

Diseño de un modelo de gestión aplicado a una PYME en el sector eléctrico

Design of a management model applied to an SME in the electrical sector

Andrés Felipe Palacios Morocho, Danny Christian Barbery Montoya


RESUMEN

El objetivo de esta investigación es desarrollar un modelo de gestión estratégico para mejorar la eficiencia y el posicionamiento de las micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES) en el mercado de servicios eléctricos. Se utilizó un enfoque descriptivo y bibliográfico con una metodología de investigación cualitativa y cuantitativa para recopilar y analizar datos relevantes que permitieran la interpretación de los resultados. Se llevó a cabo una encuesta a 20 PYMES del sector eléctrico para identificar sus principales limitaciones, las cuales restringen su capacidad para innovar, mejorar su crecimiento, y mantenerse en un mercado dinámico y exigente. Este estudio destaca la importancia de que las PYMES implementen un modelo de gestión con objetivos estratégicos claros que fomenten el desarrollo y la mejora constante de la organización. El modelo propuesto puede ser una herramienta útil, ya que les permitirá superar las limitaciones identificadas y maximizar su rendimiento y rentabilidad a largo plazo.

Palabras clave: Eficiencia; Crecimiento; Capacidad; Rentabilidad.

Andrés Felipe Palacios Morocho 

Universidad Católica de Cuenca – Ecuador. andres.palacios@ucacue.edu.ec

Danny Christian Barbery Montoya 

Universidad Católica de Cuenca – Ecuador. dbarberym@ucacue.edu.ec

ABSTRACT

The objective of this research was to develop a strategic management model to improve the efficiency and positioning of micro, small, and medium enterprises (MSMEs) in the electric services market. A descriptive and bibliographic approach was used with a qualitative and quantitative research methodology to collect and analyze relevant data that would allow for the interpretation of the results. A survey was conducted on 20 MSMEs in the electric sector to identify their main limitations, which restrict their ability to innovate, improve their growth, and stay competitive in a dynamic and demanding market. This study highlights the importance of MSMEs implementing a management model with clear strategic objectives that promote the development and constant improvement of the organization. The proposed model can be a useful tool, as it will allow them to overcome the identified limitations and maximize their long-term performance and profitability.

Keywords: Efficiency; Growth; Capacity; Profitability.

1. Introducción

Las PYMES conforman el 90% de las empresas que contribuyen con el desarrollo de la economía sostenible y representan el 50% del Producto Interno Bruto (PIB) a nivel global. Las Micro, Pequeñas y Medianas empresas son actores claves que conforman un eje fundamental para el desarrollo de los países, estas favorecen con el crecimiento económico nacional y contribuyen con la mejora de la calidad de vida de la población (CEPAL, 2022).

En Latinoamérica las PYMES representan el 99,5% del total de empresas existentes en la región, destacando una mayoría que corresponde a las microempresas con el 88,4%, pequeñas empresas con el 9,6% y medianas empresas con el 1,5%, del total el 27% genera un empleo formal productivo en los diferentes sectores económicos, lo que genera el incremento de emprendedores y microempresas que responden más a estrategias de autoempleo que a un proceso de desarrollo empresarial (Marco & Giovanni, 2020).

Durante la última década, las PYMES han aumentado significativamente su inversión en tecnología e infraestructura, para aumentar la productividad y generar mayores beneficios. Sin embargo, existe un déficit de inversión en investigación y desarrollo, por lo que el problema de los efectos negativos sobre su crecimiento es evidente. Son muchos los factores que inciden en el desarrollo como empresa, entre ellos se encuentra: la falta de financiación, poco conocimiento del mercado, falta de organización, planificación, asesoramiento legal, modelo de gestión, competencia feroz, etc., (Ibarra et al., 2021).

En el 2021 se contabilizaron en el Ecuador 849.831 empresas, de las cuales el 52,5% corresponden a 446.477 puestos de trabajo registrados en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), esta cifra la componen las micro y pequeñas empresas cuyos ingresos no excedan el límite de la base imponible, por lo que no tienen que declararse en el Servicio de Rentas Interna (SRI). Sin embargo, las ventas de bienes y servicios cayeron un 42,2% para las microempresas, 41,9% para las pequeñas empresas, 32,2% para la mediana empresa A y 21,3% para la mediana empresa

B, en comparación con el año 2020 según el Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censo (INEC, 2022).

Por lo expuesto anteriormente, se justifica el propósito de este estudio, para encontrar nuevos caminos y métodos de desarrollo estratégico con el fin de incrementar la competitividad de las empresas en el mercado, mediante el diseño de un modelo de gestión que proporcione los componentes necesarios para el logro de objetivos que contribuirán con la mejora continua de la organización, beneficiando a quienes forman parte de este proceso y generando plazas de empleo para una determinada población, promoviendo un desarrollo sostenible y respondiendo a la interrogante ¿es necesario que las PYMES apliquen un modelo de gestión?.

2. Estado del Arte

Según, Rodríguez, et al. (2017); indican que el modelo de gestión utiliza la tecnología como componente central de la automatización de procesos, lo que permite la integración y el control efectivo de los procedimientos. Por otra parte, Peña Forero, (2015); señala que, el modelo de gestión es un proceso dinámico que busca mejorar los procesos de la organización mediante el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICS), para promover el desarrollo de las PYMES, mientras que, Arvizu, Cepeda, & García, (2015); sostienen que los modelos de gestión tienen diferencias, pero todos ellos tienen niveles de eficacia según el tipo de negocio en el que se realice la gestión y si la organización cuenta con la especificidad, estabilidad y flexibilidad necesaria para lograr adaptarse a las fluctuaciones del mercado.

La presente investigación tiene como fin, diseñar un modelo de gestión aplicable a las PYMES ya constituidas, que necesitan mejorar su rendimiento y posicionamiento en el mercado de bienes y servicios del sector eléctrico, este modelo propone acciones y requisitos para alcanzar nuevos objetivos que contribuyan con el crecimiento de la organización.

El sector energético en Ecuador

La energía eléctrica es la base fundamental para el desarrollo, el crecimiento económico y la calidad de vida de la sociedad. La electricidad es el eje principal para ejecutar actividades esenciales en distintas áreas como: la salud, el comercio, la educación, la industria, además de satisfacer las necesidades de la población (ARCERNNR, 2021).

A través del tiempo Ecuador ha tenido un constante incremento en la demanda de energía, es por ello que se ha transformado la matriz energética, mediante la implementación de energías renovables o no convencionales, tales como: Biomasa, Eólica, Biogás y Fotovoltaica, las cuales generaron 344,68 GWh de la producción bruta energética durante el año 2021 (CENACE, 2021).

En 2021 la demanda de energía eléctrica aumento un 8,13% en relación al año 2020, según informa el Operador Nacional de Electricidad CENACE, durante el primer semestre se consumie-

ron 15.086 GWh, posicionando a la región Costa, con un 62,2%; seguida de la región Sierra con un 34,7% y la Amazonía con el 3.1% del consumo total, por ende el sector energético fortaleció la economía del Ecuador incrementando un 93.4 % de producción de energía renovable y la exportación de más de 500 GWh, tras proveer la demanda interna, se pudo exportar a Colombia (479,44 GWh) y a Perú (43,43 GWh), con lo que se consiguió ingresos para el fisco por valor aproximado de \$ 15 millones de dólares (Ministerio de Energía y Minas, 2021).

En la actualidad las PYMES de servicios eléctricos deben cumplir con las normativas que están vigentes en el sector eléctrico ecuatoriano, y como resultado de lo mencionado anteriormente, nace la obligación de mejorar los procesos establecidos en las pymes insertando los conocimientos obtenidos en la gestión de proyectos, para brindar un servicio de calidad y contribuir con la satisfacción de las necesidades de los usuarios del país que día a día crecen, especialmente aquellos que aportan con el desarrollo económico de la nación (Cabrera Romero & Chóez Mejía, 2018).

Gestión de la innovación

La gestión de la innovación combina la gestión de procesos de innovación y la gestión del cambio, la innovación permite a las empresas aprovechar las oportunidades externas o internas, y promueve a la utilización de su creatividad para generar nuevos conceptos o ideas de procesos, productos o servicios (López Trujillo, et al., 2020).

Barbieri & Teixeira, (2016); señala que existen seis generaciones de modelos de innovación: la generación 1 y 2 son lineales en función de las necesidades del mercado y los avances tecnológicos. La generación 3 incluye ciclos de retroalimentación de niveles avanzados de innovación, ciencia y su entorno, tecnología e innovación y política gubernamental hacia las organizaciones. La generación 4 se integra en los ciclos de innovación y las redes regionales, mientras que, la generación 5 intenta demostrar los beneficios del uso de las TIC para automatizar el proceso de innovación y la generación 6 requiere redes interactivas y sistemas nacionales de innovación, así como combinaciones creativas de conocimientos y habilidades específicas.

La competitividad y sostenibilidad de una organización en el mercado depende de la innovación, ya que ésta contribuye al desempeño, crecimiento y desarrollo a través del uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TICs), según el aporte de, Reficoo, et. al., (2018); menciona que la innovación debe considerarse sostenible, teniendo en cuenta los retos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que, además de los mecanismos económicos tradicionalmente utilizados, deben considerar la integración de mecanismos de cooperación social y ambiental. Además, identificar y aplicar los vínculos entre estos mecanismos.

Gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento busca mejorar el desempeño productivo de una organización, el conocimiento es un pilar fundamental en el acompañamiento del proceso de innovación, sus actividades centrales están relacionadas con diferentes áreas del conocimiento (López Trujillo, et al., 2020).

Según, Pereira Alfaro, (2011); es importante que las empresas establezcan objetivos claros para identificar las áreas en las que todavía no se domina el conocimiento. Una vez que se desarrolla ese conocimiento, se agrega valor a la empresa. Por lo tanto, el uso del conocimiento debe ser el que defina las necesidades de la empresa y sirva como referencia para crear, almacenar e intercambiar conocimientos.

Figura 1. Ciclo de la gestión del conocimiento.



Fuente: Elaboración propia basada en Pereira Alfaro, (2011)

Tipos de modelos de gestión de innovación y conocimiento

Existen diferentes tipos de modelos de gestión de innovación y conocimiento que se pueden aplicar en una organización, algunos de ellos son:

Modelo lineal

Es un enfoque clásico de la gestión de proyectos que se enfoca en seguir una secuencia de pasos predefinidos para llevar un producto desde la fase de investigación y desarrollo hasta la comercialización. En este modelo, se considera que el proceso de innovación es un proceso lineal y secuencial que puede ser controlado y planificado de manera efectiva.

Modelo en espiral

El modelo en espiral, también conocido como modelo de ciclo de vida iterativo, se basa en la idea de que el proceso de innovación no es lineal, sino que involucra iteraciones y retroalimenta-

ción constante. El modelo consiste en una serie de ciclos en los que se llevan a cabo actividades de planificación, análisis, diseño, desarrollo y evaluación, con el objetivo de mejorar y refinar el producto o proceso de innovación en cada ciclo. En este modelo, la retroalimentación de los usuarios y los clientes es fundamental para identificar áreas de mejora y ajustar el proceso de innovación en consecuencia. La idea es que cada ciclo mejore el producto o proceso y, a su vez, genere nuevos requerimientos y oportunidades de mejora para el siguiente ciclo.

Modelo de gestión del conocimiento

El modelo de gestión del conocimiento se enfoca en la identificación de los conocimientos críticos para la organización y en la creación de sistemas y procesos para capturar, almacenar, compartir y utilizar esa información de manera efectiva. Esto puede incluir el uso de tecnologías de la información y comunicación, así como la promoción de una cultura de aprendizaje continuo y colaboración entre los miembros de la organización.

Modelo de innovación abierta

Este modelo implica la colaboración con otros actores del ecosistema de innovación, como startups, universidades, investigadores y clientes, para fomentar la co-creación y la co-innovación. Este enfoque se basa en la idea de que la innovación no es solo una actividad interna de la organización, sino que puede ser mejorada y enriquecida a través de la colaboración con otros actores externos. Además, este modelo también puede involucrar la adquisición de tecnologías y conocimientos externos para complementar los recursos y capacidades internos de la organización.

Modelo de innovación social

El modelo de innovación social se centra en abordar desafíos sociales y ambientales a través de la innovación. En este modelo, las empresas y organizaciones buscan resolver problemas sociales y ambientales mediante la creación de nuevos productos, servicios, procesos o modelos de negocio. El objetivo es generar un impacto positivo en la sociedad y en el medio ambiente, al mismo tiempo que se obtienen beneficios económicos. Además, el modelo de innovación social también fomenta la participación de la comunidad en el proceso de innovación, lo que puede aumentar la aceptación y el éxito de las soluciones propuestas.

Modelo de gestión por objetivos

Este modelo se basa en la idea de que los objetivos claros y medibles son esenciales para lograr el éxito en una organización. En este modelo, los objetivos son establecidos en colaboración con los empleados y están diseñados para ser alcanzables y medibles en términos de resultados tangibles y específicos. El progreso hacia estos objetivos se monitorea y se ajusta regularmente, lo que permite que los gerentes y empleados adapten sus acciones y estrategias según sea necesario

para alcanzar los objetivos. La gestión por objetivos se utiliza comúnmente en organizaciones con una estructura jerárquica y se enfoca en mejorar el rendimiento y la eficacia de la organización en su conjunto.

Modelo de gestión de procesos

El modelo de gestión de procesos es un enfoque sistemático que se utiliza para identificar, analizar, diseñar, medir, controlar y mejorar los procesos de la organización. El objetivo principal es optimizar el desempeño de la organización al mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos internos, lo que se traduce en una mayor satisfacción del cliente y una reducción de costos. Este modelo implica la identificación de los procesos clave de la organización, la definición de los objetivos y metas asociados a cada uno de ellos, analizar datos e implementar mejoras en los procesos. También se utiliza la medición y el monitoreo constante para asegurar que los procesos estén operando de manera óptima y para identificar oportunidades adicionales de mejora.

Modelo de gestión del cambio

El modelo de gestión del cambio busca gestionar de manera efectiva el proceso de cambio dentro de una organización, asegurando que sea implementado de manera eficiente y eficaz. Para ello, es necesario contar con una metodología que permita identificar los obstáculos y desafíos que se presentan durante el proceso de cambio, y diseñar estrategias para superarlos. Además, es fundamental contar con un equipo de líderes capaces de dirigir y motivar a los miembros de la organización hacia la consecución del cambio.

Modelo de gestión de la calidad

El modelo de gestión de la calidad se basa en la idea de que la calidad no es un evento único, sino un proceso continuo que debe ser gestionado de manera sistemática en toda la organización. Algunos elementos importantes que se deben considerar en este modelo son:

- La identificación de los requisitos y expectativas de los clientes y otras partes interesadas relevantes para la organización.
- La definición de estándares y objetivos claros para la calidad, que sean medibles y evaluables.
- La implementación de medidas de control de calidad para asegurar que los productos o servicios cumplen con los requisitos establecidos.
- La implementación de un sistema de mejora continua para identificar áreas de oportunidad y tomar medidas para mejorar la calidad de los productos o servicios.

- La implicación y compromiso de todos los miembros de la organización en la gestión de la calidad, fomentando una cultura de calidad en todos los niveles.

Modelo de gestión de recursos humanos

El modelo de gestión de recursos humanos es un enfoque estratégico para la gestión del personal de una organización. Algunas formas en que se puede complementar este modelo incluyen:

- **Planificación estratégica de recursos humanos:** este modelo se enfoca en alinear los objetivos de recursos humanos con los objetivos generales de la organización y planificar a largo plazo las necesidades de personal, la gestión del talento y el desarrollo de habilidades.
- **Gestión del desempeño:** este modelo se enfoca en establecer objetivos claros, brindar retroalimentación constante y evaluaciones de desempeño regulares para mejorar el rendimiento y la productividad de los empleados.
- **Gestión del talento:** este modelo se enfoca en la identificación, selección, desarrollo y retención de los empleados más talentosos y valiosos de la organización.
- **Gestión del clima laboral:** este modelo se enfoca en el ambiente laboral y las relaciones interpersonales entre los empleados, con el objetivo de fomentar la colaboración, el bienestar y la satisfacción laboral.
- **Gestión de la diversidad e inclusión:** este modelo se enfoca en asegurar que la organización valore y respete la diversidad en el lugar de trabajo y promueva la inclusión de todos los empleados, independientemente de su raza, género, edad u origen cultural.

Componentes de un modelo de gestión

Implementar un modelo de gestión requiere, conocer y entender los elementos que lo componen, Ansoff, McDonnell, & Carrión, (1997); menciona que la importancia de un modelo de gestión es fundamental para el logro de metas, basándose de las organizaciones de su entorno.

Los componentes de un modelo de gestión incluyen la definición de la misión, visión y valores de la empresa, la planificación estratégica, la gestión de los recursos, la definición de indicadores de gestión, la comunicación y retroalimentación, y la evaluación y mejora continua.

Misión y visión de la empresa

Definir la misión y visión de la empresa es el eje central del modelo, ya que determina el camino que se debe seguir, además, las estrategias y planificación para el cumplimiento de objetivos deben enfocarse en el desarrollo y cumplimiento de las metas establecidas.

De acuerdo con el libro “Práctica de la estrategia” de Karlöf & Villegas, (1993), se expresa que la visión empresarial consiste en una percepción de un futuro distante en el cual la compañía se desarrolla de la mejor manera posible, en consonancia con las metas y objetivos de su dueño o gerente.

Objetivos estratégicos

Según, Camacho M., (2002); menciona que son los resultados que se quieren alcanzar a largo plazo y que están alineados con la misión y visión de la empresa. Estos objetivos pueden estar relacionados con el crecimiento, la rentabilidad, la satisfacción del cliente, la innovación, entre otros.

Planificación estratégica

Es el proceso de definir las estrategias y acciones necesarias para alcanzar los objetivos planteados. Esta planificación puede incluir la identificación de oportunidades y riesgos, el análisis de la competencia, la definición de los recursos necesarios, entre otros aspectos.

Gestión de recursos

La gestión de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos son necesarios para llevar a cabo la planificación estratégica. Esta gestión puede incluir la definición de políticas y procedimientos, la asignación de responsabilidades, la optimización de los recursos disponibles, entre otros aspectos.

Comunicación y retroalimentación

El aprovechamiento de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) para el procesamiento y análisis de datos resulta fundamental para obtener información valiosa, con la cual se podrán establecer metas estratégicas y mantener una ventaja competitiva en el mercado. La información es crucial para los negocios, de manera que es recomendable gestionarla adecuadamente, ya que el éxito futuro de la organización y su posición competitiva dependen en gran medida de ello.

Innovación y el factor humano

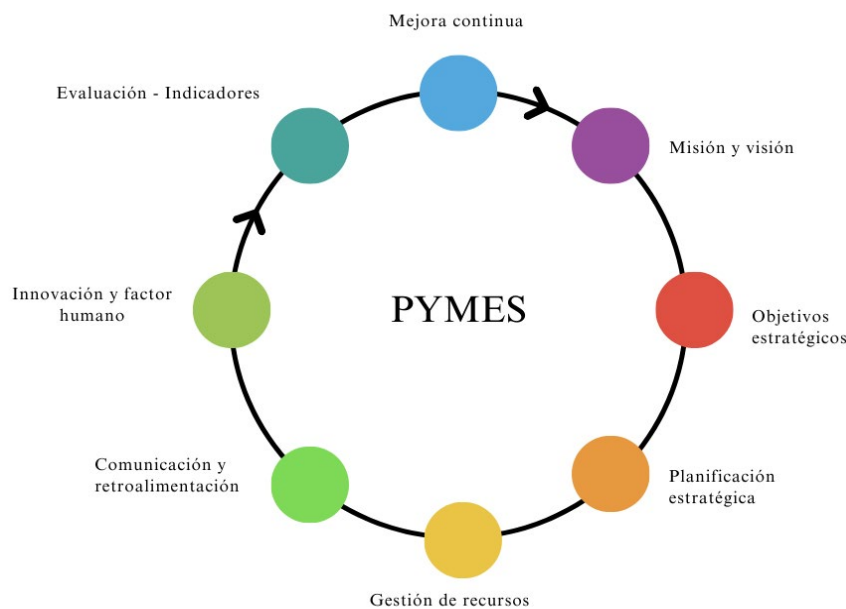
Según Chiavetano, (2007); manifiesta que, independientemente de su nivel jerárquico o rol dentro de la organización, todas las personas que se unen permanecen y colaboran con ella, ofrecen su conjunto de habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos, percepciones y otros factores, para contribuir al éxito de la empresa.

La innovación de productos o servicios está íntimamente relacionada con el éxito o fracaso de una organización, por lo que es necesario entender el mercado, las necesidades del cliente y los proyectos para satisfacerlas. Conocer los potenciales clientes, las oportunidades del mercado y los nuevos métodos de marketing, permitirá establecer estrategias y mecanismos para lograr el objetivo principal.

Evaluación y mejora continua

Es importante conocer los indicadores de: satisfacción del cliente, margen de ganancia, flujo de caja, productividad e indicadores estratégicos, ya que estas métricas permitirán identificar oportunidades y medir el retorno de la inversión.

Figura 2. Elementos del modelo de gestión.



Fuente: Elaboración propia.

2. Metodología

Este estudio presenta una investigación descriptiva y bibliográfica que emplea un enfoque mixto, cualitativo, para analizar las características de las pymes y su posible influencia en el crecimiento del mercado, y cuantitativo para el análisis de la información obtenida a través de encuestas, estadísticas, datos y cifras objetivas y medibles. Se aplicó el método de muestreo intencional por conveniencia, el cual es un tipo de muestreo no probabilístico que se basa en la accesibilidad, disponibilidad y disposición de los sujetos a participar en la investigación. Si bien es útil en situaciones donde la población es difícil de alcanzar o los recursos son limitados, es importante tener en cuenta que los resultados pueden estar sesgados y ser menos generalizables que otros métodos de muestreo. El proceso de selección de las PYMES se llevó a cabo considerando su tamaño, su

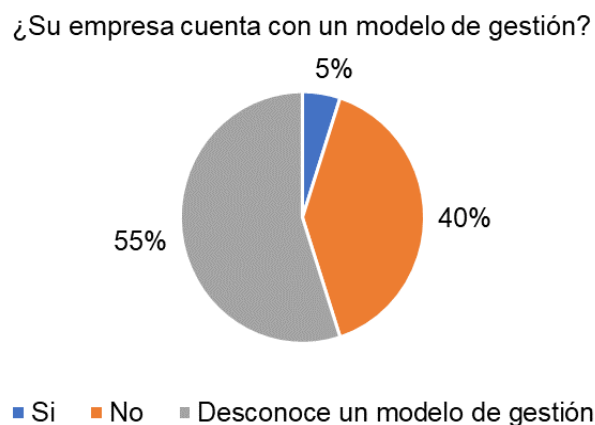
tiempo de operación en el mercado, su nivel de facturación y su ubicación geográfica en las ciudades seleccionadas. Además, se establecieron criterios de inclusión y exclusión para garantizar la representatividad y homogeneidad del grupo de estudio.

3. Resultados

De acuerdo con los hallazgos obtenidos, se evidencia que las PYMES requieren establecer e implementar modelos de gestión, dado que estos se componen de diversas herramientas que pueden ser utilizadas para crear una ventaja competitiva en el mercado. En este sentido, los modelos de gestión permiten a las empresas mejorar su eficiencia y eficacia en la consecución de sus objetivos estratégicos, y de esta manera aumentar su capacidad para competir en el mercado. Asimismo, estos modelos pueden contribuir a optimizar la gestión de los recursos de la empresa, mejorar la calidad de los productos o servicios ofrecidos, y fomentar el desarrollo de nuevas capacidades y habilidades que permitan a las empresas adaptarse a los cambios en el entorno empresarial.

A continuación, se exponen los resultados de la encuesta llevada a cabo a un total de 20 PYMES, localizadas en las ciudades de Machala, Pasaje, El Guabo y Santa Rosa de la provincia de El Oro. Los datos recolectados a través de la encuesta resultaron de gran utilidad para el análisis y evaluación de las PYMES, lo cual permitió la elaboración de un modelo de gestión estratégica con el propósito de mejorar su rendimiento y consolidación en el mercado.

Figura 3. Resultados de la pregunta 3.

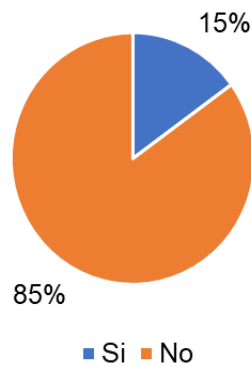


Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados obtenidos de las 20 PYMES encuestadas un 5% han aplicado un modelo de gestión, mientras que un 40% no lo han desarrollado y un 55% desconocen sobre este tema.

Figura 4. Resultados de la pregunta 4.

¿Ha realizado una investigación de mercado?

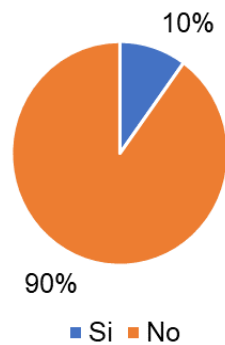


Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados obtenidos se evidencia que, el 15% de los encuestados ha realizado un estudio de mercado, mientras que el 85% desconocen sobre este tema.

Figura 5. Resultados de la pregunta 5.

¿La empresa ha logrado los objetivos planteados?

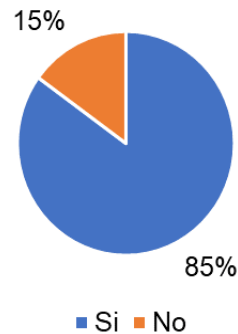


Fuente: Elaboración propia.

Según los resultados obtenidos indican que, el 90% de los encuestados no han cumplido con los objetivos propuestos, mientras que el 10% manifiesta que si cumplieron.

Figura 6. Resultados de la pregunta 6.

¿El nivel tecnológico de la empresa es suficiente para llevar a cabo sus operaciones?

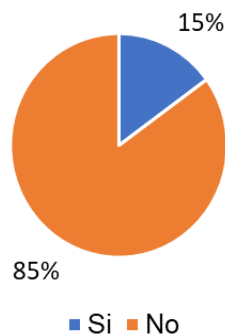


Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos indican que, el 85% de los encuestados tienen un nivel tecnológico adecuado para el desarrollo de sus operaciones, mientras que el 15% manifiesta que no.

Figura 7. Resultados de la pregunta 7.

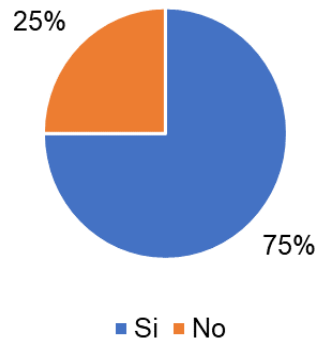
¿Considera que la empresa ha tenido un crecimiento durante el último año?



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados indican que, el 85% de los encuestados no tuvo un crecimiento significativo en el último año debido a diversos factores que afectaron negativamente su negocio, mientras que el 15% manifestó que el crecimiento fue mínimo.

Figura 8. Resultados de la pregunta 8.
¿Aplicaría un modelo de gestión a su empresa?



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos indican que, el 75% de los encuestados si aplicaría un modelo de gestión, mientras que el 25% manifiesta que no está dispuesto a realizar cambios en sus procesos.

Propuesta de un Modelo de Gestión

El modelo de gestión busca optimizar los recursos de la empresa, mejorar la calidad de los productos o servicios, aumenta la satisfacción de los clientes y mejora la rentabilidad del negocio, además de aumentar su competitividad en el mercado.

Análisis situacional

El análisis situacional se lleva a cabo con el objetivo de determinar la posición actual de la empresa, y se realiza mediante la evaluación del entorno interno y externo en el que la empresa opera. Este estudio permite conocer el estado actual de la empresa y los factores que influyen en su desempeño.

A continuación, se detallan los pasos que se pueden seguir para realizar un análisis situacional de una PYME:

Identificación del objetivo del análisis

La identificación del objetivo del análisis es el primer paso clave en la construcción de un modelo de gestión sólido. Sin una comprensión clara y detallada de lo que se quiere lograr con el análisis, es difícil seleccionar las variables relevantes y determinar la metodología adecuada para el análisis. Es importante que el objetivo del análisis esté claramente definido y que esté alineado

con los objetivos estratégicos de la organización. Esto ayudará a asegurar que el análisis produzca información relevante y útil para la toma de decisiones y la mejora de la gestión. Además, una vez que el objetivo del análisis esté claro, se pueden identificar las variables críticas que deben ser monitoreadas y se pueden definir las métricas adecuadas para medir el éxito del modelo de gestión.

Identificación del entorno externo

Identificar el entorno externo es un paso clave en el análisis de una PYME, ya que permite tener una comprensión clara del contexto en el que opera la empresa y de los posibles desafíos y oportunidades que pueden surgir. Algunos ejemplos de factores a considerar son cambios en la regulación gubernamental, tendencias del mercado, fluctuaciones económicas, cambios demográficos, avances tecnológicos, entre otros. Es importante tener en cuenta que estos factores pueden variar según el sector en el que opera la PYME.

Identificación del entorno interno

La identificación del entorno interno en una PYME es fundamental para evaluar su situación actual y determinar posibles áreas de mejora. Para ello, se deben considerar los siguientes aspectos:

- **Recursos humanos:** se debe evaluar la calidad y cantidad de los empleados, sus habilidades y competencias, la satisfacción laboral, la retención del talento, entre otros.
- **Recursos financieros:** se debe evaluar la situación financiera de la empresa, su capacidad de generar ingresos, su rentabilidad, su nivel de endeudamiento, entre otros.
- **Infraestructura:** se debe evaluar el estado de las instalaciones, maquinaria y equipo de la empresa, así como la capacidad de esta para soportar el crecimiento y expansión del negocio.
- **Procesos:** se debe evaluar los procesos internos de la empresa, desde la producción hasta la venta y distribución de los productos o servicios, identificando posibles cuellos de botella o ineficiencias.
- **Clientes:** se debe evaluar la satisfacción y lealtad de los clientes, su nivel de fidelización, las opiniones y sugerencias de estos, entre otros.
- **Competencia:** se debe evaluar la situación actual de la competencia, su nivel de calidad, precios, estrategias de marketing, entre otros aspectos relevantes.

Análisis FODA

Con base en la información recopilada en los pasos anteriores, se debe realizar un análisis FODA. El análisis FODA es una herramienta clave en el análisis situacional de una PYME, y permite identificar de manera sistemática las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa. Para llevar a cabo un análisis FODA adecuado, es importante considerar lo siguiente:

- **Fortalezas:** se refiere a los factores internos que permiten a la PYME destacar y ser competitiva en el mercado. Por ejemplo, una marca reconocida, un equipo de trabajo altamente capacitado, una excelente ubicación, entre otros.
- **Debilidades:** son los factores internos que limitan la capacidad de la PYME para alcanzar sus objetivos. Por ejemplo, falta de recursos financieros, procesos internos poco eficientes, mala gestión de los recursos humanos, entre otros.
- **Oportunidades:** son factores externos que pueden ser aprovechados por la PYME para mejorar su posición en el mercado. Por ejemplo, un aumento en la demanda del producto o servicio que ofrece la PYME, una nueva legislación que favorece el desarrollo de la industria, entre otros.
- **Amenazas:** son factores externos que pueden representar un riesgo para la PYME. Por ejemplo, la competencia, cambios en las tendencias del mercado, crisis económicas, entre otros.

Establecimiento de objetivos y estrategias

En este paso, es crucial establecer objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un plazo determinado. Esto permitirá que los objetivos sean claros y concretos, y que se puedan medir los avances y resultados de manera efectiva. Además, las estrategias deben ser coherentes con la visión, misión y valores de la PYME, y estar alineadas con los objetivos establecidos para garantizar que contribuyan al crecimiento y éxito de la empresa.

Para lograrlo, es importante llevar a cabo el análisis FODA de la empresa, para poder desarrollar estrategias que aprovechen las fortalezas y oportunidades, y aborden las debilidades y amenazas. Las estrategias deben ser viables y se deben implementar con los recursos disponibles, por lo que es necesario realizar un análisis realista de los recursos de la empresa.

Es fundamental establecer planes de acción detallados para la implementación de las estrategias, asignando responsabilidades y plazos a cada una de las acciones. Esto ayudará a garantizar que las estrategias se implementen de manera efectiva y que se logren los objetivos establecidos en los plazos previstos. Además, es importante revisar y actualizar regularmente los planes de acción y estrategias en función de los cambios en el entorno interno y externo de la empresa.

Implementación y seguimiento

La implementación de las estrategias debe ser llevada a cabo de manera planificada y organizada, asegurándose de que se estén utilizando los recursos de manera efectiva y eficiente. Es importante que los miembros del equipo estén involucrados y capacitados para ejecutar las estrategias y que se establezcan indicadores clave de desempeño para evaluar su éxito.

El seguimiento del progreso debe ser constante y sistemático, permitiendo la identificación temprana de cualquier desviación del plan y la toma de medidas correctivas para mantener el rumbo hacia los objetivos establecidos. Es importante evaluar y analizar el rendimiento de la PYME de forma periódica para identificar oportunidades de mejora y realizar ajustes necesarios en las estrategias. También es importante involucrar a todos los miembros del equipo en el seguimiento y evaluación del rendimiento de la PYME, fomentando la participación y la retroalimentación constante. De esta manera, se fomenta una cultura de mejora continua y se puede lograr un mayor compromiso y motivación de todos los miembros del equipo.

Figura 9. Análisis situacional.



Fuente: Elaboración propia.

Misión y visión

La misión y la visión son elementos clave en la estrategia de cualquier empresa, incluyendo las PYMES de servicios eléctricos. A continuación, se describen las razones por las que la misión y la visión son importantes para una pyme de servicios eléctricos:

- **Orientación y dirección:** La misión y la visión proporcionan una orientación y dirección clara a la empresa, estableciendo los objetivos y la dirección general que se desea tomar. Esto permite que todos los miembros de la empresa, desde los empleados hasta los propietarios, se alineen con los mismos objetivos y trabajen juntos para alcanzarlos.
- **Diferenciación:** La misión y la visión también pueden diferenciar a la empresa de sus competidores, al establecer una identidad única y una oferta de valor para los clientes. Esto puede ayudar a la empresa a destacar en un mercado competitivo y a atraer a los clientes adecuados.
- **Evaluación del desempeño:** La misión y la visión también pueden ser un marco útil para evaluar el desempeño de la empresa y establecer metas a largo plazo. Al tener una visión clara de lo que se quiere lograr y lo que se espera de la empresa, se puede medir el desempeño y establecer metas a largo plazo para mejorar y crecer.

Objetivos estratégicos

Los objetivos deben ser claros, específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un plazo definido, y estar alineados con la misión y visión de la empresa. A continuación, se propone los siguientes objetivos estratégicos aplicables a una PYME de servicios en el sector eléctrico:

- **Mejora de la eficiencia operativa:** Puede lograrse a través de la optimización de los procesos internos, la reducción de costos, la automatización, la mejora del flujo de trabajo y aprovechamiento de nuevas oportunidades de negocio.
- **Diversificación de servicios:** La diversificación de servicios puede ayudar a expandir su base de clientes y aumentar la demanda de sus servicios.
- **Desarrollo de nuevas habilidades y capacidades:** En un mercado en constante evolución, las PYMES necesitan mantenerse actualizadas en cuanto a las últimas tendencias y tecnologías. Por lo tanto, el desarrollo de nuevas habilidades y capacidades es un objetivo importante para cualquier empresa de servicios.
- **Mejora de la satisfacción del cliente:** La satisfacción del cliente es crucial para el éxito de cualquier PYME, por lo que el establecimiento de objetivos para mejorar la experiencia del cliente y su nivel de satisfacción es una prioridad para muchas empresas.

- **Expansión geográfica:** La expansión geográfica permite acceder a nuevos mercados y para mejorar la eficiencia operativa a través de la consolidación de operaciones en diferentes ubicaciones.
- **Fortalecimiento de la marca:** Una marca fuerte puede ayudar a establecer la reputación de una empresa en el mercado y a generar lealtad entre los clientes. Por lo tanto, el fortalecimiento de la marca puede ser un objetivo importante para muchas pymes de servicios.
- **Establecer alianzas estratégicas:** La empresa podría establecer alianzas con otras empresas complementarias para ofrecer paquetes de servicios integrados, lo que podría mejorar su oferta y aumentar su cartera de clientes.

Indicadores de gestión

Es importante establecer indicadores de gestión para medir el progreso de la empresa en relación a sus objetivos y estrategias. A continuación, se presentan algunos de los indicadores de gestión más importantes que se pueden utilizar en una PYME de servicios en el sector eléctrico:

Rentabilidad

La rentabilidad es un indicador crucial para evaluar la eficacia de la empresa en generar beneficios para sus accionistas y para asegurar su viabilidad a largo plazo. Se puede medir utilizando diferentes indicadores financieros, como el retorno sobre la inversión (ROI), la rentabilidad neta, el margen de beneficio bruto, el margen de beneficio neto, entre otros. El ROI es un indicador que mide la relación entre la ganancia neta de la empresa y su inversión total. Un ROI positivo indica que la empresa está generando ganancias a partir de su inversión. La rentabilidad neta se refiere a la ganancia que queda después de restar los costos de operación y los gastos financieros de los ingresos totales de la empresa. Es importante que la empresa establezca metas realistas de rentabilidad y monitoree regularmente su desempeño financiero para identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento rentable. Además, se deben implementar estrategias para mejorar la eficiencia operativa, reducir costos y aumentar los ingresos, con el objetivo de mejorar la rentabilidad general de la empresa.

Liquidez

La liquidez es un indicador fundamental para evaluar la salud financiera de una empresa, ya que mide su capacidad para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. Para mejorar la descripción del indicador, se podría ampliar la explicación de los ratios y su interpretación, como sigue:

- **Ratio de liquidez:** Este ratio mide la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas a corto plazo utilizando sus activos circulantes, como el efectivo, los inventarios y las cuentas por cobrar. La manera de calcularlo es mediante la división de los activos

circulantes entre los pasivos circulantes. Un ratio de liquidez mayor que 1 indica que la empresa tiene suficientes activos circulantes para pagar sus deudas a corto plazo.

- **Ciclo de conversión de efectivo:** Este indicador mide el tiempo que tarda la empresa en convertir sus inventarios y cuentas por cobrar en efectivo, y en pagar sus cuentas por pagar. Un ciclo de conversión de efectivo más corto indica que la empresa tiene una gestión eficiente de su flujo de caja y puede hacer frente a sus obligaciones a corto plazo de manera oportuna.

Es importante destacar que una buena gestión de la liquidez no solo implica tener suficientes activos circulantes, sino también una adecuada planificación financiera y una gestión eficiente del flujo de caja. Por lo tanto, es necesario monitorear y analizar regularmente los indicadores de liquidez para tomar decisiones oportunas y evitar problemas de solvencia.

Endeudamiento

Este indicador mide el nivel de dependencia financiera de la empresa y su capacidad para afrontar el pago de sus obligaciones a largo plazo. Se puede medir mediante indicadores como el ratio de endeudamiento, que compara la deuda total con el patrimonio neto de la empresa, y la relación deuda-capital, que compara la deuda total con el capital invertido en la empresa. Un alto nivel de endeudamiento puede ser indicativo de un mayor riesgo financiero y puede limitar la capacidad de la empresa para obtener financiación adicional en el futuro. Por otro lado, un bajo nivel de endeudamiento puede indicar una menor dependencia financiera y una mayor solidez económica.

Productividad

Este indicador mide la eficiencia de la empresa en la utilización de sus recursos para generar resultados en términos de producción o ventas. Se puede medir mediante indicadores como el valor agregado por empleado, la cantidad de productos o servicios producidos por unidad de tiempo, el tiempo promedio de producción o el margen de beneficio por unidad producida. Es importante considerar que la medición de la productividad debe ser coherente con la naturaleza del negocio y los objetivos de la empresa.

Eficiencia en la gestión de inventarios

Este indicador mide la capacidad de la empresa para gestionar su inventario de manera eficiente y rentable. Se puede medir mediante indicadores como el ratio de rotación de inventarios, que muestra cuántas veces se vendió y reemplazó el inventario en un período determinado, o el tiempo promedio de almacenamiento de inventarios, que muestra el tiempo promedio que tarda

la empresa en vender su inventario. Además, es importante tener en cuenta el costo de mantener el inventario, que puede incluir costos de almacenamiento, obsolescencia y deterioro. Un enfoque efectivo en la gestión de inventarios puede ayudar a reducir los costos y mejorar la eficiencia operativa de la empresa.

Índice de satisfacción del cliente

Este indicador es crítico para medir la calidad del servicio ofrecido por la empresa y su capacidad para mantener clientes leales. Se recomienda realizar encuestas de satisfacción del cliente periódicas y analizar los resultados para identificar oportunidades de mejora en el servicio prestado. También se puede medir la tasa de retención de clientes y el porcentaje de clientes que recomiendan la empresa a otros. Es importante establecer objetivos para mejorar continuamente la satisfacción del cliente y desarrollar planes de acción específicos para abordar las áreas de oportunidad identificadas.

Tiempo promedio de reparación

Este indicador mide el tiempo promedio que la empresa tarda en resolver un problema desde el momento en que se reporta hasta su solución completa. Para mejorar la satisfacción del cliente, es importante que este tiempo sea lo más corto posible. Además, es recomendable establecer tiempos límites para la resolución de diferentes tipos de problemas eléctricos, y realizar un seguimiento de los tiempos de resolución para identificar oportunidades de mejora.

Ventas

Este indicador mide el rendimiento de la empresa en términos de generación de ingresos a través de las ventas de sus productos o servicios. Es importante medir tanto el volumen de ventas como la rentabilidad de estas. Se puede medir mediante indicadores como el crecimiento de las ventas, la tasa de conversión de clientes potenciales a clientes reales, el valor promedio de venta por cliente, la rentabilidad por cliente o por producto, entre otros. También es importante tener en cuenta el seguimiento de los clientes potenciales, el análisis de la competencia y la identificación de oportunidades de mercado para mejorar el desempeño de las ventas.

Implementación y seguimiento de los indicadores clave de rendimiento (KPIs)

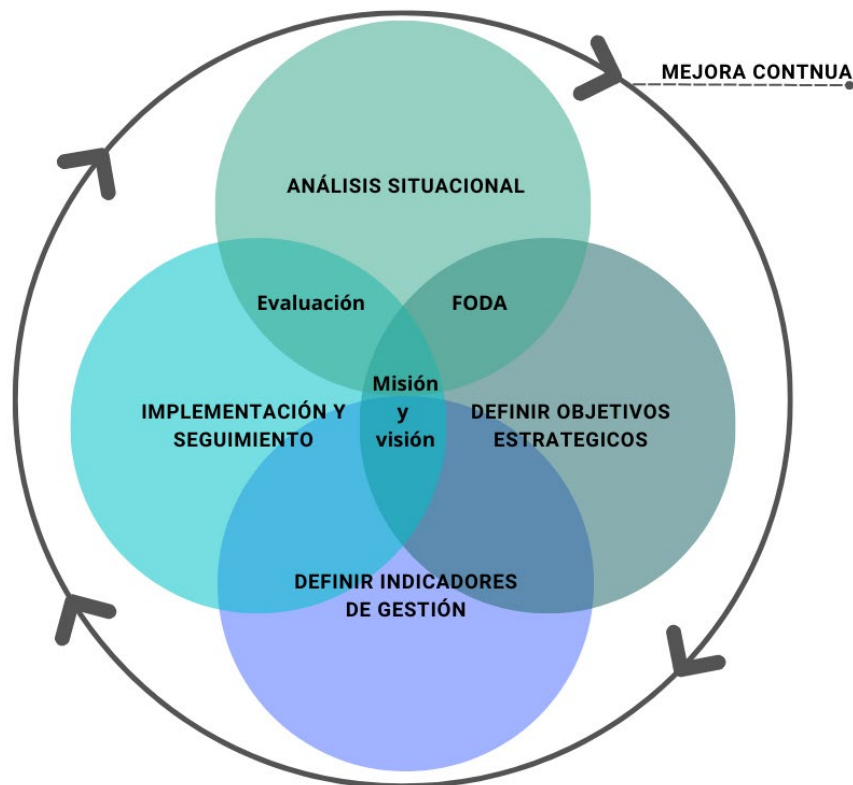
En una pyme de servicios los indicadores son esenciales para asegurar el éxito a largo plazo de la empresa. A continuación, se describen pasos importantes a seguir para implementar y monitorear los KPIs:

- **Identificar los KPIs más relevantes para la empresa:** Para identificar los KPIs más relevantes, es importante comprender los objetivos estratégicos de la empresa y definir cuáles son los factores críticos para el éxito en su sector. Se pueden realizar análisis internos y externos para determinar los KPIs más importantes que impactan en el rendimiento de la empresa.
- **Establecer metas para cada KPI:** Es esencial establecer objetivos específicos y medibles para cada KPI seleccionado. Los objetivos deben ser alcanzables y realistas, y deben estar alineados con los objetivos generales de la empresa. Es posible definir los objetivos en plazos distintos, ya sea a corto, mediano o largo plazo.
- **Establecer un sistema de seguimiento y medición:** Es fundamental establecer un sistema de seguimiento y medición para cada KPI seleccionado. Esto puede involucrar la implementación de herramientas de seguimiento y análisis de datos, y la asignación de responsabilidades a los empleados para recopilar y analizar datos.
- **Analizar los resultados y tomar medidas correctivas:** Los resultados de los KPIs deben ser analizados periódicamente para identificar cualquier problema o oportunidad de mejora. Se pueden implementar planes de acción para abordar los problemas y mejorar el rendimiento. Es importante involucrar a los empleados en el proceso de análisis y toma de decisiones.
- **Ajustar los KPIs según sea necesario:** Los KPIs pueden necesitar ajustes a medida que cambian los objetivos de la empresa o las condiciones del mercado. Es importante estar atentos a los cambios en el entorno empresarial y ajustar los KPIs según sea necesario para asegurar su relevancia y utilidad.

Evaluación y mejora continua

Por último, es importante evaluar el modelo de gestión de manera regular para detectar áreas de mejora y realizar ajustes necesarios para optimizar los resultados.

Figura 10. Modelo de gestión aplicable a una PYME de servicios.



Fuente: Elaboración propia.

4. Discusión

Según, Ibarra, Vullingsh, & Burgos, (2021); manifiesta que la falta de un modelo de gestión obstaculiza el crecimiento de las PYMES. Los resultados de la encuesta confirman que las PYMES tienen un bajo rendimiento y una mayor probabilidad de fracaso debido a la falta de implementación de un modelo de gestión. Por otra parte, se concuerda con las afirmaciones de Góngora & Madrid, (2010); en la cual mencionan que las PYMES se enfrentan al reto de destacar en un mercado altamente competitivo, pero lograr el crecimiento y posicionamiento deseado es complicado debido a la falta de conocimiento, carencia de metas y objetivos estratégicos. Por lo tanto, los resultados de la encuesta concuerdan con esto ya que el 85% de los encuestados no han logrado alcanzar los objetivos planteados, lo que demuestra la necesidad de enfocarse en estos aspectos para mejorar el desempeño y la supervivencia de las PYMES en el mercado.

Este modelo tiene como finalidad lograr una ventaja competitiva sostenible para las PYMES, maximizando su rentabilidad y crecimiento a largo plazo. Para lograrlo, se enfoca en varias áreas críticas, incluyendo la medición del desempeño y el seguimiento de resultados para la toma de decisiones, así como en la creación de una cultura empresarial que fomente la innovación y mejora continua. De esta manera, según, Valenzuela & Torres, (2008); la organización obtendrá una ventaja competitiva duradera y aumentará su rentabilidad y crecimiento en el futuro.

5. Conclusión

La falta de implementación de modelos de gestión adecuados puede tener graves consecuencias para las PYMES del sector eléctrico. La eficiencia puede verse limitada, lo que a su vez afecta la capacidad de estas empresas para competir en el mercado, y como resultado, las PYMES pueden experimentar un bajo rendimiento y enfrentar dificultades para sobrevivir en el largo plazo.

Además, permite identificar las áreas de la empresa donde se pueden mejorar los procesos, reducir los tiempos de producción y aumentar la calidad de los productos o servicios que se ofrecen.

En una PYME, la medición de los indicadores es especialmente importante ya que la medición de los indicadores permite identificar áreas en las que se puede mejorar la eficiencia y reducir los costos, lo que es esencial para la supervivencia y crecimiento de la empresa.

Referencias

- Ansoff, H. I., McDonnell, E. J., & Carrión, M. A. (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial (2ed.)*. Addison-Wesley Iberoamericana.
- ARCERNNR. (2021). Control Recursos y Energía. *Agencia de Regulación y Control de Energía y Recursos Naturales No Renovables*: <https://www.controlrecursosyenergia.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2022/04/Estadistica2021.pdf>
- Arvizu, N., Cepeda, V., & García, E. (2015). *Metodología para diseñar un modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil de Ciudad Obregón, Sonora*. Instituto Tecnológico de Sonora-Educación para trascender.
- Barbieri, J., & Teixeira, A. (2016). Sixth generation innovation model: description of success model. *Revista de Administração e Inovação*, 116-127.
- Cabrera Romero, M. J., & Chóez Mejía, D. M. (2018). *PYMES de servicios eléctricos en la provincia de Santa Elena*. [Tesis de postgrado, Universidad Estatal Península de Santa Elena] Repositorio Institucional <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/5662/4/UPSE-MAE-2021-0002.pdf>
- Camacho, M.M. (2002). Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. *Revista Vía Salud*, (21), 2.
- CENACE. (2021). *Operador Nacional de Electricidad*. <http://www.cenace.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2022/07/INFORME-ANUAL-CENACE-2021-PARTE-1.pdf>
- CEPAL. (2022). *Naciones Unidas*. <https://www.un.org/es/observances/micro-small-medium-businesses-day>
- Chiavetano, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (8va. ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- García Contreras, R., Valle Cruz, D., & R., C. G. (2021). Selección organizacional: resiliencia y desempeño de las pymes en la era de la COVID-19. *Estudios Gerenciales Journal of Management and Economics for Iberoamérica*.
- Góngora, G., & Madrid, A. (2010). El apoyo a la innovación de la pyme en México. *Un estudio exploratorio, Investigación y Ciencia*, 18(47).
- Ibarra, G., Vullingsh, S., & Burgos, F. (2021). *Panorama Digital de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPymes) de América Latina 2021*. GIA Consultores
- INEC. (2022). *Directorio de Empresas y Establecimientos 2021*. <https://n9.cl/pzj8m>
- Karlöf, B., & Villegas, F. (1993). *Práctica de la estrategia*. Granica.
- López Trujillo, L., López Trujillo, P., & López Trujillo, F. (2020). Modelo de Gestión del Conocimiento para la Innovación. *Administración y Organizaciones*, 71.
- Marco, D., & Giovanni, S. (2020). *Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. CEPAL. <https://n9.cl/o9e85>

- Peña Forero, J. E. (2015). *Propuesta de diseño de un modelo de gestión basado en la integración de herramientas de tecnología de información (IT) a partir del análisis del estado de madurez de procesos (CMMI) para micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en Bogotá*. [Tesis de postgrado, Pontificia Universidad Javeriana] <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/15522>
- Pereira Alfaro, H. (2011). Implementación de la Gestión del Conocimiento en la empresa. *CEGES-TI-Exito Empresarial*, 135, 1-6
- Reficoo, E., Jaen, M., Gutierrez, R., & Aulena, N. (2018). Collaboration mechanisms for sustainable innovation. *Journal of Cleaner Production*, 203, 1170-1186. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.08.043>
- Rodríguez, M. F., Egüez, J. C., Villamil, J. F., & Cueva, M. G. (2017). Los modelos de gestión administrativa de las pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Quito. *Revista Observatorio de la Economía*, 5.
- Salamanca, Y. T., Cortina, A. D., & García, R. D. (2014). Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos. *Suma de negocios*, 5(11), 70-77. [https://doi.org/10.1016/s2215-910x\(14\)70021-7](https://doi.org/10.1016/s2215-910x(14)70021-7)
- Valenzuela, L., & Torres, E. (2008). Gestión empresarial orientada al valor del cliente como fuente de ventaja competitiva. Propuesta de un modelo explicativo. *Estudios gerenciales*, 24(109), 65-86.
- Velásquez Contreras, A. (2003). Modelo de gestión de operaciones para pymes innovadoras. *Revista Escuela De Administración De Negocios*, (47), 66-87., 21.

AUTORES

Andrés Felipe Palacios Morocho. Magister en Sistemas de Información Mención en Inteligencia de Negocios y Analítica de Datos Masivos.

Danny Christian Barbery Montoya. Doctor en ciencias empresariales especialidad empresa familiar y emprendedores. Máster universitario en creación y dirección de empresas. Magister en administración de empresas. Economista con mención en gestión empresarial especialización marketing.

DECLARACIÓN

Conflicto de intereses

Las autoras declaran que no existe conflicto de interés posible.

Financiamiento

No existió asistencia financiera de partes externas al presente artículo.

Agradecimientos

N/A

Nota

El artículo no ha sido presentado a otra revista o publicado previamente.