humanos (9ª Ed.). México: Pearson Educación.
- Sánchez, J.; Bustamante, K. 2008, Auditoría Al Proceso De Evaluación Del Desempeño. Contabilidad Y Auditoría (198).
- Segrado, A., Pérez L. 2007, El Clima Organizacional En El Desarrollo De Los Sistemas Organizativos. Revista Infodir.
- Brunet, L. 1987, El Clima De Trabajo En Las Organizaciones. México: Editorial Trillas.
- Henríquez, J. 2012, Diseño Del Proceso De Evaluación Del Desempeño Del Personal Y Las Principales Tendencias Que Afectan Su Auditoría. Universidad Santiago De Chile.

- Gómez, J. 2015. Plan De Comunicación Empresarial. Disponible En:
<https://www.ibm.com/developerworks/sa/library/govsoa/plandecom/index.html>
- Aced, C. 2009. Como Elaborar El Plan De Comunicación. Manual Práctico De Las Pymes. Disponible En:
http://cristinaaced.com/pdf/plancomunicacion_bic%20galicia.pdf
- Leibas, L., y Naselli, I. 2012. Las Pymes En El Desarrollo De La Economía Argentina. Disponible En:
http://www.informeindustrial.com.ar/vernota.aspx?nota=las%20pymes%20en%20el%20desarrollo%20de%20la%20econom%C3%Ada%20argentina___169
- Mendé, M. B.; Antognolli, S.; Bazan, R. Et Al., 2012. Empresas Familiares Buenas Prácticas En Argentina Resultados Del Programa De Supervivencia Y Competitividad De Las Empresas Familiares De La Región Centro. Disponible En:
<http://www.ceferinosain.com.ar/pdf/empresas-familiares.pdf>
- Chacra. 2018. Las Pymes Agroalimentarias Y El Desafío De Exportar Al Mundo. Disponible En: <http://www.agritotal.com/nota/35657-las-pymes-agroalimentarias-y-el-desafio-de-exportar-al-mundo/>
- Economía Latinoamericana. 2017. La Importancia De Las Pymes En El Ecuador. Disponible En:
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/pymes-ecuador.html>
- Planeamiento Estratégico De Una Empresa. 2005. Disponible En:
https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/11633/seminario_final.pdf?sequence=1

- La Importancia De Las Pymes En La Economía Ecuatoriana. 2017. Análisis De Su Responsabilidad Social Empresarial. Disponible En: [Http://Repositorio.Ucsg.Edu.Ec/Handle/3317/7991](http://Repositorio.Ucsg.Edu.Ec/Handle/3317/7991)
- La Industria De Alimentos Y Bebidas En El Ecuador 2009. Disponible En: [Http://Www.Uasb.Edu.Ec/Userfiles/381/File/Alimentos.Pdf](http://Www.Uasb.Edu.Ec/Userfiles/381/File/Alimentos.Pdf)
- Instituto Nacional De Estadísticas Y Censos. 2017. Estadísticas Agropecuarias. Disponible En: [Http://Www.Ecuadorencifras.Gob.Ec/Estadisticas-Agropecuarias-2/](http://Www.Ecuadorencifras.Gob.Ec/Estadisticas-Agropecuarias-2/)
- Revista Ekos. 2015. La Industria En Ecuador. Disponible En: [Http://Www.Ekosnegocios.Com/Negocios/Verarticulocontenido.aspx?Idart=6442](http://Www.Ekosnegocios.Com/Negocios/Verarticulocontenido.aspx?Idart=6442)
- Revista Ekos 2017. Pymes En El Ecuador: No Paran De Evolucionar. Disponible En: [Http://Www.Ekosnegocios.Com/Negocios/Verarticulocontenido.aspx?Idart=9813](http://Www.Ekosnegocios.Com/Negocios/Verarticulocontenido.aspx?Idart=9813)
- Agencia EFE 2017. Las Pymes Latinoamericanas Aportan Solo El 30 % Del PIB Regional. Disponible En: [Https://Www.Efe.Com/Efe/America/Mexico/Las-Pymes-Latinoamericanas-Aportan-Solo-El-30-Del-Pib-Regional/50000545-3404454](https://Www.Efe.Com/Efe/America/Mexico/Las-Pymes-Latinoamericanas-Aportan-Solo-El-30-Del-Pib-Regional/50000545-3404454)
- CEOE. (Confederación Española De Organizaciones Empresariales). 2018. Las MiPymes Generan El 28% Del Pib En Latinoamérica, Pero Carecen Aún Del Impulso Necesario. Disponible En: [Https://Www.Ceoe.Es/Es/Contenido/Actualidad/Noticias/Las-Mipymes-Generan-El-28-Del-Pib-En-Latinoamerica-Pero-Carecen-Aun-Del-Impulso-Necesario](https://Www.Ceoe.Es/Es/Contenido/Actualidad/Noticias/Las-Mipymes-Generan-El-28-Del-Pib-En-Latinoamerica-Pero-Carecen-Aun-Del-Impulso-Necesario).

- CAME. (Confederación Argentina De La Mediana Empresa). 2018. Modificaciones A La Categorización Pyme. Disponible En:
[Http://Redcame.Org.Ar/Contenidos/Circular/Modificaciones-A-La-Categorizacion-Pyme.9857.Html](http://Redcame.Org.Ar/Contenidos/Circular/Modificaciones-A-La-Categorizacion-Pyme.9857.Html).
- Diario El Telégrafo. 2017. En El País, El 90,5% De Empresas Son Familiares. Disponible En:
[Https://Www.Eltelegrafo.Com.Ec/Noticias/Economia/1/En-El-Pais-El-90-5-De-Empresas-Son-Familiares](https://Www.Eltelegrafo.Com.Ec/Noticias/Economia/1/En-El-Pais-El-90-5-De-Empresas-Son-Familiares)
- Ministerio De Industria, Turismo Y Comercio De España. 2008. Guía Para La Pequeña Y Mediana Empresa Familiar. Disponible En:
[Http://Www.Ipyme.Org/Publicaciones/Empresafamiliar.Pdf](http://Www.Ipyme.Org/Publicaciones/Empresafamiliar.Pdf)
- Sammartino M. E. 2017. La Empresa Familiar En Argentina. El Protocolo De Familia, Los Pactos De Herencia, La Sucesión Y Otras Cuestiones Legales. Disponible En:
[Http://Cspabogados.Com.Ar/La-Empresa-Familiar-En-Argentina/](http://Cspabogados.Com.Ar/La-Empresa-Familiar-En-Argentina/)
- Universidad EAFIT. (2006). Empresas Unipersonales. Boletín 24. Disponible En:
[Http://Www.Eafit.Edu.Co/Escuelas/Administracion/Consultorio-Contable/Documents/Boletines/Comercial-Laboral/B4.Pdf](http://Www.Eafit.Edu.Co/Escuelas/Administracion/Consultorio-Contable/Documents/Boletines/Comercial-Laboral/B4.Pdf)
- Pymes. (2018). Visión Estratégica Para El Desarrollo Económico Y Social. Disponible En: [Http://Www.Sela.Org/Media/2464236/Pymes-Una-Vision-Estrategica-Para-El-Desarrollo.Pdf](http://Www.Sela.Org/Media/2464236/Pymes-Una-Vision-Estrategica-Para-El-Desarrollo.Pdf)
- Prefectura De Pichincha 2017. Cantones: Cantón Mejía. Disponible En:
[Https://Www.Pichincha.Gob.Ec/Cantones/Mejia](https://Www.Pichincha.Gob.Ec/Cantones/Mejia)
- INEC 2010. Base De Datos – Censo De Población Y Vivienda. Disponible En:
[Http://Www.Ecuadorencifras.Gob.Ec/Base-De-Datos-Censo-De-Poblacion-Y-Vivienda/](http://Www.Ecuadorencifras.Gob.Ec/Base-De-Datos-Censo-De-Poblacion-Y-Vivienda/)
- Lavanda, D. 2005. Evaluación Del Desempeño. Disponible En:
[Http://Www./Trabajos30/Rendimiento/Rendimiento.Shtml#Metodos](http://Www./Trabajos30/Rendimiento/Rendimiento.Shtml#Metodos).

- Rodríguez, M. 2018. Cinco Herramientas Para Elaborar Un Plan De Negocios. Disponible En: <https://www.euroresidentes.com/empresa/exito-empresarial/5-herramientas-de-analisis-estrategico-para-elaborar-un-plan-de-negocio>
- Chinchilla, K. 2000. Un Sistema De Evaluación Del Desempeño: Aspectos A Considerar En Su Diseño. Disponible En: <http://www.5campus.org/leccion/sievade>.
- Thompson, I. 2009. Tipos De Organigramas. Disponible En: http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:ajghajwfalgi:scholar.google.com/+organigrama+tipos+&hl=es&as_sdt=0,5
- Gemma, J. 2018. Cómo Hacer Una Buena Descripción De Puestos De Trabajo. Disponible En: <https://br.escueladenegociosydireccion.com/business/rh-hh/video-descripcion-de-puestos-trabajo/>
- Vera, J. 2018. Video: Cómo Hacer Una Buena Descripción De Puestos De Trabajo. Disponible En: <https://youtu.be/esaxjyoibjw>
- Revista ESAN Perú 2016. El Diseño De Estructuras Salariales. Disponible En: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/07/el-diseno-de-estructuras-salariales/>
- Entrepreneur Portal 2009. Siete Pasos Para Establecer Un Sistema De Compensación Eficiente. Disponible En: <https://www.entrepreneur.com/article/262478>
- Dada, G. 2018. Cuál Es La Diferencia Entre Un Plan Estratégico Y Un Plan De Negocios. Disponible En: <https://es.quora.com/Cu%C3%A1l-es-la-diferencia-entre-un-plan-estrat%C3%A9gico-y-un-plan-de-negocios>
- Fleitman, J. 2018. El Emprendedor Moderno. Disponible En: <https://www.gestiopolis.com/plan-de-negocios-y-planeacion-estrategica-empresarial-en-el-siglo-xxi/>

- Alcocer, A. 2019. Que Es El Tipo De Caja O Cash Flow Y Como Se Calcula. Disponible En: [Http://Www.Antonioalcocer.Com/El-Flujo-De-Caja-Definicion-Como-Se-Calcula/](http://Www.Antonioalcocer.Com/El-Flujo-De-Caja-Definicion-Como-Se-Calcula/)
- Cámara De Santa Cruz De Tenerife 2019. Plan Económico Y Financiero. Disponible En: [Http://Www.Creacionempresas.Com/Plan-De-Viabilidad/Que-Es-Un-Plan-De-Empresa-Viabilidad/Plan-Economico-Y-Financiero](http://Www.Creacionempresas.Com/Plan-De-Viabilidad/Que-Es-Un-Plan-De-Empresa-Viabilidad/Plan-Economico-Y-Financiero)
- Diaz, A. 2017. Cuáles Son Los Cuatro Estados Financieros Más Importantes. Estado De Resultados. Disponible En: [Https://Www.Academia.Edu/9636637/Cu%C3%A1les_Son_Los_Cuatro_Estados_Financieros_Principales_Estado_De_Resultados](https://Www.Academia.Edu/9636637/Cu%C3%A1les_Son_Los_Cuatro_Estados_Financieros_Principales_Estado_De_Resultados)
- INCAE 2016. Diez Variables Que Inciden En La Relación De Empresas Y Proveedores. Disponible En: [Https://Www.Incae.Edu/Es/Blog/2016/02/18/10-VARIABLES-QUE-INCIDEN-EN-LA-RELACION-ENTRE-EMPRESAS-Y-PROVEEDORES.HTML](https://Www.Incae.Edu/Es/Blog/2016/02/18/10-VARIABLES-QUE-INCIDEN-EN-LA-RELACION-ENTRE-EMPRESAS-Y-PROVEEDORES.HTML)
- Eshkenazi A. 2016. Relaciones Positivas Con Proveedores. Disponible En: [Https://Ieec.Edu.Ar/Relaciones-Positivas-Proveedores/](https://Ieec.Edu.Ar/Relaciones-Positivas-Proveedores/)
- Zendesk 2016. Cinco Tácticas Para Mejorar La Relación Cliente Empresa. Disponible En: [Https://Www.Entrepreneur.Com/Article/272461](https://Www.Entrepreneur.Com/Article/272461)
- TN Tiempo De Negocios 2017. ¿Cómo Construir Y Mantener Una Buena Relación Con Los Clientes? Disponible En: [Https://Tiempodenegocios.Com/Relacion-Con-Los-Clientes/](https://Tiempodenegocios.Com/Relacion-Con-Los-Clientes/)
- Cámara De Comercio De Quito 2017. Boletín Jurídico: Clasificación De Las Pymes, Pequeña Y Mediana Empresa. Disponible En: [Http://Www.Ccq.Ec/Wp-Content/Uploads/2017/06/Consulta_Societaria_Junio_2017.Pdf](http://Www.Ccq.Ec/Wp-Content/Uploads/2017/06/Consulta_Societaria_Junio_2017.Pdf)

CAPÍTULO VIII

ANEXOS

Anexo 1. Tabla 8.1 Empresas Del Rubro Agroalimentario Pertenecientes Al Cantón Mejía.

No	NOMBRE DE LA EMPRESA	CARGO QUE OCUPA	PRODUCTOS QUE ELABORA
1	Agrícola Serrana	Representante Legal	Actividades Agrícolas de producción de Leche
2	AGROCORREPAC	Representante Legal	Venta de Abonos y Fertilizantes
3	Artegelato	Gerente General	Helados y bases para helados
4	Asociación de productores	Arrendatario - Productora	Habas, Papas, Mellocos.
5	ASOPROLAM	Propietaria	Quesos Frescos, mozzarella.
6	Bebidas Puras y Naturales Bebref	Representante legal	Productos de consumo masivo - bebidas y pan.
7	Coorpor Ecuatoriana Congelados Procongelados	Gerente General	Verduras y Hortalizas congeladas
8	CROINFI	Representante Legal	Venta de Carnes de Ave y Cerdo
9	ECOFROZ	Representante Legal	Vegetales Congelados de Exportación
10	El Caserío: Industrial Olivas Gaitán	Administrador	Queso fresco, queso holandés, queso mozzarella, queso crema, manjar de leche, leche fresca, yogurt, crema de leche.
11	El Chaupi	Propietario	Producción de Papas
12	El madrugador	Propietario	Queso fresco y queso mozzarella
13	Finca Agroecológica La Dolorosa	Gerente de Producción	Leche y Carne, Peces Tropicales Descamados y eviscerados. Tomate, albahaca, perejil, pimiento, pepinillo. Flores tropicales (Anturios).
14	Florasintesis	Gerente general	Perfumes, detergentes, saborizantes para alimentos, esencia para alimentos.
15	Ganaderías Vanguardia	Gerente General	Cabezas de ganado
16	Grupo ROSSI	Propietario	Quesos Maduros
17	Hacienda Alóag	Productor	Producción de Papas
18	Hacienda Bellavista	Propietaria - Productora	Leche Fresca para industrias, Producción de Papas
19	Hacienda Boliche Pastocalle	Propietario	Productores de Papas, Mellocos frescos.
20	Hacienda Cuscungo	Gerente	Leche Cruda. Ganado Pura Sangre.
21	Hacienda la Joya II	Propietario	Producción de Papas

22	Hacienda Romerillo	Administrador, cultivador	Papas, zanahorias, hortalizas
23	Hacienda SN	Propietario	Producción de Papas
24	Heladería la Avanzada	Administrador	Helados de crema
25	Helados La Delicia	Administrador	Helados de crema
26	Inalproces	Gerente General	Maquinaria para heladería y cafetería. Insumos para producción. Café en grano.
27	Indulam	Gerente	Quesos y yogurt
28	Industria Alpina	Encargado de calidad	Queso, yogurt, dulce de leche, leche empaquetada, leche saborizada.
29	Industria Andilac	Propietario	Queso fresco y queso maduro
30	Ingrefa	Asistente Gerencia	Quinoa de Exportación, Elaborados a partir de Quinoa.
31	Invedelca	Propietario	Champiñones enlatados marca Guipi
32	La Pastorcita	Gerente	Quesos de Hoja
33	La Quesería	Propietario	Quesos Maduros con especias
34	La Verde	Jefe de Marketing y Ventas	Lupin, Chulpi, Maíz Tostado, Amaranto.
35	Lac Machachi	Propietaria	Quesos y lácteos
36	Lácteos Adrianita	Propietario	Queso fresco y Yogurt
37	Lácteos Amari	Propietario	Quesos, yogurt
38	Lácteos Angelita	Propietaria	Quesos, Yogurt
39	Lácteos Aracely	Gerente	Queso fresco, queso mozzarella
40	Lácteos Daniela	Administrador	Queso Fresco y Queso Mozzarella
41	Lácteos del Dia	Propietaria	Quesos - Yogurt
42	Lácteos Ditalac	Propietario	Queso fresco, Mozzarella, yogurt de frutas.
43	Lácteos Don López	Gerente Propietario	Variedad de Queso
44	Lácteos el campesino	Propietario	Queso fresco, mozzarella, maduros
45	Lácteos El Granjerito	Gerente	Variedad de Quesos, fresco, mozzarella, queso crema.
46	Lácteos El Serranito	Propietario	Quesos
47	Lácteos Emiliac	Propietario	Queso fresco, queso mozzarella, queso maduro.
48	Lácteos Jhongurt	Propietario	Yogurt, Quesos Frescos y Mozzarella
49	Lácteos Katy	Propietaria	Quesos
50	Lácteos Nandito	Propietario	Quesos
51	Lácteos Paquitos	Gerente	Quesos y Yogurt
52	Lácteos Pedrelac	Propietario	Quesos frescos, mozzarella.
53	Lácteos Pucate	Propietario	Quesos frescos, mozzarella.
54	Lácteos Rosita	Propietario	Queso fresco, leche fría.
55	Lácteos San Andres	Propietario	Quesos con Paico
56	Lácteos San Francis	Propietario	Quesos variedad
57	Lácteos Santa Isabel	Gerente	Quesos
58	Lácteos Serranita	Propietario	Quesos fresco y mozzarella

59	Lácteos Silvia Criollo	Administradora	Queso Fresco
60	Lácteos Verito	Gerente	Quesos y Yogurt
61	Lactolag	Propietario	Queso fresco y yogurt.
62	Lemach	Propietario	Dulce de Leche
63	Lemah	Propietario	Dulce de leche
64	Los Ilimitas	Propietaria	Quesos y Cafetería
65	Maglands	Productor	Producción de Papas
66	Marcseal SA	Gerente de Operaciones	Salsa de Tomate, Mayonesa, Mostaza, Vinagre, Condimentos.
67	NATUFLOR	Representante Legal	Producción y Exportación de Rosas
68	NATUPLANT	Representante Legal	Cultivo y venta de plantas.
69	Nicolac	Propietario	Quesos
70	Piscícola Gran Manantial	Gerente General	Tilapia Roja envasada al vacío, filete de tilapia. Producción de Semillas.
71	Praderas del Valle	Propietario	Queso fresco, yogurt.
72	Procencal	Gerente	Quesos maduros con especias
73	Prodilac Graoli	Propietario	Quesos frescos y mozzarella.
74	Productos Lácteos Don Fausto	Gerente	Queso Fresco, queso mozzarella, queso maduro, mermelada, mantequilla, yogurt.
75	Productos Lácteos Gallardo Lactogal	Gerente	Quesos
76	Productos Nueva Esperanza	Propietario	Queso fresco, Mozzarella y Yogurt
77	Promolibbe Cia LTDA	Gerente de Planta	Manjar, leche condensada, mermelada, ají casero.
78	Propiedad Rosita	Arrendatario Productor	Leche Fresca para industrias y consumo local
79	Quala	Investigación y Desarrollo	Bebidas Liquidas, en polvo. Dulces en polvo. Cuidado Personal.
80	Quecor	Gerente	Yogurt, quesos, leche fresca.
81	Quesería Anita	Propietaria	Queso fresco varios tamaños.
82	Quesería Danilac	Propietario	Quesos y Yogurt
83	Quesería Doña Ali	Gerente	Variedad de Quesos
84	Quesería Estrellita	Propietario	Quesos
85	Quesería María Elena	Propietaria	Quesos variedad.
86	Quesería San Miguel	Propietario	Quesos
87	Quesos Rambo	Gerente	Quesos
88	Rosas del corazón	Directora RRHH	Rosas para exportación
89	Santa Barbara	Propietario	Quesos
90	Semillas e Insumos Agropecuarios SEMAGRO	Representante Legal	Venta al por mayor y menor de semillas
91	Sipia	Coordinadora de Producción	Mermelada de Frutimora, Aceitunas, Baby con, palmito.
92	Sociedad Agrícola CASPALA	Representante Legal	Cultivo de Flores
93	Terreno Propio	Dueño productor	Papas y Cebolla Fresca.

94	Terrenos Propios	Productora	Papas, Habas, Mellocos.
95	Terrenos Propios	Productora	Producción de Papas
96	Terrenos Propios	Productora	Producción de Hortalizas
97	Terrenos Propios	Productora	Producción de Hortalizas
98	Terrenos Propios	Productora	Producción de Hortalizas
99	Waponi	Representante Legal	Venta de Semen Bovino
100	Yayoo's	Gerente General	Queso Mozzarella, queso fresco, yogurt.

Anexo 2. Modelo De Encuesta Aplicado En Ecuador

ESCUELA DE AGRONEGOCIOS - 2018 UBA - CABA - Bs As - ARGENTINA			
DATOS GENERALES			
Nombre de la empresa:			
Propietario de la empresa:			
Persona de Contacto:			
Cargo:			
RUBROS		Aclaración	
Industria Avícola			
Industria Carnica			
Producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos			
Industria Ovínos			
Industria Porcinos			
Piscicultura			
Elaboración y conservación de pescado y productos de pescado			
Otros elaborados del mar			
Alimentación Animal			
Frutas - Frescas o Congeladas			
Jugos y conservas de frutas			
Elaboración de azúcar			
Café elaborado			
Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería			
Banano y Elaborados de banano			
Legumbres y Hortalizas - Frescas o Congelados			
Productos de molinería, alimentos derivados del almidón, piensos y preparados			
Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal			
Elaboración de productos lácteos			
Elaboración de bebidas			
Elaboración de productos de molinería y panadería			
Floricultura			
Elaboración de otros productos alimenticios			
ZONA DE INFLUENCIA		Aclaración	
Acopio - Distribuidoras			
Empaquetadoras			
Comercios y Minoristas			
Ferías y Cercanía			
Industria (Artesanal / Escala)			
Ventas Mayoristas			
Exportación e importaciones			
Supermercados			
Hoteles - Restaurantes - Catering			
Venta al público directo			
Intermediarios / Comisionistas			
Otros			
NÚMERO DE TRABAJADORES		Aclaración	
1 a 10			
11 a 50			
51 a 200			
Mas de 200			
PRODUCTOS / SERVICIOS COMERCIALIZADOS	VOLUMEN BRUTO (ANUAL/ESTIMADO)	PRINCIPALES CLIENTES (3)	PRINCIPALES PROVEEDORES (3)
MONTO DE FACTURACIÓN (ANUAL EN DOLARES)		Aclaración	
≤ 100.000			
100.001 - 1.000.000			
1.000.001 - 5.000.000			
> 5.000.000			

CULTURA																																																																											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">1. Modelo de empresa</td> </tr> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="text-align: center;">Familiar (IR A 2)</td> </tr> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="text-align: center;">Familiar c/gerenciamiento profesional (IR A 2)</td> </tr> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="text-align: center;">Profesional</td> </tr> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="text-align: center;">Unipersonal</td> </tr> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="text-align: center;">Otro</td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2">¿Desarrolló un Mapa comunicacional o alguna herramienta de diagnóstico similar?</td> </tr> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="text-align: center;">SI (IR A 5)</td> </tr> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="text-align: center;">NO</td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2">6. ¿Ha utilizado herramientas como la medición del clima laboral?</td> </tr> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="text-align: center;">SI (IR A 7)</td> </tr> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="text-align: center;">NO</td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2">8. ¿Posee un formato de comunicación formalizado dentro de su empresa?</td> </tr> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="text-align: center;">SI (IR A 9)</td> </tr> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="text-align: center;">NO</td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2">10. ¿Posee algún esquema formal de medición de desempeño del personal?</td> </tr> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="text-align: center;">SI (IR A 11)</td> </tr> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="text-align: center;">NO</td> </tr> </table>	1. Modelo de empresa			Familiar (IR A 2)		Familiar c/gerenciamiento profesional (IR A 2)		Profesional		Unipersonal		Otro	¿Desarrolló un Mapa comunicacional o alguna herramienta de diagnóstico similar?			SI (IR A 5)		NO	6. ¿Ha utilizado herramientas como la medición del clima laboral?			SI (IR A 7)		NO	8. ¿Posee un formato de comunicación formalizado dentro de su empresa?			SI (IR A 9)		NO	10. ¿Posee algún esquema formal de medición de desempeño del personal?			SI (IR A 11)		NO	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2">2. ¿Tiene protocolo familiar?</td> </tr> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="text-align: center;">SI (IR A 3)</td> </tr> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="text-align: center;">NO</td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2">3. ¿Satisfacción con los logros del protocolo familiar?</td> </tr> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="text-align: center;">ALTA</td> </tr> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="text-align: center;">MEDIA</td> </tr> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="text-align: center;">BAJA</td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2">5. ¿Satisfacción con los logros obtenidos por el uso de la herramienta?</td> </tr> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="text-align: center;">ALTA</td> </tr> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="text-align: center;">MEDIA</td> </tr> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="text-align: center;">BAJA</td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2">7. ¿Satisfacción con los logros obtenidos por el uso de la herramienta?</td> </tr> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="text-align: center;">ALTA</td> </tr> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="text-align: center;">MEDIA</td> </tr> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="text-align: center;">BAJA</td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2">9. Describa brevemente el modelo utilizado.</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="height: 20px;"></td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2">11. Describa brevemente el modelo utilizado.</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="height: 20px;"></td> </tr> </table>	2. ¿Tiene protocolo familiar?			SI (IR A 3)		NO	3. ¿Satisfacción con los logros del protocolo familiar?			ALTA		MEDIA		BAJA	5. ¿Satisfacción con los logros obtenidos por el uso de la herramienta?			ALTA		MEDIA		BAJA	7. ¿Satisfacción con los logros obtenidos por el uso de la herramienta?			ALTA		MEDIA		BAJA	9. Describa brevemente el modelo utilizado.				11. Describa brevemente el modelo utilizado.			
1. Modelo de empresa																																																																											
	Familiar (IR A 2)																																																																										
	Familiar c/gerenciamiento profesional (IR A 2)																																																																										
	Profesional																																																																										
	Unipersonal																																																																										
	Otro																																																																										
¿Desarrolló un Mapa comunicacional o alguna herramienta de diagnóstico similar?																																																																											
	SI (IR A 5)																																																																										
	NO																																																																										
6. ¿Ha utilizado herramientas como la medición del clima laboral?																																																																											
	SI (IR A 7)																																																																										
	NO																																																																										
8. ¿Posee un formato de comunicación formalizado dentro de su empresa?																																																																											
	SI (IR A 9)																																																																										
	NO																																																																										
10. ¿Posee algún esquema formal de medición de desempeño del personal?																																																																											
	SI (IR A 11)																																																																										
	NO																																																																										
2. ¿Tiene protocolo familiar?																																																																											
	SI (IR A 3)																																																																										
	NO																																																																										
3. ¿Satisfacción con los logros del protocolo familiar?																																																																											
	ALTA																																																																										
	MEDIA																																																																										
	BAJA																																																																										
5. ¿Satisfacción con los logros obtenidos por el uso de la herramienta?																																																																											
	ALTA																																																																										
	MEDIA																																																																										
	BAJA																																																																										
7. ¿Satisfacción con los logros obtenidos por el uso de la herramienta?																																																																											
	ALTA																																																																										
	MEDIA																																																																										
	BAJA																																																																										
9. Describa brevemente el modelo utilizado.																																																																											
11. Describa brevemente el modelo utilizado.																																																																											

ESTRUCTURA																																																																																			
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2">12. ¿Posee un organigrama de la empresa?</td> </tr> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="text-align: center;">SI (IR A 13)</td> </tr> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="text-align: center;">NO</td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2">15. ¿Posee una descripción escrita de los puestos de trabajo en la empresa?</td> </tr> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="text-align: center;">SI (IR A 16)</td> </tr> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="text-align: center;">NO</td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2">17. ¿Cuando contrata personal evalúa su necesidad profundamente, buscando elevar la eficiencia del plantel ya existente?</td> </tr> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="text-align: center;">SI (IR A 18)</td> </tr> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="text-align: center;">NO</td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2">19. Su fuente principal de búsqueda es:</td> </tr> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="text-align: center;">Recomendaciones</td> </tr> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="text-align: center;">Dentro de la empresa</td> </tr> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="text-align: center;">Búsqueda Externa</td> </tr> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="text-align: center;">Otros</td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2">20. ¿Existe un esquema de remuneracion estructurado dentro de la empresa?</td> </tr> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="text-align: center;">SI (IR A 21)</td> </tr> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="text-align: center;">NO</td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2">22. ¿Posee procedimientos internos escritos?</td> </tr> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="text-align: center;">SI (IR A 23)</td> </tr> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="text-align: center;">NO</td> </tr> </table>	12. ¿Posee un organigrama de la empresa?			SI (IR A 13)		NO	15. ¿Posee una descripción escrita de los puestos de trabajo en la empresa?			SI (IR A 16)		NO	17. ¿Cuando contrata personal evalúa su necesidad profundamente, buscando elevar la eficiencia del plantel ya existente?			SI (IR A 18)		NO	19. Su fuente principal de búsqueda es:			Recomendaciones		Dentro de la empresa		Búsqueda Externa		Otros	20. ¿Existe un esquema de remuneracion estructurado dentro de la empresa?			SI (IR A 21)		NO	22. ¿Posee procedimientos internos escritos?			SI (IR A 23)		NO	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2">13. ¿Cuál es el tipo de organigrama que maneja? (IR A 14)</td> </tr> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="text-align: center;">Jerárquico</td> </tr> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="text-align: center;">Funcional</td> </tr> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="text-align: center;">Matricial</td> </tr> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="text-align: center;">Otro (Especifique)</td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2">14. ¿Las personas dentro de la empresa conocen este organigrama?</td> </tr> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="text-align: center;">SI</td> </tr> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="text-align: center;">NO</td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2">16. ¿Esta descripción esta comuninada a cada empleado?</td> </tr> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="text-align: center;">SI</td> </tr> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="text-align: center;">Solo a algunos</td> </tr> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="text-align: center;">NO</td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2">18. ¿Contrata un servicio externo para la búsqueda, selección y contratación?</td> </tr> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="text-align: center;">SI</td> </tr> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="text-align: center;">NO</td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2">21. ¿Los empleados estan al tanto del sistema de remuneraciones?</td> </tr> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="text-align: center;">SI</td> </tr> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="text-align: center;">NO</td> </tr> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2">23. ¿Posee indicadores de medicion del desempeño de los procesos?</td> </tr> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="text-align: center;">SI</td> </tr> <tr> <td style="width: 50%;"></td> <td style="text-align: center;">NO</td> </tr> </table>	13. ¿Cuál es el tipo de organigrama que maneja? (IR A 14)			Jerárquico		Funcional		Matricial		Otro (Especifique)	14. ¿Las personas dentro de la empresa conocen este organigrama?			SI		NO	16. ¿Esta descripción esta comuninada a cada empleado?			SI		Solo a algunos		NO	18. ¿Contrata un servicio externo para la búsqueda, selección y contratación?			SI		NO	21. ¿Los empleados estan al tanto del sistema de remuneraciones?			SI		NO	23. ¿Posee indicadores de medicion del desempeño de los procesos?			SI		NO
12. ¿Posee un organigrama de la empresa?																																																																																			
	SI (IR A 13)																																																																																		
	NO																																																																																		
15. ¿Posee una descripción escrita de los puestos de trabajo en la empresa?																																																																																			
	SI (IR A 16)																																																																																		
	NO																																																																																		
17. ¿Cuando contrata personal evalúa su necesidad profundamente, buscando elevar la eficiencia del plantel ya existente?																																																																																			
	SI (IR A 18)																																																																																		
	NO																																																																																		
19. Su fuente principal de búsqueda es:																																																																																			
	Recomendaciones																																																																																		
	Dentro de la empresa																																																																																		
	Búsqueda Externa																																																																																		
	Otros																																																																																		
20. ¿Existe un esquema de remuneracion estructurado dentro de la empresa?																																																																																			
	SI (IR A 21)																																																																																		
	NO																																																																																		
22. ¿Posee procedimientos internos escritos?																																																																																			
	SI (IR A 23)																																																																																		
	NO																																																																																		
13. ¿Cuál es el tipo de organigrama que maneja? (IR A 14)																																																																																			
	Jerárquico																																																																																		
	Funcional																																																																																		
	Matricial																																																																																		
	Otro (Especifique)																																																																																		
14. ¿Las personas dentro de la empresa conocen este organigrama?																																																																																			
	SI																																																																																		
	NO																																																																																		
16. ¿Esta descripción esta comuninada a cada empleado?																																																																																			
	SI																																																																																		
	Solo a algunos																																																																																		
	NO																																																																																		
18. ¿Contrata un servicio externo para la búsqueda, selección y contratación?																																																																																			
	SI																																																																																		
	NO																																																																																		
21. ¿Los empleados estan al tanto del sistema de remuneraciones?																																																																																			
	SI																																																																																		
	NO																																																																																		
23. ¿Posee indicadores de medicion del desempeño de los procesos?																																																																																			
	SI																																																																																		
	NO																																																																																		

ESTRATEGIA

24. ¿Posee un Plan Estratégico o Plan de Negocios?	
	SI (IR A 25)
	NO (IR A 27)

25. ¿Cual es el nivel de implementación de los objetivos?	
	ALTO
	MEDIO
	BAJO

26. ¿ Posee algun tipo de sistema de seguimiento para la implemetación de los objetivos?	
	SI
	NO

27. ¿En su empresa se desarrolla un flujo de caja o cash flow?	
	SI (IR A 28)
	NO

28. Este flujo de caja es:	
	Presupuestado
	Real
	Ambos y se realiza analisis de desvios

29. ¿En su empresa se desarrolla un cuadro de resultados económicos?	
	SI (IR A 30)
	NO

30. Este cuadro es:	
	Presupuestado
	Real
	Ambos y se realiza analisis de desvios

31. ¿En su empresa se desarrollan relaciones positivas con los proveedores?	
	SI (IR A 32)
	NO

32. Describa brevemente esos desarrollos:	

33. ¿En su empresa se desarrollan relaciones positivas con sus clientes?	
	SI (IR A 34)
	NO

34. Describa brevemente esos desarrollos:	

Anexo 3. Modelo De Encuesta Aplicado En Argentina

ESCUELA DE AGRONEGOCIOS 2018**INFORMACION DE BASE****SEDE:**

NOMBRE DE LA EMPRESA:

PROPIETARIO:

PERSONA DE CONTACTO:

CARGO:

RUBRO:

FACTURACION BRUTA (\$):

ZONA DE INFLUENCIA:

NRO. DE EMPLEADOS

PRODUCTOS / SERVICIOS COMERCIALIZADOS	VOLUMEN BRUTO	3 PPALES. CLIENTES	3 PPALES. PROVEEDORES

CULTURA

1- Modelo empresario:

Familiar

Profesional

Familiar degerenciamiento profesional

Unipersonal

Otro

(ir a 2)

(Ir a 4)

(ir a 2)

(Ir a 4)

(Ir a 4)

2- Tiene Protocolo de familia?

SI

NO

(ir a 3)

(Ir a 4)

3- Satisfacción con los logros del Protocolo Familiar?

ALTO

MEDIO

BAJO

4- Desarrolló un Mapa Comunicacional o alguna herramienta de diagnóstico similar?

SI

NO

(ir a 5)

(Ir a 6)

5- Satisfacción con los logros obtenidos por el uso de la herramienta?

ALTO

MEDIO

BAJO

6- Ha utilizado herramientas como la medición del clima laboral?

SI

NO

(ir a 7)

(Ir a 8)

7- Satisfacción con los logros obtenidos por el uso de la herramienta?

ALTO

MEDIO

BAJO

8- Posee un formato de comunicación formalizado dentro de su empresa?

SI

NO

(ir a 9)

(Ir a 10)

9- Describa brevemente el modelo utilizado

10- Posee algún esquema formal de medición de desempeño del personal?

SI

NO

(ir a 11)

(terminar)

11- Describa brevemente el formato utilizado

ESTRUCTURA

1- Posee un organigrama de la empresa?	SI NO	<input type="text"/> <input type="text"/>	(Ir a 2) (Ir a 4)
2- De qué tipo es?	JERARQUICO FUNCIONAL MATRICIAL OTRO	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	
3- Las personas en la empresa conocen este organigrama?	SI NO	<input type="text"/> <input type="text"/>	
4- Posee una descripción escrita de los puestos de trabajo en la emp	SI NO	<input type="text"/> <input type="text"/>	(Ir a 5) (Ir a 6)
5- Está comunicado a cada empleado?	SI ALGUNOS NO	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	
6- Cuando contrata personal evalúa su necesidad profundamente, buscando elevar la eficiencia del plantel ya existente	SI NO	<input type="text"/> <input type="text"/>	(Ir a 7) (Ir a 8)
7- Contrata un servicio externo para la búsqueda, selección y contratación?	SI NO	<input type="text"/> <input type="text"/>	
8- Su principal fuente de búsqueda es:	RECOMENDACIONES DENTRO DE LA EMPRESA BUSQUEDAS EXTERNAS OTROS	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	
9- Existe un esquema de remuneraciones estructurado?	SI NO	<input type="text"/> <input type="text"/>	(Ir a 10) (Ir a 11)
10- Los empleados lo conocen?	SI NO	<input type="text"/> <input type="text"/>	
11- Posee procedimientos internos escritos?	SI NO	<input type="text"/> <input type="text"/>	(Ir a 12) (terminar)
12- Posee indicadores de performance de los procesos?	SI NO	<input type="text"/> <input type="text"/>	

ESTRATEGIA

1- Posee un PlanEstratégico o Plan de Negocios??	SI NO	<input type="text"/> <input type="text"/>	(Ir a 2) (Ir a 4)
2- Qué nivel de implementación tiene?	ALTO MEDIO BAJO NULO	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	
3- Posee algún tipo de sistema de seguimiento para la implementación de los objetivos?	SI NO	<input type="text"/> <input type="text"/>	
4- En su empresa se desarrolla un cash flow o flujo de caja?	SI NO	<input type="text"/> <input type="text"/>	(Ir a 5) (Ir a 6)
5- Este cash flow es:	PRESUPUESTADO REAL AMBOS Y SE HACE ANALISIS DE DESVIOS	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	
6- En su empresa se confecciona un Cuadro de Resultados Económ	SI NO	<input type="text"/> <input type="text"/>	(Ir a 7) (Ir a 8)
7- Este Cuadro es:	PRESUPUESTADO REAL AMBOS Y SE HACE ANALISIS DE DESVIOS	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	
8- Desde su empresa se desarrollan relaciones positivas con sus prc	SI NO	<input type="text"/> <input type="text"/>	(Ir a 9) (Ir a 10)
9- Describa brevemente esos desarrollos	<input style="width: 100%; height: 30px;" type="text"/>		
10- Desde su empresa se desarrollan relaciones positivas con sus cli	SI NO	<input type="text"/> <input type="text"/>	(Ir a 11) (terminar)
11- Describa brevemente esos desarrollos	<input style="width: 100%; height: 30px;" type="text"/>		

Anexo 4. Fotografías

Fotografía 1. Florícolas del cantón Mejía, buscan erradicar el trabajo infantil en la zona. Aplican conceptos de comercio justo.



Fuente: Propia. Foto capturada durante la investigación de campo.

Fotografía 2. Queseras artesanales y comunitarias en Mejía.



Fuente: Propia. Foto capturada durante la investigación de campo.

Fotografía 3. Florícolas que se dedican exclusivamente a la exportación de rosas.



Fuente: Propia. Foto capturada durante la investigación de campo.

Fotografía 4. Industrias lácteas con capital internacional y con comercialización a nivel nacional están presentes en la zona.



Fuente: Propia. Foto capturada durante la investigación de campo.

Fotografía 5. Capacitación sobre el conocimiento, control y manejo de nuevas plagas en cultivos de papa, para los pequeños y medianos productores de la zona por parte de la municipalidad del Cantón Mejía.



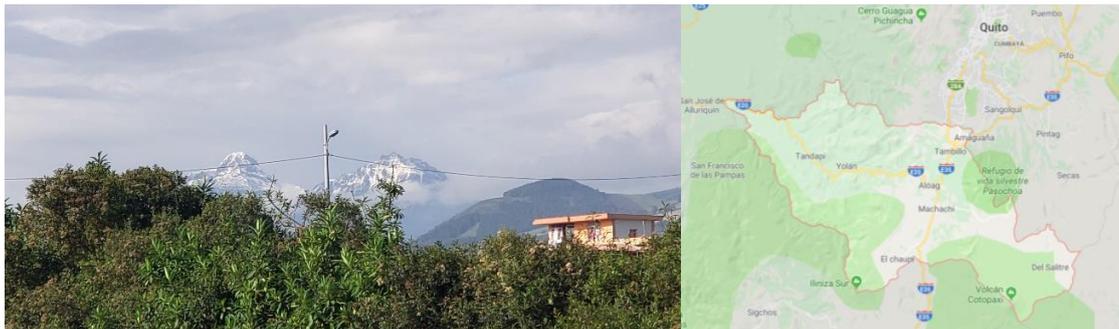
Fuente: Propia. Foto capturada durante la investigación de campo.

Fotografía 6. Tabla comparativa de competitividad y atractivo para inversión de la industria perteneciente al Cantón Mejía.



Fuente: Propia. Foto capturada durante la investigación de campo.

Fotografía 6. Vista del Cantón Mejía - Ubicación geográfica.



Fuente: Propia. Foto capturada durante la investigación de campo.

Mapa: Imagen capturada disponible en Google Maps.