

# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E  
INFORMÁTICA  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y GESTIÓN  
EMPRESARIAL



**TESIS DE GRADO, PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE:INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA:**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO QUE PERMITA UNA  
MEJOR VISIÓN A LA ASOCIACIÓN DE CAMPESINOS  
CATARAMA EN LA CONTINUIDAD DE LOS NEGOCIOS EN  
EL CANTÓN URDANETA PROVINCIA DE LOS RIOS.**

**AUTORAS:**

FLOR MARIBEL LASSO CAMBO  
NANCY MARYKLER BELTRAN CEVALLOS

**DIRECTOR DE TESIS:**

ING. CARLOS AGUIRRE RODRIGUEZ

**LECTOR DE TESIS:**

ING. FRANKLIN MORALES REYNA

**AÑO: 2011**

**FIRMA DE RESPONSABILIDAD**

**Decano:**

**Ab. Ausberto Colina Gonzalvo** -----

**Sub-Decano:**

**Lcdo. Teodoro Flores Carpio** -----

**Director de Escuela:**

**Ab. Mariano Jácome Cevallos Msc.** -----

**Director de Tesis:**

**Ing. Carlos Aguirre Rodríguez** -----

**Lector de Tesis:**

**Ing. Franklin Morales Reyna** .....



**TRIBUNAL EXAMINADOR:**

Confiere al presente proyecto la calificación de .....

Equivalente .....

**TRIBUNAL**

.....

.....

.....

.....

-----

-----

-----

-----

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA TESIS

Nosotras, Flor Maribel Lasso Cambo y Nancy Marykler Beltrán Cevallos, egresados de la Facultad de Administración de Empresas y Gestión Empresarial **CERTIFICAMOS** que el Proyecto de Tesis previo a la obtención de título en la Especialización de Ingeniería Comercial, cuyo título es: “**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO QUE PERMITA UNA MEJOR VISIÓN A LA ASOCIACION DE CAMPESINOS CATARAMA EN LA CONTINUIDAD DE LOS NEGOCIOS EN EL CANTÓN URDANETA PROVINCIA DE LOS RIOS**” es de nuestra autoría, el cual no ha sido presentado por ninguna institución dedicada a la investigación, ni grado o calificación profesional.

Por medio de la presente Certificación cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual correspondiente de este trabajo, a la Universidad Técnica de Babahoyo, según lo establecido por la ley de propiedad intelectual, por su reglamento y normativa institucional vigente.

**Babahoyo 1 de julio del 2011**

**DEDICATORIA**

Primeramente, le dedico este trabajo a Dios todo poderoso por ser mi guía espiritual que me conduce siempre hacia el camino del bien y el éxito. Y por darme la conformidad de tener a mis padres con vida y mucha salud solo él sabe lo importante que son ellos para mí. Al igual que todas esas personas que me apoyaron y confiaron en mí. Gracias papa Dios de darme la dicha de escribirles hoy esta dedicatoria, mis agradecimientos y tenerlos con salud y vida. -A mis Padres, Mercedes Cambo y Julio Lasso por ser ellos dos mi árbol principal que me cobijó bajo su sombra dándome así la fuerza para seguir caminando y lograr alcanzar esta meta anhelada, que hoy gracias a Dios, conjuntamente con ellos lo he logrado. Dios los bendiga, les de salud y mucha vida para poder retribuirles un poco de lo que me han dado. Los amo para ustedes este logro y todos los que me faltan por alcanzar este es solo el comienzo de una vida llena de éxitos para ustedes. Gracias por su persistencia y confiar en mí. Los amo mucho. A mis hermanos para que siempre tengan en cuenta que todo lo que nos proponamos en la vida lo podemos lograr si trabajamos fuerte y continuamente con rectitud, sigan adelante y para que mis éxitos de hoy sean los suyos mañana y siempre.

A mis amigos(a) y demás seres queridos que han compartido con migo alegrías,

tristezas, sueños y esperanzas-VIDA-

**FLOR MARIBEL LASSO C.**

### **DEDICATORIA**

La presente tesis tiene como origen el esfuerzo, la dedicación, y la perseverancia que han constituido el objetivo de mi vida estudiantil.

Nunca he escatimado esfuerzo alguno en toda mi vida de estudio cuando me he propuesto, quizás con sacrificio, prepararme para ser útil a la sociedad, en ese sentido este último paso, que constituye la culminación de mi carrera se lo debo agradecer, a Dios, a mis padres, el Ab. SUMMER BELTRAN GUERRA, y la Sra. NANCY CEVALLOS TORRES, que siempre me supieron apoyar en cada instante de mi carrera, dándome sanos consejos que los supe asimilar con mi conducta intachable, que se reflejaron en la consideración y estima que recibí.

Debo agradecer a esta prestigiosa Institución educativa como es la Universidad Técnica de Babahoyo, que me supo acoger para darme el título que hoy ostento de Ingeniera Comercial

Nancy Marykler Beltrán Cevallos

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar a Dios por haberme guiado por el camino de la felicidad hasta ahora.

En segundo lugar a cada uno de los que son parte de mi familia a mi padre, a mis hermanos y a todos mis tíos; por siempre haberme dado su fuerza y apoyo incondicional que me han ayudado y llevado hasta donde estoy ahora.

Por último a mi compañera de tesis porque en esta armonía grupal lo hemos logrado y a mi director de tesis quién nos ayudó en todo momento.

Flor Maribel Lasso Cambo

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por que sin el no estaría en el lugar de culminación de mis estudios. A mis padres quienes a lo largo de toda mi vida han apoyado y motivado mi formación académica, creyeron en mí en todo momento y no dudaron de mis habilidades.

A mis profesores a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza y finalmente un eterno agradecimiento a esta prestigiosa universidad la cual abrió sus puertas a jóvenes como nosotros, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien.

Nancy Marykler Beltrán Cevallos



## ÍNDICE GENERAL

Declaración de autoría de la tesis

Dedicatoria

Agradecimiento

Índice general

Introducción

CAPITULO I

El problema

1.1	Planteamiento del Problema.....	1
1.1.1	Ubicación del sector donde va a realizar la investigación.....	1
1.1.2	Situación Problemática.....	2
1.1.3	Delimitación de la Investigación.....	3
1.1.4	Formulación del Problema .....	3

1.1.5	Subpreguntas.....	4
1.2.	Objetivos .....	4
1.2.1	Objetivo General .....	4
1.2.2	Objetivos Específicos.....	4
1.3.	Justificación.....	5

## CAPITULO II

### Marco Teórico

2.1	Fundamentación Científica.....	7
2.2	Marco	
	Conceptual.....	56
2.3	Hipótesis.....	59
2.3.1	Hipótesis General.....	59
2.3.2	Hipótesis Específicas.....	59
2.4	Variables.....	60
2.4.1	Variable Dependiente.....	60
2.4.2	Variable Independiente.....	60
2.5	Operacionalización de las variables.....	61

## CAPITULO III

### Marco Metodológico

3.1	Modalidad de la Investigación.....	62
3.2.	Tipo de Investigación.....	62
3.3.	Métodos y técnicas.....	63
3.4.	Población y Muestra.....	64
3.5.	Encuestas.....	66
3.6.	Interpretación de Datos.....	76

## CAPITULO IV

### Marco Propositivo

4.1	Titulo.....	77
4.2.	Desarrollo de la Propuesta.....	77
4.3.	Conclusiones.....	91
4.4.	Recomendaciones.....	92
4.5	Bibliografía.....	93

### Anexos

## **INTRODUCCIÓN**

Según coinciden los más recientes estudios de organismos como el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo y la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), las Pymes en América Latina constituyen entre el 90 y 98 por ciento de las unidades productivas, generan alrededor del 63 por ciento del empleo y participan con el 35 y hasta 40 por ciento del Producto total de la región.

Están en todos los sectores, desde el comercio y la industria, hasta los servicios, la salud y el sistema financiero. A ellas se les conoce como pymes denominación de pequeñas y medianas empresas, y según las estadísticas del Banco Mundial son el soporte del tejido social de todo el continente, ya que se encuentran en grandes centros urbanos, ciudades

intermedias, poblaciones pequeñas y los más remotos y apartados sitios rurales, porque en el campo abundan en las más diversas actividades de la producción agropecuaria. Sin embargo, las pymes, padecen diversos problemas que les restan eficiencia, productividad y competitividad.

En gran porcentaje, el desarrollo económico de Ecuador ha dependido del crecimiento de las Pymes, no únicamente por el volumen de empleo que han generado y el volumen de establecimientos que han existido, sino por la flexibilidad que han tenido para adaptarse a los cambios.

Ante la gran competencia que ha existido en todos los sectores de la industria, ha sido complejo hacer prosperar un negocio, el cual surgió como un proyecto de un emprendedor joven, que tuvo una idea y el deseo de realizarla o probablemente era una persona madura con ganas de independizarse y tener un negocio propio, en ambos casos con el apoyo de familiares y parientes cercanos es como lograron ir creciendo poco a poco superando todos los obstáculos que en la actividad diaria se les presentaban.

Es importante señalar que las empresas de nueva creación en Ecuador a partir de la década de los noventa, que es la fecha de partida de este estudio, se han enfrentado a muchos problemas financieros que tuvieron que ser superados sobretodo en un principio cuando el empresario no contaba con el suficiente capital, consecuentemente no se tenía

tecnología de punta, probablemente el emprendedor tenía conocimiento del ramo, pero no se tenía experiencia para trabajar de manera independiente, probablemente no se tenía experiencia en el manejo de gente, aún no se contaba con suficiente penetración en el mercado, en fin una serie de circunstancias que hubo que superar para que finalmente esa pequeña o mediana empresa lograra llegar a una etapa de madurez.

Una vez que la empresa llega a la etapa de madurez, el emprendedor que fundó dirigió e hizo crecer el negocio al triunfar siente que es de manera permanente; por lo que no quiere pensar en quién continuará con el negocio.

No obstante que la empresa tiene una posición importante en la generación de empleos en el país; si el empresario no tiene la visión de llevar a cabo un plan estratégico de negocio para la sucesión del fundador o de quien dirige el negocio. La empresa se enfrentará a una serie de problemas teniendo que cerrar sus puertas debido a la falta de visión del administrador o dueño.

## **+CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1.1 Ubicación del sector donde va a realizar la investigación.**

La Provincia de Los Ríos se encuentra en el litoral ecuatoriano, es parte vital de la Cuenca del río Guayas, tiene una extensión de 7.150,9 km<sup>2</sup>, equivalente al 2.8% del territorio nacional. Tiene una población de 778.115 habitantes (5,3% del país). El proyecto se desarrollara en el cantón Urdaneta tiene una población de 29.263, su extensión territorial es de 290 Km cuadrados.

Limita al norte con el cantón Ventanas; al sur con Babahoyo; al este la provincia de Bolívar y al oeste con Pueblo Viejo.

La cantonización de Urdaneta fue en el año de 1913 en el segundo gobierno del General Leónidas Plaza Gutiérrez. Su principal río es el Zapotal o Caracol, el mismo que durante el trayecto, a través del cantón, toma el nombre de Catarama.

Este cantón en producción se destaca el cacao, café, banano, caña guadua, algodón, madera, frutas tropicales y productos de ciclo cortos.

#### **1.1.2 SITUACION PROBLEMÁTICA**

La falta de visión de los empresarios del sector para implementar un plan estratégico de negocio que sirva como herramienta para la continuidad de la empresa se origina cuando los negocios han sido administrados por un solo administrador (dueño), y éste se tenga que retirar la empresa queda en desventaja, ya que no se aprovecha la experiencia y madurez alcanzados en el sector; todo esto en detrimento del propietario y de la sociedad misma al perder fuentes de empleo si la empresa llega a desaparecer.

La creación de la microempresa de elaboración de Chocolates El Catarameño por parte de la Asociación de Campesinos de Catarama con acuerdo ministerial N° 4225 surgió como una forma de mejorar sus condiciones de vida, con el paso del tiempo y adecuándose a las exigencias del mercado se ven en la necesidad de desarrollar nuevas aptitudes en sus socios.

La microempresa de elaboración de Chocolates El Catarameño se encuentra ubicada en la ciudadela los sauces vía recinto la julia, tiene 30 socios activos.

La falta de un plan estratégico que enrumbe de manera coordinada los



esfuerzos de cada uno de los socios que conforman la Asociación de Campesinos de Catarama es el problema que se trata de resolver.

### **1.1.3 DELIMITACION DEL PROBLEMA**

La investigación de encuentra inmersa en el campo de desarrollo empresarial en el área de Planeación Estratégica, en este aspecto la investigación se centrara en la Asociación de Campesinos Catarama del cantón Urdaneta Provincia de los Ríos..

### **1.1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Para que basados en la investigación de términos y temas relacionados con el desarrollo de la investigación sean implementados en el desarrollo del presente trabajo de grado.

Teniendo en cuenta lo planteado anteriormente surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son los lineamientos necesarios para el diseño de un plan estratégico para la microempresa de la Asociación de Campesinos Catarama del cantón Urdaneta Provincia de Los Ríos?

### **1.1.5 SUBPREGUNTAS**

¿Cuáles son los lineamientos generales de planificación con los que la microempresa de la Asociación de Campesinos de Catarama funciona?

¿Cuáles son los elementos del proceso administrativo con los que la microempresa de la Asociación de campesinos de Catarama realiza sus trabajos?

¿Cuáles son los lineamientos pertinentes en diseño de un plan estratégico para la microempresa de la Asociación de campesinos de Catarama?

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un plan estratégico de negocio como herramienta de gestión, para que la asociación de Campesinos de Catarama que están a cargo de la Microempresa productora de Chocolates El Cataramaño tenga una visión más amplia del negocio, de manera que logre una mayor productividad.

### **1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Definir la situación actual de la microempresa realizando un diagnóstico estratégico a cada una de las áreas de negocio de la

organización a fin de formular el direccionamiento estratégico y poder tener claro hacia donde quiere ir la empresa.

- Seleccionar las estrategias de éxito mediante una valoración y proyección de estas que permitan a la empresa alcanzar el horizonte esperado previamente definidos por la gerencia.
- Presentar la propuesta del plan estratégico a la Asociación de Campesinos de Catarama a través de un informe ejecutivo para definir la viabilidad de su ejecución.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

Proporcionar a pequeños empresarios, que son la base de la economía nacional; una visión más amplia del negocio, que les permita diseñar un plan estratégico, para delegar o transmitir la experiencia y conocimientos a los sucesores, o bien a la nueva administración; estando entonces en posibilidad de desligarse de la empresa, cuando tengan que hacerlo; teniendo la certidumbre que ésta no fracasará, o al menos no presentará problemas extraordinarios, sino al contrario será una posibilidad de mejora y crecimiento para el negocio.

Por lo tanto es indispensable el formular un plan estratégico que responda a los requerimientos de la organización, que le permita a la microempresa obtener a nivel gerencial una solidez en el planteamiento de las estrategias, reduciendo el riesgo en la toma de decisiones, que deberán estar alineadas con el objetivo global de la organización; este plan estratégico encaminara a la empresa hacia un futuro alcanzable; previendo los obstáculos y los factores que puedan afectar su desarrollo y competitividad.

Si la Asociación opta por aplicar el plan estratégico, encaminará todos sus recursos y esfuerzos hacia una misma dirección estratégica a fin de aprovechar al máximo todas las oportunidades y fortalezas identificadas en el plan propuesto que le servirá de guía para la implementación de este en la microempresa, permitiéndole ser rentable y estar preparada para cualquier cambio que se le presente, siendo una compañía sólida y líder en el mercado.

Esto ayudara no solo a la Asociación de campesinos de Catarama sino también a las autoras de este proyecto que aplicaran los conocimientos adquiridos en los años de estudio en la Facultad de Administración Finanzas e Informática para poder incorporarse como Ingenieras Comerciales de la Republica del Ecuador.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 FUNDAMENTACIÓN TEORICA**

La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa para tener una concepción clara de lo que es la planeación, a continuación se presentan algunas definiciones:

Planeación.- Es la selección y relación de los hechos, así como la formulación y uso de suposiciones, respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados (Terry, 1986).<sup>1</sup>

Planeación.- Es un proceso que implica establecer anticipadamente lo que ha de hacerse y cómo. Implica también la selección de objetivos y el desarrollo de políticas, procedimientos, programas y presupuestos para lograrlos (Gómez, 1985).<sup>2</sup>

De las anteriores definiciones se puede concluir que la planeación es un proceso que implica establecer de manera anticipada lo que se va a hacer y la forma de llevarlo a cabo para lograr los objetivos fijados.

---

1.- Terry G. (1986): Principios de Administración, Ed. Cecs, México p. 190

2.- Gómez G (1985): Planeación y organización de empresas, Ed. Edicol, México, p. 52

La función de la planeación consiste en influir en el futuro tomando acciones predeterminadas y lógicas en el presente. La planeación es la esencia de una operación efectiva y los planes integrados cuidadosamente a los objetivos de la empresa, bien valen lo que cuestan en tiempo y costo.

(Lindlberg, 1985). Señala que es una necesidad económica y motivacional, un principio del orden y una manera de adoptar decisiones. Va dirigida a proyectar el futuro, y es un llamado a la acción. Igualmente, comprende los recursos derivados de objetivos generales y los guía hacia metas alcanzables.<sup>3</sup>

La planeación involucra la preparación de métodos, estrategias y alternativas, diseñadas para ayudar a los organizadores a alcanzar los objetivos y metas deseados.

Los planes dan una base sólida para delegar deberes y para proyectar las utilidades de varias combinaciones de recursos. Las actividades de planeación pueden por tanto, apoyar el desarrollo de la empresa en el presente y en el futuro.

---

3.- Lindlberg R. (1985): Auditoria de operaciones, Editorial Técnica, S.A. México p. 71

Con una adecuada planeación se obtiene una serie de beneficios importantes y que son entre otros: reducir riesgos, reforzar los objetivos, simplificar la coordinación, facilitar el control, crear nuevas oportunidades, etc.

La planeación es una función administrativa universal pero no por esto es un concepto claro sino que hay confusiones con este término; hay quienes consideran a la planeación como sinónimo de toma de decisiones, esto es erróneo; la toma de decisiones no es lo mismo que la planeación.

Se puede estar tomando decisiones todo el día pero no se cumple ninguna planeación. Sin embargo, para que se cumpla la planeación, debe tomarse una decisión. También es conveniente aclarar la diferencia entre la planeación y un plan. La planeación es un proceso, una actividad. Un plan es un proyecto para un curso de acción particular que se cree necesario para alcanzar resultados específicos.

Hoy en día la planeación estratégica es vital para el éxito de las empresas, ya que una estrategia que no ha sido bien planeada puede crear serios problemas no importando lo eficiente que pueda ser una empresa internamente, por otra parte, una empresa puede ser ineficiente en lo interno y tener éxito ya que utiliza las estrategias apropiadas por

tanto la postura ideal sería tener ambos factores como señala (Martínez 1994).

La alta dirección tiene la ineludible responsabilidad de escudriñar el futuro para plantear las estrategias y cursos generales de acción que debe seguir su empresa; sin embargo, conforme el futuro es más distante el contexto ambiental es más turbulento, existe una mayor incertidumbre para definir los posibles y probables eventos que impactarán a la empresa pero de cualquier forma se tiene la necesidad de formular pronósticos, utilizando información y supuestos apropiados y aplicando los modelos que requieran las circunstancias.

Para fines de la planeación estratégica, se requiere elaborar un pronóstico estratégico, que no es formular una simple extrapolación de carácter meramente cuantitativa, sino que es un complejo proceso de manejar información, supuestos, juicio e imaginación con el propósito de intentar predecir la forma futura de las dimensiones ambientales entre las cuales participará la empresa.

La función de la planeación se ha convertido en una de las actividades más importantes de la empresa, apuntando a identificar nuevas oportunidades, detectar riesgos y programar acciones anticipadas para responder a los cambios externos, reformular objetivos, realizar las



adaptaciones para sobrevivir en un ambiente altamente competitivo y cambiante que garantice su desarrollo. Las personas que planean se encuentran conectados a redes y bases de datos nacionales e internacionales para detectar los cambios que puedan afectar a la empresa (Martínez, 1994).<sup>4</sup>

Sin embargo a pesar de los enormes beneficios de la planeación en la práctica se observa que debido a las múltiples actividades del empresario no le dedica el tiempo necesario a esta actividad.

Después de haber hecho un bosquejo de la importancia y de algunas ventajas de la planeación estratégica es necesario dar una definición para identificar de una manera más clara su aplicación práctica como lo señala (Smith, 1995).

La planeación estratégica es la fórmula para alcanzar el éxito en el mundo de los negocios, la selección de la clase de negocio en que participar, el esquema para obtener una posición favorable en el mercado. Es la estructura para establecer relaciones con un siempre cambiante mundo exterior.

---

4.- Martínez Fabián (1994): Planeación estratégica creativa, Ed. Pac, México, p.73.

William E. Totehschild. Define la planeación estratégica como un enunciado para organizar sobre las propiedades de inversión, la penetración de la gerencia en la forma de cómo utilizar sus ventajas y corregir sus limitaciones para perseguir oportunidades y evitar amenazas.

Uno de los principales propósitos de la Planificación Estratégica es que la empresa esté preparada constantemente para afrontar el futuro, obtener beneficios y permanecer en el mercado. Por lo tanto, serán fundamentales los aspectos clave sobre los que deba reflexionar permanentemente, así como las interrelaciones entre estos aspectos (pensamiento sistémico). Y sea cual sea el tipo de empresa, Pyme o multinacional, pública, mixta o privada, el esquema que utilizará para llegar a esa meta siempre será el mismo:

1. Planificar: prever el futuro a corto, medio y largo plazo, seleccionando los objetivos de la empresa en general y de los de cada una de las secciones que la componen en particular.

2. Organizar: será necesario conseguir los objetivos propuestos a través del entramado estructural de sus secciones, subsecciones y departamentos, con los que se Mantendrán Relaciones De Jerarquía, Delegación, Cooperación y Participación.

3. Dirigir la Actividad: para orientar, supervisar, motivar y coordinar el trabajo de los colaboradores, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

La planificación debe cumplir, al menos, cuatro objetivos:

- Satisfacer las necesidades de anticiparse.
- Facilitar el logro de las metas fijadas.
- Servir como instrumento de comunicación, compromiso y control.
- Disminuir el nivel de inseguridad.

Analicemos con algo más de detalle estos objetivos fundamentales:

1. Satisfacer las necesidades de anticiparse: en palabras de Makridakis, anticiparse es:

*«Hacer algo con antelación de modo que las necesidades futuras puedan ser satisfechas a su debido momento y en el lugar en que se produzcan».*

Makridakis

De esta premisa se deduce, que siempre debe haber un proceso continuado de diagnóstico de la situación, un pronóstico de lo que se espera que suceda en el futuro y una elección de alternativas, ya que ninguna empresa que quiera tener éxito puede operar con base en la improvisación, de sus actividades.

2. Facilitar el logro de las metas fijadas: existen mayores posibilidades de alcanzar determinadas metas si se establecen en función de las verdaderas potencialidades de la empresa, tomando en consideración sus fortalezas y debilidades, la situación del entorno... y luego se define un curso de acción que permita concentrar y coordinar todos los esfuerzos que se realicen en todas las áreas de la organización hacia el logro de esas metas.

3. Servir como instrumento de comunicación, compromiso y control: el plan de acción se debe comunicar de forma eficaz y adecuada a todos los colaboradores que participen, con un mayor o menor grado de responsabilidad, en la consecución de los objetivos. Por tanto, a la hora de aplicar un plan de acción para conseguir un objetivo debemos responder a las preguntas:

- ¿Conocen todos los colaboradores cuál es ese objetivo?
- ¿Saben, con precisión, la forma en que se pretende alcanzarlo?
- ¿Es suficiente la comunicación oral de una o dos reuniones para que todos los colaboradores tengan una idea clara al respecto y se sientan comprometidos con el logro del objetivo?

Atendiendo a las reflexiones anteriores se puede decir con toda razón, que:

No se puede exigir responsabilidad a quien no se le haya dado información y que nadie a quien se le haya dado información puede eludir su responsabilidad.

4. Disminuir el nivel de inseguridad: cualquier planteamiento que se haga con miras al futuro implica un mayor grado de incertidumbre. Se ofrecen más posibilidades de éxito si se cuenta con un plan maestro que defina los objetivos y metas de la organización.

Es más fácil reaccionar ante algo que no se ha cumplido, como habíamos previsto, que ante algo imprevisto y totalmente desconocido. Es así porque, en el primer caso, disponemos de puntos de referencia con los que se puede contrastar la realidad y de esta forma, determinar con mayor facilidad las desviaciones y sus causas, pudiendo implementar medidas correctoras más eficaces y certeras.

*«El ritmo de Cambio de los últimos 15 años es pequeño si lo comparamos con el que observaremos durante los próximos 50 años».*

Tom Peters

## **La Planificación: conceptos fundamentales**

Planificar significa, etimológicamente, establecer un plan con vistas al futuro. Si traspasamos esta definición general al ámbito de la empresa, planificar significa establecer un plan de previsión de necesidades para el futuro.

Los planes deberán ser expresados de forma que sean entendidos por todo el personal de la empresa en términos nominales, cuantitativos y gráficos; la planificación es el sistema más eficaz para comparar la realidad alcanzada con la estimada anteriormente y para corregir, si es necesario, las expectativas de la empresa.

Dentro del proceso de planificación distinguimos tres tipos diferenciados de acciones:

1. Planificación Estratégica: fija la misión, la visión, los valores, la estrategia y las políticas de la organización en general.
2. Planificación Táctica: incluye la ejecución del plan estratégico, la fijación de objetivos específicos para cada área, para cada unidad y para cada empleado, los pasos necesarios para cumplir o exceder los objetivos, la creación de un calendario de control, el desarrollo de un presupuesto y la evaluación del rendimiento.

3. Planificación operativa: implica decidir sobre cómo se utilizarán los recursos financieros, humanos y materiales para garantizar la entrega de los servicios con la mayor eficacia posible.

La Planificación Operativa es importante por tres motivos:

- Traduce el futuro a presente, al ofrecer un mapa detallado de cómo llegar de un punto a otro del proceso.
- Permite clarificar qué es lo que hay que hacer y, en algunos casos, cómo debe hacerse.
- Permite clarificar las prioridades organizativas de la unidad de trabajo, por medio del establecimiento de calendarios y puntos de referencia.

Dentro del establecimiento de prioridades serán cuatro los factores que influirán:

- Limitaciones Externas: ¿Cuáles son las fechas tope existentes impuestas desde el exterior? ¿Cuál es la urgencia en terminar esta tarea, actividad o proyecto?

- Tiempo Total Necesario: si la tarea es larga el calendario debe incluir el tiempo necesario para su finalización. Si la tarea sólo exige un breve período de tiempo para su realización, es posible retrasar su comienzo.
- La relación de una tarea con otras: ¿Cuál sería el impacto de terminar o no esta tarea en los planes de otros proyectos? ¿dependen otras personas del resultado de este proyecto para poder empezar a trabajar?
- Beneficio Relativo de terminar una tarea dentro de un marco de tiempo concreto, comparado con los efectos negativos por no terminarlo en ese tiempo. ¿Qué ganaremos por terminar la tarea? ¿Cuáles son las consecuencias de retrasar el trabajo una o dos semanas, un mes...?

Es importante implicar a los colaboradores y empleados en el proceso de planificación operativa para incrementar su nivel de conocimientos y comprensión de los objetivos, y además, esta participación reducirá su resistencia a los cambios generados por los nuevos planes.

### **La planificación: una visión compartida**

Una de las razones por las que los documentos de planificación se olvidan frecuentemente en los cajones, es que este proceso se realiza en



las altas instancias de la dirección, sin que los niveles de mando intermedio participen en él, de manera que éstos no perciben que son partícipes del proceso estratégico y no se sienten comprometidos con el logro de objetivos que han establecido otros.

El problema fundamental es que los mandos medios son los responsables de ejecutar, en la práctica, las actividades previstas en la planificación y consecución de objetivos, por tanto, si no se sienten comprometidos con los objetivos porque no fueron tomados en consideración en su establecimiento, es muy difícil que hagan los esfuerzos necesarios para llevar a la empresa hasta el cumplimiento del objetivo.

La planificación debe ser un proceso compartido para que todos los que tienen de participar en su logro se sientan comprometidos con su realización.

En consecuencia, una vez definido el objetivo cuantificado de beneficios hay que pasar a la acción y para ello es recomendable (Lidell Hart) que dice que hay que:

- Adaptar los objetivos a los medios reales de la empresa.
- Tener siempre presente el objetivo principal.

- Centrar todos los esfuerzos en el objetivo principal.
- Procurar que tanto el plan como su ejecución sean flexibles.
- Implicar a la mayor cantidad posible de personas en la consecución del objetivo.

### **El proceso de Planificación Estratégica**

Podemos proponer un proceso secuencial de planificación estratégica de acuerdo a las siguientes etapas (Oliveira, E. H):

1. Elaboración de la filosofía de la empresa o Institución, expresada en su declaración de Visión, Misión y Valores.

2. Análisis del entorno o ambiente externo en el cual se desenvuelve la organización, a fin de identificar las oportunidades y amenazas. El entorno puede ser subdividido en:

- a. Entorno general, referido a las tendencias globales de la sociedad;
- b. Entorno específico, referido a las circunstancias particulares del sector, ámbito o segmento relevante para la organización.

3. Análisis de la realidad interna de la organización, cuya finalidad es determinar las fortalezas y debilidades. En términos generales, el análisis del ambiente operativo interno comprende el diagnóstico de los recursos, capacidades y aptitudes centrales de la organización.

4. Determinación de los objetivos estratégicos generales y específicos y la selección de estrategias y cursos de acción fundamentados en las fortalezas de la organización y que, al mismo tiempo, neutralizan sus debilidades, con la finalidad de aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas.

5. Preparación para la implementación del plan, especialmente en lo concerniente a su sistema de seguimiento y evaluación, lo que incluye la selección de indicadores de resultado e impacto para la medición del desempeño de la organización, la especificación de los valores a alcanzar para cada indicador y la estimación de los recursos financieros indispensables.

Estos cinco elementos interactúan tanto estática como dinámicamente. El análisis de fortalezas y debilidades se realizará respecto a las oportunidades y amenazas externas. Ambos componentes del diagnóstico adquieren sentido únicamente en relación a los valores, la misión y visión de la organización.

Los objetivos están ligados a las estrategias, las políticas y estructuras organizacionales necesarias para su logro y deben ser evaluados permanentemente para extender o acortar su vigencia o simplemente reemplazarlos por otros objetivos, los cuales a la larga podrían llevar a

una nueva formulación de la filosofía de la organización.

Tenemos también que diferenciar los conceptos de análisis estratégico e implementación estratégica:

- El análisis estratégico está conformado por la formulación (o reformulación) de la misión, el diagnóstico organizacional y el establecimiento de los objetivos estratégicos, siendo éste el punto culminante.
- La implementación estratégica toma como punto de partida los objetivos y avanza hasta comprender las políticas y cursos de acción e, incluso, el sistema de monitorización y evaluación del plan.

Dentro de este proceso, no debemos olvidar nunca la importancia del Presupuesto. El presupuesto consiste en la previsión del coste de lo que se va a producir o del servicio que se va a ofrecer. De este modo, podemos saber los recursos con los que deberemos contar, conociendo las expectativas del mercado.

Para ello deberá tenerse en cuenta lo que supondrá económicamente la inversión a realizar y que ésta sea suficiente para lograr el beneficio previsto.

Otro aspecto que se debe destacar es el Control para poder evitar desviaciones. Mediante el control antes, durante y con posterioridad, debe mantenerse un constante seguimiento sobre la evolución de las circunstancias específicas, revisando los presupuestos básicos, controlando la actitud de los recursos humanos, llevando a cabo auditorias, etcétera. Controlar significará, técnicamente, comprobar o confirmar que los planes, una vez cotejados, se ajustan a los criterios establecidos.

Pero para que el control sea efectivo, es necesario que en la empresa funcione perfectamente el sistema de información entre los distintos estamentos, pero, especialmente, entre el personal cualificado (mandos intermedios) a través de los cuales se recibirán y regularán todas las posibles anomalías.

La única manera de conseguir que en todos los aspectos se mantenga un elevado nivel de calidad, consiste en tener capacidad para supervisar y controlar constantemente los efectos de las acciones llevadas a cabo, a base de establecer un conjunto de puntos de referencia.

Otro modelo de planificación, centrado en la fijación de objetivos departamentales, en su evaluación y revisión nos lo presenta Chiavenato (1994), del que reproducimos su esquema de trabajo:

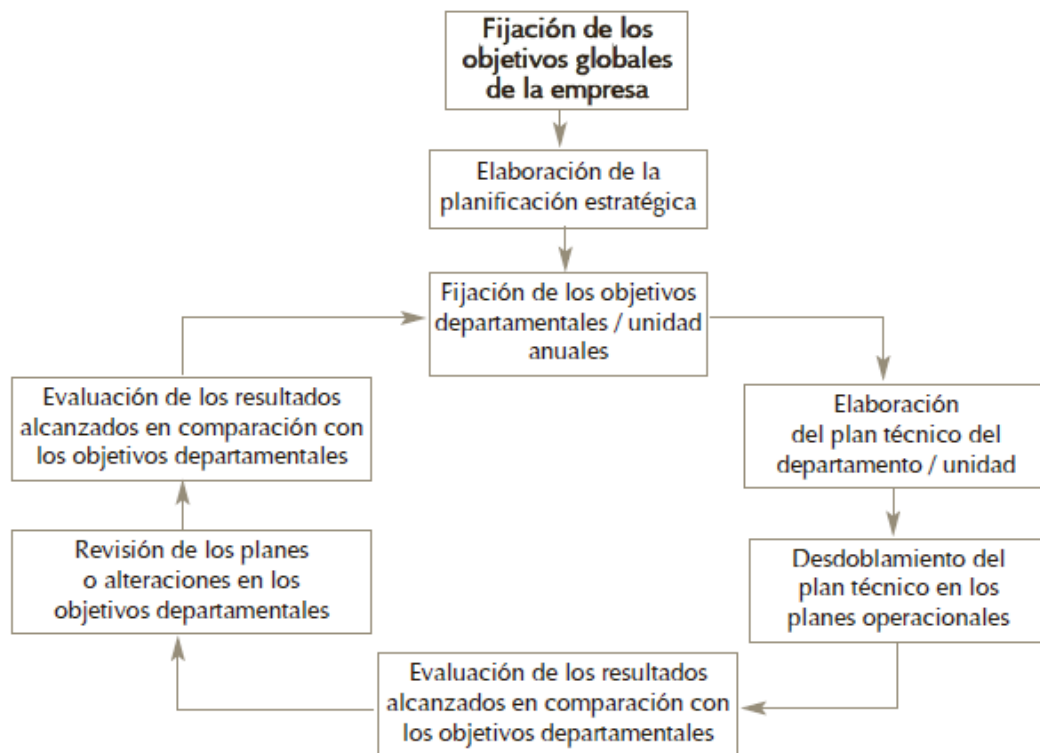


Figura 1.- Fijación de los objetivos globales de la empresa

## Hacia un concepto unificado de estrategia

Las distintas observaciones sobre las definiciones que se han realizado del concepto estrategia a lo largo del tiempo, y en función de las distintas dimensiones críticas que se ponen en juego al definirla, nos hacen percibir la estrategia como un concepto multidimensional que abarca todas las actividades críticas de la empresa, proporcionándole un sentido de unidad, dirección y propósito, y que facilita los cambios necesarios inducidos por su entorno.

Veamos escuetamente alguna de las definiciones más significativas y los diferentes matices que nos presentan:

- Henry Mintzberg nos propone el concepto Estrategia y lo define como:

*«Una acción colectiva orientada en una dirección común para alcanzar metas previamente establecidas».*

*Henry Mintzberg*

- Hans Ulrich define Estrategia Empresarial como:

*«Un conjunto de decisiones fundamentales que permiten a la empresa determinar los alineamientos esenciales que la proyectan hacia el futuro a largo plazo».*

*Hans Ulrich*

- La Estrategia Corporativa, definida por Kenichi Ohmae como:

*«El intento de alterar las fuerzas de la empresa en relación con las de sus competidores de forma eficaz».*

*Kenichi Ohmae*

- Finalmente, para Michael Porter, el concepto Estrategia Competitiva consiste en:

*«Desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos».*

*Michael Porter*

Como hemos observado no se producen, en las distintas definiciones o concepciones estratégicas, ni contradicciones ni exclusiones, por lo que podemos pensar en combinar y así llegar a una única y más amplia definición de estrategia.

La estrategia:

- Es una pauta que da coherencia, que unifica e integra las decisiones.
- Determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de los recursos.
- Selecciona los negocios en los que está o estará involucrada la organización.
- Define el tipo de organización humana y económica que es la empresa, o tiene intención de ser.
- Busca lograr ventajas que se pueden mantener en el largo plazo en cada uno de sus negocios, a base de reaccionar adecuadamente a las oportunidades y peligros del entorno, y a las fortalezas y debilidades de la organización.
- Compromete todos los niveles de la empresa: nivel corporativo, nivel de negocio y niveles funcionales.
- Define la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que tienen intención de hacer sus asociados o portadores de intereses.

Desde este punto de vista unificador, la estrategia se convierte en un marco fundamental para asegurar la continuidad vital de la organización y, al mismo tiempo, facilita su forzosa adaptación al entorno cambiante.



La esencia de la estrategia consiste en una intencionada gestión del cambio hacia el logro de ventajas competitivas, en cada negocio en el que se halla comprometida la empresa.

La implantación de estrategias implica institucionalizar los procesos de Planificación Estratégica a nivel de toda la organización, incluyendo niveles directivos, de gestión o producción, favoreciendo o incentivando la participación de los diferentes colectivos internos y externos implicados.

De ahí la necesidad de crear ambientes de trabajo orientados al pensamiento estratégico. Como estamos viendo, nos encontramos con distintos niveles de estrategia en función del nivel y del grado de concreción de la misma. En función del nivel de concreción podemos proponer cuatro tipos de estrategia:

- Corporativa: mueve toda la empresa y sus recursos hacia el largo plazo y debe incluir la definición de en qué negocios tiene que estar o desarrollar y de cuáles debe salir.
- De negocios: ligada a la anterior, será específica para cada negocio y para cada cartera de productos que lo componen.

- Funcionales: son las correspondientes a cada área: Ventas, Finanzas, Recursos Humanos, Marketing...
- Específicas: dependen del área correspondiente y la conforman. En el caso que nos ocupa de Recursos Humanos corresponderían a las estrategias de Atracción de personas, Selección, Contratación, Evaluación, Desarrollo, Compensación.

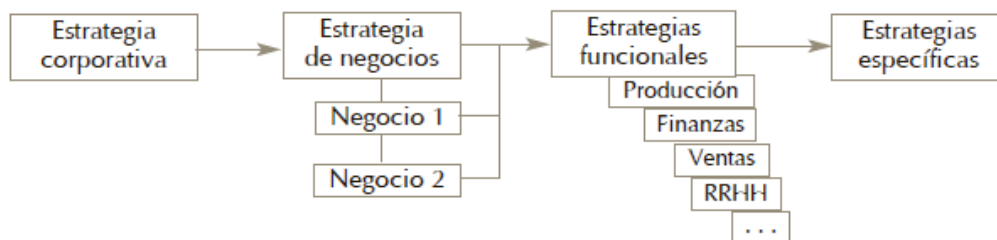


Figura 2.- Tipos de estrategias

Finalmente, hay que destacar que hoy en día no se puede concebir una estrategia empresarial que pueda ignorar las Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones.

Toda estrategia requiere una aplicación específica de las TIC a través de una aplicación en los atributos del negocio, y a través de estos atributos en el diseño de los procesos correspondientes a cada área. Más adelante veremos la importancia de integrar conceptos estratégicos, como el Cuadro de Mando Integral y TIC.

De hecho, la revisión al alza del valor de la información (Goñi, J. J.) en la estrategia pasa por asimilar e interiorizar una serie de consideraciones, de las que una muestra puede ser:

- Las tecnologías de información son un multiplicador de las capacidades personales en el sentido que potencian las posibilidades de cálculo, difusión, acceso, y distribución de datos, información y conocimientos.
- El valor de la información es creciente en los productos y en el negocio, y sobre todo en la capacidad de desarrollar eficazmente los servicios internos y externos.
- En todo el recorrido de la cadena de valor está presente un potencial de mejora de atributos de plazo, coste y calidad, mediante el tratamiento eficiente de información.
- Los sistemas tecnológicos y las inversiones informáticas, junto con la capacitación de las personas, son la mochila de productividad personal de todos los miembros de una empresa.
- Los procesos de interacción, su frecuencia y el valor de la información intercambiada entre personas constituyen la forma en la que se manifiesta la viveza de una organización en el entorno.

- La comunicación interna y horizontal en la empresa es una poderosa fuente de generación de oportunidades, identificación de mejoras y ahorro de costos.
- La aplicación de la Estrategia a los Sistemas de Información pasa por determinar qué procesos (diseño, producción, venta, soporte) son críticos, por qué y de qué forma pueden optimizarse en valor añadido, reducir sus costos, y gestionarse a través de las TIC.

Las TIC deben potenciar la estrategia, hacerla accesible y favorecer el desarrollo y la innovación en cualquier área, elemento clave para el futuro de cualquier empresa del siglo XXI.

### **La Misión y la Visión de la empresa como factor crítico de éxito**

El lenguaje organizativo utiliza términos propios, tiene su propio argot, y desde hace unos años junto al término estrategia aparecen otros términos que han ido ganando importancia y, poco a poco se han ligado a resultados.

En ese sentido, el primer paso a la hora de definir una estrategia, de realizar una planificación o delimitar objetivos será clarificar los conceptos que se utilizan. Las definiciones deberán conformar un sistema integrado de intenciones, ya que las definiciones estratégicas expresan una

Jerarquía de Intencionalidad que será percibida y evaluada por los integrantes de toda la organización. La forma como se redacten o enuncien los distintos elementos, junto a su coherencia interna, puede llegar a impactar en el resultado final obtenido; de ahí su enorme importancia.

En este punto debemos clarificar la diferencia existente entre:

- Planificar: crear un camino desde el Presente hacia el Futuro.
- Crear una Visión: desde el futuro, (desde una imagen, desde un mapa), iremos hasta el presente mediante un análisis profundo de la globalidad de la situación (de las personas, de la organización, de la empresa, del entorno, de la sociedad...).

### **Visión, Misión, Valores y Estrategia**

Para presentar de forma clara y sencilla las relaciones entre los distintos conceptos que han ido apareciendo, utilizaremos un esquema del profesor Adolf Vilanova.



Figura 3.- Visión, Misión y Valores

Como se observará, el profesor Vilanova entiende a cada uno de estos distintos conceptos como formando parte de una escultura.

En la base de la figura, se encuentran las creencias o valores de la compañía y de sus gestores. Sobre ellos se construye la misión y la visión de la empresa. Éstos son la base sobre la que se cimientan los objetivos. La estrategia debe ser la forma de alcanzar los objetivos (desde la misión y visión) y por último, las políticas serán unas guías de actuación que acompañaran a la estrategia.

Los Objetivos son la parte más elevada de la figura de los conceptos clave, son la meta; el fin a alcanzar. Podríamos definirlos como los fines específicos, niveles o resultados definidos en respuesta a la pregunta: ¿Qué intentaremos alcanzar en el marco de nuestra misión empresarial? Por lo tanto, los Objetivos deberían ser medibles, alcanzables y programados en el tiempo, cubriendo todas las áreas críticas para la viabilidad de la empresa.

Si comparamos la Visión y los Objetivos, podemos decir que ambos están focalizados hacia el futuro, pero mientras la visión tiende a ser amplia y difusa, los objetivos deben ser bastante más precisos y deben representar aquello que la gente se compromete a lograr.

En consecuencia, los Objetivos deben proporcionar un sentido de dirección a las personas que trabajan en la organización. Son una guía para la acción, ayudan a priorizar, centrando la energía directiva y de toda la empresa para, finalmente, legitimar la asignación de recursos. Además, si son medibles ayudan a controlar y evaluar resultados, ya que son estándares, pautas de actuación de la empresa.

## **Valores**

*Los valores son la base en la que se fundamentan las decisiones clave de una empresa: cada organización es un producto de cómo sus miembros piensan e interactúan (Senge). Los valores deben describir el modo en que nos proponemos operar día a día, mientras perseguimos nuestra visión.*

Un conjunto de valores rectores podría incluir: pautas de conducta recíproca, apreciación de la clientela, la comunidad y las concesionarias, los límites que nos impondremos.

El mejor modo de expresar los valores radica en la conducta; si actuamos como debemos, ¿qué nos vería hacer un observador? ¿Cómo estaríamos pensando?

Cuando los valores se elaboran pero se ignoran, se cancela una parte fundamental de la visión compartida. En cambio, cuando los valores constituyen una parte central del proyecto de visión compartida y se

ponen a la vista de todos, se transforman en un símbolo que guía la conducta que ayudará a la gente a desplazarse hacia esa visión.

A partir de estos valores emanarán primero las estrategias y luego objetivos; son los valores los que guían todo el quehacer de la empresa. Siguiendo las propuestas de trabajo de Salvador García y Simón Dolan en su libro *La dirección por valores*, debemos recordar que toda empresa culturalmente estructurada ha de tener claramente definidos dos grandes grupos de valores o principios compartidos que orienten sus objetivos de acción cotidianos:

Los valores asociados (¿hacia dónde vamos?) con su misión y la propia misión (razón de ser de la organización ¿para qué?)

Los valores instrumentales u operativos asociados a la forma de pensar y hacer las cosas con que la organización pretende afrontar las demandas de su entorno e integrar sus tensiones internas para alcanzar su visión y misión.<sup>5</sup>

Lo que da coherencia a una organización es precisamente la claridad y consenso de sus metas (fines) y de sus principios (valores). Los Valores (nuestra referencia organizacional) deberían ser pocos y claros.



Todos nosotros comunicamos nuestros valores: quiénes somos y qué es importante para nosotros. Sabiendo que las comunicaciones más significativas sobre valores tienen lugar a través de las conductas y no mediante las palabras, nuestros valores se revelan actuando en lugar de hablando.

Los valores se comunican a cualquier nivel de la interacción humana (interpersonalmente, organizacionalmente, culturalmente, psicológicamente, socialmente, política y económicamente).

Los valores más frecuente y efectivamente comunicados en las organizaciones son:

- Por lo que recompensamos.
- Por lo que castigamos.
- Por lo que decimos.
- Por lo que hacemos.
- Por Congruencia o Hipocresía.
- Por Procesos.
- Por Relaciones.
- Por Carácter.

Las comunicaciones de valores fracasan cuando las organizaciones actúan o parecen ser hipócritas, cuando sus valores entran en conflicto directo unos con otros, y cuando los valores adoptados no concuerdan con sus acciones.

Por el contrario, son sinérgicos cuando se alinean los valores organizacionales con los personales, con los de los equipos o las unidades que la componen.

Por ello, el contar con una formulación explícita de los valores estratégicos de la empresa, debe añadir otra utilidad adicional a la de aumentar la sinergia y la coherencia interna:

Los valores que una empresa expresa hacia el exterior, a través de la publicidad y otros medios, sirven para que los clientes confíen e, incluso, se identifiquen con ella.

## **Misión**

La Misión ha de explicar qué es lo que la organización hace, cuál es su razón de ser. Debe definir su propósito o finalidad socio-económica, en qué negocio se encuentra la compañía, (Abell). Mediante tres simples preguntas la empresa conoce exactamente, y puede replantearse, el negocio al que se dedica: ¿Qué tipo de necesidad quiere satisfacer la

empresa? ¿A quién? (¿a qué segmento del mercado?). ¿Cómo? (¿con qué tecnología o know-how?).

Si la Misión está centrada en el presente de la empresa, la Visión tiene el mismo propósito, pero está centrada en el futuro, en el futuro que desea conseguir la empresa; dónde quiere ir. Muchas empresas incluyen en su definición de Misión a la Visión, ofreciendo en ésta ambas perspectivas temporales.

Preguntas Clave Para Definir La Misión	
¿Quiénes somos?	Identidad y reconocimiento legal que otorga legitimidad a nuestra acción
¿Qué buscamos?	Las funciones principales de la organización. Cambios fundamentales que deseamos lograr en el medio en el cual trabajamos. Razón de ser de nuestra organización.
¿Por qué lo hacemos?	Valores principios y motivaciones de orden moral, religioso, político, social y cultural.
¿Para quiénes trabajamos?	Sectores sociales hacia los cuales se orientan principalmente nuestros esfuerzos.

Figura 4.- Definición de la Misión.

## Visión

La palabra Visión deriva del latín videre: ver. Esta asociación es significativa; cuanto más detallada y visual sea la imagen, más

persuasiva resultará. Por ser tangible e inmediata, una visión infunde forma y rumbo al futuro de la organización y ayuda a la gente a fijar metas que sirvan de impulso.

En una empresa que realice el doble de esfuerzo en conseguir conocer muy bien tanto su realidad actual como su futuro deseado (visión), se puede producir lo que Fritz denomina Tensión Creativa. Tensión en el sentido de fuerza que conduce al cambio, a conseguir alcanzar esta visión deseada.

<b>Preguntas Clave Para Definir Una Visión</b>	
¿Cuál es la imagen deseada?	Es decir, ¿cuál es la situación futura deseada para nuestros clientes, usuarios o beneficiarios?
¿Cómo seremos en el futuro?	Es decir, ¿cuál será la posición futura de nuestra organización en relación a otras organizaciones.
¿Qué haremos en el futuro?	Cuáles son las contribuciones distintivas que queremos hacer en el futuro y/o cuáles son los principales proyectos o actividades que queremos desarrollar.

Figura 5.- Definición de la Visión.

## **Estrategia**

Una Visión Estratégica, permite cumplir dos funciones vitales:

- Establecer el Marco de Referencia para definir y formalizar la Misión, que a su vez debe ser el Criterio Rector de la Planificación Estratégica.
- Inspirar, motivar, integrar o mover a las personas que componen la organización para que actúe y haga cumplir la razón de ser (Misión) de la empresa o Institución.

Entender claramente dónde queremos que nuestra empresa esté es aún más importante que conocer dónde está. No debe olvidarse que un adecuado conocimiento de la realidad actual de la empresa es imprescindible, ya que es la diferencia entre estas dos situaciones, la real y la deseada, la que produce la fuerza que conduce al cambio.

Las Estrategias, en este contexto, son la forma de conseguir los objetivos a partir de la misión y visión de la empresa (teniendo en cuenta los valores). Podríamos definir la estrategia de una empresa como:

El conjunto de las principales decisiones, reflejadas en la distribución de recursos, dirigidas a alcanzar una determinada posición competitiva dentro de su mercado, con el fin de alcanzar los objetivos fijados en el marco de la misión de la empresa. Forma parte de la estrategia toda decisión de la cuál dependa la situación a largo plazo de la compañía.

## **Políticas**

Las Políticas son guías de actuación, líneas maestras o criterios de decisión para la selección de alternativas estratégicas. Por lo tanto son de un nivel inferior a las estrategias. Su función es acotar el campo de la estrategia, canalizarla, tal como quiere expresar la figura en la cual las políticas acompañan a las estrategias.

Por este motivo tienen una vida más larga, ya que, si bien las estrategias, como hemos visto, difícilmente se pueden repetir, las políticas suelen tener una vigencia superior.

La misión compartida debe proveer de enfoque al impulsar las estrategias y los valores compartidos que deben proveer de control al guiar su implementación en la empresa.

El éxito en la implantación de estrategias radicará en la capacidad de cada unidad organizativa, de cada colectivo, de traducir, a nivel operativo, cambios concretos que conduzcan al cumplimiento de la misión de la organización.

## **Visión Compartida y Cambio**

El proceso de generar una visión compartida es un proceso imposible si no existe confianza en la propia organización y en los líderes que

asumen ese proceso de cambio. También resulta imposible si no tenemos confianza en nosotros, como directivos, como líderes y como gestores, en nuestras posibilidades de cambiar aquello que realmente deseamos cambiar.

Generar la Visión Compartida de una organización es un proceso; es una situación dinámica que debe contemplar: dónde queremos ir, cómo queremos llegar allí y cómo seremos cuando lleguemos.

En este proceso de generación de una Visión Común, se movilizan todos los recursos de la organización hacia la construcción de un futuro común, lo que debe incidir positivamente en el ámbito personal, profesional y organizacional; de esta forma todos somos líderes de nuestra organización.

Pero el proceso de generar una visión compartida, si se desea que sea exitosa será largo y costoso en tiempo y energía. Además de los cambios externos, que inicialmente puede preverse como más fáciles de considerar, habrá cambios en los comportamientos de las personas y debemos tener presente que no pueden forzarse, ya que cada persona tiene su ritmo de cambio.

### **Etapas en la creación de una visión compartida (M. Doyle)**

Seguidamente presentamos un modelo que nos permitirá trabajar el proceso de generación de la visión en cualquier organización, pero siempre hay que tener en cuenta cuál es la madurez del grupo para un cometido tan importante y no olvidar nunca que no habrá cambio exitoso si no hay formación para el cambio.

- Etapa "0": Preparar las mentes: en esta etapa se facilitará información sobre el proceso de generación de una visión compartida. En este punto, la asunción del liderazgo por parte del equipo directivo es esencial, estableciendo el camino a recorrer y lo que se precisa de cada uno. Toda idea surgida del grupo es del grupo, y no de tal o cual persona, lo que producirá gran implicación en el proyecto.
- Etapa 1: Análisis interno y externo de la organización: Fortalezas y Debilidades. Qué hacemos mejor y qué nos diferencia de la competencia y... los que prefieren la competencia ¿por qué la prefieren?
- Etapa 2: Análisis de los valores que nos han ayudado a estar donde estamos: qué valores están presentes, cuáles nos sirven,



cuáles no, cuáles tendremos que crear, cómo haremos su difusión...

- Etapa 3: Grandes tendencias del entorno y de la sociedad: en qué medida son un peligro o una oportunidad para nosotros los cambios que podemos imaginar (es fundamental manejar información prospectiva sobre nuestro sector y sobre las tecnologías emergentes). Qué cambios esperamos en la sociedad y cuáles son los que estamos dispuestos a aceptar.
- Etapa 4: Visión de la organización: cuál es nuestra visión. ¿Es compartida nuestra visión de la organización? ¿Por qué?
- Etapa 5: Elaboración de la estrategia: para alcanzar ese futuro soñado y posible. Selección de prioridades y de los mejores escenarios posibles.
- Etapa 6: Identificación de Obstáculos:
  - Externos: sorpresas, rupturas, diferencias imprevistas...
  - Internos: inercia, cambio de los decisores, individualismos, capillitas...

- Una vez identificados, deberá disminuirse al máximo posible el impacto de cada uno de ellos.
- Etapa 7: Acciones concretas de todos los participantes: ésta es una etapa de Toma de Decisiones sobre elementos clave en la organización, ya que ahora disponemos de una panorámica total de la organización. Los compromisos deben ser asumidos por los participantes y por la organización.

Es indispensable la coherencia directiva entre lo que se piensa y lo que se hace: frecuentemente, en las empresas existe una incoherencia o contradicción entre lo que se dice que se hace y lo que realmente se hace, provocando confusión, desilusión, falta de compromiso y absentismo físico o psíquico por parte de colaboradores y empleados.

Deberemos ser coherentes con los mensajes que transmitimos y con nuestras actuaciones como directivos, esa es una característica determinante del liderazgo personal y organizacional.

### **El cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)**

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral (C.M.I.) es un modelo de gestión empresarial creado por Robert S. Kaplan y David P. Norton, que desde hace unos años goza de merecido prestigio en los

entornos empresariales, cada vez más preocupados por la gestión de los activos intangibles.

El Balanced Scorecard es una herramienta de gestión con indicadores de desempeño, que propicia la extensión de la estrategia a todos los niveles de la organización.

La filosofía primaria de este modelo de gestión se basa en que sólo se puede gestionar lo que se puede medir y que el determinante del valor de las empresas u organizaciones está cada vez más centrado en los activos intangibles que en los tangibles.

El otro principio del que se parte es que la medición de la actuación basada en datos contables y financieros no es suficiente (son indicadores reactivos), ya que los aspectos financieros a corto plazo (o gestión por el retrovisor) no garantizan el éxito futuro.

### **El C.M.I. y la Estrategia organizacional**

A través del Cuadro de Mando Integral, la visión se hace explícita y compartida y se comunica claramente en términos de metas e incentivos que se usan para centrar el trabajo, asignar recursos y concretar planes de acción.

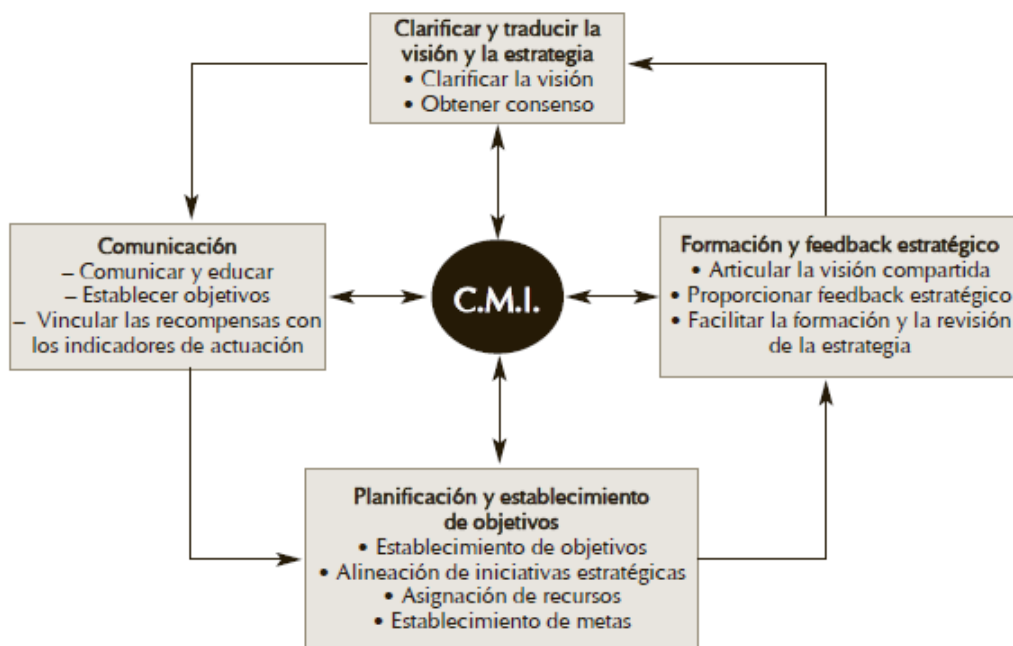


Figura 6.- Cuadro de Mando Integral

*«Las oportunidades de crear valor, están pasando de la gestión de activos materiales a la gestión de estrategias basadas en el conocimiento que despliegan los activos inmateriales de la organización: relaciones con los clientes, productos y servicios innovadores, procesos operativos eficaces de alta calidad, tecnología de la información y bases de datos y, también las habilidades y motivaciones de los empleados».*

*Kaplan y Norton*

Por lo tanto, se trata de medir la estrategia; de buscar los indicadores apropiados que se derivan de la visión estratégica de la organización y que configuran cinco principios:

1. Traducir la estrategia a términos operativos.
2. Alinear la organización con la estrategia.
3. Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo.
4. Hacer de la estrategia un proceso continuo.
5. Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos.

### **Las cuatro perspectivas del C.M.I.**

El Cuadro de Mando Integral (C.M.I.) debe traducir la misión y la estrategia explícita de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación para la creación de valor, organizadas de forma coherente bajo cuatro perspectivas diferentes.

Estas cuatro perspectivas son como los ámbitos en que supuestamente se divide la empresa para realizar este trabajo. Puede haber alguna perspectiva más si se estima conveniente. Las cuatro perspectivas clásicas, son: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento.

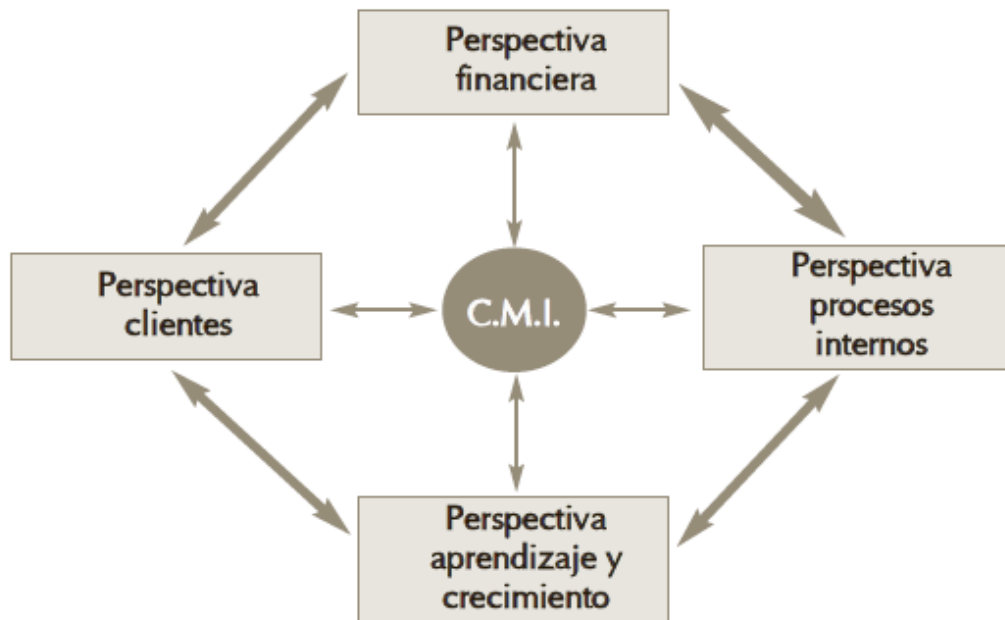


Figura 7.- Perspectivas del Cuadro de mando integral

Veamos en detalle estas cuatro perspectivas:

- **Perspectiva Financiera:** la estrategia del crecimiento, la rentabilidad y el riesgo visto desde la perspectiva del accionista; o en otras palabras: Para tener éxito desde el punto de vista financiero, ¿cómo deben vernos nuestros accionistas y nuestros inversores?

Por lo tanto, los indicadores financieros no deben ser sustituidos, sino complementados con otros que reflejan la realidad empresarial. Ejemplo de indicadores: rentabilidad sobre fondos propios, flujos de caja, análisis de rentabilidad de cliente y producto, gestión de riesgo,...

Perspectiva de Cliente: el objetivo de esta perspectiva es identificar los valores relacionados con los clientes, que aumentan la capacidad competitiva de la empresa.

Para tener éxito con nuestra visión; ¿cómo deben vernos nuestros clientes? Debe desarrollarse entonces la estrategia necesaria para crear valor y diferenciación desde este punto de vista del cliente. Se construye o se perfecciona la proposición de valor.

Se tendrán que definir previamente los segmentos de mercado objetivo y realizar un análisis del valor y calidad de éstos. En este bloque, los indicadores piloto son el conjunto de valores del producto / servicio que se ofrece a los clientes (indicadores de imagen y reputación de la empresa, de la calidad de la relación con el cliente, de los atributos de los servicios / productos).

Los indicadores output se refieren a las consecuencias derivadas del grado de adecuación de la oferta a las expectativas del cliente. Ejemplos: cuota de mercado, nivel de lealtad o satisfacción de los clientes, número de quejas...

- Perspectiva de Procesos internos de Negocio: esta perspectiva analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de

cara a la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero.

Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

Para satisfacer a nuestros accionistas y clientes ¿En qué procesos empresariales internos debemos ser excelentes?

Se pueden distinguir en esta perspectiva, tres tipos de procesos:

a. Procesos de Innovación (difícil de medir). Ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia...

b. Procesos de Operaciones. Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costes, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.

c. Procesos de servicio postventa. Indicadores: costes de reparaciones, tiempo de respuesta, ratio ofrecido,...



Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: esta perspectiva permite analizar la capacidad de los colaboradores y empleados para llevar a cabo los procesos de mejora continua, la actuación de los sistemas de información y el clima organizacional que posibilite la motivación, la delegación de responsabilidades, la coordinación del proceso de toma de decisiones y la coherencia interna de los objetivos.

La satisfacción de los empleados y su fidelización constituyen las premisas indispensables para el incremento de la productividad y la mejora continua del sistema.

Las actividades y expectativas del personal han de estar alineadas con los objetivos generales de la empresa, de modo que el logro de las metas personales establecidas para los trabajadores vaya paralelo al grado de consecución de la estrategia.

Para tener éxito con nuestra visión, ¿de qué forma apoyaremos nuestra capacidad de aprender, gestionar nuestro conocimiento y crecer?

Se deben formular las prioridades para crear un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento de la organización y se critica la visión de la contabilidad tradicional, que considera la formación como un gasto, no como una inversión.

Seguramente, la perspectiva del aprendizaje y crecimiento es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. De cualquier forma, debemos considerar la aportación del modelo como muy relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructura esta perspectiva. Clasifica los activos relativos al aprendizaje y crecimiento en:

- Capacidad y competencia de las personas (gestión de los colaboradores y empleados). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación...
- Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo). Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyright...
- Cultura, clima y motivación para el aprendizaje y la acción. Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa...

Tal como apunta José María Tejedor (La Sociedad de la Información y el Balanced Scorecard - Cuadro de Mando Integral) el seguimiento del C.M.I. debe dar como resultado el aprendizaje organizacional, que a su vez nos llevará a un nuevo examen de nuestra visión. En cada paso, el

C.M.I. debe servir como un medio de comunicación. Hoy día se considera que el objetivo final de un Cuadro de Mando Integral es la creación de una organización del aprendizaje.

Bajo estos principios, el Cuadro de Mando Integral ha pasado a ser el sistema operativo de un nuevo proceso de gestión estratégica, sustituyendo incluso al presupuesto como elemento central del proceso de gestión.

*Aunque no debemos olvidar que deberá apoyarse en él, pues en este contexto el presupuesto debe ser la expresión cuantitativa de los recursos destinados a las iniciativas estratégicas.*

*José María Tejedor*

El Cuadro de Mando Integral es una manera de fomentar el clima de confianza y colaboración que cohesiona a un equipo. Es una herramienta idónea para ir cristalizando la cultura organizacional basada en el trabajo y en el consenso; una puerta que facilita la innovación a las empresas, pues enfatiza la comunicación y premia las iniciativas de los colaboradores más alejados de los primeros niveles de la organización, pero que, frecuentemente están más cerca de los clientes; nos encontramos aquí con el concepto tan sugestivo de estrategia emergente, que complementa a la deliberada.

Las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación) tienen que jugar un punto crítico, pues deben facilitar de forma intuitiva la medición de los objetivos, la materialización de los indicadores, la representación gráfica de éstos y favorece la comunicación entre todas las personas que directa o indirectamente tienen alguna responsabilidad para lograrlos. Cada vez más cualquier persona, en cualquier punto de la organización, puede posicionarse con respecto a sus objetivos, a los del departamento, a los de la empresa y a la estrategia (Misión, Visión) de la organización.

En los paquetes informáticos de C.M.I., es normal que existan bases de datos con muchos más indicadores que los que la dirección haya podido definir, y en los que se puede profundizar, llegado el caso. No deberíamos olvidar que el proceso de elección de indicadores debe estar ligado a los objetivos de negocio y deben estar equilibrados los indicadores de resultados (a corto plazo) con los de largo plazo o estratégicos.

Habitualmente, las empresas han diseñado su estrategia de arriba hacia abajo, empezando por sus objetivos financieros, pero el éxito en la Dirección Estratégica radicará en tener en cuenta estos activos intangibles:

- El Capital humano: el talento, las competencias, el conocimiento de los empleados y colaboradores.
- El Capital de Información: las bases de datos, los sistemas de información, las redes con sus TIC o infraestructuras tecnológicas.
- El Capital Organizacional: compuesto por ese intangible clásico que es la Cultura de la organización, el liderazgo a la hora de alinear objetivos organizacionales y personas o la capacidad de los empleados y colaboradores en compartir conocimiento.

### **2.3. MARCO CONCEPTUAL**

A continuación se definen los términos que se presentan en el siguiente trabajo y que pueden llegar a ser desconocidos para los lectores.

Competitividad.- Se refiere específicamente al hecho de competir contra otros con alguna ventaja en cuanto a precio, tiempo de entrega, o calidad del producto.

Conocimiento.- Surge del procesamiento de información y requiere de entender de las interrelaciones causa-efecto.

Costos.- A diferencia de los gastos, se refieren a las erogaciones reales

aplicadas a un producto. Un costo se incurre mientras un gasto se eroga.

Eficacia.- Es la capacidad de identificar lo que se debe hacer y no perder tiempo en otras: seleccionar la maquinaria de menos costo y mejor calidad, adoptar la mejor decisión.

Eficiencia.- Capacidad de hacer las cosas desde la primera vez, sin desperdicios de tiempo, materiales, esfuerzo, dinero, etc.

Empresa.- Entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción y dedicada a actividades industriales con fines lucrativos. El término empresa es utilizado para hacer referencia a la pequeña y mediana empresa.

Empresario.- Es la persona que posee, administra o dirige una industria o empresa. Para este trabajo al hacer referencia a empresario se trata de una persona que está al frente de una pequeña o media empresa.

Estrategia.- Proviene del griego y quiere decir general. Es la etapa intermedia entre la fijación de los objetivos, dependientes de la visión del negocio y la evaluación del entorno, y las tácticas, esto es, programas concretos de acción para definir quién, cuándo, y cómo va a hacer qué tarea específica.

Innovación.- Es una idea o ingenio que se ha procesado por creatividad, se le ha dado forma, se ha evaluado su rentabilidad, se ha aplicado y está generando resultados medibles y tangibles.

Nichos de mercado.- Identifican los componentes de los diferentes segmentos del mercado con expectativas y valores en uso comunes.

Plan del negocio.- Es el documento que reúne la información hacia dónde quiere ir la empresa (visión y propósito), sus valores, políticas y normas (lo que se prohíbe hacer), estrategias generales y bases de organización.

Presupuesto.- Es la expresión numérica de las ventas planeadas, los gastos a ejercer y las utilidades que esperan recibir en un período determinado, generalmente de un año.

Rentabilidad.- Implica poner un denominador a las utilidades generadas por una empresa, no es lo mismo producir 100 con 50 de recursos que con 150.

Táctica.- Son los programas de acción que definen quién va a hacer qué, cuándo y cómo, derivados de las estrategias seleccionadas.

Visión.- Es la percepción que el empresario debe tener de lo que su

empresa puede hacer los próximos años y que debe transmitir a su gente para inspirarla y motivarla.

## **2.4 HIPÓTESIS**

### **2.4.1 HIPÓTESIS GENERAL**

Diseñado el plan estratégico de negocio como herramienta de gestión, la asociación de Campesinos de Catarama que están a cargo de la Microempresa productora de Chocolates El Catarameño tendrá una visión más amplia del negocio y se logrará una mayor productividad.

### **2.4.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.**

- Definiendo la situación actual de la microempresa al realizar un diagnostico estratégico a cada una de las áreas de negocio de la organización se formulará el direccionamiento estratégico y se dejará en claro hacia donde quiere ir la empresa.
- Seleccionando las estrategias de éxito mediante una valoración y proyección de estas la empresa alcanzará el horizonte esperado previamente definidos por la gerencia.



- Presentada la propuesta del plan estratégico a la Asociación de Campesinos de Catarama a través de un informe ejecutivo se definirá la viabilidad de su ejecución.

## **2.5. VARIABLES DE ESTUDIO.**

### **2.5.1. Variables Dependientes**

**Mayor productividad.-** es la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados

### **2.5.2. Variables Independientes**

**Plan estratégico.-** Es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,) reflejan cual será la estrategia a seguir por su empresa en el medio plazo.

## 2.6. Operacionalización de las Variables

Objetivos Especificos	Variable General	Variables Especificas	Dimension	Indicadores
Definir la situación actual de la microempresa realizando un diagnostico estratégico a cada una de las áreas de negocio de la organización a fin de formular el direccionamiento estratégico y poder tener claro hacia donde quiere ir la empresa.	Mayor Productividad	FODA	Características del Proceso Administrativo	* Productos elaborados * Ventas * Liderazgo * Comunicación * Tecnología
Seleccionar las estrategias de éxito mediante una valoración y proyección de estas que permitan a la empresa alcanzar el horizonte esperado previamente definidos por la gerencia.		Modelo de Gestión	Elementos Administrativos	Planificación Organización Dirección Control
Presentar la propuesta del plan estratégico a la Asociación de Campesinos de Ricaurte a través de un informe ejecutivo para definir la viabilidad de su ejecución.	Objetivo que se lograra a partir de los resultados obtenidos en los precedentes			

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

El proceso de recolección de información es la actividad central del trabajo de campo, y los medios utilizados para tal fin.

Por lo tanto se realizara una investigación descriptiva que permita obtener datos significativos para ser usados en el diseño del plan estratégico de microempresa Productora de Chocolate El Catarameño de la Asociación de Campesinos de Catarama.

Posteriormente, se realizara una investigación cuantitativa de tipo aleatorio por medio de entrevista aplicada a los transeúntes de la localidad.

#### **3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Según Carlos Méndez, el tipo de estudio descriptivo es aquel que consiste en identificar características del universo de investigación, señala formas de conducta, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba asociación entre variables. El propósito es delimitar los hechos que conforman el problema de investigación.<sup>6</sup>

---

6.- Carlos Méndez. Investigación Científica. México. Cuarta edición.

- Este tipo de investigación permite:
- Establecer las características demográficas de unidades investigadas.
- Identificar las formas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de investigación.
- Descubrir y comprobar la posible asociación de las variables de investigación.

La investigación se corresponderá con un estudio descriptivo, en la microempresa Productora de Chocolate El Catarameño de la Asociación de Campesinos de Catarama. Es decir, se pretende describir un evento mediante la caracterización de sus aspectos más relevantes en una realidad específica con la finalidad de sugerir lineamientos para la elaboración del Plan Estratégico.

### **3.3 MÉTODOS Y TÉCNICAS**

La investigación precisa de un plan que permita dar respuesta a ciertos interrogantes. Este enfoque tiene que estar interrelacionado al problema en estudio y al tipo de investigación seleccionada. Este plan definirá el diseño de la investigación y abarcará los pasos y estrategias para llevarla a cabo en forma clara y sistemática.

El proceso de recolección de información es la actividad central del trabajo de campo, y los medios utilizados para tal fin. El método aplicado a esta investigación será el descriptivo que permitirá tener datos por lo que se realizara una investigación cuantitativa de tipo aleatorio por medio de un cuestionario.

### **3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

Una vez que se determinó el tipo y diseño de la población, se identificaron los informantes clave poseedores de la información, tanto de la realidad calificada por el investigador de mejorable, como de aquella que se pretende modificar.

Para llevar a cabo la selección de la muestra, tenemos que considerar la población, es decir, el universo en sí, del cual se pretende obtener la muestra representativa, dicho universo debe estar definido en términos de elementos, unidades de muestreo, alcance y tiempo.

En este caso la población estuvo constituida por los socios de la microempresa Productora de Chocolate El Catarameño de la Asociación de Campesinos de Catarama. En total son 30 los integrantes de la población.

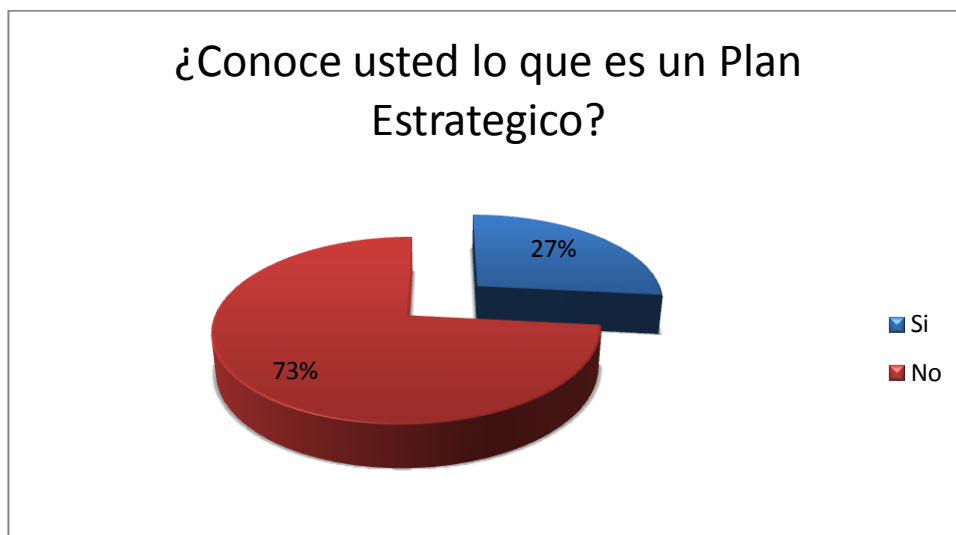
Como todos los integrantes de la población son accesibles para la investigación, no se realizó técnica de muestreo, sino se optó por un censo poblacional, que según Hurtado (2000), se refiere a la selección total de la población para la cual serán válidas los resultados.

<b>DENOMINACIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>
Socios	30
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>

### 3.5 ENCUESTAS

1. ¿Conoce usted lo que es un Plan Estratégico?

Detalle	Frecuencia	%
Si	8	27%
No	22	73%
Total	30	100%

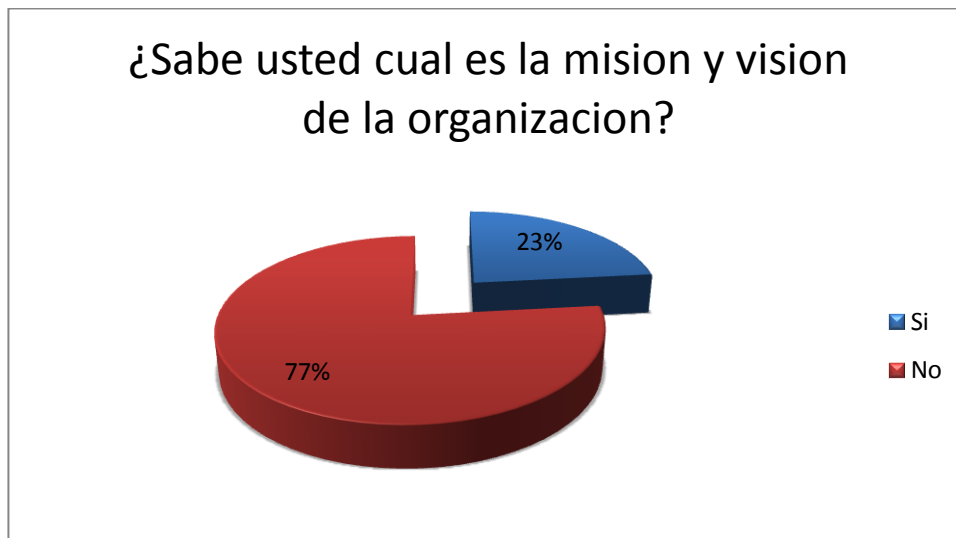


#### **Análisis:**

El 73% de los encuestados opinan que no conocen lo que es un plan estratégico, mientras que un 27% opinan que si conocen que es un plan estratégico.

2. ¿Sabe usted cual es la mision y vision de la organizacion?

Detalle	Frecuencia	%
Si	7	23%
No	23	77%
Total	30	100%



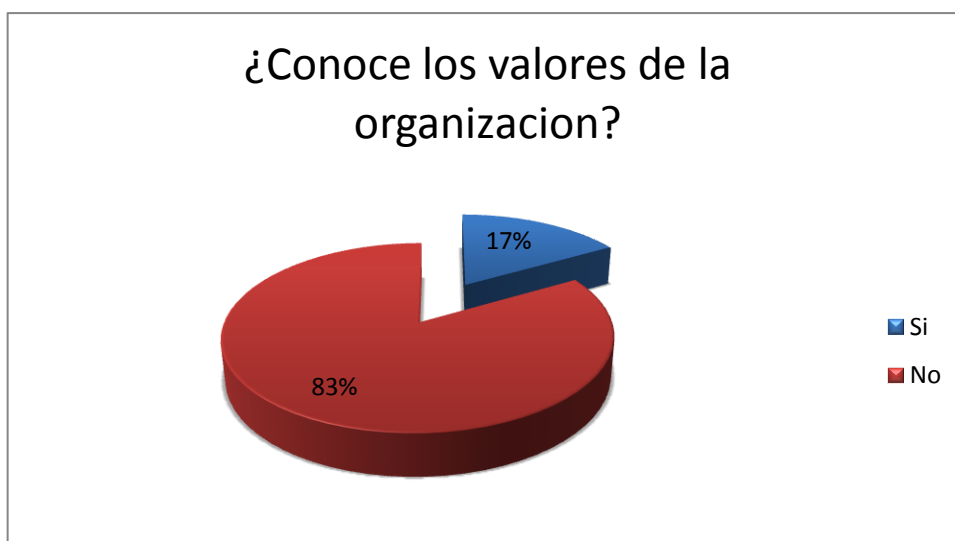
**Análisis:**

El 77% de los encuestados dicen que no conocen sobre la misión y visión de la organización, mientras que un 23% aseguran que si conocen la misión y visión.



3. ¿Conoce los valores de la organizacion?

Detalle	Frecuencia	%
Si	5	17%
No	25	83%
Total	30	100%

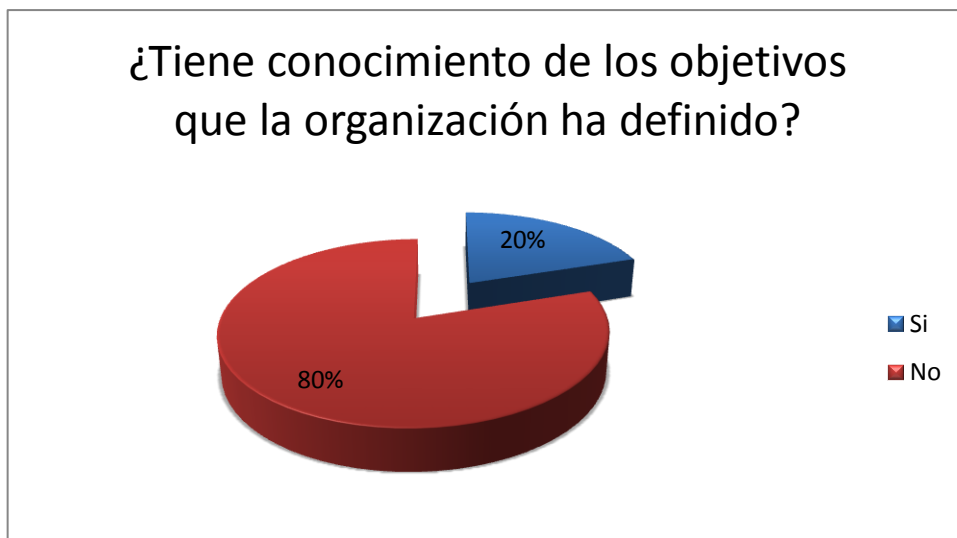


**Análisis:**

El 83% de los encuestados dicen que no conocen sobre los valores de la organización, mientras que un 17% aseguran que si conocen la los valores de la organización.

4. ¿Tiene conocimiento de los objetivos que la organización ha definido?

Detalle	Frecuencia	%
Si	6	20%
No	24	80%
Total	30	100%

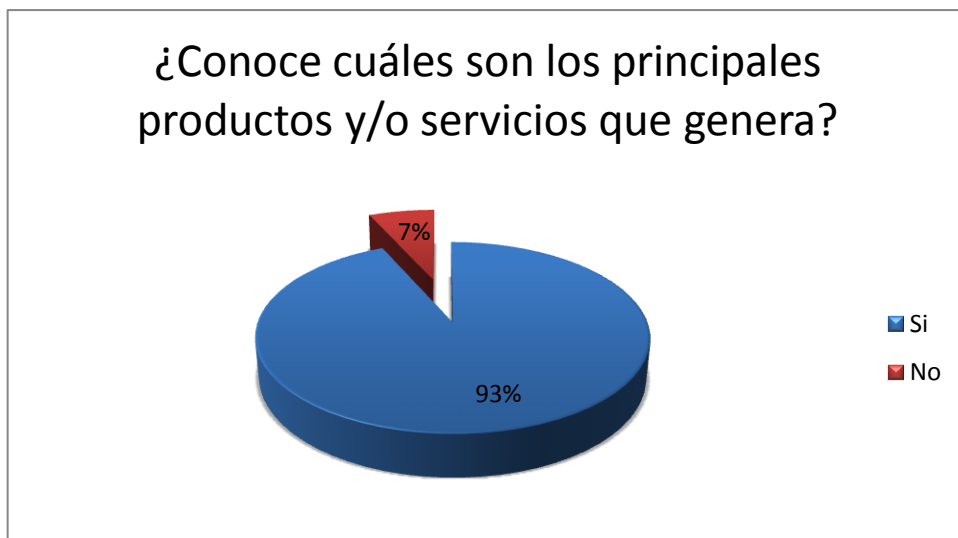


**Análisis:**

El 80% de los encuestados opinan que no conocen acerca de los objetivos de la organización, mientras que un 20% opina lo contrario.

5. ¿Conoce cuáles son los principales productos y/o servicios que genera?

Detalle	Frecuencia	%
Si	28	93%
No	2	7%
Total	30	100%



**Análisis:**

El 93% de los encuestados si conoce los productos y servicios que la organización ofrece mientras un 7% no los conoce.

6. ¿Cuenta su microempresa con un plan estratégico?

Detalle	Frecuencia	%
Si	1	3%
No	29	97%
Total	30	100%

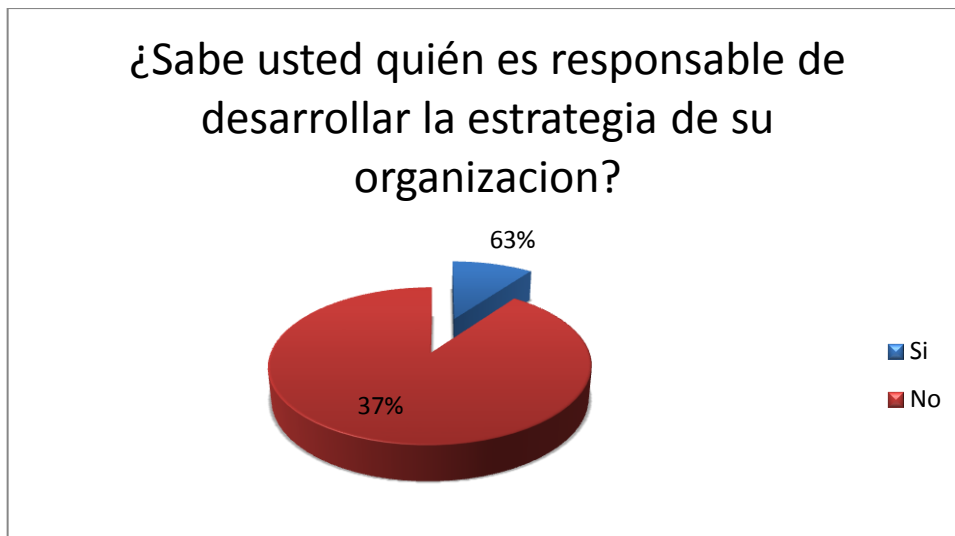


**Análisis:**

El 97% de los encuestados considera que la empresa no tiene un plan estratégico implementado, mientras que un 3% dice que si existe.

7. ¿Sabe usted quién es responsable de desarrollar la estrategia de su organización?

Detalle	Frecuencia	%
Si	3	63%
No	27	37%
Total	30	100%

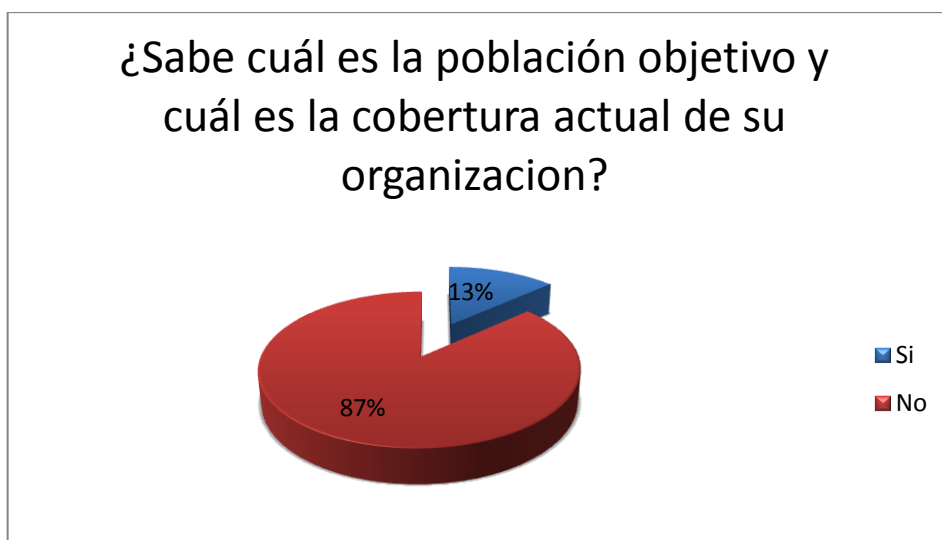


**Análisis:**

El 63% de los encuestados sabe quién es responsable de desarrollar la estrategia de su organización, mientras que un 37% no sabe quién es responsable de desarrollar la estrategia de su organización.

8. ¿Sabe cuál es la población objetivo y cuál es la cobertura actual de su organización?

Detalle	Frecuencia	%
Si	4	13%
No	26	87%
Total	30	100%

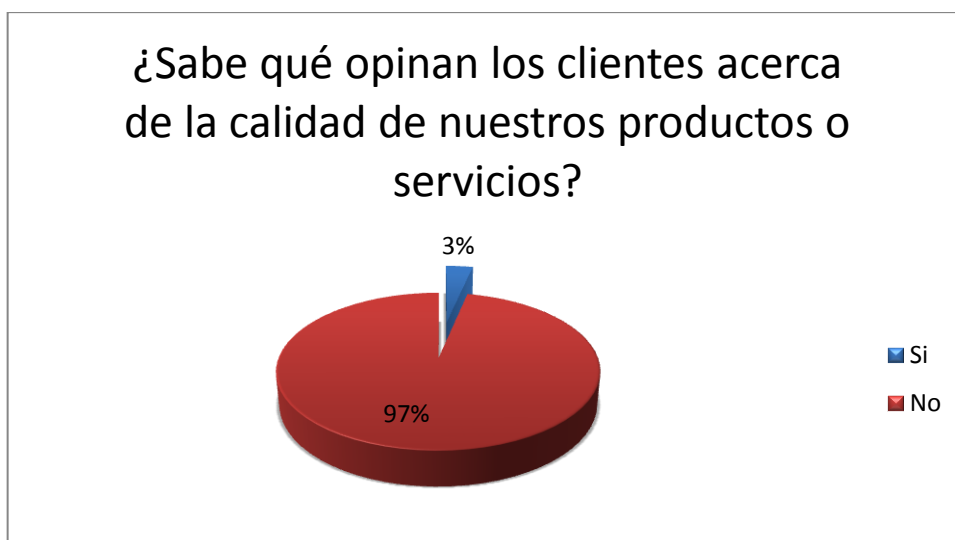


**Análisis:**

El 87% de los encuestados no sabe cuál es la población objetivo y cuál es la cobertura actual de su organización, mientras que un 17% si sabe cuál es la población objetivo y cuál es la cobertura actual de su organización.

9. ¿Sabe qué opinan los clientes acerca de la calidad de nuestros productos o servicios?

Detalle	Frecuencia	%
Si	1	3%
No	29	97%
Total	30	100%

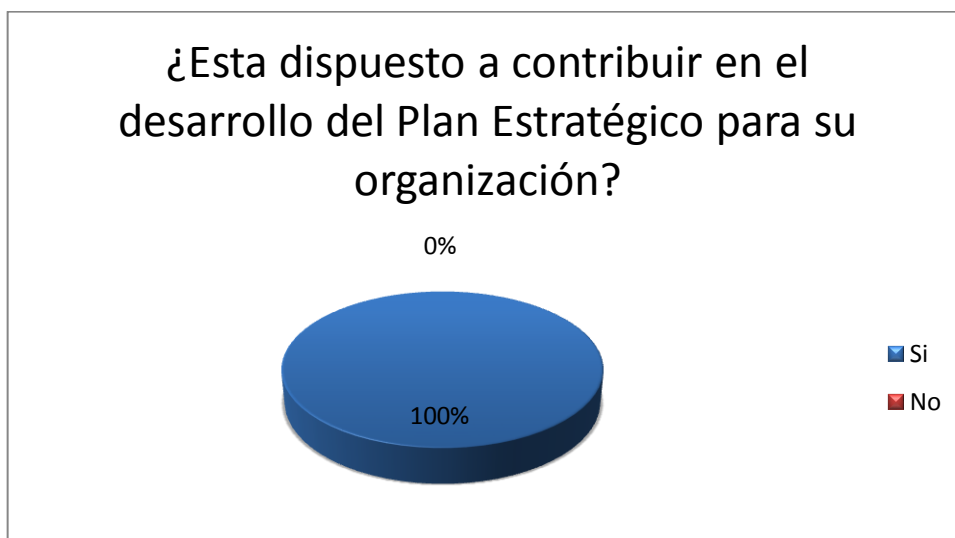


**Análisis:**

Según el 97% de los encuestados no sabe qué opinan los clientes acerca de la calidad de sus productos o servicios, mientras que un 3% opina lo contrario.

10. ¿Esta dispuesto a contribuir en el desarrollo del Plan Estratégico para su organización?

Detalle	Frecuencia	%
Si	30	100%
No	0	0%
Total	30	100%



**Análisis:**

El 100% de los encuestados está dispuesto a contribuir en el desarrollo del Plan Estratégico para la organización.



### **3.6 INTERPRETACIÓN DE DATOS**

Según los datos obtenidos de la investigación se llega a determinar que aproximadamente un promedio del 90% de los socios de la asociación no conocen la misión, visión, valores ni objetivos de la organización implementados en la Microempresa de chocolate.

En tanto que cerca del 25% solamente conoce lo que es un plan estratégico para la organización.

En cambio el 93% de los encuestados si conoce los productos y servicios que ofrece la organización por ser los que elaboran los mismos.

## **CAPITULO IV**

### **MARCO PROPOSITIVO**

#### **4.1 TITULO**

Diseño de un Plan Estratégico que permita una mejor visión a la Asociación de Campesinos Catarama en la continuidad de los negocios en el cantón Urdaneta Provincia de los Ríos.

#### **4.2 DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

##### **Formulación del plan estratégico**

Una vez analizada la situación actual de la empresa de manera profunda y objetiva, se procede a formular una propuesta de plan estratégico que se ajuste a las necesidades reales del negocio en estudio, de manera que, una vez aceptado por los socios de la Asociación de Campesinos Catarama, guíe efectivamente el camino por el cual transitará la Microempresa de Chocolates el Catarameño en los próximos cinco años.

*“Algunas veces es necesario caer para volver a levantarse”*

Fabrizio Galimberti Ex economista en Jefe Fiat Group

*“La verdadera pregunta no es cuán bien lo estás haciendo hoy respecto del pasado, sino cuán bien lo estás haciendo contra tus competidores”*

Donald Kress

*“Nada mejor para enfocar la mente que la alerta constante de un competidor  
que quiere borrarle del mapa”*

Wayne Calloway Ex oficial Ejecutivo en Jefe PepsiCo

*“Las estrategias son intelectualmente simples; su ejecución no”*

Lawrence A. Bossidy

## **Misión**

Somos Asociación de familias productoras de cacao, que tiene la misión de contribuir a mejorar el nivel de vida de los socios y socias, produciendo con mediante una microempresa chocolate de calidad y en armonía con el medio ambiente.

## **Visión**

La asociación de Campesinos Catarama como creadora de el Catarameño propenderá a que la microempresa chocolatera sea referencia en la provincia de Los Ríos, reconocida nacional e internacionalmente por la calidad del chocolate producido con tecnología de punta.

## **Objetivos**

### **Objetivo estratégico**

Contribuir al mejoramiento socio-económico de las familias asociadas protegiendo el medio ambiente y produciendo con responsabilidad.

## **Objetivos específicos**

- a. Mejorar la capacidad de negociación mediante el aumento del volumen de producción de chocolate de calidad.
  
- b. Fortalecer las capacidades organizativas y técnicas de la microempresa logrando la participación activa de sus socios y socias.
  
- c. Promover la protección y conservación del medio ambiente mediante la implementación de la agricultura ecológica.
  
- d. Mejorar los ingresos de los socios y socias mediante el establecimiento de canales seguros de comercialización.
  
- e. Fortalecer la capacidad de incidencia y alianzas con otros actores.
  
- f. Promover la participación de la mujer tanto en los procesos productivos como en los aspectos organizativos y empresariales.

En el presente Plan Estratégico se define la base filosófica de la microempresa y está compuesto por los siguientes valores institucionales que deberán ser asumidos por todos los socios y socias y aplicados en el quehacer diario de la organización.

## **Valores**

### **a. Transparencia**

Traducida en el buen manejo de recursos económicos y financieros, que genere confianza tanto en el ámbito interno como externo, que contribuya en el incremento de la membrecía, más acercamiento entre los socios y el logro del desarrollo empresarial.

Para lograr mejores relaciones y prestigio profesional, mejorando la imagen de la Asociación de Campesinos de Urdaneta. a todos los niveles.

### **b. Fidelidad.**

La fidelidad se demuestra en la venta del chocolate, en evitar acciones que dañen o perjudiquen los intereses de la organización en participar en las actividades planificadas y en mantener en secreto aquella información confidencial de la organización.

### **c. Responsabilidad**

Entendida como la disposición y voluntad de cumplir en tiempo y forma con las obligaciones contraídas con otros y en el funcionamiento diario de la Asociación. Responsabilidad en el cumplimiento de los deberes del asociado como base para exigir los derechos.

Responsabilidad en el uso eficiente de los recursos con los que cuenta la Asociación de Campesinos de Catarama.

**d. Respeto**

El respeto es aceptar y comprender tal y como son los demás y su forma de pensar. El respeto es necesario en las actividades que se desarrollan dentro de la organización. El respeto se debe aplicar como una norma de convivencia diaria.

**e. Solidaridad**

La solidaridad es una de los valores humanos por excelencia y se define como la colaboración mutua entre la personas, como aquel sentimiento que mantiene unidos a los socios y socias.

**f. Igualdad**

Es un principio establecido en la Constitución Política del Ecuador que establece que todas las personas son iguales ante la ley y tienen derecho a igual protección. En el ámbito de la Asociación se aplica en la igualdad de derechos de todos los socios y socias, a cada socio le corresponde un voto. No hay diferencia, ni privilegios entre socios fundadores y socios de nuevo ingreso.

### **g. Liderazgo**

El fortalecimiento del liderazgo se considerará en dos aspectos. La capacidad de los socios y socias para gestionar su proceso de desarrollo y el liderazgo de la organización como tal. Se fortalecerá un liderazgo democrático, honesto, responsable y equitativo, tratando de evitar el caudillismo y el clientelismo de forma que facilite la participación de los socios y socias y la incorporación de nuevos miembros.

### **Lineamientos Estratégicos**

Los Lineamientos son los caminos que conducen a construir una mejor institución y a garantizar su supervivencia y el desarrollo. En el proceso de planificación de la Asociación sus socios y socias han determinado que los siguientes lineamientos son los que deberían seguir los órganos de dirección en la conducción de la organización.

- Garantizar los estándares de calidad. Un aumento del volumen en la producción de chocolate no debe perjudicar la calidad del producto, por lo tanto un lineamiento estratégico es garantizar los estándares de calidad para mantenerse en mercados altamente competitivos y exigentes.

Garantizar la calidad es una tarea de todos y todas. En el proceso productivo le corresponde garantizarla a los socios y socias la selección

de mazorcas, el quiebre de la mazorca, la selección del grano y la entrega del cacao en baba.

Posteriormente la responsabilidad se traslada a los centros de acopio que garantizan la correcta fermentación y secado del cacao hasta su entrega al cliente.

Uno de los problemas más sentidos por los pequeños productores agropecuarios es la ausencia de canales seguros de comercialización lo que impide la consecución de precios justos por su producción y por ende disminuyendo los ingresos para la satisfacción de las necesidades básicas de la familia.

Por esta razón el establecimiento de convenios y políticas de comercialización de chocolate es un lineamiento estratégico en la Asociación. Esto está estrechamente ligado al fortalecimiento organizativo, a la capacidad de obtener fondos de acopio, al volumen de producción, al cumplimiento de los estándares internacionales de calidad y la tecnología de producción orgánica o convencional que garanticen el cumplimiento de compromisos o contratos con los compradores y proveedores.



## **Políticas**

Son los lineamientos derivados que permitirán su consecución efectiva.

Para la organización en estudio se considera conveniente las siguientes políticas:

- La atención en todos los niveles a los clientes existentes de historial intachable debe ser una prioridad para la compañía.
- Los productores que se capturen a la competencia serán los que tendrán las mejores referencias crediticias y cuyo potencial justifique el esfuerzo de mercadeo.
- Las ventas de productos exclusivos, o derivados de negociaciones ventajosas en el marco de la corporación a la que pertenece el almacén, deben también tener una elevada preponderancia para la operación de la organización, siempre y cuando se trate de insumos de buena calidad.
- Los gastos derivados de la operación de la organización deben seguir al mínimo.
- Los pasivos adquiridos con los proveedores de mercadería para la venta deben ser atendidos bajo las condiciones y plazos pactados con anterioridad.
- Las utilidades que genere el giro normal del negocio no deben ser repartidas en tanto no se logre una capitalización aceptable del mismo.

- La recuperación de cuentas por cobrar debe ser realizada en un plazo no mayor a los 45 días, exceptuando a los clientes clase A.

### **Plan de acción**

Finalmente, como corolario a este documento, se presenta el plan de acción que sustentará la estrategia propuesta.

### **Objetivo estratégico 1**

Asegurar una utilización racional y óptima de los recursos, de manera que se logre alcanzar el crecimiento de la organización en forma ordenada y bien planificada.

#### Justificación

En vista de que la empresa ha atravesado serios problemas por la escasez y el mal uso de los recursos existentes, es imperativo mejorar la disponibilidad y el uso de los mismos tanto como sea posible, lo cual redundará en un crecimiento sano y ordenado por parte de la organización.

#### Objetivos específicos

- Programar el accionar de la Microempresa considerando las metas de la organización y las necesidades de sus clientes para cada época de año, de manera que se asigne una adecuada cantidad de

recursos que permitan satisfacer efectivamente tales requerimientos.

- Mejorar los mecanismos de control interno.
- Mejorar las condiciones laborales y salariales de los miembros de la organización.

#### Acciones

- Establecer, según las metas planteadas, un plan de asignación de recursos administrativos y operativos al inicio de cada año fiscal.
- Crear un plan de remuneración y otros incentivos para asegurar el cumplimiento de las metas de ventas y rentabilidad.

#### Responsable

El cumplimiento de lo anterior recaerá íntegramente sobre el administrador general de la Microempresa.

#### Recursos

Incluir dentro del presupuesto el costo probable de lo propuesto anteriormente; además, se necesita materiales de oficina y de un computador para lograr una adecuada consecución del objetivo trazado.

## **Objetivo estratégico 2**

Contar con sistemas de control efectivo.

### Justificación

Es necesario diseñar sistemas de control eficientes para el manejo adecuado de los bienes y propiedades de la Microempresa.

### Objetivos específicos

- Proporcionar información lo más confiable posible para asistir la toma de decisiones en la microempresa.
- Determinar los cambios y el sistema requerido de acuerdo con las necesidades y deseos de la organización.

### Acciones

- Auditar, en un plazo no mayor a un mes, el desempeño del sistema existente, identificando sus puntos vulnerables y analizando los cambios y ajustes requeridos.
- Rediseñar, en lo que sea necesario, los mecanismos de control existentes mediante mecanismos de control alternativos que sean aplicables al giro de la empresa, de manera que se simule su aplicación, y se comparen los resultados con el sistema vigente para así tomar las decisiones del caso en un plazo no mayor a tres meses.

### Responsable

Los encargados de ejecutar el objetivo serán el administrador general, el contador, ponderando el criterio de la auditora.

### Recursos

Se debe presupuestar efectivo para los honorarios; así como proporcionar toda la información interna de la empresa necesaria para cumplir el objetivo, materiales de oficina elementales y equipo adecuado. Igualmente, en caso de que no sea viable corregir los defectos de los sistemas existentes, debe presupuestarse el dinero necesario para la adquisición y la implementación de los nuevos mecanismos de control.

### **Objetivo estratégico 3**

Posicionar la marca El Catameño en los segmentos socios demográficos que atiende la empresa.

### Justificación

Al lograr La Asociación posicionar esta marca en el mercado mejorará ostensiblemente sus índices de crecimiento, participación en el mercado, margen de intermediación, así como su rentabilidad.

### Objetivos específicos

- Cubrir una mayor área geográfica en la provincia de Los Ríos.

- Dar a conocer la marca.
- Mantener los clientes existentes y acceder a los potenciales.

#### Acciones

- Establecer un nuevo calendario de visitas por zona a las fincas de interés en un plazo no mayor a un mes.
- Invertir recursos en promoción que desemboquen en materiales escritos, reuniones, muestras gratuitas de producto, charlas, etc., iniciando los desembolsos a más tardar en seis meses.
- Seguir ofreciendo servicios de asesoría en fitoprotección, fitonutrición y fertilidad de suelos en las fincas visitadas.

#### Responsable

El encargado del cumplimiento del objetivo será el administrador general, quien se apoyará en la gerencia técnica del grupo para coordinar la asistencia técnica y los asuntos promocionales.

El presupuesto promocional será definido por el administrador en conjunto con el contador de la microempresa.

## Recursos

El costo de la campaña debe ser considerado en el presupuesto para el año fiscal 2012 – 2013; igualmente, deben asignarse cuestiones elementales como un computador con programas adecuados para la labor.

### **4.3 CONCLUSIONES**

La asociación de campesinos de Catarama no ha realizado los trámites pertinentes para que la microempresa de chocolate tenga vida como una sociedad.

Una de las ventajas con la que cuenta la asociación es la unión de todos sus socios y el trabajo proactivo que llevan a cabo para el desarrollo de todas sus actividades.

La falta del plan estratégico es lo más desfavorable dentro de la asociación ya que el trabajo se desarrolla en muchas ocasiones con duplicidad y se puede perder el rumbo.



#### **4.4. RECOMENDACIONES**

Realizar lo más pronto posible los trámites para poder darle vida como sociedad a la Microempresa el de chocolates y así poder llevar a cabo sus labores sin ningún contratiempo.

Darle seguimiento a la ejecución del plan estratégico y llevar a cabo un proceso de retroalimentación de los objetivos a alcanzar, durante el seguimiento pueden hacerse las correcciones que permitan un mayor grado de éxito.

Poner en conocimiento de todos los socios de la asociación el plan estratégico para que de esta manera se realicen las actividades por el camino trazado.

#### 4.5. BIBLIOGRAFIA

- CHIAVENATO, Idalberto, Administración proceso administrativo, Tercera edición, México, Mac-Graw Hill, 2004.
  
- DAVID, Fred. La gerencia estratégica. Ed. Legis. Santafé de Bogotá. 2005.
  
- GOODSTEIN, Leonard, NOLAN, Timothy M. y PFEIFFER William, planeación estratégica aplicada, Mc Graw Hill. 2005.
  
- HILL, Charles y JONES, Gareth: Administración estratégica, un enfoque integrado, Mc Graw Hill tercera edición. 2002
  
- KOONTZ, Harold y WEIHRICH Heinz, Administración una Perspectiva Global, 2003.
  
- KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Administración: Una perspectiva global. Mc-Graw Hill. México D.F. 2004.
  
- MENDEZ, Carlos E, Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación, Tercera edición, Mc Graw Hill, Colombia 2004.

- STEINER, George, planeación estratégica, CECSA, México, 2003.
  
- STONER, James y FREEMAN, Edward: ADMINISTRACIÓN, México Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. 2004
  
- SPI, Enciclopedia practica de la pequeña y mediana empresa PYME, Barcelona, Océano Centrum. 2002

# ANEXOS

**ANEXO 1  
CUESTIONARIO  
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**



**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN FINANZAS E INFORMÁTICA  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y GESTIÓN  
EMPRESARIAL**

Marque con una "x" la respuesta que considere mas adecuada a la pregunta

1. ¿Cono usted lo que es un Plan Estratégico?  
SI  NO
2. ¿Sabe usted que es la misión y visión de la Organización?  
SI  NO
3. ¿Conoce los valores de la Organización?  
SI  NO
4. ¿Tiene conocimiento de los objetivos que la Organización ah definido?  
SI  NO
5. ¿Conoce cuales son los principales productos y/o servicio que genera?  
SI  NO
6. ¿Cuenta su microempresa con un Plan Estratégico?  
SI  NO
7. ¿Sabe usted quien es responsable de desarrollar la estrategia de su Organización?  
SI  NO
8. ¿Sabe cual es la población objetiva y cuál es la cobertura actual de su organización?  
SI  NO

9. ¿Sabe qué opinan los clientes acerca de la calidad de nuestros productos o servicios?

SI

NO

10. ¿Esta dispuesto contribuir en el desarrollo del Plan Estratégico para su organización?

SI

NO