



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Previo la obtención del título de:

INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA. C.P.A.

TEMA:

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA "AGROPRODUCTOS" DEL CANTÓN SALITRE, PROVINCIA DEL GUAYAS, PERIODO 2016 – 2021.

AUTORA:

ERIKA ALEXANDRA BASANTES SILVA

RIOBAMBA – ECUADOR

2018

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por la Srta. Erika Alexandra Basantes Silva, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Víctor Oswaldo Cevallos Vique
DIRECTOR

Ing. Lenín Javier Gaibor
MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Erika Alexandra Basantes Silva, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 16 de febrero de 2018

Erika Alexandra Basantes Silva

C.C. 060425952-3

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a los seres más estupendos que Dios me ha regalado mis padres Manuel y Melania, quienes han dejado de lado muchas cosas en su vida para darme mi educación y formarme como un gran ser humano, lleno de valores y principios que los llevaré conmigo el resto de mi vida.

A mi hermano Fabricio, con el cual he compartido muchos años, hemos jugado, hemos reído, hemos llorado, siempre juntos luchando con las adversidades que se nos han presentado.

A mi esposo Luis, quien es mi compañero de vida, una persona muy especial y la inspiración del presente trabajo de titulación.

En fin, a todos mis familiares, de parte de madre y padre, ya que cada uno de ellos han aportado de manera significativa en mi vida.

Erika Alexandra Basantes Silva

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi Padre Eterno por darme la dicha de tener vida y salud para culminar mi carrera profesional.

A mi Director del trabajo de titulación Ing. Víctor Cevallos, por compartir sus conocimientos y asesorarme para culminar con éxito esta investigación.

Al Ing. Lenin Gaibor, Miembro del presente trabajo de titulación, quien en su momento replanteo mi tema y me dio la oportunidad de ejecutarlo mediante su asistencia.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, por darme la oportunidad de estudiar en la prestigiosa Escuela de Contabilidad y Auditoría y adquirir los conocimientos de cada uno de sus ingenieros.

Erika Alexandra Basantes Silva

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE GENERAL	vi
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xi
ÍNDICE DE ANEXOS	xi
RESUMEN	xii
ABSTRACT.....	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Formulación del problema	4
1.1.2 Delimitación del Problema	4
1.2 JUSTIFICACIÓN	5
1.3 OBJETIVOS	7
1.3.1 Objetivo general.....	7
1.3.2 Objetivos específicos	7
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	8
2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	8
2.1.1 Gestión	8
2.1.1.1 Gestión administrativa	9
2.1.1.2 Producción	9
2.1.1.3 Gestión de la producción	10
2.1.2 Administración.....	10

2.1.2.1 Administración de producción	11
2.1.3 Planificación	11
2.1.3.1 Importancia de la Planificación	12
2.1.3.2 Tipos de Planificación	13
2.1.3.3 Estrategia	13
2.1.3.4 Planificación Estratégica.....	14
2.1.3.5 Características de la Planeación Estratégica	15
2.1.3.6 Beneficios de la Planificación Estratégica.....	15
2.1.3.7 Importancia de la Planificación Estratégica.....	16
2.1.3.8 Fases de elaboración de un Plan Estratégico	17
FASE 1: Diagnostico Situacional.	17
Componentes del Macroambiente de una compañía:	17
Análisis Interno.....	19
Matriz relacional de Holmes.....	22
Análisis Externo.....	23
FASE 2: Direccionamiento Estratégico.	24
Desarrollo de una visión estratégica	24
Formulación de una declaración misión	26
Valores de la compañía.....	26
Establecimiento de objetivos	27
Políticas.....	28
FASE 3: Formulación Estratégica.	29
Tipos de estrategias.....	29
Proyectos Estratégicos	31
Matriz de Correlación	32
Plan Operativo	33
FASE 4: Ejecución Estratégica.	33
FASE 5: Control Estratégico BSC.....	35
Índices de gestión.....	36
Clasificación de los índices.....	36
2.1.4 Proceso de Gestión Administrativa.....	37
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	39
3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	39

3.2 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN.....	40
3.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	40
3.3.1 Encuesta.....	40
3.3.2 Entrevista.....	41
3.3.3 Observación.....	41
3.3.4 Muestra.....	41
3.4 COMPROBACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER.....	42
3.5 ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	42
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....	49
4.1 TÍTULO.....	49
4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	49
4.2.1 Referencia Histórica.....	49
4.2.2 Misión.....	49
4.2.3 Visión.....	50
4.2.4 Valores Corporativos.....	50
4.2.5 Objetivos.....	51
4.2.6. Estructura Organizacional de la empresa Agroproductos.....	52
4.2.7 Funciones sugeridas por puestos de trabajos.....	53
4.2.8 Cadena de Valor Empresa Agroproductos.....	59
4.2.9 Etapa de los insumos.....	60
4.3 ETAPA DE ADECUACION DE ESTRATEGIAS.....	65
4.3.1 FODA AGROPRODUCTOS.....	65
4.3.2 Priorización de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.....	67
4.3.3 Direccionamiento estratégico.....	75
4.3.4 Formulación de estrategias.....	79
4.3.5. Ejecución de los Planes Operativos.....	90
CONCLUSIONES.....	96
RECOMENDACIONES.....	97
BIBLIOGRAFÍA.....	98
WEBGRAFÍA.....	Error! Bookmark not defined.
ANEXOS.....	101

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Descripción componentes del macroambiente.	18
Tabla 2 Matriz Análisis Interno.	20
Tabla 3: Calificación para la Matriz Holmes.	22
Tabla 4: Matriz de priorización para Fortalezas.	22
Tabla 5: Matriz de priorización para Oportunidades.	23
Tabla 6: Matriz de priorización para Debilidades.	23
Tabla 7: Matriz de priorización para Amenazas.	24
Tabla 8: Redacción de una declaración de visión.	25
Tabla 9: Matriz Correlación objetivos vs estrategia.	32
Tabla 10: Matriz estratégica de impacto.	35
Tabla 11: Discernimiento de la visión, misión y objetivos de Agroproductos.	42
Tabla 12: Valores orientados al logro de metas propuestas por la empresa.	43
Tabla 13: Existencia en Agroproductos de una estructura organizacional formal y bien definida.	44
Tabla 14: Nivel de compromiso relacionado con la razón de ser la empresa.	45
Tabla 15: Calificación de la comunicación dentro de la empresa.	46
Tabla 16: Participación del personal en la toma de decisiones.	47
Tabla 17: Personal de Agroproductos.	53
Tabla 18: Funciones del Propietario.	53
Tabla 19: Funciones Asistente Administrativo.	54
Tabla 20: Funciones del Contador(a).	55
Tabla 21: Funciones del Jefe de Producción.	56
Tabla 22: Funciones del Jefe de Comercialización.	56
Tabla 23: Funciones del Chofer.	57
Tabla 24: Funciones del Bodeguero.	58
Tabla 25: Proceso de producción hasta su distribución.	61
Tabla 26: Fortalezas.	65
Tabla 27: Oportunidades.	65
Tabla 28: Debilidades.	66
Tabla 29: Amenazas.	66
Tabla 30: Priorización de fortalezas.	67

Tabla 31: Fortalezas priorizadas.	68
Tabla 32: Priorización de oportunidades.	69
Tabla 33: Oportunidades priorizadas.	70
Tabla 34: Priorización de debilidades.	71
Tabla 35: Debilidades priorizadas.	72
Tabla 36: Priorización de amenazas.	73
Tabla 37: Amenazas priorizadas.	74
Tabla 38: Misión.	75
Tabla 39: Visión.	76
Tabla 40: Objetivos mediante BSC	77
Tabla 41: Objetivos e indicadores.	78
Tabla 42: Matriz FA Ofensivas.	79
Tabla 43: Estrategias FO.	80
Tabla 44: Matriz DO Adaptivas.	81
Tabla 45: Estrategias DO.	82
Tabla 46: Matriz FA Reactivas.	83
Tabla 47: Estrategias FA.	84
Tabla 48: Matriz DA Defensivas.	85
Tabla 49: Estrategias DA.	86
Tabla 50: Objetivos vs Estrategias.	87
Tabla 51: Matriz de impacto de estrategias	88
Tabla 52: Orden de implementación de estrategias.	89
Tabla 53: Plan Anual. Objetivo 1	90
Tabla 54: Plan Operativo Objetivo 2	91
Tabla 55: Plan Operativo Objetivo 3.	93
Tabla 56: Plan Operativo Objetivo 4.	94

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Tipos de Planificación.	13
Gráfico 2: Componentes del macroambiente de una compañía.	17
Gráfico 3: Modelo de competencia de las cinco fuerzas de Porter.....	19
Gráfico 4: Elaboración de objetivos bajo el cuadro de mando integral.....	28
Gráfico 5: Matriz de priorización para Fortalezas y Oportunidades.	30
Gráfico 6: Matriz de priorización para Debilidades y Oportunidades.....	30
Gráfico 7: Matriz de priorización para Fortalezas y Amenazas.	31
Gráfico 8: Matriz de priorización para Debilidades y Amenazas.....	31
Gráfico 9: Proceso de Gestión Administrativa.	37
Gráfico 10: Discernimiento de la visión, misión y objetivos de Agroproductos.....	43
Gráfico 11: Valores orientados al logro de metas propuestas por la empresa.....	44
Gráfico 12: Existencia en Agroproductos de una estructura organizacional formal y bien definida.	45
Gráfico 13: Nivel de compromiso relacionado con la razón de ser la empresa.....	46
Gráfico 14: Calificación de la comunicación dentro de la empresa.	47
Gráfico 15: Participación del personal en la toma de decisiones.	48
Gráfico 16: Valores Corporativos.....	50
Gráfico 17: Objetivos Institucionales.	51
Gráfico 18: Estructura Organizacional Vigente.....	52
Gráfico 19: Organigrama Estructural de Agroproductos.....	52
Gráfico 20: Cadena de Valor "Agroproductos".	59
Gráfico 21: Proceso de producción Agroproductos.....	60

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Ubicación Geográficas	101
Anexo 2: Proceso de Producción	102
Anexo 3: Encuesta	105
Anexo 4 Entrevista.....	107
Anexo 5: Matriz Clínica de Ventas.....	108

RESUMEN

El presente proyecto de investigación se encuentra encaminado al diseño de un Plan Estratégico para la empresa AGROPRODUCTOS, ubicada en la Parroquia la Victoria, el cual servirá como una herramienta de gestión esencial para el direccionamiento de la empresa, donde reflejará su misión, visión, objetivos y estrategias destinadas a mejorar los procesos tanto internos como externos y por ende mejorar su rentabilidad. Se realizó una entrevista al propietario de la empresa, con el fin de conocer mejor sus ideas y su forma de actuar, se rediseñó el organigrama estructural con todos los departamentos que existen dentro la empresa, además se realizó un análisis basado en la matriz FODA el cual permitió analizar el ambiente interno y externo de la misma. De la encuesta realizada al personal de la empresa AGROPRODUCTOS se ha podido evidenciar que existe una inadecuada comunicación dentro de la misma, el personal desconoce la razón de ser de la empresa, por lo cual no se proyectan a un fin específico. Realizado el análisis de las variables internas y externas, se ha podido evidenciar una gran fortaleza que es la cordial atención al cliente. En la propuesta se plantea estrategias que ayudarán a que la empresa llegue a una posición competitiva en el sector industrial, aumentando su participación en el mercado y fortaleciendo su imagen corporativa. El plan estratégico debe ser socializado en todos los niveles de la empresa con la finalidad de que sean partícipes de los proyectos establecidos, así como comprometerlos a cumplir con eficiencia las actividades pertinentes, esto permitirá mejorar el rendimiento y productividad de la empresa.

Palabras claves: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <PLAN ESTRATÉGICO> <VENTAJA COMPETITIVA> <ESTRATEGIAS> <GESTIÓN ADMINISTRATIVA> <SALITRE (CANTÓN)>.

Ing. Víctor Oswaldo Cevallos Vique.

DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The present research project is on routed aimed at designing a Strategic Plan for the AGROPRODUCTOS company located in Victoria Parish, this going to be an essential tool for addressing the company to reflects its mission, vision, objectives, and strategies intended to improve the internal and external process and enhance its profitability. The owner of the company was interviewed with the objective to know his ideas and way of acting, the structural organigram with the different departments into the company was redesigned, in addition, an analysis based on the matrix FODA was made, which let to analyze the internal and external environment of the company. The interview developed to the AGROPRODUCTOS company staff evidence that there is no a correct communication into the company, the employees do not know the reason of being of the company for which they are not projected for a specific purpose. Done analyze the internal and external variables evidence that the main a great strength friendly customer service. In the propose arise strategies that will help the company reaches a competitive position in the industrial sector, growing its participation in the market and strengthening its corporate image. The strategic plan must be socialized at all levels in order to they participate in the projects, as well as committed them to comply with efficiency the relevant activities this let to improve the company performance and productivity.

Key Words: Economic and Administrative Sciences – Strategic Plan - Competitive Advantage - Strategies – Administrative Management - Salitre (Town).

INTRODUCCIÓN

Agroproductos es una empresa familiar ubicada en el cantón Salitre, Provincia de Guayas, Parroquia la Victoria, su actividad económica es la siembra, comercialización y distribución de arroz y maíz seco, los cuales son distribuidos en diferentes provincias del país, entre ellos: Guayas, Tungurahua y Chimborazo.

El gerente de Agroproductos viendo como una gran oportunidad el actual incremento de mercado consumidor, considera varias opciones para el mejoramiento de la gestión administrativa, una de ellas es el diseño de un Plan Estratégico que permita apuntalar la toma de decisiones, y por ende proyectarse hacia el futuro sobre la base de mayor eficacia, eficiencia y calidad en los productos que ofertan al mercado.

El presente proyecto de investigación está tratado en cuatro capítulos los cuales se detallan a continuación:

Capítulo I, se plantea y se formula el problema de estudio, se determina la limitación que va a tener la investigación, se puntualizan los objetivos y se plantea la justificación.

Capítulo II, en este capítulo se procede a la recopilación de antecedentes investigativos y a la fundamentación teórica con base en libros, revistas científicas, o sitios web, entre otros. Se plantea la idea a defender.

Capítulo III, se instituye la metodología utilizada en el transcurso de la elaboración del presente proyecto de investigación; asimismo, se detallan los métodos, técnicas y herramientas a utilizar, como son la entrevista, la encuesta, etc.

Capítulo IV se ejecuta el diseño del Plan Estratégico, la misión, misión y valores corporativos, para determinar la razón de ser la empresa. Además, se analiza el entorno externo e interno y se elabora la matriz FODA con el fin de elaborar estrategias competitivas que ayuden a mejorar la gestión administrativa de la empresa.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

AGROPRODUCTOS fue creado por el señor Estalin Fuentes, el 13 de septiembre de 1994, como un emprendimiento, para lo cual empezó adquiriendo un solar ubicado en la parroquia la Victoria, Cantón Salitre. En sus primeros 4 años se dedicó únicamente a la siembra y cosecha de arroz y maíz seco, los cuales eran distribuidos a las empresas piladoras del sector.

En febrero de 1999, la empresa decide adquirir maquinaria para realizar la trilla del arroz, para convertirse en una empresa familiar, consiguiendo ser distribuidores directos del sector, gracias al crecimiento y a las mejoras implementadas, incrementan las ventas de manera significativa, y por ende mayores ingresos para la misma.

Con el transcurso de los años inicia un proceso de ampliación territorial, instalaciones y equipos de producción, expandiendo sus líneas de mercado a los cantones de las provincias de: Guayas, Tungurahua y Chimborazo. Hoy en día AGROPRODUCTOS tiene como actividad económica el cultivo de arroz, maíz seco y semillas de soya, siendo uno de los principales cultivadores y distribuidores del Cantón Salitre.

Realizado un breve análisis a la empresa AGROPRODUCTOS se ha podido detectar las siguientes problemáticas:

- La empresa no cuenta con un análisis de los factores internos y externos, lo cual impide determinar las oportunidades y amenazas, creando una toma de decisiones ineficientes e imposibilitando la competitividad de la empresa en el mercado actual.
- En AGROPRODUCTOS no se encuentra establecida la misión y visión, lo que imposibilita identificar la razón de ser, el propósito para la cual fue creada, y por ende sus directivos no pueden precisar los lineamientos organizacionales y estructurales, sin antes poseer una perspectiva del futuro deseado.

- En AGROPRODUCTOS no se han definido objetivos institucionales de corto, mediano y largo plazo, lo que provoca que la empresa no tenga definido hacia dónde quiere ir, lo que genera inestabilidad en el ambiente empresarial e impide el cumplimiento de la misión establecida.
- De otro lado, la empresa carece de un Plan Estratégico, lo cual no permite contar con una filosofía, misión, visión, valores, principios, políticas y una estructura organizacional de largo plazo, lo que ocasiona pérdidas y actividades innecesarias en las diferentes áreas de trabajo.
- La empresa no ha establecido un Plan Operativo lo que provoca una inadecuada conducta de sus empleados, afectando al cumplimiento de los objetivos planteados.
- Finalmente, la empresa no cuenta con un organigrama estructural definido, acompañado de la ausencia de manuales de funciones y de procedimientos que delimiten las funciones de cada área y puesto de trabajo, lo que ocasiona incertidumbre y riesgos en las actividades que se realizan en su interior.

Todos los problemas anteriormente citados, tienen su raíz en la ausencia de un Plan Estratégico que permita a la empresa AGROPRODUCTOS direccionar de manera adecuada los objetivos fundamentales de la misma, es por ello que se considera de vital importancia el desarrollo del presente trabajo de investigación, ya que a través del mismo, permitirá la elaboración su estructura organizacional, el análisis interno - externo y estrategias de comercialización, contribuyendo de esta forma con una importante herramienta de gestión para que sus directivos puedan mejorar la toma de decisiones y adoptar estrategias encaminadas a su desarrollo progresivo.

1.1.1 Formulación del problema

¿Cómo contribuye el Diseño de un Plan Estratégico para la Empresa “AGROPRODUCTOS” del Cantón Salitre, Provincia del Guayas, Periodo 2016 – 2021, al mejoramiento de la gestión administrativa?

1.1.2 Delimitación del Problema

Objeto: Diseñar un Plan Estratégico con estrategias a mediano y largo plazo.

Campo: Gestión Administrativa.

Área: Administración.

Aspecto: Adecuación de estrategias.

Espacial: “AGROPRODUCTOS”

Provincia: Guayas.

Cantón: Salitre.

Parroquia: La Victoria.

Dirección:

Matriz: Km 5 ½ vía Babahoyo – Guayaquil.

Sucursal: Riobamba, calle Guayaquil y Verna (Sector Mercado Mayorista).

Teléfono: 032626101; 032626219

Celular: 099943534; 0986884957; 0983615837

Logotipo de Agroproductos:



Delimitación Temporal: Periodo 2016 – 2021.

1.2 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se justificó su emprendimiento desde la parte teórica ya que se aprovechó todo el referente teórico existente sobre planificación estratégica a fin de adaptarlo a las necesidades y requerimientos de “AGROPRODUCTOS” y así elaborar su propia planificación estratégica en función de la revisión de literaturas referentes a los procesos de la planificación en la cual se identificaron oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, tanto externas como internas, con la finalidad de detectar factores críticos de éxito.

Además de ello se utilizó información de libros relacionados con la administración estratégica, los que proporcionaron una guía para la elaboración del plan estratégico en la organización. Conjuntamente se utilizó el internet como refuerzo para obtener información actualizada para la elaboración de la presente Planificación.

Desde la parte metodológica, la presente investigación se justificó su realización, ya que se utilizaron una serie de métodos y técnicas de investigación que permitieron recabar información suficiente, competente, relevante y pertinente que sirvió para realizar un diagnóstico y que los resultados de la planificación estratégica sean los más objetivos y reales posibles.

Metodológicamente, se utilizaron los métodos: deductivo, análisis y síntesis, ya que el plan estratégico observa la cadena de consecuencias, causas y efectos en la empresa durante un tiempo, relacionado con una decisión real o intencionada que tomará la dirección. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de los puntos estratégicos de desarrollo, tanto propias como del entorno.

En lo referente a la justificación académica, el presente trabajo de investigación se justificó su emprendimiento, ya que a través de éste, se logró consolidar los conocimientos adquiridos durante la carrera profesional al momento de elaborar la Planificación Estratégica para la empresa “Agroproductos”, paralelamente permitió adquirir una serie de nuevas experiencias en cuanto a la ejecución de la planificación estratégica, puesto que a través de un mapa de procesos se orientó a la organización al

alcance de los objetivos institucionales propuestos, así como a la consecución de la misión y visión.

Desde la parte práctica el presente trabajo de titulación, se justificó su realización ya que permitió la elaboración de un plan estratégico para la Empresa “AGROPRODUCTOS”, permitiendo contar con una herramienta de gestión sólida que incluye: misión, visión, objetivos y estrategias, contribuyendo de esta manera al desarrollo y mejoramiento de los procesos productivos, con la finalidad de obtener ventajas competitivas del mercado en el cual se desempeña.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Diseñar un Plan Estratégico para la Empresa “AGROPRODUCTOS”, del Cantón Salitre, Provincia del Guayas, periodo 2016 – 2021, a fin de mejorar la gestión administrativa.

1.3.2 Objetivos específicos

- ❖ Desarrollar el marco teórico en lo referente a la planificación estratégica a través de fuentes bibliográficas actualizadas y especializadas, que permitan tener un conocimiento más amplio acerca de las variables de investigación.
- ❖ Estructurar el marco metodológico, con la utilización de métodos y técnicas de investigación, que permitan recabar información suficiente, competente, relevante y pertinente a fin de que los resultados de la Planificación Estratégica sean los más reales y objetivos posibles.
- ❖ Diseñar un Plan Estratégico para la Empresa “AGROPRODUCTOS”, mediante el análisis de los factores internos y externos, que permitan establecer estrategias y por ende ventajas competitivas en el mercado en el cual se desempeña.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1.1 Gestión

Según Ruiz, (2013), la Gestión es la acción de gestionar y administrar una actividad profesional destinada a establecer los objetivos y medios para su realización, a precisar la organización de sistemas, con el fin de elaborar la estrategia del desarrollo; y, a ejecutar la gestión del personal. Asimismo, en la gestión es muy importante la acción, porque es la expresión de interés capaz de influir en una situación dada. (pág. 19)

Por su parte, Domínguez, (2001), respecto de la gestión, señala:

La gestión apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados. Con frecuencia se promocionan en la empresa a trabajadores competentes para asumir cargos de responsabilidad, pero si no se les recicla, seguirán trabajando como siempre, sin percatarse que han pasado a una tarea distinta y pretenden aplicar las mismas recetas que antaño. Un ejemplo claro son los vendedores, que son promocionados a Jefes de Venta, quienes fracasarán en su nuevo puesto a menos que asuman nuevas actitudes y adquieran la formación adecuada. (pág. 11)

En síntesis, la gestión es la acción de dirigir las actividades que se realiza en una empresa o en cierto departamento, con la finalidad de instituir metas y objetivos al personal, suministrando los medios y las estrategias necesarias de corto, mediano o largo plazo para su ejecución. Así las actividades que se desarrollan en cada departamento serán eficientes consiguiendo la estabilidad de la empresa y conservando su posición en el mercado.

2.1.1.1 Gestión administrativa

Respecto de la Gestión Administrativa Muñiz, (2005), afirma que “La gestión administrativa consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros” (pág. 4).

Por lo tanto, la gestión administrativa es importante para cualquier tipo de empresa ya que contribuye al mejoramiento de los procesos administrativos, con el propósito de mejorar el rendimiento de la misma.

2.1.1.2 Producción

Para Heizer Jay & Render Barry, (2009), “los fabricantes producen artículos tangibles, mientras que los servicios a menudo son intangibles. Sin embargo, muchos productos son una combinación de un producto y servicio, lo cual complica la definición” (pág. 19).

Por otro lado Susel, (2010), menciona:

También se llama producción a la transformación de unas entradas (inputs) por medio de un sistema productivo conformado por un conjunto de elementos materiales y conceptuales, un sistema físico de producción que gobierna los elementos materiales y un sistema de gestión de producción encargado de la dirección y el control. (pág. 9)

En base a lo anterior, podemos decir que producción es la elaboración de bienes y generación de servicios, independientemente del tipo de actividad que se realice, estableciendo lapsos de tiempo para elaborar la producción, con el propósito de obtener un bien o un servicio de calidad y por ende mejorar sustantivamente las ganancias de la empresa.

2.1.1.3 Gestión de la producción

Para Ruiz, (2013), “la gestión de producción es el conjunto de herramientas administrativas, que va a maximizar los niveles de la producción y se centra en la planificación, demostración, ejecución y control de diferentes maneras, para así obtener un producto de calidad” (pág. 20).

Sobre el mismo tema, Lopez, (2008), señala:

En las empresas industriales la aplicación de la gestión de producción es la clave para que asegure su éxito. Por lo tanto en estas empresas su componente más importante es la producción, en tanto es fundamental que cuenten con un buen control y planificación para que mantengan su desarrollo en un nivel óptimo. (pág. 67)

De acuerdo a lo anterior, la gestión de producción es la unión de instrumentos administrativos que se enfocan en la maximización de los procesos productivos de un sector aplicando la planificación, organización, dirección y control, para de esta forma obtener un producto de calidad y por ende la satisfacción del cliente.

2.1.2 Administración

Ruiz, (2013), afirma que “La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en que los individuos trabajen en conjunto de manera eficaz y eficiente con el fin de llegar a objetivos específicos” (pág. 12).

Para Agustin, (2004), “La palabra administración se forma del prefijo ad, hacia, y ministration; esta última palabra proviene a su vez de minister, vocablo compuesto de minus, comparativo de inferioridad, y del sufijo ter, que funge como término de comparación” (pág. 23).

En síntesis, administrar es planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos existentes en las empresas, para de esta manera lograr que el personal cumpla eficientemente los objetivos planteados.

2.1.2.1 Administración de producción

Según Ruiz, (2013), menciona:

Se puede definir a la Administración de Operaciones como el diseño, la mejora de los sistemas que crean y producen los principales bienes y servicios, y que está dedicada a la investigación y a la ejecución de todas aquellas acciones que van a generar una mayor productividad mediante la planificación, organización, dirección y control en la producción, ampliando todos esos procesos individuales de la mejor manera posible, destinado todo ello a aumentar la calidad de producto. (pág. 14)

Logenecker & W Carlos & Petty & Palich, (2007), afirma que: “Administración de producción, también llamada Administración o Gerencia de Operaciones (“Operations Management”, OM) puede ser definida como “el diseño, la operación y el mejoramiento de los sistemas de producción que crean los bienes o servicios primarios de la compañía” (pág. 8).

Por lo tanto, la administración de producción mejora los sistemas de manufactura, mediante la aplicación de una apropiada gestión administrativa que consiste en planear, organizar, dirigir y controlar los productos o servicios que se comercializarán, logrando proporcionar a los consumidores productos o servicios de calidad que satisfagan sus necesidades y por ende mejorando la productividad de la empresa.

2.1.3 Planificación

Para Tello, M., (2012), la planificación se define como:

Una etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales, económicas, sociales y políticas; tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de

referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio. Los diferentes niveles en los que la planeación se realiza son: global, sectorial, institucional y regional. Su cobertura temporal comprende el corto, mediano y largo plazos. (pág. 55).

Según Carrión, (2013), planificación es:

Es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos, por ello constituye un factor de suma importancia para la empresa porque el éxito de la planificación consiste en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna del cambio que se quiere dar a las falencias que puede tener una empresa, aprovechando las fortalezas y oportunidades que se pueden presentar y contrarrestando las debilidades y amenazas que surgen en el desarrollo de las actividades empresariales. (pág. 17)

En síntesis, se puede inferir que la planificación es un plan de mejoras que a través de la fijación de objetivos con sus respectivas estrategias, permiten el cumplimiento de los grandes postulados empresariales.

2.1.3.1 Importancia de la Planificación

Según Tello, M., (2012), la importancia de la planificación radica en:

Sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; Sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan. Y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino. El control se convierte en un ejercicio fútil. Con frecuencia, los planes erróneos afectan la salud de toda la organización. (pág. 70).

Para Barreiros, (2012), la Planificación es importante ya que: “Hoy en día la planificación es importante por varios aspectos, ya que proporciona un marco de

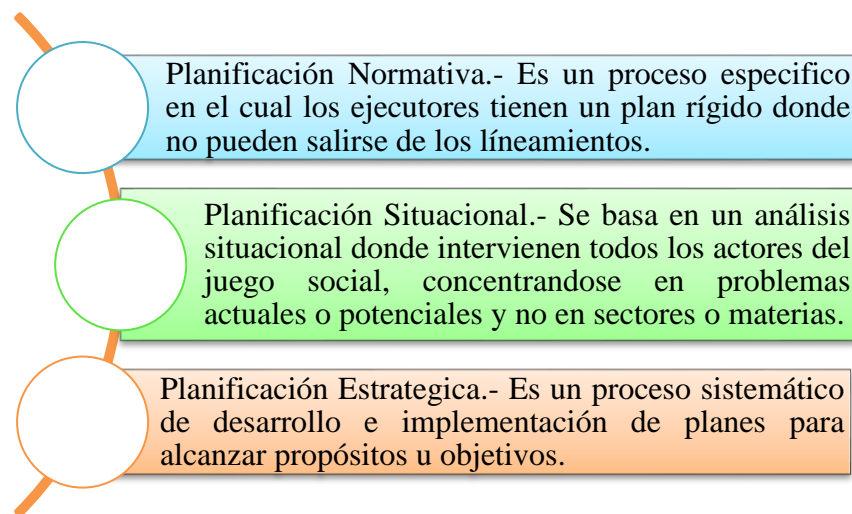
referencia para la actividad organizacional, ya que sin planes los administradores no tendrían una idea clara de lo que se necesita organizar, es esencial y vital contar con una meta, un objetivo”. (pág. 14).

En síntesis, la planificación es de vital importancia puesto que facilita la consecución de los objetivos planteados por la empresa y a su vez facilita el control y direccionamiento de procesos y subprocesos dentro de la misma.

2.1.3.2 Tipos de Planificación

Según, el artículo publicado por Altair Consultores, (2010), los Tipos de Planificación son:

Gráfico 1: Tipos de Planificación.



Elaborado Por: Erika Alexandra Basantes Silva.

Fuente: Altares Consultores.

2.1.3.3 Estrategia

Según un artículo escrito por Altair Consultores (2010), la Estrategia se puede definir como:

Una búsqueda deliberada de un plan de acción que cree y desarrolle una ventaja competitiva de la empresa. Para cualquier empresa, la búsqueda es un proceso iterativo que comienza con el reconocimiento de donde está y

qué tiene ahora. Sus competidores más peligrosos son los que más se le parecen. Las diferencias entre la empresa y sus competidores son el fundamento de su ventaja. Si tenéis empresas y son viables, ya tenéis alguna clase de ventaja, no importa cuán pequeña o sutil sea. El objetivo es agrandar el alcance de su ventaja, lo que sólo puede conseguirse a costa de otro. (pág. 12).

Heizer Jay& Render Barry, (2009), afirma que la “Estrategia es un plan maestro integral que establece la manera en que logrará su misión y objetivo; maximiza la ventaja y minimiza la desventaja competitiva” (pág. 9).

Por lo expuesto, se puede decir que la estrategia es un modelo a seguir basado en los objetivos, metas, políticas y valores que nos permite obtener una ventaja competitiva frente a la competencia al momento de ofertar valores o servicios en el mercado.

2.1.3.4 Planificación Estratégica

Armijo, M (2011) nos menciona que:

La Planificación Estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. (pág. 18).

Chiavenato I., (s.f.), señala: “La Planificación Estratégica es un proceso que sirve para formular y ejecutar estrategias de la organización con la finalidad de insertarle, según su misión en el contexto en que se encuentra” (pág. 15).

En síntesis, la planificación puede definirse como un instrumento que ayuda a cualquier tipo de organización, ya sea ésta pública o privada, a manejar y evaluar los procesos tanto internos como externos, para la consecución de las metas y los objetivos planteados por la organización.

2.1.3.5 Características de la Planeación Estratégica

De acuerdo a un artículo escrito por Alfaro, H., (2010), las características de la planificación estratégica son las siguientes:

- ✓ La planeación estratégica da respuesta a preguntas como las siguientes: ¿En qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar? ¿Quiénes son nuestros clientes y quienes deberían ser?
- ✓ Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para decisiones ordinarias. El gerente al afrontar tales decisiones se preguntará: ¿Cuáles opciones serán las más adecuadas con nuestras estrategias?
- ✓ Supone un marco temporal de tiempo más largo que otros tipos de planeación.
- ✓ Ayuda a orientar las energías y recursos hacia las características de alta prioridad.
- ✓ Es una actividad de alto nivel en el sentido que la alta gerencia debe participar activamente, ya que ella desde su punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización. Además, se requiere adhesión de la alta dirección para obtener y apoyar la aceptación en niveles más bajos.
- ✓ En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio. (pág. 1).

2.1.3.6 Beneficios de la Planificación Estratégica

Calderon & Testa, (2012), afirma que: “El desarrollo de un plan estratégico produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que permite la eficiencia productiva y una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros” (pág. 16).

Según Testa, S. & Calderón, F., (2012), refiriéndose a los beneficios de la Planificación Estratégica, manifiestan que:

El desarrollo de un plan estratégico produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que permite la eficiencia productiva y una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización.

Así los beneficios de la planificación estratégica están localizados en:

- ✓ El establecimiento de prioridades y jerarquización de los objetivos.
- ✓ Creación de una cultura estratégica común, consensuando visiones históricas del pasado, análisis del presente, y planes de futuro.
- ✓ Uso más efectivo de los recursos disponibles. (pág. 43).

2.1.3.7 Importancia de la Planificación Estratégica

Carrión, M., (2013), al hablar de la importancia de la planificación estratégica, señala:

Para sobrevivir en el mundo de hoy, tanto las Pymes como las grandes empresas, claro está, deben ser capaces de identificar y adaptarse a los cambios en los negocios. Factores económicos, políticos, sociales, culturales, demográficos, gubernamentales, tecnológicos y los competidores mismos afectan la forma en que opera una organización. Todos estos factores, que se encuentran fuera del control individual u organizacional, presentan oportunidades siempre cambiantes y desafíos a afrontar.

Es vital, entonces, que los directivos comprendan la importancia de esos factores al evaluar las capacidades de la organización para tomar las oportunidades que aparecen y puedan resultar fructíferas, reconocer las debilidades, evitar las amenazas a la rentabilidad de la empresa y, por supuesto, a la viabilidad y supervivencia de la organización. (pág. 12).

2.1.3.8 Fases de elaboración de un Plan Estratégico

1. Diagnostico Situacional.
2. Direccionamiento Estratégico.
3. Formulación Estratégica.
4. Ejecución Estratégica.
5. Control Estratégico BSC.

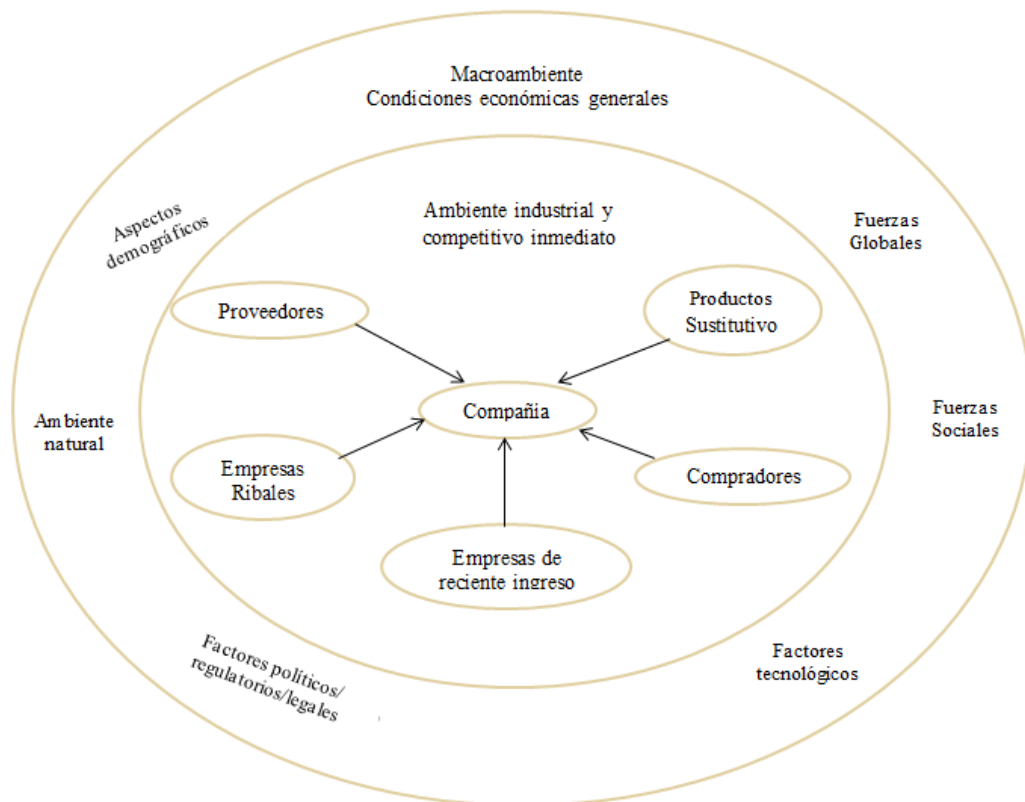
FASE 1: Diagnostico Situacional.

El diagnostico situacional permite conocer la situación actual de la empresa, determinar si existen planes estratégicos operativos y tácticos, además evalúa los procesos administrativos.

Componentes del Macroambiente de una compañía:

Para Arthur A. Thompson & John E. Gambie, (2012), mesionan que “el macroambiente engloba el amplio contexto ambiental que se ubica la industria de una compañía” (pág. 50).

Gráfico 2: Componentes del macroambiente de una compañía.



Fuente: Arthur A. Thompson & John E. Gambie, (2012).

Lo que sucede en la parte externa del macroambiente puede ser rápido o lento, con advertencias o sin ellas. Cuando los administradores de la compañía examinan el ambiente externo, deben estar alertas para detectar lo importante en el anillo exterior, evaluar su impacto e influencia, y adaptar la dirección y la estrategia de la compañía según se requiera. (pág. 51)

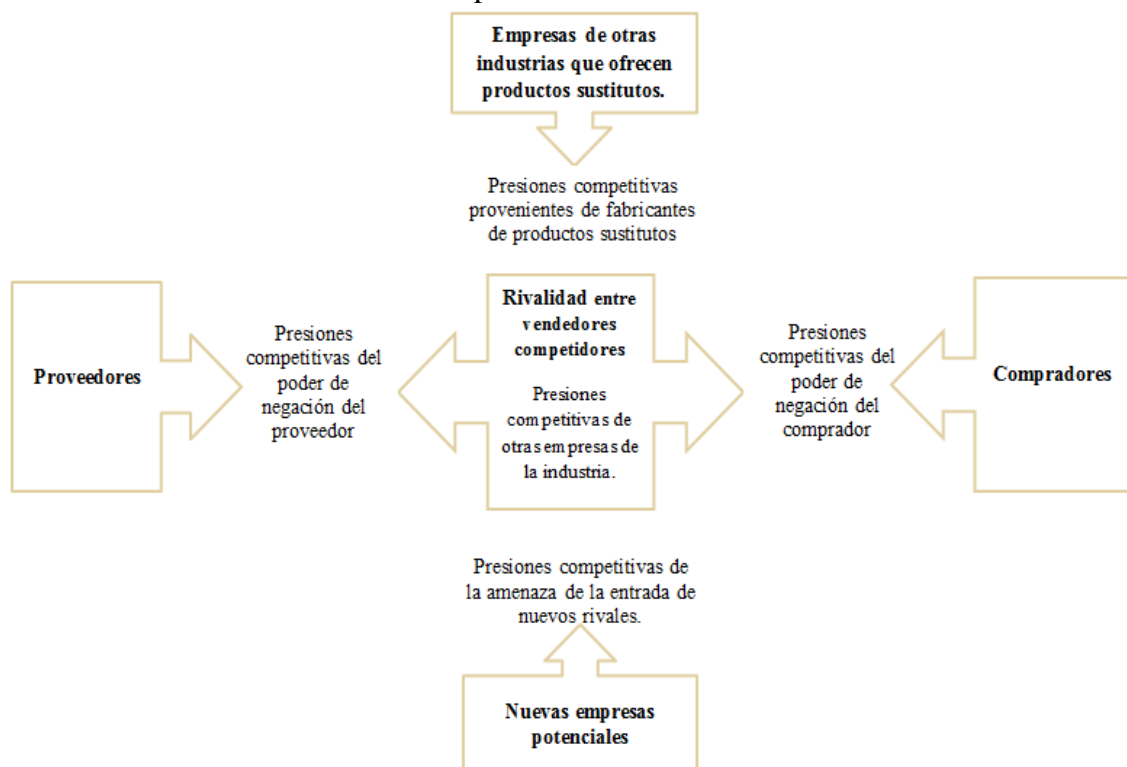
Tabla 1: Descripción componentes del macroambiente.

Componentes	Descripción
Aspectos demográficos	Los aspectos demográficos abarcan el tamaño, tasa de crecimiento y distribución por edades de diferentes sectores de la población, su distribución geográfica y la distribución del ingreso, así como las tendencias en estos factores.
Fuerzas Sociales	Las fuerzas sociales son los valores, actitudes, factores culturales y estilos de vida de la sociedad que impactan a los negocios. Las fuerzas sociales varían por localidad y cambian con el tiempo.
Factores políticos/ regulatorios/legales	Estos factores son las políticas y procedimientos políticos, así como la normativa y leyes que las compañías deben cumplir.
Ambiente natural	En este reglón se encuentran fuerzas ecológicas y ambientales como el clima y el cambio climático y factores asociados como la escasez de agua. Estos factores tienen un impacto directo en industrias como los seguros, la agricultura, la producción de electricidad y el turismo.
Factores tecnológicos	Los factores tecnológicos son el ritmo de cambio tecnológico y los avances tecnológicos que llegan a tener amplios efectos en la sociedad, como la ingeniería genética, la popularización de internet y los cambios en las tecnologías de comunicación.
Fuerzas Globales	Las fuerzas globales son las condiciones y cambios en los mercados globales, como sucesos políticos y políticas

	hacia el comercio internacional.
Condiciones económicas generales	Se trata de los factores económicos en los ámbitos local, estatal o regional, nacional o internacional que afectan a empresas e industrias, como tasas de crecimiento económico, de desempleo, de inflación y de interés défcits o superávits comerciales, tasas de ahorro y producto interno per cápita.

Fuente: Arthur A. Thompson & John E. Gambie, (2012).

Gráfico 3: Modelo de competencia de las cinco fuerzas de Porter.



Fuente: Porter, (1979), pág. 57.

Análisis Interno

Según Gomez, (1994), el análisis interno:

Consiste en evaluar su situación presente. El perfil de capacidad institucional es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer un diagnóstico estratégico de una

empresa involucrando todos los factores que afectan su operación corporativa.

Tabla 2 Matriz Análisis Interno.

Procesos		Lista de Chequeo	SI	NO	Diagnóstico	F	D
La Empresa	1						
			%	%			
Administración	2						
			%	%			
Proceso de planeación	3						
			%	%			
Sistema de apoyo para la toma de decisiones	4						
			%	%			
Cultura Organizacional	5						
			%	%			
Mejoramiento Continuo	6						
			%	%			
Gestión por Procesos	7						
			%	%			
Estructura Organizacional	8						
			%	%			
Actividades de Control	9						
			%	%			
Infraestructura	10						
			%	%			
Seguridad e Higiene Industrial	11						
			%	%			
Contabilidad	12						
			%	%			
Niveles de Desempeño	13						
			%	%			

Fuente: Sangucho, (2011)

Como realizar el PCI (perfil control interno).

Preparación de la información preliminar

Obtenga y procese información primaria o secundaria sobre cada una de las capacidades incluidas en el PCI. (pág. 104)

Conformación de grupos estratégicos

Los grupos estratégicos pueden formarse de diferentes maneras:

- a) De acuerdo con la estructura organizacional.

Se hace el diagnóstico para cada área o subárea funcional y luego se integra un diagnóstico corporativo.

- b) Por grupos estratégicos.

Por muestreo se integran unos grupos que harán el diagnóstico procurando que en ellos participen aleatoriamente colaboradores de los diferentes niveles organizacionales. De cualquier manera, será necesario integrar un diagnóstico corporativo.

- c) Participación total.

El PCI también es posible elaborarlo como una encuesta general que involucre todos los miembros de la organización. Cuando la empresa es muy pequeña puede cubrirse todo el universo.

Los resultados de esta encuesta se analizan en grupos por áreas funcionales y se integran en un diagnóstico corporativo. La experiencia demuestra que entre más amplia es la participación mayor es la integración y el compromiso con el plan estratégico. Por ello, cada compañía debe escoger el método que más convenga a su tamaño y cultura corporativa. (pág. 104)

Identificación de fortalezas y oportunidades.

En primer lugar, identifique todas las fortalezas y debilidades de su organización en cada una de las capacidades enunciadas. (pág. 104)

Priorización de factores.

Cuando el diagnóstico se hace mediante grupos estratégicos, éstos después de realizada la lluvia de ideas, seleccionarán aquellos factores claves que identifiquen fortaleza o debilidades organizacionales. (pág. 106)

Calificación de los factores.

Realizada la priorización, los participantes calificarán a su leal saber y entender las fortalezas y debilidades en una escala. Cuando se efectúe en grupo, sus miembros calificarán el valor de cada uno de los factores individualmente luego en consenso acordaron la calificación definitiva. (pág. 106)

Matriz relacional de Holmes

Según Veintimilla R & Veintimilla S, (2014), “esta matriz tienen por objeto categorizar opciones elaborando comparaciones entre sí, de este modo es posible entablar un orden para la definición de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas” (pág. 9).

La calificación se la realizara de acuerdo a la siguiente calificación:

Tabla 3: Calificación para la Matriz Holmes.

DETALLE	CALIFICACIÓN
Si el valor de la fila es de mayor importancia	1
Si el valor de la columna es de mayor importancia de la fila	0
Si los valores poseen igual importancia	0.5

Fuente: Alban P & Saavedra R, (2009)

Para Alban P & Saavedra R, (2009), “después de determinar la calificación se realizará la sumatoria de forma horizontal de cada factor, con el fin de sacar un promedio y seleccionar los factores de calificación en dicho promedio” (23-24).

Tabla 4: Matriz de priorización para Fortalezas.

MATRIZ DE PRIORIZACION FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES								
	F1	F2	F3	F4	F5	FRECUENCIA	FRECUENCIA PORCENTUAL	PRIORIZACIÓN
F1	0,5	1	0	1	1	3,5	26%	2do
F2	0	0,5	0	0	1	1,5	11%	
F3	1	1	0,5	1	1	4,5	33%	1ero
F4	0	1	1	0,5	0	2,5	19%	3ero
F5	1	0	0	0	0,5	1,5	11%	

Fuente: Sangucho, (2011)

Tabla 5: Matriz de priorización para Oportunidades.

MATRIZ DE PRIORIZACION FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES								
	O1	O2	O3	O4	O5	FRECUENCIA	FRECUENCIA PORCENTUAL	PRIORIZACIÓN
O1	0,5	1	0	1	1	3,5	26%	2do
O2	0	0,5	0	0	1	1,5	11%	
O3	1	1	0,5	1	1	4,5	33%	1ero
O4	0	1	1	0,5	0	2,5	19%	3ero
O5	1	0	0	0	0,5	1,5	11%	

Fuente: Sangucho, (2011)

Análisis del Diagnóstico.

Los perfiles deben ser analizados en profundidad por los grupos estratégicos, de manera que pueda integrarse un documento de diagnóstico con la información objetiva que genera la ronda de estratégica. (pág. 116)

Análisis Externo

Según Gomez, (1994), el examen del medio es:

Es pues el primer paso para encontrar y analizar las amenazas y oportunidades presentes en el entorno de la empresa. En esta etapa inicial del proceso de dirección estratégica es necesario enumerara todos los eventos y tendencias presentes en el entorno que puedan tener relación con el desempeño futuro de la compañía. (pág. 122)

Tabla 6: Matriz de priorización para Debilidades.

MATRIZ DE PRIORIZACION FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES								
	D1	D2	D3	D4	D5	FRECUENCIA	FRECUENCIA PORCENTUAL	PRIORIZACIÓN
D1	0,5	1	0	1	1	3,5	26%	2do
D2	0	0,5	0	0	1	1,5	11%	
D3	1	1	0,5	1	1	4,5	33%	1ero
D4	0	1	1	0,5	0	2,5	19%	3ero
D5	1	0	0	0	0,5	1,5	11%	

Fuente: Sangucho, (2011)

Tabla 7: Matriz de priorización para Amenazas.

MATRIZ DE PRIORIZACION FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES								
	A1	A2	A3	A4	A5	FRECUENCIA	FRECUENCIA PORCENTUAL	PRIORIZACIÓN
A1	0,5	1	0	1	1	3,5	26%	2do
A2	0	0,5	0	0	1	1,5	11%	
A3	1	1	0,5	1	1	4,5	33%	1ero
A4	0	1	1	0,5	0	2,5	19%	3ero
A5	1	0	0	0	0,5	1,5	11%	

Fuente: Sangucho, (2011)

FASE 2: Direccionamiento Estratégico.

Desarrollo de una visión estratégica

Según Arthur A. Thompson & John E. Gambie, (2012), visión es:

La visión estratégica define las aspiraciones de los directivos para la empresa mediante una panorámica del “lugar a donde vamos” y razones convincentes por las cuales es sensato para el negocio. Una visión estratégica articulada con claridad comunica las aspiraciones de la directiva a todos los interesados y contribuye a canalizar la energía del personal en una dirección común.

Para que una misión estratégica funciones como herramienta valiosa de la administración debe comunicar lo que esta quiere que sea la organización y ofrecer a los administradores un punto de referencia para tomar decisiones estratégicas y preparar a la compañía para el futuro. (pág. 22-23)

Comunicación de la visión estratégica

La comunicación eficaz de la visión estratégica hacia los administradores y empleados de niveles inferiores es tan importante como la solidez misma de la dirección de largo plazo que elija la alta administración. No se puede esperar que el personal se una a los esfuerzos de la administración para que la organización se mueva en la dirección que se pretende a menos que

entienda por qué es razonable y benéfico seguir en el curso estratégico diseñado por la administración. (pág. 23)

Tabla 8: Redacción de una declaración de visión.

Que hacer
<p>Sea gráfico. Presente una imagen clara del rumbo de la empresa y de la posición o posiciones en el mercado que se pretende conseguir.</p>
<p>Vea al futuro con sentido de dirección. Describa el curso estratégico que trazo la directiva y las clases de cambios de producto/mercado/cliente/tecnología que ayudarán a la compañía a prepararse para el futuro.</p>
<p>Mantenga el tema. Sea lo bastante específico para ofrecer a los administradores una guía con la que tomen decisiones y asignen recursos.</p>
<p>Conserve un margen de maniobra. La flexibilidad también es buena; el curso que trazó la directiva quizá deba ajustarse conforme cambien las circunstancias producto/mercado/cliente/tecnología, y presentar una nueva declaración de visión cada uno o tres años es señal de falta de timón en la administración.</p>
<p>Asegúrese de su viabilidad. La ruta y la dirección deben plantearse dentro de las posibilidades razonables de los que la empresa es capaz; con el tiempo una compañía debe demostrar avances mensurables para el logro de la visión.</p>
<p>Mencione por qué la ruta es sensata respecto de los negocios. El rumbo elegido debe beneficiar los intereses de largo plazo de todos los interesados (en especial accionistas, empleados y clientes).</p>
<p>Procure que sea fácil de recordar. Para dar a la organización un sentido de dirección y propósito, la visión tiene que comunicarse con facilidad. Es ideal que se reduzca a unas cuantas líneas o a una frase memorable (como la famosa visión de Henry Ford “un auto en cada cochera”).</p>

Fuente: Kotter, (1966), pág. 72.

Formulación de una declaración misión

Según Arthur A. Thompson & John E. Gambie, (2012) la misión es:

La característica definitoria de una visión estratégica es lo que menciona sobre el *futuro curso estratégico* de la empresa: “la dirección que seguimos y nuestra aspiración para el futuro”.

En cambio, una **declaración de misión** describe *el propósito y el negocio actual* de la empresa: “quienes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí”. Las declaraciones de misión en los informes anuales o los sitios web de las empresas suelen ser muy breves; algunas comunican mejor que otra lo sustancial de la empresa.

Una declaración de misión bien planteada debe emplear un lenguaje lo bastante específico para revelar la identidad propia de la compañía.

Lo ideal es que la declaración de misión de una compañía sea lo bastante descriptiva para:

- Identificar los productos o servicios de la compañía.
- Especificar las necesidades del comprador que se pretende satisfacer.
- Identificar los grupos de clientes o mercados que se empeña en atender.
- Precisar su enfoque para agradar a los clientes.
- Otorga a la compañía su identidad propia.

Valores de la compañía

Los valores de una compañía (algunas veces llamados *valores esenciales*) son las creencias características y normas conductuales que la administración determino que debe guiar el cumplimiento de su misión y visión. Los valores se relacionan con un trato justo, integridad, conducta ética, sentido innovador, trabajo en equipo, calidad suprema, servicio superior al cliente, responsabilidad social y ciudadanía comunitaria, entre otros aspectos.

Muchas compañías redactan una declaración de valores para destacar la expectativa de que los valores se reflejen en la conducción de las operaciones de la compañía y en la conducta de su personal. (pág. 26-27)

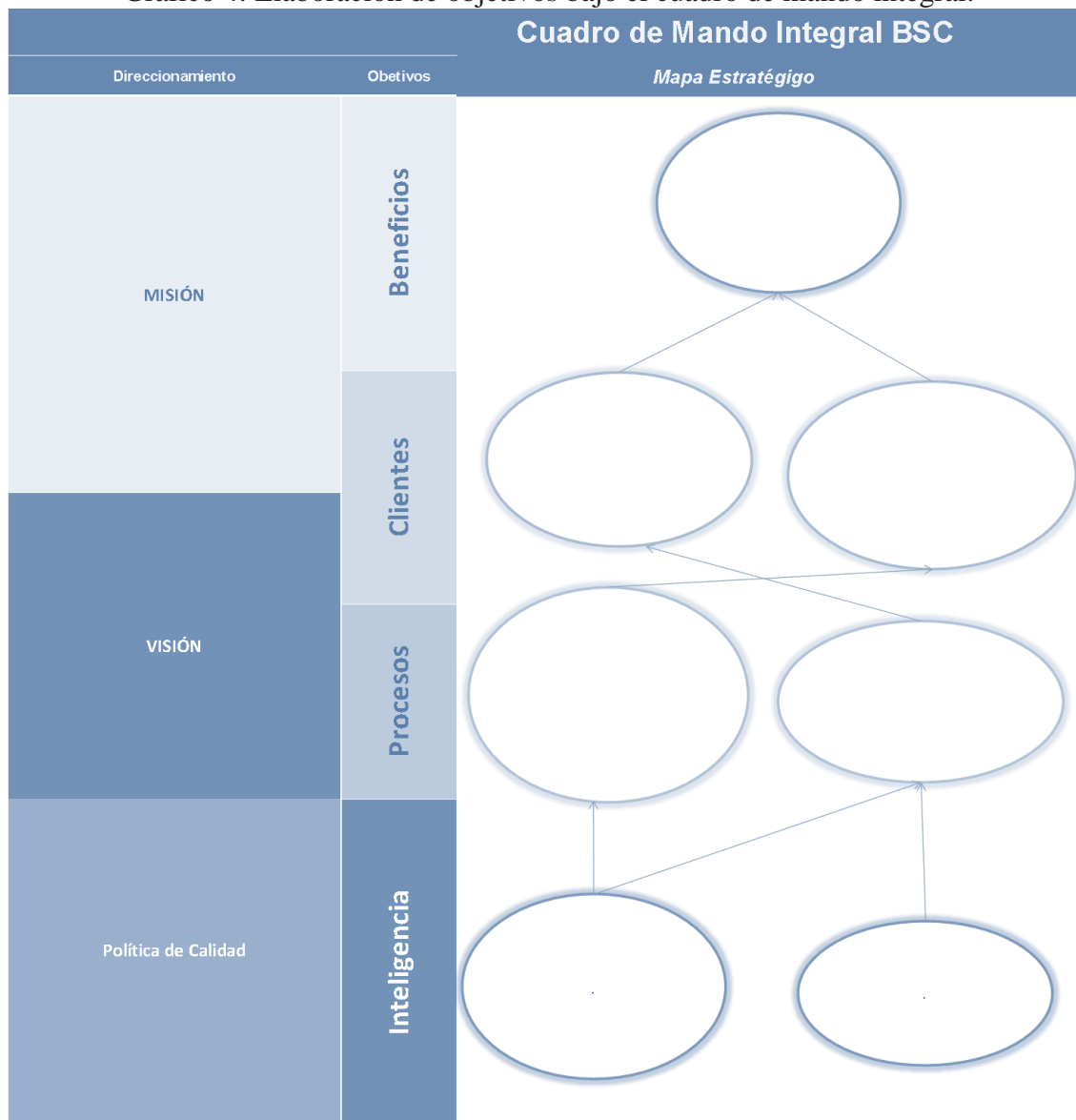
Establecimiento de objetivos

El propósito gerencial de establecer **objetivos** es convertir la visión y misión en objetivos de desempeño específicos. Los objetivos bien establecidos son *específicos, cuantificables o medibles*, y contienen una *fecha límite para su consecución*. Los objetivos concretos y mensurables son valiosos para la administración por tres razones: 1) centran los esfuerzos y alinean las acciones en toda la organización, 2) sirven como *patrones de medida* para rastrear el desempeño y los avances de una compañía, y 3) motivan e inspiran a los empleados a esforzarse más. Lo ideal es que los administradores formulen objetivos desafiantes pero factibles, que procuren que la organización *se estire* para alcanzar todo su potencial. (pág. 28)

Qué clases de objetivos fijar

Se requiere dos tipos muy distintos de metas de desempeño: las que se refieren al desempeño financiero y las que se refieren al desempeño estratégico. Los **objetivos financieros** comunican las metas de la administración en el aspecto financiero. Los **objetivos estratégicos** se refieren a la posición de marketing y la vitalidad competitiva de la compañía. (pág. 28)

Gráfico 4: Elaboración de objetivos bajo el cuadro de mando integral.



Fuente: Sangucho, (2011)

Políticas

(Rojas y Medina, 2012, p18) da a conocer que: “los lineamientos o guías para llevar a cabo una acción con el fin de alcanzar un objetivo o una meta. Pueden pensarse con un código que define la dirección en el cual se debe desarrollar una acción”.

FASE 3: Formulación Estratégica.

Según Arthur A. Thompson & John E. Gambie, (2012), la formulación de estrategia es:

La tarea de idear una estrategia implica resolver una serie de “cómos”; *cómo* hacer crecer el negocio, *cómo* satisfacer a los clientes, *cómo* ser mejores rivales, *cómo* responder ante las condiciones cambiantes del mercado, *cómo* administrar cada parte funcional del negocio, *cómo* desarrollar las capacidades necesarias y *cómo* alcanzar los objetivos estratégicos y financieros. (pág. 33)

Tipos de estrategias.

La estrategia corporativa es una estrategia de nivel de negocios múltiples: cómo lograr una ventaja competitiva con una estrategia para negocios y mercados múltiples. Esta consiste en impulsar el desempeño combinado del *conjunto de negocios* en que la compañía se diversificó y los medios de captar sinergias entre líneas de negocios para convertirlas en ventaja competitiva. La estrategia corporativa se refiere a las cuestiones de qué negocio conservar o eliminar, en qué mercados ingresar y qué forma de entrada se debe emplear (p.ej., mediante adquisición, alianza estratégica franquicia). (pág. 34)

La estrategia de negocios es una estrategia de nivel de una sola línea de negocios que compite en un mercado o industria relativamente bien definida. Lo importante en este caso es crear respuesta ante circunstancias cambiantes del mercado e iniciar acciones para fortalecer su posición en ese rubro, obtener una ventaja, desarrollar capacidades competitivas sólidas, fortalecer la posición del mercado y mejorar el desempeño.

Las estrategias de áreas funcionales se refieren a las acciones y prácticas para manejar funciones particulares dentro de un negocio, I y D, producción, ventas y marketing, servicios al cliente y finanzas. La función principal de las estrategias funcionales es agregar especificidad a la estrategia de negocio de una compañía.

Las estrategias operativas se refieren a las iniciativas y planteamientos relativamente estrechos para manejar las unidades operativas claves (plantas, centros de distribución, centro de compras) y unidades operativas específicas de importancia estratégica (p. ej., control de calidad, compra de materiales, administración de marcas o ventas por internet). (pág. 36)

Para determinar las estrategias se utilizará las matrices:

Gráfico 5: Matriz de priorización para Fortalezas y Oportunidades.

Estrategia FO

FO (MAXI-OFENSIVAS). Maximización de fortalezas- Maximización de oportunidades	O	O	O	O
F	3	1	6	0
F	5	0	5	8
F	10	5	3	0
F	1	0	2	0
F	7	5	10	0
F	5	0	8	0

E1

E2:

Fuente: Sangucho, (2011)

Gráfico 6: Matriz de priorización para Debilidades y Oportunidades.

Estrategia DO

DO (MINI-MAXI ADAPTATIVAS). Minimización de debilidades- Maximización de oportunidades	O	O	O	O
D	1	0	10	0
D	10	0	8	0
D	10	7	4	10
D	0	0	1	3
D	2	0	8	0

E3:

E4:

Fuente: Sangucho, (2011)

Gráfico 7: Matriz de priorización para Fortalezas y Amenazas.

Estrategia FA

FA (MAXI-MINI REACTIVAS) Maximización de fortaleza- Minimización de amenazas.	Estrategia FA				
	A	A	A	A	
F	5	0	0	8	E7:
F	8	10	0	10	E8:
F	1	2	8	0	
F	0	0	8	8	
F	0	8	6	0	
F	7	0	0	1	

Fuente: Sangucho, (2011)

Gráfico 8: Matriz de priorización para Debilidades y Amenazas.

Estrategia DA

DA (MINI-MINI REACTIVAS) Minimizar debilidades- Minimización de amenazas.	Estrategia DA					
	A	A	A	A	A	
D	2	0	10	0	8	E9:
D	0	2	8	4	0	E10:
D	1	0	8	0	6	
D	0	0	0	0	0	
D	6	8	10	3	0	

Fuente: Sangucho, (2011)

Proyectos Estratégicos

Según Gomez, (1994).

Concluido el análisis estratégico, la compañía inicia la etapa de formulación estratégica, la cual consiste en seleccionar los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que han de integrar el Plan Estratégico Corporativo.

Los proyectos estratégicos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de estas, seleccionando aquellas

en las cuales debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos y por ende su misión y visión. Los proyectos estratégicos son “POCOS” pero Vitales. Son en realidad factores claves de éxito de la compañía. (pág. 225)

Los proyectos estratégicos deben ser:

Explícitos: En cuanto a la consolidación de las fortalezas, atacar las debilidades, aprovechar oportunidades y anticipar el efecto de las amenazas.

Consistentes: Los proyectos estratégicos deben ser consistentes con los objetivos globales y la misión. Por lo tanto, deben apuntar hacia esos objetivos y por ende, hacia la visión. Deben ser absolutamente necesarios y consistentes con el negocio. Así que, cada objetivo debe concretarse en uno o más proyectos estratégicos.

Poco vitales: Los proyectos estratégicos deben ser pocos. Se acogen no más de 5, con el fin de facilitar su monitoria y control.

Dinámica: Los proyectos estratégicos deben conducir a la acción y por lo tanto deben empezar con la frase “Debemos o Necesitamos”. (pág. 226)

Matriz de Correlación

Los proyectos estratégicos tienen relación directa con los respectivos objetivos. (pág. 226)

Tabla 9: Matriz Correlación objetivos vs estrategia.

Objetivo		Estrategia	
O1:		E1	
O2:		E2	
O3:		E3	

Fuente: Sangucho, (2011)

Plan Operativo

En esta etapa del proceso, cada una de las personas o unidades responsables de los proyectos estratégicos deberá desarrollar “El Plan de Acción” para alcanzar los resultados esperados dentro del horizonte de tiempo previamente definido para ello:

1. Establezca un indicador de éxito global para los proyectos estratégicos.
2. Defina las tareas que debe realizar para hacer realidad cada estrategia.
3. Identifique el tiempo necesario para realizar la acción o tarea. Este debe definirse en tiempo.
4. Especifique la meta que se desea alcanzar, en términos concretos cualitativos o cuantitativos.
5. Señale el responsable de cada tarea o sub-actividad.
6. Especifiquemos los recursos técnicos, físicos, financieros y humanos necesarios.
7. Limitaciones: Señale las limitaciones u obstáculos que puedan encontrarse en la ejecución de la estrategia, con el fin de programar acciones contingentes. (pág. 230-231)

FASE 4: Ejecución Estratégica.

Según Arthur A. Thompson & John E. Gambie, (2012), la ejecución de una estrategia es:

Una actividad orientada a las operaciones, *hacer que las cosas sucedan con el propósito de desempeñar labores esenciales de negocios de modo que apoyen a la estrategia*. Sin duda, es la parte más exigente y consumidora de tiempo del proceso de administración de una estrategia. Convertir los planes estratégicos en acciones y resultados pone a prueba la capacidad de un administrador para dirigir la acción organizacional, motivar al personal, construir y fortalecer las capacidades y competencias competitivas de la empresa, crear y fomentar un clima laboral de apoyo a la estrategia, y alcanzar o superar las metas de desempeño.

El plan de acción de la administración para aplicar y ejecutar la estrategia elegida surge de la evaluación de lo que la empresa tendrá que hacer para lograr el desempeño financiero y estratégico deseado. (pág. 38)

En la mayoría de las situaciones, controlar el proceso de ejecución de la estrategia abarca los siguientes aspectos principales

- Contratar personal con las habilidades y experiencia necesarias.
- Construir y fortalecer las competencias y capacidades competitivas que apoyen a la estrategia.
- Organizar el esfuerzo laboral conforme a las mejores prácticas.
- Asignar amplios recursos a las actividades críticas para lograr el éxito estratégico.
- Asegurarse de que las políticas y procedimientos faciliten la ejecución, en lugar de impedirla.
- Instalar sistemas operativos y de información que permitan que el personal efectúe sus funciones de manera eficiente y eficaz.
- Motivar al personal y vincular las recompensas e incentivos directamente al logro de los objetivos de desempeño.
- Crear en la compañía una cultura y un clima laboral conducentes a la buena ejecución de la estrategia.
- Ejercer el liderazgo interno necesario para llevar adelante la aplicación e impulsar la mejora continua en los procesos de ejecución de la estrategia.

Una buena ejecución de la estrategia requiere la procuración diligente de excelencia operativa, lo cual es un trabajo de todo el equipo de administración de la empresa. El éxito de la buena ejecución de la estrategia depende de las habilidades y cooperación de los administradores operativos que puedan impulsar los cambios necesarios en sus unidades organizacionales y entregar buenos resultados de manera consistente. (pág. 39)

(Sangucho, 2008)

Si el impacto de la estrategia sobre la variable es nulo la calificación será 0

Si el impacto de la estrategia sobre la variable es medio la calificación será 3

Si el impacto de la estrategia sobre la variable es medio alto la calificación será 5

Si el impacto de la estrategia sobre la variable es alto la calificación será 10

Una vez calificado cada una de las estrategias según las variables, sumamos la puntuación y las ordenamos de manera descendente.

Tabla 10: Matriz estratégica de impacto.

ESTRATEGIAS	Imagen corporativa	Rentabilidad Social	Clima laboral	Costo de ejecución	Satisfacción del cliente	total
	15%	20%	5%	20%	40%	
E1:	10	5	5	5	10	7,75
E2:	3	10	3	5	5	5,60
E3:	10	5	5	0	5	4,75
E4:	10	10	10	0	10	8,00
E5:	10	10	10	3	10	8,60
E6:	5	3	5	5	3	3,80
E7:	10	5	10	0	5	5,00
E8:	10	3	5	5	5	5,35
E9:	10	5	10	5	10	8,00
E10:	10	10	5	3	10	8,35

Fuente: Sangucho, (2011)

FASE 5: Control Estratégico BSC.

Según Arthur A. Thompson & John E. Gambie, (2012),

La quinta fase del proceso administrativo de la estrategia – supervisar los avances externos nuevos, valorar el progreso de la empresa y hacer ajustes correctivos – es el punto de partida para decidir si se debe mantener o cambiar la visión y la misión, los objetivos o la estrategia, o bien los métodos de ejecución de la estrategia. (pág. 39)

Índices de gestión

Para Gomez, (1994), los índices de gestión es “el desempeño de una empresa debe medirse en términos de resultados. Los resultados se expresan en Indicadores de Gestión. Los índices de gestión son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia” (pág. 243).

Clasificación de los índices

Los índices de gestión se clasifican en:

- a) Índices de gestión corporativos.
- b) Índices de eficacia.
- c) Índices de eficiencia.
- d) Índice de rentabilidad.
- e) Índices de satisfacción del cliente.
- f) Índice de impacto causales

a) Índices de Gestión Corporativos

“Los índices de gestión corporativos, o MACRO-INDICES, son el resultado global de la gestión en las unidades estratégicas y operativas. Permiten monitorear el comportamiento total de la organización” (pág. 243).

b) Índices de eficacia. (Índices Cuantitativos)

La eficacia mide la razón de rendimiento obtenido sobre los recursos utilizados. En otras palabras, la eficacia integra factores que suelen expresarse en unidades cuantitativas como pesos, horas, porcentajes, etc.

De ahí que, los índices de eficacia se refieren a los recursos necesarios y utilizados para lograr un objetivo o meta específica. En consecuencia, los índices de eficiencia miden el cumplimiento de las metas específicas relacionadas con el uso de recursos. (pág. 247-248)

d) Índices de eficacia.

Los índices de eficacia miden el grado en que se alcanzaron los objetivos o metas de una organización, sin tener en cuenta los recursos empleados. Se expresan en términos cuantitativos, pero no miden la eficacia en la utilización de recursos. Sirven como orientación a la gerencia sobre el avance en las metas globales de una organización. (pág. 249)

e) Índice de rentabilidad

“Es el resultado de la eficacia y eficiencia organizacional y lo debe generar el análisis de productividad de la compañía” (pág. 251).

f) Índices de satisfacción del cliente

El índice de satisfacción del cliente interno se obtiene mediante mediciones periódicas de la cultura o clima organizacional. En el entorno de hoy es muy importante que cada compañía desarrolle una LIBRETA DE CALIFICACIONES, mediante la cual haga seguimiento a cada uno de los factores claves de la satisfacción del cliente interno.

El índice de satisfacción del cliente externo es el producto de la evaluación sistemática y permanente que hace el cliente sobre el servicio que recibe. Cada organización debe diseñar y poner en marcha un sistema que permita ESCUCHAR al cliente, recibir su evaluación y MEDIR la satisfacción con el servicio que recibe. (pág. 251)

g) Índice de impactos causales

“Los índices de impacto causales son aquellos factores internos o externos que generan satisfacción o insatisfacción y que tienen efecto sobre los índices fundamentales” (pág. 252).

2.1.4 Proceso de Gestión Administrativa

Según, Chiavenato I. , (2002), el Proceso de Gestión Administrativa comprende:

Gráfico 9: Proceso de Gestión Administrativa.



Fuente: Chiavenato I. , (2002)
Elaborado Por: Erika Basantes.

Planificación:

Münch,(2007), afirma que planificación es la: “Determinación de escenarios futuros y del rumbo a donde se dirige la empresa, y de los resultados que se pretenden obtener para minimizar riesgos y definir las estrategias para lograr la misión de la organización con una mayor probabilidad de éxito”. (pág. 39).

Organización:

Según Münch, (2007), menciona que el control: “Cosiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como del establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo”. (pág. 39).

Dirección:

De acuerdo a Münch, (2007), la dirección: “Es la ejecución de todas las etapas del proceso administrativo mediante la conducción y orientación del factor humano, y el ejercicio del liderazgo hacia el logro de la misión y visión de la empresa”. (pág. 39).

Control:

Münch, (2007), afirma que el control es el: “Establecimiento de los estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de comparar, corregir, desviaciones, prevenirlas y mejorarlas continuamente” (pág. 39).

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Para Hernandez Roberto & Carlos Fernandez & Pilar Baptista, (2010), la investigación descriptiva son “estudios descriptivos tienen la misión de mostrar la forma en que ocurre el problema que se estudia” (pág. 74).

El presente trabajo de investigación es de tipo **Descriptivo**, ya que se logró caracterizar el entorno operativo y general de la Empresa "AGROPRODUCTOS", para determinar en qué condiciones se encuentran los procesos operantes de esta organización y para saber si se podía llegar al procedimiento analítico encaminado por el plan estratégico.

Para Barrio, (2008), la “investigación documental es el análisis detallado de una situación específica, apoyándose estrictamente en documentos confiables y originales” (pág. 31).

Fue de tipo **Bibliográfico – Documental**, ya que se realizó la revisión de literatura donde se exponen conceptualizaciones básicas que sustentaron el desarrollo del presente trabajo investigativo.

Según Barrio, (2008), la investigación de campo “es la que se efectúa en el lugar y tiempo en que ocurren los fenómenos objeto de estudio” (pág. 35).

Además, se realizó una **Investigación de campo** en la cual se trabajó en el ambiente natural en que conviven las personas, con la finalidad de recabar información que sea útil para la realización del proyecto de investigación.

3.2 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

Para Sánchez, (2012), los métodos de investigación son los siguientes:

Método deductivo lo empleamos corrientemente tanto en la vida ordinaria como en la investigación científica. Es el camino lógico para buscar la solución a los problemas que nos planteamos.

Método inductivo es utilizado en la ciencia experimental. Consiste en basarse en enunciados singulares, tales como descripciones de los resultados de observaciones o experiencias para plantear enunciados universales, tales como hipótesis o teorías. (pág. 82 – 83)

También se aplicó el método **Inductivo – Deductivo**: ya que conlleva un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencia premisa verdaderas. Tiene como objetivo llegar a conclusiones que estén en relación con sus premisas. A partir de verdades particulares, concluimos verdades generales.

3.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.3.1 Encuesta

Según Hernandez Roberto & Carlos Fernandez & Pilar Baptista, (2010), la encuesta “se usa para conocer la opinión de un determinado grupo de personas con respecto a un tema que define el investigador” (pág. 145).

La encuesta es un conjunto de preguntas dirigidas a una muestra. En este caso los encuestados serán los funcionarios de la empresa, se formula preguntas abiertas y/o cerradas que nos ayudarán a obtener información objetiva.

3.3.2 Entrevista

Según, Jimenes, (2004), define a la entrevista:

Entrevista es una palabra creada a partir de *entrevue* (entrevista, en francés) o el participio pasivo *entrevoir*, que significa “verse mutuamente, encontrarse, reunirse”. La entrevista es un encuentro cara a cara entre personas que conversan con la finalidad, al menos de una de las partes, de obtener información respecto de la otra. (pág. 143)

Se realizó preguntas al entrevistado (Propietario de Agroproductos), con el fin de conocer mejor sus ideas y su forma de actuar.

3.3.3 Observación

Para, Aróstegui, (1985), la observación es la:

La percepción dirigida de los objetos y fenómenos de la realidad. En el acto de la observación se pueden distinguir: 1) el objeto de la observación; 2) el sujeto de la observación; 3) los medios para la observación; 4) las condiciones de la observación, y 5) el sistema de conocimientos a partir del cual se formula la finalidad de la observación y se interpretan los resultados de esta. (pág. 233)

Se utilizará esta técnica para observar de manera activa las acciones del personal al momento de efectuar su trabajo, así lograremos distinguir, instituir y relacionar los datos referentes a nuestro problema.

3.3.4 Muestra

Según Lorenzo, (2007), la muestra es “el universo o muestra es el conjunto de elementos con ciertas características de interés, para una investigación” (pág. 23).

Según la información brindada por el gerente Sr. Estalin Fuentes la población en estudio son los 19 empleados a los cuales se les realizara una encuesta para determinar si la empresa cuenta con un plan estratégico que rige la misma.

3.4 COMPROBACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

Después de haber realizado la investigación se comprobó que el Diseño de un Plan Estratégico para la empresa “AGROPRODUCTOS” del Cantón Salitre, Provincia del Guayas, periodo 2016 – 2021, si contribuirá al mejoramiento de la Gestión Administrativa de la empresa.

3.5 ANÁLISIS DE RESULTADOS

De la encuesta aplicada a los empleados de la empresa “AGROPRODUCTOS”, se establece una serie de resultados, que son sometidos al análisis correspondiente a continuación: La muestra aplicada fue de 19 personas.

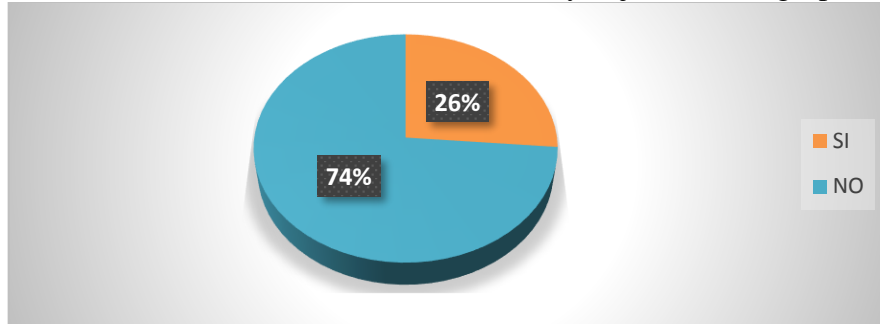
Pregunta 1: ¿Conoce usted la visión, misión y objetivos de la empresa Agroproductos?

Tabla 11: Discernimiento de la visión, misión y objetivos de Agroproductos.

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	26%
NO	14	74%
TOTAL	19	100%

Fuente: Encuesta personal empresa Agroproductos
Elaborado Por: Erika Alexandra Basantes Silva

Gráfico 10: Discernimiento de la visión, misión y objetivos de Agroproductos.



Fuente: Encuesta personal empresa Agroproductos
Elaborado Por: Erika Alexandra Basantes Silva

Interpretación:

Como podemos observar un 26% del personal que labora en la empresa Agroproductos, conocen la misión, visión y objetivos; en tanto, el 74% restante, advierten que no conocen los antes mencionados enunciados.

Análisis:

La misión, visión y objetivos organizacionales no son transmitidos de manera adecuada al personal, existiendo una falta evidente de difusión y socialización de los postulados antes mencionados, lo que ocasiona una ausencia de empoderamiento e identificación del personal con los grandes enunciados de la empresa Agroproductos.

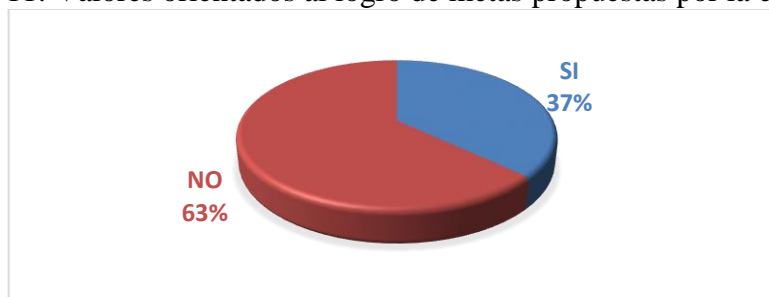
Pregunta 2: ¿Los valores corporativos de Agroproductos están orientados al logro de metas propuestas por la empresa?

Tabla 12: Valores orientados al logro de metas propuestas por la empresa.

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	37%
NO	12	63%
TOTAL	19	100%

Fuente: Encuesta personal empresa Agroproductos.
Elaborado Por: Erika Alexandra Basantes Silva.

Gráfico 11: Valores orientados al logro de metas propuestas por la empresa.



Fuente: Encuesta personal empresa Agroproductos.
Elaborado Por: Erika Alexandra Basantes Silva.

Interpretación:

Como podemos observar en el gráfico, el 63% del personal indica que los objetivos no están orientados al logro de las metas de Agroproductos, y más bien priman objetivos individuales. Por su parte, un 34% de los encuestados mencionan que los objetivos van acordes con las metas propuestas por la gerencia.

Análisis:

La empresa si cuenta con objetivos claramente estructurados, sin embargo, éstos no son difundidos oportuna y adecuadamente a todo el personal y por ende no cumplen con las metas propuestas por la gerencia, ocasionando que los empleados no desarrollen su trabajo al 100%, ya que no se encuentran empoderados e identificados con los grandes postulados de la organización.

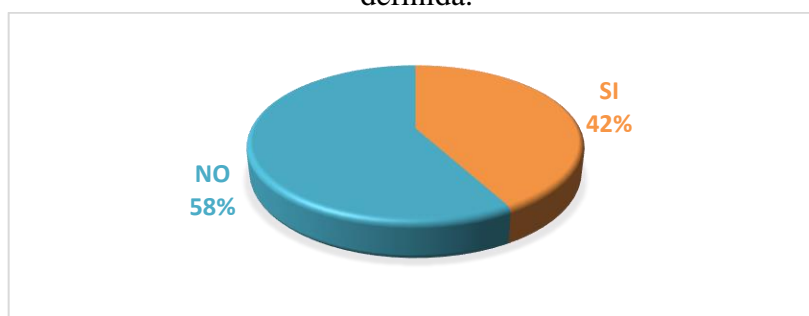
Pregunta 3: ¿Conoce usted si Agroproductos cuenta con una estructura organizacional formal y bien definida?

Tabla 13: Existencia en Agroproductos de una estructura organizacional formal y bien definida.

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	42%
NO	11	58%
TOTAL	19	100%

Fuente: Encuesta personal empresa Agroproductos.
Elaborado Por: Erika Alexandra Basantes Silva

Gráfico 12: Existencia en Agroproductos de una estructura organizacional formal y bien definida.



Fuente: Encuesta personal empresa Agroproductos.
Elaborado Por: Erika Alexandra Basantes Silva.

Interpretación:

De los resultados obtenidos, un 42% no conocen la estructura organizacional de la empresa, ya que no laboran constantemente en la misma; en contra parte, un 58% mencionan que si conocen la estructura organizacional.

Análisis:

Existe una estructura organizacional elaborada por los directivos de la empresa, pero ésta no ha sido adecuadamente socializada entre el personal, resultado que denota la necesidad urgente de emprender con una campaña de difusión y socialización de los enunciados de la filosofía y estructura organizacional.

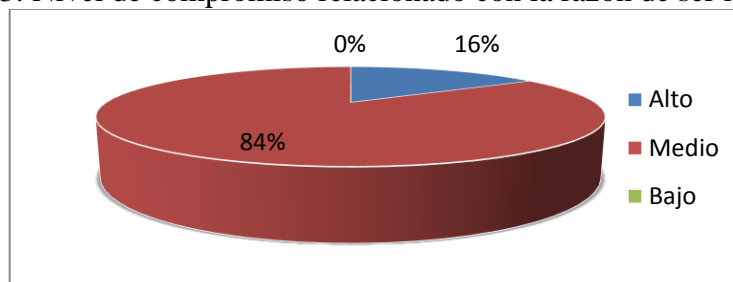
Pregunta 4: ¿En qué nivel se encuentra usted comprometido con la razón de ser de la empresa?

Tabla 14: Nivel de compromiso relacionado con la razón de ser la empresa.

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alto	3	16%
Medio	16	84%
Bajo	0	0%
TOTAL	19	100%

Fuente: Encuesta personal empresa Agroproductos.
Elaborado Por: Erika Alexandra Basantes Silva.

Gráfico 13: Nivel de compromiso relacionado con la razón de ser la empresa.



Fuente: Encuesta personal empresa Agroproductos.

Elaborado Por: Erika Alexandra Basantes Silva.

Interpretación:

Como podemos observar un 16% del personal encuestado, se encuentra altamente comprometido con la razón de ser de la empresa; y, el 84% restante, se encuentra comprometido medianamente.

Análisis:

La mayoría del personal de Agroproductos se encuentra medianamente comprometido con los grandes postulados de la empresa, ya que no existe ningún tipo de incentivos, lo que ocasiona que éstos no se comprometan a un nivel alto. Solo los directivos se encuentran comprometidos a un alto nivel.

Pregunta 5: ¿Cómo calificaría la comunicación dentro de la empresa?

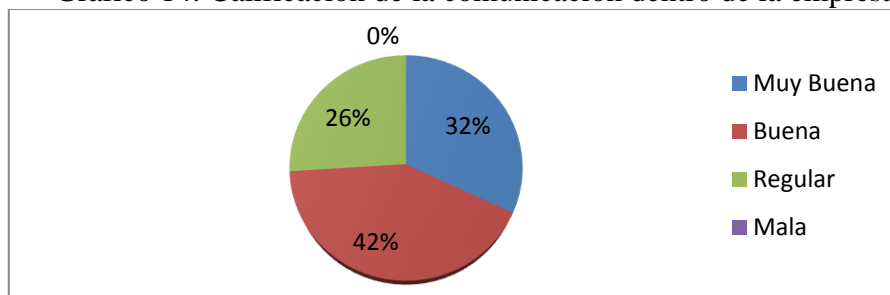
Tabla 15: Calificación de la comunicación dentro de la empresa.

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Buena	6	32%
Buena	8	42%
Regular	5	26%
Mala	0	0%
TOTAL	19	100%

Fuente: Encuesta personal empresa Agroproductos.

Elaborado Por: Erika Alexandra Basantes Silva.

Gráfico 14: Calificación de la comunicación dentro de la empresa.



Fuente: Encuesta personal empresa Agroproductos.

Elaborado Por: Erika Alexandra Basantes Silva.

Interpretación:

Como podemos observar en la gráfica, un 32% del personal encuestado considera que existe una muy buena comunicación, un 42% menciona que la comunicación es buena; y, un 26% señala que la comunicación es regular.

Análisis:

Los resultados anteriores permiten establecer que, a criterio de la mayoría de encuestados, la comunicación dentro de la empresa es buena, ya que, si existe comunicación a nivel departamental; sin embargo, un gran porcentaje del personal menciona que la comunicación es regular, ya que no se pueden comunicar con la alta gerencia solo con los jefes departamentales respectivos, resultados que denotan la necesidad urgente de replantear los canales de comunicación tanto verticales como horizontales existentes.

Pregunta 6: ¿El personal participa activamente en la toma de decisiones a nivel empresarial?

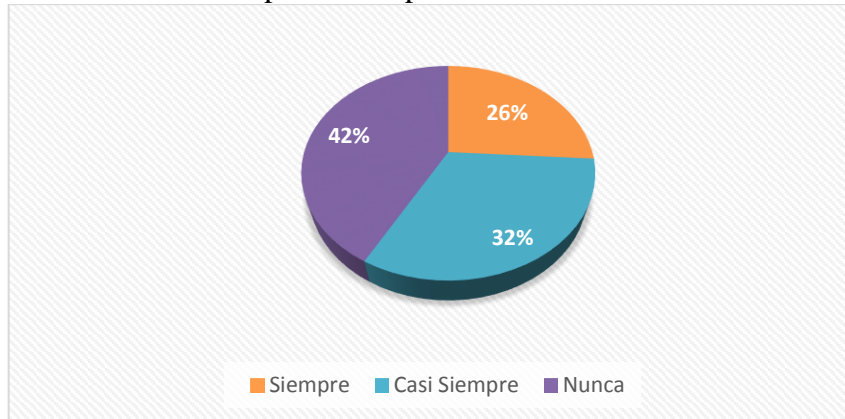
Tabla 16: Participación del personal en la toma de decisiones.

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	5	26%
Casi Siempre	6	32%
Nunca	8	42%
TOTAL	19	100%

Fuente: Encuesta personal empresa Agroproductos.

Elaborado Por: Erika Alexandra Basantes Silva.

Gráfico 15: Participación del personal en la toma de decisiones.



Fuente: Encuesta personal empresa Agroproductos.

Elaborado Por: Erika Alexandra Basantes Silva.

Interpretación:

Como se puede apreciar en la gráfica, el 42% del personal encuestado menciona que nunca participa en la toma de decisiones de la alta gerencia, un 32% alude que casi siempre participan activamente; y, un 26% indica que siempre participa en la toma de decisiones de la empresa.

Análisis:

La toma de decisiones es tomada únicamente por la alta gerencia sin tomar en cuenta las opiniones de todo su personal, es decir no todos participan activamente en las decisiones de la empresa.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TÍTULO

Diseño de un plan estratégico para la empresa “AGROPRODUCTOS” del cantón Salitre, provincia del Guayas, periodo 2016 – 2021.

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.2.1 Referencia Histórica

Agroproductos es una empresa familiar ubicada en el cantón Salitre, provincia del Guayas, parroquia la Victoria, su actividad económica es la siembra, comercialización y distribución de arroz y maíz seco el cual es distribuido en las provincias: Guayas, Tungurahua y Chimborazo.

El gerente de Agroproductos viendo como una gran oportunidad el actual incremento de mercado, considera necesario el diseño de un Plan Estratégico que permita apuntalar la toma de decisiones, y enfrentar el difícil camino que imponen los cambios del entorno, en el afán de conseguir mayor eficacia, eficiencia y calidad en los productos que salen al mercado.

4.2.2 Misión

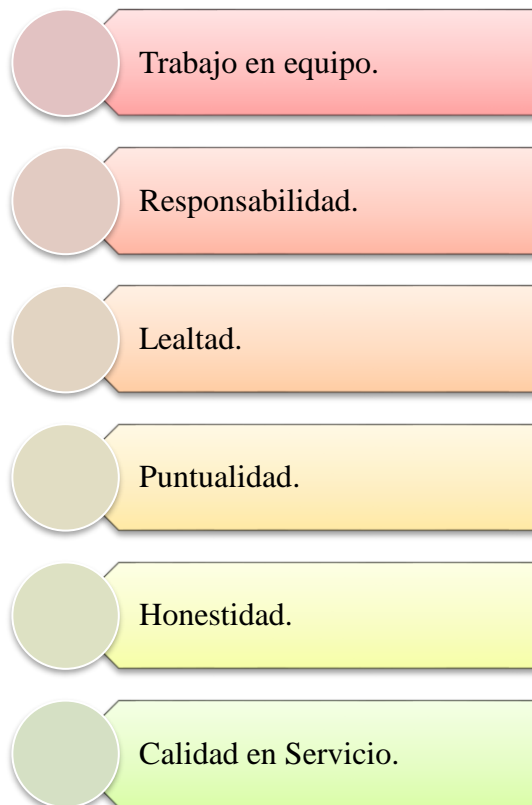
Somos una empresa familiar dedicada a la siembra, comercialización y distribución de arroz y maíz seco, en las provincias de Guayas, Tungurahua y Chimborazo, aplicando en cada uno de nuestros productos altos estándares de calidad, con personal comprometido y capacitado para brindar una buena atención, asesoría y satisfacción de las necesidades de nuestros clientes.

4.2.3 Visión

Ser una empresa líder a nivel nacional en cuanto a comercialización de arroz y maíz seco, mediante la aplicación de la norma internacional de calidad ISO 9001 2008, en los procesos de recolección, producción y distribución, enfocándonos en la satisfacción del cliente y la capacidad de proveer productos y servicios que cumplan con las exigencias internas y externas de la empresa.

4.2.4 Valores Corporativos

Gráfico 16: Valores Corporativos.



Elaborado Por: Erika Alexandra Basantes Silva
Fuente: Agroproductos

4.2.5 Objetivos

Gráfico 17: Objetivos Institucionales.

Alcanzar los objetivos institucionales mediante el cumplimiento de metas para mejorar la productividad de la misma.

Incrementar centros de distribución mediante alianzas estratégicas.

Persuadir el cumplimiento de la misión y visión por parte de todo el personal.

Mejorar la calidad de trabajo de los empleados para que desempeñen su trabajo al 100%.

Elaborar un plan operativo para establecer una base de datos de los posibles distribuidores .

Realizar ferias para promocionar nuestros productos a nivel nacional.

Analizar las ofertas de los competidores para determinar el precio mas asequible para el producto.

Elaborar un plan de accion para saber como prevenir las cambios climaticos y desastres naturales.

Analizar las necesidades de los clientes para evitar su fuga.

Emprender charlas de motivación para mejorar la comunicación a todos los niveles de la empresa.

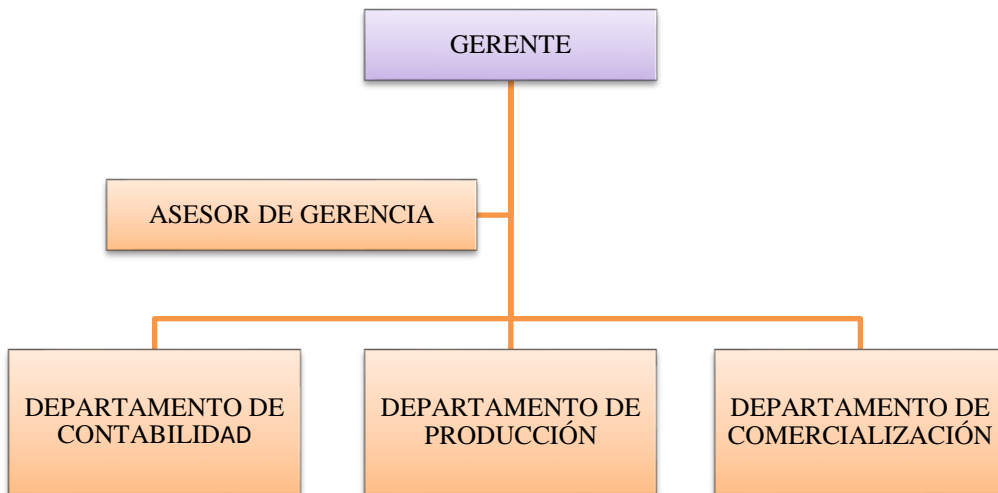
Elaborado Por: Erika Alexandra Basantes Silva

Fuente: Agroproductos

4.2.6. Estructura Organizacional de la empresa Agroproductos

AGROPRODUCTOS es una empresa dedicada a la siembra, recolección y venta de arroz y maíz seco; sin embargo, no cuenta con una estructura organizacional bien definida, lo que da como consecuencia la falta de delimitación y segregación de funciones entre el personal de la empresa.

Gráfico 18: Estructura Organizacional Vigente.

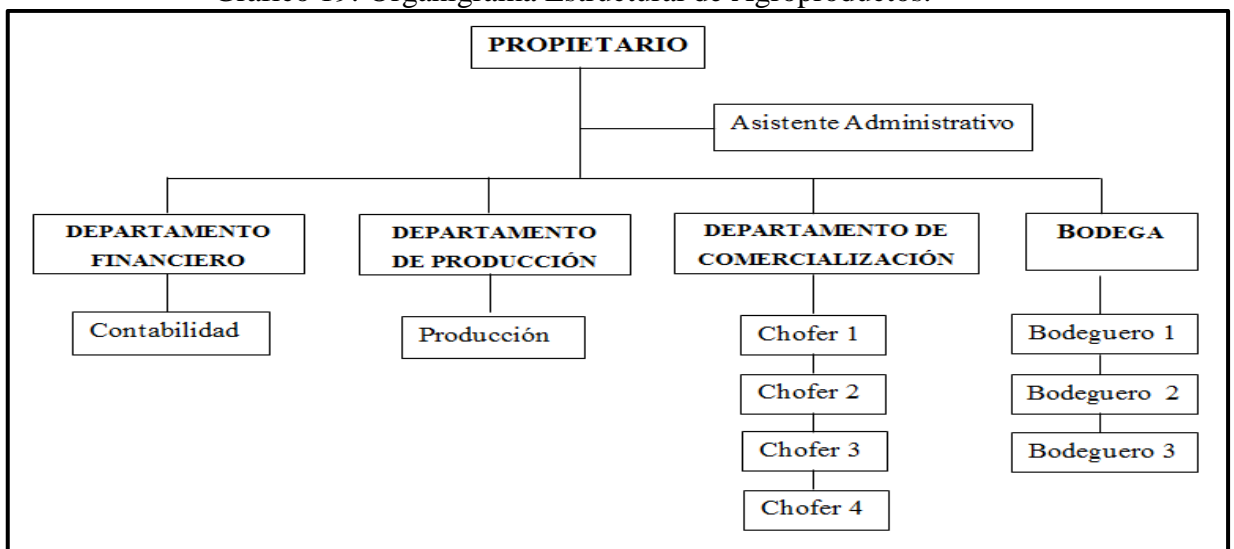


Elaborado por: Erika Alexandra Basantes Silvaa

Fuente: Propietario de Agroproductos

A continuación, se sugiere un modelo de organigrama:

Gráfico 19: Organigrama Estructural de Agroproductos.



Elaborado Por: Erika Alexandra Basantes Silva

Fuente: Propietario de Agro productos

La empresa está conformada por el siguiente personal:

Tabla 17: Personal de Agroproductos.

Cargo o departamento	N°
Propietario	1
Asistente administrativo	1
Departamento Financiero	1
Departamento de Producción	11
Departamento de Comercialización	3
Bodega	2
Total	19

Elaborado por: Erika Alexandra Basantes Silva.

Fuente: Propietario de Agroproductos.

4.2.7 Funciones sugeridas por puestos de trabajos

FUNCIONES SUGERIDAS PARA CADA UNO DE LOS PUESTOS DE TRABAJO ESTABLECIDOS EN EL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE AGROPRODUCTOS.

Tabla 18: Funciones del Propietario.

PROPIETARIO	
Objetivo del puesto:	Fijar las funciones y actividades de Agroproductos, vigilar sus necesidades, tomar decisiones para mejorar la situación actual de la empresa.
Aptitudes:	Poseer la capacidad de: Planificar, organizar, Dirigir, controlar, coordinar, analizar y deducir las actividades de Agroproductos. Realizar cálculos matemáticos, algebraicos y financieros.
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Decidir respecto al contratar, seleccionar, y ubicar al personal adecuado al cargo. ✓ Tomar decisiones relacionadas al proceso de

Funciones principales:	<p>planeación estratégica.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer objetivos y metas. ✓ Dotar de un ambiente de trabajo óptimo para toda la empresa. ✓ Asignar tareas específicas a todo el personal para evitar duplicidad, evasión y arrogación de funciones. ✓ Deducir los análisis efectuados anteriormente.
-------------------------------	--

Elaborado Por: Erika Alexandra Basantes Silva.

Tabla 19: Funciones Asistente Administrativo.

ASISTENTE ADMINISTRATIVO	
Objetivo del puesto:	Aplicar las normas y procedimientos definidos por Agroproductos, con la finalidad de lograr resultados oportunos y garantizar la prestación efectiva del servicio.
Aptitudes:	<p>Realizar cálculos matemáticos, algebraicos y financieros.</p> <p>Amplio conocimiento de las leyes, políticas, normas, reglamentos, que rigen su área.</p>
Funciones principales:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Brindar asesoría al propietario. ✓ Elaborar informes, oficios, reportes y toda la documentación necesaria que requiera su superior. ✓ Supervisar el correcto manejo de los recursos de la empresa. ✓ Realizar los descargos o pagos contra cada proyecto. ✓ Dar seguimiento a su ejecución y al cumplimiento de metas del Plan Operativo. ✓ Elaborar la documentación adecuada para la adquisición de activos y equipo menor que se

	<p>requiera.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordinar con el departamento financiero la obtención de los documentos necesarios para la circulación de los vehículos y los seguros correspondientes.
--	--

Elaborado Por: Erika Alexandra Basantes Silva.

Tabla 20: Funciones del Contador(a).

CONTADOR(A)	
Objetivo del puesto:	Elaborar el registro contable, tributario y financiero de Agroproductos.
Aptitudes:	<p>Tener atención auditiva y visual, facilidad de palabra.</p> <p>Conocimientos contables y tributarios.</p> <p>Realizar cálculos matemáticos, algebraicos y financieros.</p>
Funciones principales:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Llevar la contabilidad de Agroproductos. ✓ Llevar el registro y control de los recursos financieros asignados a la dependencia, caja chica, etc. ✓ Promover un correcto manejo de los libros contables. ✓ Elaborar informes y análisis contables, económicos y financieros. ✓ Elaborar balances mensuales y remitir una copia al Presidente.

Elaborado Por: Erika Alexandra Basantes Silva.

Tabla 21: Funciones del Jefe de Producción.

JEFE DE PRODUCCIÓN	
Objetivo del puesto:	Gestionar la producción, delegando funciones a los supervisores para minimizar el tiempo del proceso.
Aptitudes:	Capacidad para dirigirse de manera verbal o escrita con los trabajadores.
Funciones principales:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificar el tiempo y fechas exactas para realizar la siembra y cosecha de los productos que ofrece, ésta se la debe realizar con el apoyo de un técnico. ✓ Coordinar con el Propietario para la selección del personal, adquisición de materiales y mantenimiento de equipo. ✓ Velar por la seguridad del trabajador. ✓ Establecer el control de calidad a cada lote de producción. ✓ Tener contacto con los clientes para identificar sus necesidades y procurar satisfacer las necesidades de los mismos.

Elaborado Por: Erika Alexandra Basantes Silva.

Tabla 22: Funciones del Jefe de Comercialización.

JEFE DE COMERCIALIZACIÓN	
Objetivo del puesto:	Custodiar y mantener eficientemente la comercialización de los productos que posee Agroproductos hasta su cliente final.
Aptitudes:	<p>Experiencia en ventas de productos y negociaciones de compras y costeo de precios.</p> <p>Debe ser analítico y con extraordinarias relaciones interpersonales.</p>

	Manejar herramientas tecnológicas.
Funciones principales:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se encarga de la venta y comercialización de productos. ✓ Definir las rutas de entrega de acuerdo a las zonas a entregar. ✓ Tomar los pedidos a los clientes. ✓ Revisar la existencia de productos. ✓ Dar asesoría a los clientes para saber lo que requieren. ✓ Realizar llamadas a posibles clientes. ✓ Atender los reclamos de los clientes. ✓ Crear planes de contingencia ante posibles problemas.

Elaborado Por: Erika Alexandra Basantes Silva.

Tabla 23: Funciones del Chofer.

CHOFER	
Objetivo del puesto:	Realizar el traslado de la mercadería (arroz), y planear las rutas a seguir para cumplir los horarios de reparto que se coordina con el cliente.
Aptitudes:	<p>Conocer rutas de traslado y rutas alternas que le prevengan de contratiempo para realizar su trabajo.</p> <p>Debe ser una persona con alto grado de compromiso y con una excelente actitud de servicio.</p>
Funciones principales:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar la revisión diaria de su vehículo para comprobar que se encuentre en buen estado. ✓ Elaborar la ruta a tomar, previniendo una ruta alterna. ✓ Llevar un registro del combustible y kilometraje del vehículo. ✓ Llevar el vehículo a revisiones mecánicas.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar los trámites de permisos ante las autoridades competentes para la circulación del vehículo.
--	--

Elaborado Por: Erika Alexandra Basantes Silva.

Tabla 24: Funciones del Bodeguero.

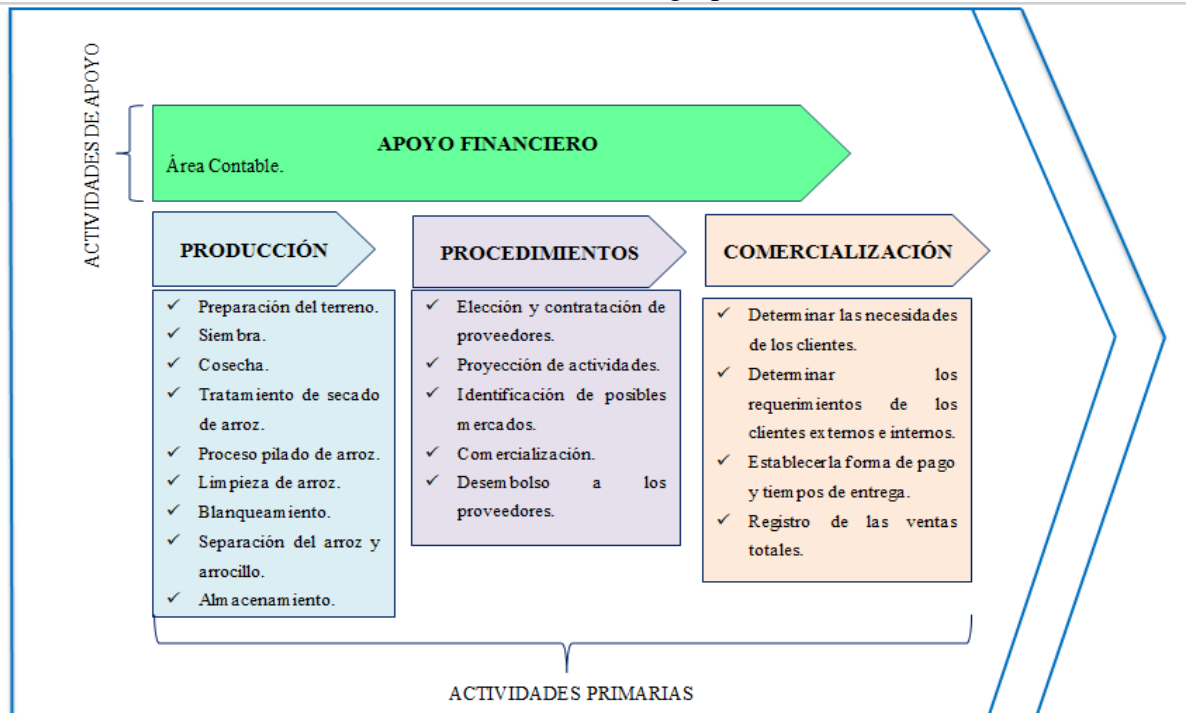
JEFE DE BODEGUERO	
Objetivo del puesto:	Custodiar y controlar los productos que posee Agroproductos, posteriormente despachar a las diferentes áreas.
Aptitudes:	<p>Conocimiento indispensable de los sistemas de bodega y almacenamientos.</p> <p>Debe manejar herramientas tecnológicas como hojas de cálculos, entre otros.</p> <p>Tener conocimientos en costos y logística.</p>
Funciones principales:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantener el orden de bodega y almacenamiento de los productos. ✓ Preparar y coordinar los despachos oportunos de productos a las distintas zonas. ✓ Ordenar y mantener los productos almacenados de acuerdo a las condiciones de cada uno de ellos. ✓ Verificar la concordancia entre guías de despacho y órdenes de compra de insumos. ✓ Reclamar en forma inmediata cuando exista faltantes en los productos a despachar.

Elaborado Por: Erika Alexandra Basantes Silva.

4.2.8 Cadena de Valor Empresa Agroproductos

Es una herramienta de gestión que nos ayuda a determinar ventajas competitivas que posee Agroproductos en sus procesos.

Gráfico 20: Cadena de Valor "Agroproductos".



Elaborado Por: Erika Alexandra Basantes Silva.

4.2.9 Etapa de los insumos

Gráfico 21: Proceso de producción Agroproductos.



Elaborado Por: Erika Alexandra Basantes Silva.

4.2.10 Desarrollo del Proceso de Producción hasta su Distribución

Tabla 25: Proceso de producción hasta su distribución.

ETAPA	DETALLE	RECOMENDACIÓN O ESTRATEGIA
PREPARACIÓN DEL TERRENO	Esta etapa se la realiza cuando el terreno está completamente seco, se requiere de uno o más tractores dependiendo del número de hectáreas a plantar. Este proceso sirve para remover el terreno para que este apto para elaborar los semilleros.	
ELABORACIÓN DE SEMILLEROS	Existe un tractor especial para realizar los semilleros. Es decir posee cuatro palas que sobresalen para separar el terreno a cierta distancia.	
SIEMBRA	En este proceso se dota al personal de semillas que previamente fueron adquiridas, cada trabajador se encarga de un semillero el cual debe ser cultivado por los dos lados del mismo.	E1: Realizar un estudio de costos a los todos los proveedores de materia prima (semilla), buscando minimizar los costos sin dejar de lado la calidad de la semilla.
PREPARACIÓN DEL TERRENO	Este proceso consiste en que se dota al personal el equipo necesario para la fumigación preservando su salud. Se realiza la compra de herbicidas necesarios para evitar plagas que pueden atentar al cultivo y su producción	R 1: Se recomienda a los propietarios no abusar en la utilización de los herbicidas para el cultivo del arroz.
TERRENO	El terreno ya se encuentra cultivado y posteriormente la colocación de agua para proceda a producir el arroz	

CULTIVADO	este debe mantenerse con cierta cantidad de agua de forma continua, tomar en cuenta que si se está en época de invierno quitar el exceso de la misma, ya que esta afectaría la producción del bien.	
COSECHA	La tecnología avanza con el trascurso del tiempo y Agroproductos no se podía quedar atrás realizo la adquisición de una máquina para la recolección del producto con la finalidad de disminuir gastos y optimizar el tiempo de recolección. Se ha dejado de lado la cosecha que se realiza de forma manual ocasionaba pérdida de tiempo y altos costos retrasando las entregas del mismo.	
TRATAMIENTO DE SECADO DE ARROZ	<p>Después de realizarse la cosecha se procede a colocar en un recolector de arroz para poder realizar el secado del mismo. La empresa no posee el horno para realizar el secado en menos tiempo por lo que se realiza con la ayuda de energía solar se coloca en secaderos sobre este se ubica el arroz, el beneficio de emplear esta técnica es el ahorro de energía y combustible.</p> <p>Para prevenir que se moje el arroz en tiempo de lluvia se lo coloca dentro de un hangar.</p> <p>El peligro que corre es un sobrecalentamiento que podría llegar a afectar la calidad del producto.</p>	E 2: Realizar una cotización de la maquina industrial.

<p>PROCESO PILADO DE ARROZ</p>	<p>Para iniciar el proceso se requiere que el arroz este seco, tomamos el arroz con cascara se lo traslada a la maquinaria industrial la cual se encarga de descascarar el arroz y lo pule para continuar con el siguiente proceso.</p> <p>De este procesos obtenemos tamo de arroz que es la cascara del mismo, el mismo se lo puede vender ya que es utilizado para galpones de pollos o para las empresas que posee secadores de arroz ya que funciona con gas o combustión de tamo de arroz.</p>	
<p>LIMPIEZA DE ARROZ</p>	<p>Este proceso se lo realiza mediante la utilización de una zaranda con planchas con orificios los cuales permiten que las impurezas como piedras pequeñas o residuos se separen del arroz quedando en la zaranda los restos que hayan quedado del proceso anterior.</p>	
<p>BLANQUEAMIENTO</p>	<p>Este proceso se lo debe realizar con el mayor cuidado posible evitando partirlo caso contrario pierde valor en el mercado, se lo ejecuta mediante la utilización de una maquina pulidora que blanquea el arroz, posee un ventilador que envía en grano a una corriente de aire frio que evita el recalentamiento y facilita la extracción de harina que se la conoce como polvillo, el cual se lo enfunda y se lo vende.</p>	

SEPARACIÓN DE ARROZ Y ARROCILLO	El proceso llega a su culminación al dividir el arroz entero y los quebrados que viene a ser el arrocillo. Una vez clasificado se prosigue a ensacar cada saco debe ser pesado este debe poseer alrededor de 45 kg.	
DISTRIBUCIÓN	Después de haber realizado los procesos el producto sale al consumidor dependiendo de los pedidos que se hayan realizado por los consumidores. De aquí se procede a enviar los insumos dependiendo del lugar que lo requieran, con la finalidad de satisfacer las necesidades de nuestros clientes.	
ALMACENAMIENTO	Como se realiza la cosecha de todas las hectáreas no todo el producto es distribuido, este se lo almacena en un hangar especial el mismo que debe permanecer seco con ventilación, el producto no debe poseer ningún tipo de plaga como es la más común el gorgojo. De esta manera el producto se preservara para largos periodos de tiempo.	


Elaborado Por: Erika Alexandra Basantes Silva

Fuente: Agroproductos

4.3 ETAPA DE ADECUACION DE ESTRATEGIAS

4.3.1 FODA AGROPRODUCTOS


Tabla 26: Fortalezas.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO "AGROPRODUCTOS"	
	
FORTALEZAS	
1.- La entidad cuenta con infraestructura propia.	
2.- Los desperdicios que genera la entidad son reutilizados.	
3.- La entidad cumple a tiempo los pedidos realizados por los clientes.	
4.- Las instalaciones están acordes a la actividad de la empresa.	
5.- La atención al cliente es cordial	
6.- La empresa se encuentra ubicada en una zona productora de arroz, maíz, etc.	
7.- La empresa posee canales propios de distribución	
8.- La entidad cuenta con un ingeniero agropecuario.	
9.- La empresa cuenta con proveedores fijos	
10.- La empresa dispone de personal suficiente para realizar los procesos productivos.	

Elaborado Por: Erika Alexandra Basantes Silva

Fuente: Sistema Saeva.


Tabla 27: Oportunidades.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO "AGROPRODUCTOS"	
	
OPORTUNIDADES	
1.- Existe apoyo por parte del Gobierno a los productores.	
2.- Inclínación masiva de la población al consumo del arroz.	
3.- Apertura de nuevos mercados.	
4.- Libre acceso al comercio internacional.	
5.- Existencia de multiplicidad de medios de promoción y publicidad.	
6.- La inflación en el país se encuentra estable.	
7.- El índice de pobreza en el país ha disminuido.	

Elaborado Por: Erika Alexandra Basantes Silva

Fuente: Sistema Saeva.


Tabla 28: Debilidades

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO "AGROPRODUCTOS"	
	
DEBILIDADES	
1.- La entidad carece de misión y visión.	
2.- Inexistencia de un Plan Operativo Anual.	
3.- Inexistencia de objetivos y políticas.	
4.- Inexistencia de un manual de funciones.	
5.- La entidad no cuenta con un sistema de comunicación adecuado.	
6.- Falta de uso por parte del personal de instrumentos de seguridad industrial.	
7.- Ausencia de evaluación periódica del desempeño del talento humano.	
8.- Inexistencia de un Plan Anual de capacitación orientado al personal de los diferentes niveles jerárquicos.	
9.- Ausencia de políticas y procedimientos de mejora continua.	
10.- Falta de un plan de incentivos orientados al personal.	
11.- La entidad no cuenta con un análisis de factores internos y externos.	
12.- Los principios y valores éticos, no se encuentran debidamente documentados.	
13.- No existe un departamento dedicado al control de calidad de los productos ofertados.	

Elaborado Por: Erika Alexandra Basantes Silva

Fuente: Sistema Saeva.

Tabla 29: Amenazas.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO "AGROPRODUCTOS"	
	
AMENAZAS	
1.- Políticas cambiantes del gobierno en materia tributaria, salarial y aduanera.	
2.- Deserción y fuga de clientes.	
3.- Aumento de la competencia .	
4.- Ingreso de producto extranjero a menor costo.	
5.- Factores climáticos cambiantes.	
6.- Existencia de productos sustitutos.	
7.- Alto índice de tasa de desempleo.	
8.- Altas tasas de interés en el sistema financiero.	
9.- Inestabilidad económica en el país.	
10.- Existencia de cambios tecnológicos acelerados.	

Elaborado Por: Erika Alexandra Basantes Silva

Fuente: Sistema Saeva.

4.3.2 Priorización de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Tabla 30: Priorización de fortalezas.

"AGROPRODUCTOS"

PRIORIZACIÓN FORTALEZAS



FORTALEZAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL	%
1.- La entidad cuenta con infraestructura propia.	0,5	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2,5	5%
2.- Los desperdicios que genera la entidad son reutilizados.	1	0,5	0	1	0	0	1	1	1	0	5,5	11%
3.- La entidad cumple a tiempo los pedidos realizados por los clientes.	1	1	0,5	1	0	1	1	1	1	1	8,5	17%
4.- Las instalaciones están acordes a la actividad de la empresa.	1	0	0	0,5	0	0	0	1	1	0	3,5	7%
5.- La atención al cliente es cordial	1	1	1	1	0,5	1	1	1	1	1	9,5	19%
6.- La empresa se encuentra ubicada en una zona productora de arroz, maíz, etc.	1	1	0	1	0	0,5	1	1	1	0	6,5	13%
7.- La empresa posee canales propios de distribución	1	0	0	1	0	0	0,5	1	1	0	4,5	9%
8.- La entidad cuenta con un ingeniero agropecuario.	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0,5	1%
9.- La empresa cuenta con proveedores fijos	0	0	0	0	0	0	0	1	0,5	0	1,5	3%
10.- La empresa dispone de personal suficiente para realizar los procesos productivos.	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0,5	7,5	15%
Total											50	85%

Elaborado Por: Erika Alexandra Basantes Silva

Fuente: Sistema Saeva.

Tabla 31: Fortalezas priorizadas.

FORTALEZAS PRIORIZADAS	%
1.- La atención al cliente es cordial.	19%
2.- La entidad cumple a tiempo los pedidos realizados por los clientes.	17%
3.- La empresa dispone de personal suficiente para realizar los procesos productivos.	15%
4.- La empresa se encuentra ubicada en una zona productora de arroz, maíz, etc.	13%
5.- Los desperdicios que genera la entidad son reutilizados.	11%
6.- La empresa posee canales de distribución.	9%
7.- Las instalaciones están acorde a la actividad de la empresa.	7%
8.- La entidad cuenta con infraestructura propia.	5%
9.- La empresa cuenta con proveedores fijos.	3%
10. La entidad cuenta con un ingeniero agropecuario.	1%

Elaborado Por: Erika Alexandra Basantes Silva

Fuente: Sistema Saeva.

Tabla 32: Priorización de oportunidades.

"AGROPRODUCTOS"
PRIORIZACIÓN OPORTUNIDADES



OPORTUNIDADES	1	2	3	4	5	6	7	TOTAL	%
1.- Existe apoyo por parte del Gobierno a los productores.	0,5	0	1	0	0	0	1	2,5	10%
2.- Inclinación masiva de la población al consumo del arroz.	1	0,5	1	0	1	0	1	4,5	18%
3.- Apertura de nuevos mercados.	0	0	0,5	0	0	0	1	1,5	6%
4.- Libre acceso al comercio internacional.	1	1	1	0,5	1	0	1	5,5	22%
5.- Existencia de multiplicidad de medios de promoción y publicidad.	1	0	1	0	0,5	0	1	3,5	14%
6.- La inflación en el país se encuentra estable.	1	1	1	1	1	0,5	1	6,5	27%
7.- El índice de pobreza en el país ha disminuido.	0	0	0	0	0	0	0,5	0,5	2%
Total								24,5	1

Elaborado Por: Erika Alexandra Basantes Silva

Fuente: Sistema Saeva.

Tabla 33: Oportunidades priorizadas.

OPORTUNIDADES PRIORIZADAS	%
1.- Libre acceso al comercio internacional.	27%
2.- Apertura de nuevos mercados.	22%
3.- Existe apoyo por parte del Gobierno a los productores.	18%
4.- La entidad forma parte de la asociación de agricultores del sector.	14%
5.- La entidad posee solvencia.	10%
6.- Apertura de nuevos mercados.	6%
7.- La publicidad se puede realizar utilizando los medios electrónicos.	2%

Elaborado Por: Erika Alexandra Basantes Silva

Fuente: Sistema Saeva.

Tabla 34: Priorización de debilidades.

"AGROPRODUCTOS"

PRIORIZACIÓN DEBILIDADES



DEBILIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	CAUSAS	EFFECTOS
1.- La entidad carece de misión y visión.	0,5	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	5,5	7,5
2.- Inexistencia de un Plan Operativo Anual.	1	0,5	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	6,5	6,5
3.- Inexistencia de objetivos y políticas.	0	0	0,5	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	5,5	7,5
4.- Inexistencia de un manual de funciones.	1	0	0	0,5	1	1	0	0	0	1	0	0	0	4,5	8,5
5.- La entidad no cuenta con un sistema de comunicación adecuado.	0	0	1	0	0,5	1	0	0	0	1	0	1	0	4,5	8,5
6.- Falta de uso por parte del personal de instrumentos de seguridad industrial.	0	1	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	1,5	11,5
7.- Ausencia de evaluación periódica del desempeño del talento humano.	1	1	0	1	1	1	0,5	1	0	1	0	1	1	9,5	3,5
8.- Inexistencia de un Plan Anual de capacitación orientado al personal de los diferentes niveles jerárquicos.	1	1	0	1	1	1	0	0,5	0	1	0	1	0	7,5	5,5
9.- Ausencia de políticas y procedimientos de mejora continua.	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	1	1	1	0	11,5	1,5
10.- Falta de un plan de incentivos orientados al personal.	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0,5	0	0	0	2,5	10,5
11.- La entidad no cuenta con un análisis de factores internos y externos.	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0,5	1	0	10,5	2,5
12.- Los principios y valores éticos, no se encuentran debidamente documentados.	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0,5	0	3,5	9,5
13.- No existe un departamento dedicado al control de calidad de los productos ofertados.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	12,5	0,5

Elaborado Por: Erika Alexandra Basantes Silva

Fuente: Sistema Saeva.

Tabla 35: Debilidades priorizadas.

DEBILIDADES PRIORIZADAS	PUNT CAUSA
1.- No existe un departamento dedicado al control de calidad en los productos ofertados.	12,5
2.- La entidad no posee un responsable que implante políticas y procedimientos de mejora continua.	11,5
3.- La entidad no cuenta con un análisis de factores internos y externos.	10,5
4.- No existe personal encargado de verificar el desempeño de talento humano.	9,5
5.- No existe programas de capacitación por lo que los trabajadores no poseen conocimientos actualizados.	7,5
6.- Inexistencia de un Plan Operativo Anual.	6,5
7.- La entidad carece de misión y visión.	5,5
8.- La entidad no ha establecido objetivos ni políticas.	5,5
9.- No existe un manual de funciones, por lo que genera duplicidad de trabajo.	4,5
10.- La entidad no cuenta con un sistema de comunicación adecuado.	4,5
11.- Los principios y valores éticos, no se encuentran debidamente documentados.	3,5
12.- Los empleados no se encuentran comprometidos con su trabajo, ya que no existe incentivos a los mismos.	2,5
13.- Existe instrumentos de seguridad industrial, pero no todos los empleados hacen uso del mismo.	1,5

Elaborado Por: Erika Alexandra Basantes Silva

Fuente: Sistema Saeva.

Tabla 36: Priorización de amenazas.

"AGROPRODUCTOS"

PRIORIZACIÓN AMENAZAS



AMENAZAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	CAUSA	EFECTO
1.- Políticas cambiantes del gobierno en materia tributaria, salarial y aduanera.	0,5	0	0	0	1	1	1	0	0	0	3,5	6,5
2.- Deserción y fuga de clientes.	1	0,5	1	0	1	1	1	1	0	1	7,5	2,5
3.- Aumento de la competencia .	1	0	0,5	1	1	1	1	1	0	1	7,5	2,5
4.-Ingreso de producto extranjero a menor costo.	1	1	0	0,5	1	1	1	1	0	0	6,5	3,5
5.-Factores climáticos cambiantes.	0	0	0	0	0,5	0	0	1	1	1	3,5	6,5
6.-Existencia de productos sustitutos.	0	0	0	0	1	0,5	1	1	0	1	4,5	5,5
7.- Alto índice de tasa de desempleo.	0	0	0	0	1	0	0,5	0	0	0	1,5	8,5
8.- Altas tasas de interés en el sistema financiero.	1	0	0	0	0	0	1	0,5	0	0	2,5	7,5
9.- Inestabilidad económica en el país.	1	1	1	1	0	1	1	1	0,5	1	8,5	1,5
10.- Existencia de cambios tecnológicos acelerados.	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0,5	4,5	5,5

Elaborado Por: Erika Alexandra Basantes Silva

Fuente: Sistema Saeva.

Tabla 37: Amenazas priorizadas.

AMENAZAS PRIORIZADAS	PUNT CAUSA
1.- Inestabilidad económica en el país.	8,5
2.- Deserción y fuga de clientes.	7,5
3.- Aumento de la competencia.	7,5
4.- Ingreso de producto extranjero a menor costo.	6,5
5.- Existencia de productos sustitutos.	4,5
6.- Existen cambios tecnológicos acelerados.	4,5
7.- Existe políticas cambiantes.	3,5
8.- Factores climáticos.	3,5
9.- Altas tasas de interés.	2,5
10.- Alto índice de tasa de desempleo.	1,5

Elaborado Por: Erika Alexandra Basantes Silva

Fuente: Sistema Saeva.

4.3.3 Direccionamiento estratégico.

Tabla 38: Misión.

"AGROPRODUCTOS"
Direccionamiento Estratégico



MISIÓN		
Componentes	Definición	Redacción de Misión
Negocio	AGROPRODUCTOS	Somos una empresa familiar dedicada a la siembra, comercialización y distribución de arroz y maíz seco, en las provincias de Guayas Tungurahua y Chimborazo, aplicando en cada uno de nuestros productos altos estándares de calidad, con personal comprometido y capacitado para brindar una buena atención, asesoría y satisfacción de las necesidades de nuestros clientes.
Razon social de la empresa		
Tipo de persona Natural	NATURAL	
Razón de ser o giro del negocio	SIEMBRA Y COMERCIALIZACION DE ARROZ Y MAIZ SECO	
Cliente - usuarios	Provincias de: Guayas, tungurahua y chimborazo	
Productos / Servicios	Arroz, maiz seco.	
Valores o Filosofía	Trabajo en equipo, responsabilidad, lealtad, puntualidad, honestidad, calidad de servicio.	
Ventaja competitiva	Mejorar la atencion al cliente.	

Elaborado Por: Erika Alexandra Basantes Silva

Fuente: The Balanced Scorecard Collaborative, 2000

Tabla 39: Visión.

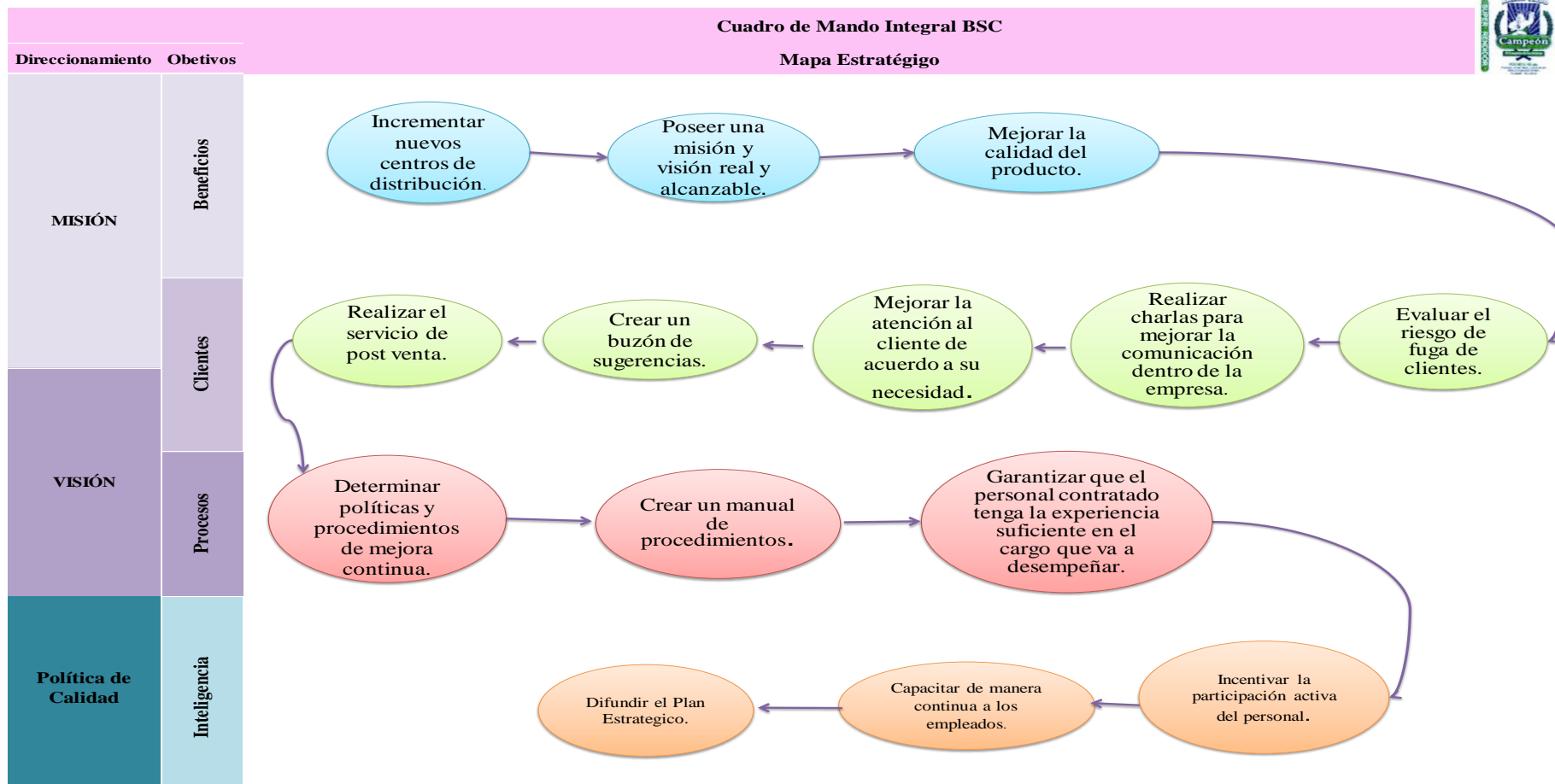
VISIÓN		
Componentes	Definición	Redacción de visión
¿Qué es lo que queremos ser o crear?	Lograr la certificación de la norma ISO	Ser una empresa líder a nivel nacional en cuanto a comercialización de arroz y maíz seco, mediante la aplicación de la norma internacional de calidad ISO 9001 2008, en los procesos de recolección, producción y distribución, enfocándonos en la satisfacción del cliente y la capacidad de proveer productos y servicios que cumplan con las exigencias internas y externas de la empresa.
Horizonte de tiempo	2021	
Ámbito de acción	Nivel nacional	
Principios organizacionales	calidad, pertinencia y reconocimiento social.	
Valores y filosofía	Responsabilidad social	
Ventaja competitiva	Vender productos de calidad para satisfacer las expectativas de los clientes.	

Elaborado Por: Erika Alexandra Basantes Silva

Fuente: The Balanced Scorecard Collaborative, 2000

Tabla 40: Objetivos mediante BSC

"AGROPRODUCTOS"



Elaborado Por: Erika Alexandra Basantes Silva
Fuente: The Balanced Scorecard Collaborative, 2000

Tabla 41: Objetivos e indicadores.

"AGROPRODUCTOS"



CUADRO DE OBJETIVOS E INDICADORES		
	OBJETIVOS	INDICADOR
BENEFICIOS	Incrementar nuevos centros de distribución.	Incremento de centros de distribución: Centros de distribución – Centros de distribución actuales
	Poseer una misión y visión real y alcanzable.	Difusión de la misión y visión: $\frac{\text{Empleados que conocen la misión y visión empresarial}}{\text{Total de empleados}} * 100$
	Mejorar la calidad del producto.	Calidad del producto: $\frac{\text{Productos en mal estado}}{\text{Total de productos}} * 100$
CLIENTES	Realizar el servicio de post venta.	Servicio post venta: $\frac{\text{Llamadas telefónicas satisfactorias}}{\text{Total de llamadas telefónicas}} * 100$
	Crear un buzón de sugerencias.	Nivel de sugerencias: $\frac{\text{Sugerencias realizadas}}{\text{Total de clientes}} * 100$
	Mejorar la atención al cliente de acuerdo a su necesidad.	Nivel de satisfacción del cliente: $\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes}} * 100$
	Realizar charlas para mejorar la comunicación dentro de la empresa.	Charlas ejecutadas: $\frac{\text{Charlas ejecutadas}}{\text{Total charlas planificadas}} * 100$
	Evaluar el riesgo de fuga de clientes.	Fuga de clientes: $\frac{\text{Clientes reales}}{\text{Total de clientes en el mes}} * 100$
PROCESOS INTERNOS	Determinar políticas y procedimientos de mejora continua.	Nivel de cumplimiento de políticas y procedimientos. $\frac{\text{Cumplimiento de políticas y procedimientos}}{\text{Políticas y procedimientos establecidas}} * 100$
	Crear un manual de procedimientos.	Manual de procesos: $\frac{\text{Cumplimiento del manual de procesos}}{\text{Manual de procesos establecido}} * 100$
	Garantizar que el personal contratado tenga la experiencia suficiente en el cargo que va a desempeñar.	Nivel de experiencia requerido. $\frac{\text{Nivel de experiencia}}{\text{Experiencia Requerida}}$
INTELIGENCIA Y APRENDIZAJE	Difundir el Plan Estratégico.	Difusión del Plan Estratégico: $\frac{\text{\# de inducciones realizadas}}{\text{Planificaciones establecidas}} * 100$
	Capacitar de manera continua a los empleados.	Capacitaciones al personal: $\frac{\text{\# de planificaciones ejecutadas}}{\text{Total de capacitaciones planificadas}} * 100$
	Incentivar la participación activa del personal.	Nivel de participación del personal: $\frac{\text{\# de empleados que recibieron incentivos}}{\text{Total empleados}} * 100$

Elaborado Por: Erika Alexandra Basantes Silva
Fuente: The Balanced Scorecard Collaborative, 2000

4.3.4 Formulación de estrategias.

Tabla 42: Matriz FA Ofensivas.

"AGROPRODUCTOS"

PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO



FO (maxi maxi ofensivas) Identificar nuestras capacidades y relacionarlas con las oportunidades del presente o futuras que se presentan en el medio externo.	1.- Libre acceso al comercio internacional.	2.- Apertura de nuevos mercados.	3.- Existe apoyo por parte del Gobierno a los productores.	4.- La entidad forma parte de la asociación de agricultores del sector.	5.- La entidad posee solvencia.	6.- La inflación en el país se encuentra estable.	7.- La publicidad se puede realizar utilizando los medios electrónicos.
1.- La atención al cliente es cordial.	2	10	2	1	3	2	1
2.- La entidad cumple a tiempo los pedidos realizados por los clientes.	1	8	4	2	2	2	3
3.- La empresa dispone de personal suficiente para realizar los procesos productivos.	1	9	1	1	1	1	1
4.- La empresa se encuentra ubicada en una zona productora de arroz, maíz, etc.	7	9	8	1	1	1	1
5.- Los desperdicios que genera la entidad son reutilizados.	2	5	3	1	3	2	4
6.- La empresa posee canales de distribución.	1	8	5	1	2	2	5
7.- Las instalaciones están acorde a la actividad de la empresa.	2	2	3	1	1	1	5

Elaborado Por: Erika Alexandra Basantes Silva

Fuente: Certo y Paúl Meter 2002.

Tabla 43: Estrategias FO

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	ESTRATÉGIA
1.- La atención al cliente es cordial.	2.- Apertura de nuevos mercados.	E1.- Realizar un estudio de mercado y análisis de competencias para implementar nuevos centros de distribución mediante alianzas estratégicas.

Elaborado Por: Erika Alexandra Basantes Silva

Fuente: Certo y Paúl Meter 2002.

Tabla 44: Matriz DO Adaptivas.

"AGROPRODUCTOS"

PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO



DO (Mini-Maxi adaptativas). Se identifica el entorno externo, una oportunidad presente o futura que nos ayude a atenuar una debilidad interna. Aquí minimizamos nuestra debilidad mediante la maximización de la oportunidad.	1.- Libre acceso al comercio internacional.	2.- Apertura de nuevos mercados.	3.- Existe apoyo por parte del Gobierno a los productores.	4.- La entidad forma parte de la asociación de agricultores del sector.	5.- La entidad posee solvencia.	6.- La inflación en el país se encuentra estable.	7.- La publicidad se puede realizar utilizando los medios electrónicos.
1.- No existe un departamento dedicado al control de calidad en los productos ofertados.	1	8	2	1	1	1	1
2.- La entidad no posee un responsable que implante políticas y procedimientos de mejora continua.	1	1	1	1	1	1	1
3.- La entidad no cuenta con un análisis de factores internos y externos.	1	1	1	1	1	2	5
4.- No existe personal encargado de verificar el desempeño de talento humano.	1	8	1	6	5	3	2
5.- No existe programas de capacitación por lo que los trabajadores no poseen conocimientos actualizados.	1	10	1	1	3	1	1
6.- Inexistencia de un Plan Operativo Anual.	9	10	10	7	5	4	8
7.- La entidad carece de misión y visión.	4	4	3	4	2	3	3

Elaborado Por: Erika Alexandra Basantes Silva

Fuente: Certo y Paúl Meter 2002.

Tabla 45: Estrategias DO

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	ESTRATÉGIA
6.- Inexistencia de un Plan Operativo Anual.	2.- Apertura de nuevos mercados.	E2: Establecer un plan operativo con una base de datos de posibles clientes tales como supermercados entre otros dedicados a la venta de productos de primera necesidad.
5.- No existe programas de capacitación por lo que los trabajadores no poseen conocimientos actualizados.	2.- Apertura de nuevos mercados.	E3: Realizar capacitaciones a los empleados en forma permanente mediante la aplicación de la técnica Clínica de Venta.
6.- Inexistencia de un Plan Operativo Anual.	3.- Existe apoyo por parte del Gobierno a los productores.	E4: Aprovechar el apoyo del gobierno (MAGAP) para dar a conocer el producto en las diferentes ferias a nivel nacional.

Elaborado Por: Erika Alexandra Basantes Silva

Fuente: Certo y Paúl Meter 2002.

Tabla 46: Matriz FA Reactivas.

"AGROPRODUCTOS"

PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO



FA (Maxi-mini Reactivas) , hay que identificar capacidades que nos permitan contrarrestar una amenaza externa presente o futura Hay que maximizar la capacidad que nos permita minimizar una amenaza.	1.- Inestabilidad económica en el país.	2.- Deserción y fuga de clientes.	3.- Aumento de la competencia.	4.- Ingreso de producto extranjero a menor costo.	5.- Existencia de productos sustitutos.	6.- Existen cambios tecnológicos acelerados.
1.- La atención al cliente es cordial.	1	10	1	1	1	8
2.- La entidad cumple a tiempo los pedidos realizados por los clientes.	1	2	1	2	1	4
3.- La empresa dispone de personal suficiente para realizar los procesos productivos.	1	1	1	5	1	8
4.- La empresa se encuentra ubicada en una zona productora de arroz, maíz, etc.	1	1	1	1	1	8
5.- Los desperdicios que genera la entidad son reutilizados.	1	1	8	5	8	8
6.- La empresa posee canales de distribución.	1	6	1	8	2	8
7.- Las instalaciones están acorde a la actividad de la empresa.	1	1	1	4	1	8

Elaborado Por: Erika Alexandra Basantes Silva

Fuente: Certo y Paúl Meter 2002.

Tabla 47: Estrategias FA.

FORTALEZAS	AMENAZAS	ESTRATÉGIA
1.- La atención al cliente es cordial.	2.- Deserción y fuga de clientes.	E5: Realizar una encuesta a los clientes de la empresa, para determinar el grado de satisfacción del mismo.

Elaborado Por: Erika Alexandra Basantes Silva

Fuente: Certo y Paúl Meter 2002.

Tabla 48: Matriz DA Defensivas.

"AGROPRODUCTOS"

PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO



DA (mini-mini defensivas), tiene que desarrollar estrategias de supervivencia para minimizar sus amenazas.	1.- Inestabilidad económica en el país.	2.- Deserción y fuga de clientes.	3.- Aumento de la competencia.	4.- Ingreso de producto extranjero a menor costo.	5.- Existencia de productos sustitutos.	6.- Existen cambios tecnológicos acelerados.
1.- No existe un departamento dedicado al control de calidad en los productos ofertados.	1	8	2	1	1	1
2.- La entidad no posee un responsable que implante políticas y procedimientos de mejora continua.	1	1	1	1	1	8
3.- La entidad no cuenta con un análisis de factores internos y externos.	1	2	5	5	2	8
4.- No existe personal encargado de verificar el desempeño de talento humano.	1	1	1	5	1	8
5.- No existe programas de capacitación por lo que los trabajadores no poseen conocimientos actualizados.	1	1	6	5	4	8
6.- Inexistencia de un Plan Operativo Anual.	1	3	3	2	2	6
7.- La entidad carece de misión y visión.	1	10	5	4	3	6

Elaborado Por: Erika Alexandra Basantes Silva

Fuente: Certo y Paúl Meter 2002.

Tabla 49: Estrategias DA.

DEBILIDADES	AMENAZAS	ESTRATÉGIA
7.- La entidad carece de misión y visión.	2.- Deserción y fuga de clientes.	E6:Elaborar un análisis del sector para evaluar el riesgo de fuga de clientes para segmentar los mismos.

Elaborado Por: Erika Alexandra Basantes Silva

Fuente: Certo y Paúl Meter 2002.

Tabla 50: Objetivos vs Estrategias.

**"AGROPRODUCTOS"
RELACIÓN OBJETIVOS VS ESTRATEGIAS**



Objetivo		Estrategia
O1:	Incrementar centros de distribución mediante alianzas estratégicas.	E1 E1.- Realizar un estudio de mercado y análisis de competencias para implementar nuevos centros de distribución mediante alianzas estratégicas.
O2:	Elaborar un plan operativo “cartera de clientes”.	E2 E2: Establecer un plan operativo con una base de datos de clientes potenciales tales como supermercados entre otros dedicados a la venta de productos de primera necesidad.
O3:	Mejorar la calidad de trabajo de los empleados mediante capacitaciones continuas.	E3 E3: Realizar capacitaciones a los empleados en forma permanente mediante la aplicación de la técnica Clínica de Venta.
O4:	Realizar ferias para promocionar el producto.	E4 E4: Aprovechar el apoyo del gobierno (MAGAP) para dar a conocer el producto en las diferentes ferias a nivel nacional.
O5:	Determinar el grado de satisfacción de los clientes	E5 E5: Realizar una encuesta a los clientes de la empresa, para determinar el grado de satisfacción del mismo.
O6:	Analizar las necesidades de los clientes para evitar la fuga de clientes.	E6 E6: Realizar encuestas para identificar las necesidades de los clientes así evitaremos posibles fugas de clientes.

Elaborado Por: Erika Alexandra Basantes Silva
Fuente: The Balanced Scorecard Collaborative,2000

Tabla 51: Matriz de impacto de estrategias

**"AGROPRODUCTOS"
MATRIZ DE IMPACTO**



		Variables de Impacto					
N°	ESTRATEGIAS	Imagen corporativa	Rentabilidad	Clima laboral	Costo de ejecucion	Satisfaccion del cliente	Total
		10%	30%	5%	20%	35%	
1	E1.- Realizar un estudio de mercado y análisis de competencias para implementar nuevos centros de distribución mediante alianzas estratégicas.	1	3	0,15	2	3,5	9,65
2	E2: Establecer un plan operativo con una base de datos de clientes potenciales tales como supermercados entre otros dedicados a la venta de productos de primera necesidad.	0,5	3	0,15	1	0	4,65
3	E3: Realizar capacitaciones a los empleados en forma permanente mediante la aplicación de la técnica Clínica de Venta.	0,3	1,5	0,5	2	3,5	7,80
4	E4: Aprovechar el apoyo del gobierno (MAGAP) para dar a conocer el producto en las diferentes ferias a nivel nacional.	0,5	0,3	0	0	1,75	2,55
5	E5: Realizar una encuesta a los clientes de la empresa, para determinar el grado de satisfacción del mismo.	0,5	3	0	1	3,5	8,00
6	E6: Realizar encuestas para identificar las necesidades de los clientes así evitaremos posibles fugas de clientes.	0	3	0	1	3,5	7,50

Elaborado Por: Erika Alexandra Basantes Silva

Fuente: Certo y Paúl Meter 2002

Tabla 52: Orden de implementación de estrategias.

Orden de implementación de la Estrategia.		
Orden de implementación de la estrategia.	Estrategia	Calificación
E1:	E1.- Realizar un estudio de mercado y análisis de competencias para implementar nuevos centros de distribución mediante alianzas estratégicas.	9,65
E2:	E5: Realizar una encuesta a los clientes de la empresa, para determinar el grado de satisfacción del mismo.	8,00
E3:	E3: Realizar capacitaciones a los empleados en forma permanente mediante la aplicación de la técnica Clínica de Venta.	7,80
E4:	E6: Realizar encuestas para identificar las necesidades de los clientes así evitaremos posibles fugas de clientes.	7,50
E5:	E2: Establecer un plan operativo con una base de datos de clientes potenciales tales como supermercados entre otros dedicados a la venta de productos de primera necesidad.	4,65
E6:	E4: Aprovechar el apoyo del gobierno (MAGAP) para dar a conocer el producto en las diferentes ferias a nivel nacional.	2,55

Elaborado Por: Erika Alexandra Basantes Silva
Fuente: Certo y Paúl Meter 2002

4.3.5. Ejecución de los Planes Operativos.

Tabla 53: Plan Anual. Objetivo 1

IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA													
Ejecución Estratégica/Plan Operativo													
O1:	Efectuar el estudio de mercado, para implementar nuevos centros de distribución.												
E1:	Realizar un estudio de mercado y análisis de competencias para implementar nuevos centros de distribución mediante alianzas estratégicas.												
N°	Componente	Metas	Actividad	Responsable	Tiempo en semanas	Recursos			Cronograma de ejecución 2019				Presupuesto
						Humano	Material	Financiero	I TRI	II TRI	III TRI	IV TRI	
1	Aplicar el estudio de mercado a los posibles centros de distribución.	100%	1.- Conformar el equipo de trabajo.	Gerente	1	Administrativo	Computador		X				\$ 6.500
		100%	2.- Definir la ruta y el tiempo de los nuevos centros de distribución.	Gerente	1	Administrativo	Computador Internet		X				
		95%	3.- Realizar el estudio de mercado	Responsable del estudio	20	Personal	Computador Internet		X	X	X		
		100%	4.- Analizar los resultados.	Responsable del análisis de resultados	1	Personal	Computador Calculadora				X		
		80%	5.- Aplicar el estudio de mercado.	Gerente		Administrativo	Computador						

Elaborado Por: Erika Alexandra Basantes Silva

Tabla 54: Plan Operativo Objetivo 2
IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA
Ejecución Estratégica/Plan Operativo



O2: Garantizar la satisfacción del cliente.														
E2: Realizar una encuesta a los clientes de la empresa, para determinar el grado de satisfacción del mismo.														
N°	Componente	Metas	Actividad	Responsable	Tiempo en semanas	Recursos			Cronograma de ejecución 2018				Presupuesto	
						Humano	Material	Financiero	I TRI	II TRI	III TRI	IV TRI		
2	Determinar el grado de satisfacción del cliente.	90%	1.- Conformar el grupo de trabajo que va a realizar la encuesta.	Gerente	1	Administrativo					X			\$ 2.200
		100%	2.- Delimitar el área geográfica en la que se va a realizar el estudio.	Gerente	2	Administrativo	Computador Internet				X			

		100%	3.- Realizar la encuesta.	Responsable de la encuesta	20	Personal	Computador Impresora Papel Esferos				X	X	
		95%	4.- Resultados y análisis de la encuesta aplicada.	Responsable del análisis	1	Personal	Computador Internet					X	
		80%	5.- Aplicar los resultados y ponerlos en marcha.	Gerente		Administrativo	Computador						

Elaborado Por: Erika Alexandra Basantes Silva

Tabla 55: Plan Operativo Objetivo 3.
IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA
Ejecución Estratégica/Plan Operativo



O3: Capacitar al personal de forma continua.													
E3: Realizar capacitaciones a los empleados en forma permanente mediante la aplicación de la técnica Clínica de Venta.													
N°	Componente	Metas	Actividad	Responsable	Tiempo en semanas	Recursos			Cronograma de ejecución 2018				Presupuesto
						Humano	Material	Financiero	I TRI	II TRI	III TRI	IV TRI	
3	Implementar capacitaciones continuas al personal.	1005	1.- Delegar un responsable.	Gerente	1	Administrativo	Computador				X		\$640 Al mes
		100%	2.- Planificar capacitaciones.	Responsable de planificar	1	Personal	Computador				X		
		100%	3.- Difundir el horario de capacitaciones de acuerdo al área de trabajo.	Responsable de planificar	1	Personal	Papel Impresora				X		
		85%	4.- Asistencia a las capacitaciones	Responsable de planificar	4	Personal	Papel Esfero					X	

Elaborado Por: Erika Alexandra Basantes Silva

IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

Ejecución Estratégica/Plan Operativo



O4: Minimizar fuga de clientes.

E4: Realizar encuestas para identificar las necesidades de los clientes así evitaremos posibles fugas de clientes.

N°	Componente	Metas	Actividad	Responsable	Tiempo en semanas	Recursos			Cronograma de ejecución 2019				Presupuesto
						Humano	Material	Financiero	I TRI	II TRI	III TRI	IV TRI	
4	Ejecutar encuesta para evitar fuga de clientes.	100%	1.- Conformar el equipo de trabajo.	Gerente	1	Administrativo	Computador				X		\$ 2.200
		100%	2.- Determinar los puntos de acción.	Gerente	1	Administrativo	Computador				X		
		100%	3.- Elaborar el diseño de encuestas.	Responsable del grupo de trabajo	1	Personal	Computador Impresora				X		

Tabla 56: Plan Operativo Objetivo 4.

		93%	4.- Realizar las encuestas en los puntos de acción	Responsable del grupo de trabajo	4	Personal	Papel Esfero					X	
		100%	5.- Evidenciar resultados.	Responsable del grupo de trabajo	1	Personal	Computador					X	
		100%	6.- Analizar los resultados	Responsable del grupo de trabajo Gerente	2	Personal Administrativo	Computador					X	
			7.- Ejecutar la encuesta.	Gerente		Administrativo	Computador						

Elaborado Por: Erika Alexandra Basantes Silva

CONCLUSIONES

Para la presente investigación se recopiló información, suficiente y pertinente para la elaboración del marco teórico referente a planificación estratégica; basada en libros, textos, revistas y páginas web especializadas y debidamente sustentadas con citas y referencias bibliográficas, mismas que se encuentran mencionadas en la Bibliografía y Webgrafía. La planificación estratégica permite aprovechar las ventajas competitivas dentro del mercado en el cual se maneja una entidad, por medio de este plan se analiza el entorno interno y externo, este análisis llevará a determinar las estrategias adecuadas para llegar a la consecución de sus objetivos.

En el marco metodológico para el desarrollo del plan estratégico se empleó una variedad de métodos, técnicas e instrumentos de investigación que permitieron recopilar información referente a los procesos internos e identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que afectan o contribuyen a la empresa, también se aplicaron encuestas a los empleados de la empresa como resultados de estas se evidencia que Agroproductos no posee un Plan Estratégico que aporte al mejoramiento de la gestión administrativa, por lo cual los procesos internos no se desarrollan de manera óptima y oportuna, ocasionando una falta evidente de una herramienta de gestión para que sus directivos puedan mejorar la toma de decisiones.

En la propuesta se desarrolló el plan estratégico plantando estrategias que ayudarán a que la empresa Agroproductos, llegue a una posición competitiva en el sector industrial, aumentando su participación en el mercado y fortaleciendo su imagen corporativa. Esta herramienta permitirá mejorar su gestión administrativa, ofreciendo lineamientos para aprovechar las fortalezas y oportunidades y contrarrestar las debilidades y amenazas del entorno, enfocándose siempre en la visión de la Industria.

RECOMENDACIONES

Los directivos de Agroproductos deben evaluar la situación interna y externa de la empresa para identificar procesos que no están generando valor al negocio, y poder tomar decisiones correctivas, esto permitirá posesionarse en el mercado y competir con las demás industrias dedicadas a la misma actividad económica.

La información referente a la planificación estratégica recabada a través de los diferentes métodos y técnicas de investigación, así como las estrategias deben ser implementadas en la empresa Agroproductos con el propósito de minimizar el riesgo de errores en los procesos productivos, para entregar un producto de calidad a sus clientes. por otro lado, las estrategias servirán como directrices para alcanzar el cumplimiento de la misión, visión y objetivos establecidos por la empresa, lo cual permitirá lograr un nivel competitivo adecuado.

El plan estratégico debe ser socializado en todos los niveles de la empresa con la finalidad de que sean partícipes de la misión, visión, objetivos y proyectos establecidos con el fin de comprometerlos a cumplir con eficiencia las actividades pertinentes, esto permitirá mejorar el rendimiento y productividad de la empresa. También se debe realizar charlas motivacionales a los empleados, brindar capacitaciones continuas para mejorar la calidad de trabajo y empoderar al personal al cumplimiento de los objetivos institucionales.

BIBLIOGRAFÍA

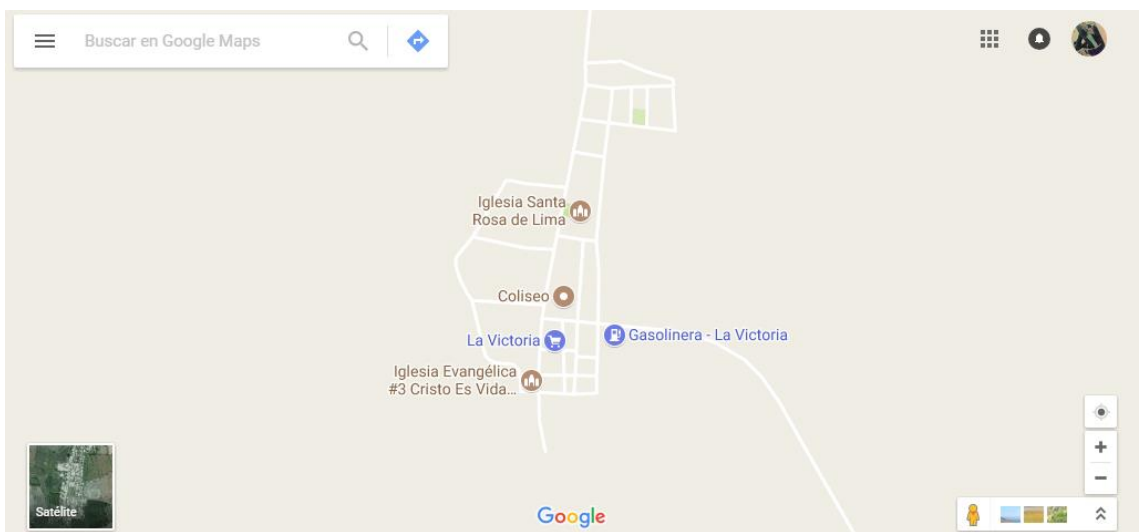
- Albán, P & Saavedra, R. (2009). *Propuesta de un Plan y Sistema de control estratégico, aplicado a la metodología del cuadro de mando integral, en la empresa Kilikos Flowers CÍA. LTDA, dedicada a la producción y comercialización de rosas, ubicado en el Cantón Pedro Moncayo*. (Ingeniería Empresarial, Escuela Superior Politécnica Nacional). Recuperado de:
<http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/1453/1/CD-2122.pdf>
- Alfaro, H. (2010). *Características y Proceso de la Planeación Estratégica*. Obtenido de <http://planestra.blogspot.com>
- Armijo, M. (2011). *Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el sector público*. Obtenido de <http://www.cepal.org>
- Barreiros, A. (2012). *Planificación Estratégica como una herramienta de Gestión para promover la competitividad en la empresa "KAWA MOTORS S.A."*. (Ingeniería en Administración de Empresas, Universidad Central del Ecuador). Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/176/3/T-UCE-0003-2.pdf>
- Barrio, T. (2008). *Metodología de la Investigación en Derecho. Una orientación metodológica*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Carrión, M. (2013). *Planeación Estratégica para la empresa comercial FERVAZ de la ciudad de Loja, periodos 2012-2016*. (Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, Contador Público Auditor, Universidad Nacional de Loja). Recuperado de:
[http://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/2248/1/TESIS%20MARITZ
A%20CARRION%20imprimir.pdf](http://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/2248/1/TESIS%20MARITZ%20A%20CARRION%20imprimir.pdf)
- Castillo, M. (2011). *Planificación Estratégica*. Obtenido de <http://es.scribd.com>
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión de Talento Humano*. 2a ed. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (s.f.). *Planificación Estratégica*. México: McGraw-Hill.
- Domínguez, P. (2001). *Introducción a la Gestión Empresarial 2*. México: Edamsa Impresiones S.A. de C.V.
- Gómez, H. (1994). *Planificación y Gestión Estratégica*. Santafé de Bogotá: LEGIS EDITORES S.A.
- Franco, S., & Guallpa, W. (2014). "Propuesta de un Plan Estratégico para Reposicionar a la empresa GEMYASOC C.A en el mercado cuencano".

- (Ingeniero Comercial, Universidad Politécnica Salesiana Sede Cuenca).
Obtenido de:
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6924/1/UPS-CT003591.pdf>
- Flores, M., & Flores, R. (2013). *Planificación Estratégica al 2015 y Gestión por Procesos para la empresa Satelite.com SA*. (Maestría en Planificación y Dirección Estratégica, Universidad de las fuerzas Armadas ESPE) Obtenido de :
<http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/7689>
- Hernández, R. & Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Perú: Empresa Editorial El Comercio S.A.
- Jimenes, J. (2004). *Metodología de la Investigación*. México: Programas Educativos S.A. de C.V.
- Kotter, J. (1966). *Leading Change* . Boston: Harvard Business School Press.
- Lopez, V. (2008). *Gestión eficaz de los procesos productivos*. Madrid: Editorial Grey.
- Lorenzo, M. (2007). *Técnicas de Recolección de datos*. Perú: Empresa Editorial El Comercio S.A.
- Piedra, Y. (2014). *Plan Estratégico de Comunicación para el Sistema Nacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador*. (Licenciado en Contabilidad y Auditoría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador). Obtenido de
<https://www.puce.edu.ec/documentos/drrpp/PEC-PUCE-SINAPUCE-2014-2018.pdf>
- Polo, R. (2014). *Diseño de un Plan Estratégico 2013-2016 para la Constructora Rodríguez*. (Maestría en Planificación y Dirección Estratégica, Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE). Obtenido de
<https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/8221/1/T-ESPE-047784.pdf>
- Ruiz, R. V. (2013). *La Gestión en la Producción*. Recuperado de
www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1321/gestion.html
- Susel, V. M. (2010). *Análisis de valor en la gestión de la producción como instrumento para la toma de decisiones*. Obtenido de:
www.wumwd.net/cursecon/ecolat/cu/2010/mac.htm
- Sangucho, A. (2011). *Planificación Estratégica*. Quito: Empresa Editorial El Comercio S.A.
- Sánchez, J. (2012). *Metodología de la Investigación Científica y Tecnológica*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

- Tello, M. (2012). *Planeación Prospectiva, Una estrategia para el desarrollo futuro*.
Obtenido de <http://online.aliat.edu.mx>
- Testa, S., & Calderón, F. (2012). *Plan Estratégico de Desarrollo Sostenible en Red para Roraima*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012b/>
- Thompson, A & Gamble, J. (2012). *Administración estratégica*. México: Edamsa Impresiones S.A. de C.V.
- Vargas, H. (2014). *Propuesta de un plan estratégico para optimizar la competitividad del Depósito Dental Noemí Caicedo*. (Magister en Administración de Empresas, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil Sistema de Posgrado). Obtenido de:
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/812/1/T-UCSG-POS-MAE-32.pdf>
- Veintimilla R & Veintimilla S. (2014). *Plan Estratégico de Mejoramiento del Programa de Medicina Prepagada Ecuasanita*. (Ingenieros Comerciales, Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito) Recuperado de:
<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6884/1/UPS-QT05529.pdf>
- Vidal, P. (2012). *El proceso de la Planificación Estratégica*. (Licenciatura en administración de empresas, Pontificia Universidad Católica Argentina Santa María de los Buenos Aires). Obtenido de:
http://www.observatoritercersector.org/pdf/ponencias/material_direccion_gestion.pdf

ANEXOS

Anexo 1: Ubicación Geográficas



Anexo 2: Proceso de Producción







Anexo 3: Encuesta



ENCUESTA

OBJETIVO: Diseñar un plan estratégico para el mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa “Agroproductos”.

Se solicita al Sr. (a) encuestado se sirva responder con la mayor objetividad posible ya que esto permitirá que la investigación tenga un alto nivel de confianza.

1. ¿Conoce usted la visión, misión y objetivos que de la empresa Agroproductos?

Sí

No

2. ¿Los valores corporativos de Agroproductos están orientados al logro de metas propuestas por la empresa?

Sí

No

3. ¿Conoce usted si Agroproductos cuenta con una estructura organizacional formal y bien definida?

Sí

No

4. ¿En qué nivel se encuentra usted comprometido con la razón de ser de la empresa?

Alto

Medio

Bajo

5. ¿Cómo calificaría la comunicación dentro de la empresa?

- Buena
- Muy buena
- Regular
- Mala

Porqué... *Es buena porque solo hay comunicación con el personal de mi departamento.*

6. ¿El personal participa activamente en la toma de decisiones a nivel empresarial?

- Siempre
- Casi siempre
- Nunca

Anexo 4 Entrevista.

EMPRESA "AGROPRODUCTOS" PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



ENTREVISTA

1. ¿Con cuanto personal labora Agroproductos?

La empresa labora con 19 empleados

2. ¿Cómo es la comunicación dentro de la empresa?

La comunicación de la empresa es de forma indirecta, se comunica mediante el encargo de cada departamento

3. ¿Existe delegación de funciones dentro de la empresa?

La delegación de funciones se le emite únicamente al asistente de gerencia, y que en ocasiones me encuentra fuera de la empresa

4. ¿Considera usted que la comunicación es adecuada?

La comunicación no es adecuada ya que la información que emito en ocasiones no llega con el mismo contexto

5. ¿La empresa tiene definida la misión, visión y objetivos institucionales?

La empresa no tiene bien establecidos estos parámetros, solo trabajamos bajo un objetivo en común realizar un trabajo de calidad

6. ¿Con que tipo de estructura organizacional cuenta la empresa?

La empresa posee una estructura organizacional, pero no se encuentra bien definida

Anexo 5: Matriz Clínica de Ventas.

Oportunidades Comerciales.	Nivel 1
Apertura.	Escuchar la solicitud del cliente.
Indagación.	Realizar preguntas respecto a las necesidades del cliente.
Asesoramiento (Implicación de la compra).	Ofrecer el producto al cliente.
Asesoramiento (Beneficios).	Dar a conocer los beneficios de adquirir el producto.
Manejo de Objeciones.	Escuchar y apreciar las objeciones, resolver las objeciones.
Intento de Cierre.	Usar las objeciones para cerrar el negocio.

Elaborado por: Erika Alexandra Basantes Silva.

Fuente: Propietario de Agroproductos