

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E
INFORMATICA

(F.A.F.I)

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y GESTIÓN
EMPRESARIAL



TESIS DE GRADO

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
COMERCIAL

TEMA:

INCIDENCIA DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA COMO
HERRAMIENTA PARA MEJORAR LOS PROCESOS
ADMINISTRATIVOS EN LA EMPRESA FABASA S.A DE LA
CIUDAD DE BABAHOYO

EGRESADAS:

MAYRA YANINA MORA ARBOLEDA
ELITA VERONICA GAMBOA MACIAS

DIRECTOR:

Ing. Carlos Aguirre Rodríguez Ms.

LECTOR:

Ing. Ronny Onofre Zapata Ms.

AÑO: 2012

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a nuestra facultad, que nos ha brindado a lo largo de la carrera formación, personal y profesional.

A cada uno de los maestros que nos guiaron y fortalecieron con sus sabios consejos.

Y a todas las personas que directa o indirectamente hicieron posible la culminación de nuestra tesis.

MAYRA YANINA MORA ARBOLEDA

DEDICATORIA

Dedico esta tesis de grado a Dios que me guio en todo momento por el buen camino para poder culminar con éxito.

A mis padres fortaleza y regocijo en cada día y de los cuales me siento muy orgullosa.

A mi familia toda que con sus consejos me hicieron una mujer de bien y a los cuales les deseo felicidad.

MAYRA YANINA MORA ARBOLEDA

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a nuestra facultad, que nos ha brindado a lo largo de la carrera formación, personal y profesional.

A cada uno de los maestros que nos guiaron y fortalecieron con sus sabios consejos.

Y a todas las personas que directa o indirectamente hicieron posible la culminación de nuestra tesis.

ELITA VERONICA GAMBOA MACIAS

DEDICATORIA

A Dios mi creador, la luz de mi vida, al que le debo todos mis conocimientos y toda mi gratitud.

A mis padres por su incomparable e incondicional amor, que son la fuerza y la paciencia que me permitieron ver metas conquistadas.

Y a cada uno de mis familiares que de una u otra manera me apoyaron para alcanzar esta meta, y creyeron en mí, Gracias.

ELITA VERONICA GAMBOA MACIAS

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA TESIS

Las autoras de esta investigación declaran que no existe investigación alguna del tema: **INCIDENCIA DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA EMPRESA FABASA S.A DE LA CIUDAD DE BABAHOYO**, en la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo, ni en ninguna biblioteca de las otras universidades en el Ecuador.

AUTORES:

MAYRA YANINA MORA ARBOLEDA

ELITA VERONICA GAMBOA MACIAS

INDICE GENERAL

INTRODUCCION

Contenido **Pág.**

CAPITULO I

1.- MARCO REFENCIAL	
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA CIENTIFICO.....	16-17
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	18-21
1.3 DESCRIPCION DE LA SITUACION PROBLEMÁTICA.....	21-25
1.4 FORMULACION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION.....	26
1.4.1 PREGUNTAS DE INVESTIGACION.....	26-27
1.5 DELIMITACION DEL PROBLEMA.....	27
1.6 PROBLEMA CENTRAL.....	27
1.6.1 PROBLEMAS DERIVADOS.....	27
1.7 OBJETIVOS.....	28
1.7.1 OBJETIVO GENERAL.....	28
1.7.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	28
1.8 JUSTIFICACION.....	28-30

CAPITULO II

2 MARCO TEORICO.....	31
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.	31
2.2 FUNDAMENTACION TEORICA.....	32-51
2.3 GLOSARIO DE TERMINOS.....	52-56
2.4.- HIPOTESIS.....	57
2.4.1 HIPOTESIS GENERAL.....	57
2.4.2 HIPOTESIS ESPECÍFICAS.....	57
2.5 VARIABLES DE ESTUDIOS.....	57
2.5.1 VARIABLE DEPENDIENTE.....	57
2.5.2 VARIABLE INDEPENDIENTE.....	57

CAPITULO III

3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....	58
3.1 DISEÑO METODOLOGICO.....	58
3.1.1 TIPOS DE INVESTIGACION.....	58
3.2 METODOS.....	58
3.3 TECNICAS.....	59
3.4 INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACION.....	59
3.5 DISEÑO DE LA INVESTIGACION.....	59
3.6 UNIVERSO Y MUESTRA	59
3.7 ENCUESTAS.....	60-73
3.8 ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....	74-76

CAPITULO IV

4. PROPUESTA DE TESIS.....	77
4.1 INTRODUCCION.....	78
4.2 JUSTIFICACION.....	78-79
4.3 OBJETIVOS.....	79
4.4 ANALISIS DE FACTIBILIDAD.....	79
4.5 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	80-81
4.6 MAPA ESTRATEGICO.....	81-83
4.7 OBJETIVOS DE LA EMPRESA.....	83
4.8 PERSONAL OCUPADO.....	84-85
4.9 DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	85-102
4.12CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	103-106
4.13 BIBLIOGRAFIA.....	107-108
ANEXOS.....	109-116

RESUMEN

El estudio de esta investigación se ha orientado en un paradigma crítico propositivo, que cuestiona los esquemas de hacer investigación y no se detiene en la contemplación pasiva de los fenómenos, sino que además plantea alternativas de solución. Por lo cual, del análisis detenido del problema, se estableció la formulación siguiente: ¿Qué incidencia tiene el Plan Estratégico para la Estructuración Organizacional de la piladora Fabasa S.A de la ciudad de Babahoyo?

La presente investigación es de tipo descriptiva y corresponde a una investigación de campo, por cuanto se la desarrolló en el entorno de la empresa involucrada en el sector agropecuario, sustentándose en la investigación de fuente primaria ya que se realizaron observaciones, se desarrollaron entrevistas y se aplicaron encuestas. Además, al tratarse de la necesidad de emplear aspectos documentales para apoyar la investigación, el presente estudio se tornó en bibliográfico documental.

La investigación fue eminentemente cualitativa; es decir, buscó las causas y los hechos de estudio del proyecto, realizando una medición controlada que puso énfasis en los resultados; el cual se orientó a la comprobación de la hipótesis, de acuerdo a las variables formuladas en el problema planteado.

Esta investigación se desarrolló en la empresa antes mencionada, en donde se consideró trabajar con todos los miembros de la organización, ya que son 17

empleados que conforman la piladora Fabasa S.A de la ciudad de Babahoyo.
Como la población es pequeña se trabajará con la totalidad del universo.

Bajo la hipótesis de que el Plan Estratégico para la Estructuración Organizacional de la piladora Fabasa S.A de la ciudad de Babahoyo, permita cumplir con el objetivo principal y una vez corroborada la misma nos ha permitido visualizar la importancia de la Estructura Organizacional.

SUMMARY

The study of this investigation has been guided in a paradigm critical propositivo that questions the outlines of making investigation and he/she doesn't stop in the passive view of the phenomena, but rather it also outlines alternative of solution. Reason why, of the detained analysis of the problem, the following formulation settled down: What incidence does he/she have the Strategic Plan for the Organizational Structuring of the piladora Fabasa S.A of the city of Babahoyo?

The present investigation is of descriptive type and it corresponds to a field investigation, since it developed it to him in the environment of the company involved in the agricultural sector, being sustained since in the investigation of primary source was carried out observations, interviews were developed and surveys were applied. Also, when being the necessity of using documental aspects to support the investigation, the present study you tornó in bibliographical documental.

The investigation was eminently qualitative; that is to say, it looked for the causes and the facts of study of the project, carrying out a controlled mensuration that it put emphasis in the results; which was guided to the confirmation of the hypothesis, according to the variables formulated in the outlined problem.

This investigation was developed before in the company mentioned where was considered to work with all the members of the organization, since they are 17 employees that conform the piladora Fabasa S.A of the city of Babahoyo. As the population it is small one will work with the entirety of the universe.

Under the hypothesis that the Strategic Plan for the Organizational Structuring of the piladora Fabasa S.A of the city of Babahoyo, allow to fulfill the main and once corroborated objective the same one it has allowed us to visualize the importance of the Organizational Structure.

INTRODUCCIÓN

El gran reto al cual se enfrentan las organizaciones, hoy en día es convertir su estrategia en realidad, alcanzar sus metas, lograr ser lo que quieren ser. En resumen, el mayor desafío de una empresa es lograr resultados efectivos; teniendo en cuenta que en un mundo tan cambiante la disposición de lo preciso para atender las insuficiencias (*previsión*); dirigir el esfuerzo (de distintas disciplinas y recursos) a obtener los resultados requeridos, conocer la probabilidad de ocurrencia de los eventos futuros (*pronóstico*) - desde distintas perspectivas; preparando la aplicación de criterios conocidos en otros similares para extraer conclusiones que ayuden en la toma de decisiones (*proyección*), son basados en resultados para el futuro.

Por ello, es un arte establecer una estrategia, que permita a una organización seguir ofreciendo sus servicios de calidad, donde el cliente pueda vivir una experiencia única (a través de la creatividad con la cual se desempeñan las organizaciones para captar la atención del cliente hacia el producto o servicio que ofrecen); manteniendo así a las empresas dentro de la competitividad, disponiendo de tecnología práctica precisa y eficiente. Llevando a las organizaciones ha darse a la tarea de interesarse por conocer lo que sucederá de acuerdo a las posibles decisiones tomadas en el pasado y cómo afectarán el futuro (prospectiva).

Visto de ésta manera, se puede dar inicio a un tema muy particular como lo es la planificación estratégica; ya que éstos se enfocan a partir de decisiones presentes para mejorar situaciones futuras, basándose en experiencias pasadas

(con cierto grado de semejanza o iguales, de una misma empresa o de sus competidores), enfrentando situaciones nuevas de forma original (creativa), reduciendo así el grado de incertidumbre, y el riesgo asociado a la aplicación de una estrategia.

CAPITULO I

En el capítulo I podemos resumir todo lo concerniente al Marco referencial que nos habla al inicio del Problema científico que presenta la tesis, partiendo desde sus antecedentes históricos para llegar a la descripción detallada del problema en general. Luego sigue como se formulara el problema de investigación generando a través de esa formulación la preguntas investigativas que logran generar los objetivos generales y específicos del tema de tesis para culminar con la justificación del porque desarrollamos y planteamos el tema general de tesis

CAPITULO II

En el capítulo II nos referimos a la base de conceptualización de nuestra tesis que parte con el marco teórico en el cual encontramos los antecedentes investigativos que nos hacen referencia a si hubo una investigación similar en el entorno en la cual nos basamos para el desarrollo de nuestra tesis, seguido de la fundamentación teórica que resume el contenido del tema general de tesis ampliando en conceptos y temas para un mejor entendimiento de que propone nuestra tesis. No podía faltar el marco conceptual que nos permite conocer ciertas palabras sacadas de todo el desarrollo de nuestra tesis que nos parecieron desconocidas. Una parte fundamental en este capítulo es la hipótesis tanto general como específica que es la base de nuestra propuesta en la cual

estableceremos si podría cumplirse o no, y que viene relacionado con las variables independiente que especifica la conexión directa con la hipótesis general y la variable dependiente que se relaciona con el problema general descrito anteriormente

CAPITULO III

En este capítulo se encuentra la investigación de campo realizada para recolectar los datos a través de las encuestas para estimar la factibilidad del proyecto a ejecutarse y partamos detallando desde el Diseño metodológico que involucra los tipos de investigación que se van a realizar, seguido de los métodos y técnicas a utilizarse que sean las mas aplicables para obtener toda la información que nos ayudara a conocer la factibilidad del tema de tesis propuesto, aplicamos para dicha investigación el universo a investigar del que generamos la muestra representativa que será la que utilizaremos para desarrollar nuestra encuestas. El análisis e interpretación de los resultados nos ayudaran a sacar las conclusiones y recomendaciones que debemos ajustar a nuestra propuesta de tesis

CAPITULO IV

En este ultimo capítulo encontramos el eje central de nuestra tesis que es la Propuesta que se aplicara para dar cumplimiento a los expuesto en los 3 capítulos anteriores antes mencionados y en cual se detallan las bases y lineamientos que presentamos para una correcta interpretación de nuestra tesis, la cual se sustentara en una metodología presentada en el objetivo general e

hipótesis que servirán de apoyo para el fortalecimiento general de la propuesta. En la última parte de este capítulo incluimos los anexos que reafirmaran lo antes expuesto en la propuesta adjuntando la bibliografía para saber cual fue nuestro apoyo didáctico utilizado para el desarrollo de la tesis

CAPITULO I

1. MARCO REFERENCIAL

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA CIENTIFICO

1.1.1 Contextualización Del Problema

Según la Estrategia que se quiere implementar, por su ubicación geográfica, la provincia de Los Ríos constituye el centro del agropecuario del Ecuador, tiene una superficie de apenas 3.369,4 km² y una de las densidades poblacionales más altas del país: 140,9 hab./km², su población según el Censo de Vivienda, noviembre del 2010 es de 157.864 habitantes, de los cuales el 57.3%,(84.788) se encuentran en la zona rural y el restante 42.7% (188.601) en la zona urbana. Integran la Provincia trece cantones (Babahoyo Baba Montalvo San Francisco de Puebloviejo Quevedo Urdaneta Ventanas Vinces Palenque Buena Fé Valencia Mocache Quinsalom)

Por lo cual podemos concluir que a través de su historia la provincia de los Ríos se ha consolidado como una provincia eminentemente agropecuaria.

1.1.2 Análisis Crítico.

En la piladora Fabasa S.A de la ciudad de Babahoyo existen problemas como: Débil organización de la entidad, escasa capacidad agro-empresarial, una cultura empresarial deficiente, informalidad en la actividad productiva y comercial, falta de tecnología y recursos humanos altamente capacitados.

Las causas para estos problemas son:

Estructura organizacional inadecuada, individualismo de los empleados, escasa educación y liderazgo en los administradores, falta de capacitación gerencial, no hay intercambio de experiencias empresariales e inexistente investigación y desarrollo

El problema principal constituye la carencia de un plan estratégico.

Las causas que han provocado la carencia de un plan estratégico en la piladora Fabasa S.A de la ciudad de Babahoyo son:

- Falta de planificación: La piladora Fabasa S.A de la ciudad de Babahoyo actualmente es una organización en la que la toma de decisiones se realiza de manera no técnica ni planificada.
- Desorganización: En la empresa no existe una estructura organizacional específica y funcional.
- Desactualización: La empresa trabaja con un enfoque organizacional no acorde con la realidad actual.

1.1.3 Prognosis

De mantenerse la carencia de la elaboración de un Plan Estratégico en la piladora Fabasa S.A de la ciudad de Babahoyo está en riesgo inminente, pues la gestión realizada de una manera no estructurada, hará que no pueda

desarrollarse de forma productiva y competitiva y lo que es peor, no pueda en un momento dado subsistir, por lo que resulta urgente encontrar solución a este problema, a fin de que la empresa permanezca firme en el mercado.

En el caso de no poder resolver el problema planteado, los directivos no podrán ejercer control sobre las actividades y los resultados de la entidad, sin poder tomar las medidas correctivas de manera oportuna; por lo cual el futuro de la misma es incierto, ya que no podrán identificar puntos fuertes y débiles con el propósito de aprovechar las oportunidades y corregir las debilidades actuales o potenciales.

Razones por las cuales, la competencia aprovechará la situación y esto originará inestabilidad económica y administrativa ya que existirán pérdidas significativas para sus asociados ocasionando la desaparición de la entidad; por lo cual la misma debe analizar la coyuntura económica, política y social que se vive actualmente, y la necesidad de mejorar la competitividad y adoptar nuevas formas de gestión que le permitan tener un excelente desarrollo futuro.

Por lo mencionado anteriormente, es necesario implementar el plan estratégico que permita una adecuada estructuración organizacional en la empresa, ya que este tipo de instituciones en nuestra provincia constituyen una prioridad para impulsar el desarrollo local, regional y nacional.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

En el Ecuador, país eminentemente agrícola, el sector agropecuario es y continuará siendo el verdadero motor productivo de la economía ecuatoriana, la actividad agropecuaria genera efectos multiplicadores para la economía, su importancia social es evidente ya que genera gran cantidad de empleo.

El III Censo Nacional Agropecuario del año 2000, demuestra con sus resultados, una vez más la vocación agropecuaria del Ecuador. La superficie de tierra dedicada a la producción agropecuaria llega a 12'654.242 hectáreas, divididas en 842.910 unidades de producción agrícola. (UPAS).

En cuanto a los cultivos y producción agropecuaria el país tiene una gran variedad, debido a sus favorables características del suelo, climas, cuencas hidrográficas y ubicación geográfica. Todas sus regiones naturales tienen producción agropecuaria, siendo la Costa y la Sierra las de mayor producción. Los cultivos permanentes son: banano, cacao, café, caña de azúcar, palma africana y plátano. El cacao es el cultivo permanente de mayor área sembrado en el Ecuador.

Los cultivos transitorios de mayor producción son: arroz, maíz, papa y soya.

La producción pecuaria se desarrolla progresivamente, el ganado vacuno de carne y leche supera las 4'500.000 cabezas, más de la mitad corresponden a raza criolla. La producción de carne se concentra principalmente en la Costa,

mientras que la producción de leche se concentra principalmente en la Sierra.

El ganado porcino, casi las dos terceras partes del total de la actividad porcícola se concentra en la Sierra. La producción avícola se ha desarrollado considerablemente en los últimos años.

Todas esas características gracias a la calidad de su suelo y ubicación geográfica, generan una gran biodiversidad, una exuberante flora y fauna, base de la agricultura y ganadería, no debemos olvidar que el Ecuador está considerado como uno de los 17 países donde está concentrada la mayor biodiversidad del planeta. Sus cuatro regiones naturales han dado lugar al nacimiento de miles de especies de flora y fauna.

La ubicación geográfica del Ecuador ofrece las siguientes ventajas:

- Su ubicación bajo el sol equinoccial, produce un fenómeno ecológico excepcional, por cada 200 metros de altitud sobre el nivel del mar se determina un piso climático diferente.
- Las corrientes del Humboldt y de El Niño, brinda una rica variedad climática
- Se encuentra en el centro geográfico del Pacífico, uno de los océanos más importantes del mundo
- Posee una inmensa biodiversidad

- Una arquitectura colonial muy bien conservada
- Una diversidad de culturas aborígenes

1.3 PRIORIZACIÓN DEL PROBLEMA.

Una vez hecha la observación después de analizar los problemas, se describen la priorización de los mismos con la participación de todos los involucrados, mediante consultas, opiniones de las autoridades, entrevistas con los docentes; encuestas realizadas a estudiantes. Se ha dejado en claro que lo más urgente es:

PROBLEMAS	MAGNITUD	IMPACTO	TOTAL
Mala gestión organizativa	3	3	6
Innovación gerencial en lo que respecta a la empresa.	3	3	6
Adecuación del diagnóstico que indique las falencias académicas.	3	3	6
Mejora en la identificación las falencias que impiden el cumplimiento del programa organizacional.	2	2	4
Implementar nuevas estrategias que vayan orientadas a alcanzar los estándares establecidos por la organización.	1	1	2
Perfeccionamiento en cuanto a la identificación de las características que se cumplen del empleado moderno	3	2	5

Implementación de estrategias como la adecuación de un ambiente organizacional estable	4	4	8
--	---	---	---

Fuente: encuesta y observación al interior de la empresa.

Elaborado por: Las Autoras.

MATRIZ DE INVOLUCRADOS

GRUPOS	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS Y MANDATOS	INTERESES EN EL PROYECTO	CONFLICTOS POTENCIALES
Empresa Fabasa S.A de la ciudad de Babahoyo	<ul style="list-style-type: none"> Incorporar a sus empleados con gran sentido profesional. Brindar una mejor oferta empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> Ausencia de un diagnóstico que indique las deficiencias administrativas. Escases de estrategias. 	<ul style="list-style-type: none"> Gerentes y empelados de la empresa Fabasa de la ciudad de Babahoyo Diagnostico y Encuesta. 	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento total del proyecto propuesto. 	<ul style="list-style-type: none"> Presupuesto limitado.
Ejecutoras del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> Aprovechar los conocimientos de los empleados y trabajadores. Incorporarse en la modalidad "cultura organizacional". 	<ul style="list-style-type: none"> Alcanzar el objetivo organizacional de la empresa. Limitación de conciencia profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad de recursos económicos y perseverancia para optimizar la eficiencia administrativa. 	<ul style="list-style-type: none"> Dejar un ejemplo a seguir. Participación activa en la ejecución del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> Escaso apoyo de la gerencia para el desarrollo del proyecto.
Autoridades Gerenciales	<ul style="list-style-type: none"> Brindar un mejor estatus a los miembros de la organizacion. 	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad presupuestaria limitada. 	<ul style="list-style-type: none"> Proveer información para realizar un buen estudio. 	<ul style="list-style-type: none"> Brindar apoyo para la ejecución del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> Paros. Calamidad doméstica.

ARBOL DEL PROBLEMAS

E
F
E
C
T
O
S

Disminución en la gestión administrativa de la empresa por falta de una modelo de planificación eficiente y de calidad.

Ambiente de trabajo inadecuado para el avance del Proceso Organizacional.

Poco interés por parte de los empleados en mejorar sus destrezas

Poco tiempo dispuesto para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos organizacionales

OBJETIVO

Dificultad para alcanzar la calidad organizacional a través de procesos administrativos obsoletos.

C
A
U
S
A
S

Evaluación de las características del Programa organizacional que cumplan con los plazos establecidos .

Diagnostico que indique las deficiencias administrativas y operativas en el desarrollo de la planificación establecida para alcanzar los estándares de calidad.

Desconocimiento de las falencias que impiden el cumplimiento del Perfil Profesional

ARBOL DE OBJETIVOS

**F
I
N
E
S**

Mejorar la calidad de la gestión administrativa a través de una planificación estratégica acorde a la realidad de la empresa

Ambiente de trabajo adecuado para el avance del Proceso organizacional.

Empleados interesados en el desempeño de su aprendizaje.

Perfeccionar el tiempo para el desarrollo de los contenidos del programa.

OBJETIVO

Facilitar el Desarrollo de la empresa Fabasa S.A de la ciudad de Babahoyo a través un plan estratégico que maximice la calidad organizacional.

**M
E
D
I
O
S**

Identificación de las características del perfil profesional en relación con el Programa.

Diagnóstico eficiente para determinar las falencias en el desarrollo del programa.

alcanzar los estándares establecidos para el perfil profesional.

1.4 Formulación Del Problema.

¿Qué incidencia tiene la elaboración de un Plan Estratégico en la Estructuración organizacional de la piladora Fabasa S.A de la ciudad de Babahoyo.

1.4.1 Interrogantes (subproblemas).

- ¿Cuál es la situación actual de la piladora Fabasa S.A de la ciudad de Babahoyo.
- ¿Qué característica tiene la estructura organizacional vigente en la empresa?
- ¿Cómo establecer un plan estratégico para diseñar una estructura organizacional en la piladora Fabasa S.A de la ciudad de Babahoyo.

1.5 Delimitación del Objeto de Investigación..

1.5.1 Delimitación de Contenido:

Campo: Administración

Área: Organización de Empresas

Aspecto: Plan Estratégico

1.5.2 Delimitación Espacial:

La presente investigación se desarrollará en la piladora Fabasa S.A de la ciudad de Babahoyo.

1.5.3 Delimitación Temporal:

Para el desarrollo de esta investigación se tomarán los datos de la empresa desde su creación en septiembre 2002.

1.6. Problema Central

Actualmente las organizaciones buscan dar respuestas apropiadas a los cambios económicos, políticos y sociales, enfatizándose de forma significativa en los procesos de gestión, es decir, en el cómo y por qué se hacen las funciones dentro de las empresas con el propósito de ser competitivos frente a mercados exigentes.

1.6.1 Problemas Derivados

- Poca competitividad en el mercado por la pérdida de la capacidad resolutive de sus operaciones segmentadas por la baja en sus ventas.
- Poca accesibilidad y voluntad por parte de los empleados a adoptar nuevas técnicas por la incertidumbre que generaría en especializarse en conocimientos organizacionales mas complejos pero indispensables para la empresa.
- Se maximiza el riesgo al aplicar una técnica nueva sin haber desarrollado un estudio amplio de los beneficios que generara su aplicación y ejecución

1.7. OBJETIVOS

1.7.1 OBJETIVO GENERAL:

Desarrollar un Plan Estratégico para la estructuración organizacional en la piladora Fabasa S.A de la ciudad de Babahoyo.

1.7.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- ✓ Establecer la situación estratégica actual de la piladora Fabasa S.A de la ciudad de Babahoyo.
- ✓ Analizar las características de la estructura organizacional vigente en la empresa.
- ✓ Proponer un plan estratégico para diseñar la estructuración organizacional que permita lograr un mayor desarrollo en la piladora Fabasa S.A de la ciudad de Babahoyo

1.8 JUSTIFICACIÓN

Es oportuno y trascendental la creación de un Plan Estratégico para la piladora Fabasa S.A de la ciudad de Babahoyo, ya que al ser una entidad que está en proceso de crecimiento y acaba de ingresar al mercado nacional, debe tener filosofía, políticas, principios y estrategias operacionales claras, que le permitan obtener ventaja competitiva en el mercado.

Siendo el plan estratégico una herramienta clave para impulsar a la Institución a mejorar

su nivel de producción y ventas, y por ende a obtener un mayor grado de rentabilidad a corto, mediano y largo plazo, servirá para consolidar a la piladora Fabasa S.A de la ciudad de Babahoyo como líder en la producción y comercialización agropecuaria. De tal manera que se potencie en sus compromisos hacia la modernización en lo tecnológico, administrativo, talento humano, etc.

De ahí que en lo referente a la trascendencia del problema se establece la necesidad de implementar un plan estratégico integral, como un instrumento de reflexión y trabajo que posibilite una excelente gestión administrativa para ofrecer productos diferenciados y competitivos; y que permita evidenciar la correcta estructuración de los niveles jerárquicos.

La realización de este proyecto es importante, ya que con la elaboración del Plan Estratégico se logrará que los asociados sepan las razones por las cuales hacer las cosas y como hacerlas, saber lo que la empresa quiere llegar a conseguir en el futuro y tener éxito en la producción y ventas; a más de que sus clientes estarán satisfechos con el producto, y por lo tanto se conseguirá una excelente utilidad para la entidad.

En el aspecto técnico, definitivamente, nadie puede darse el lujo de vivir en el pasado, ya que el mundo se moderniza a pasos gigantescos y quien quede fuera de ello, definitivamente corre el riesgo de desaparecer; de ahí que se debe aprovechar al máximo la planificación estratégica, que le permita a piladora Fabasa S.A de la ciudad de Babahoyo ser productiva y competitiva.

En lo referente al impacto social, es indudable que la comunidad involucrada en forma

directa e indirecta, se sentirá satisfecha de contar con una organización próspera en la localidad, que sirva de fuente de empleo permanente, sin tener que abandonar su lugar natal y que posibilite la optimización de los recursos y el mejoramiento de los resultados obtenidos, precautelando las inversiones de los asociados fomentando el mejoramiento de la economía sectorial, zonal y nacional.

Es factible realizar esta investigación, ya que se cuenta con la predisposición al cambio de los directivos y trabajadores; y además con mecanismos para investigar la realidad institucional, porque es una entidad creciente, conocida por la mayoría de personas, y de ahí la posibilidad de que la información obtenida para la investigación sea confiable, veraz y oportuna.

CAPITULO II

2 MARCO TEORICO

2.1 PROBLEMA DE ESTUDIO

2.1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

El tema aquí desarrollado, sobre el Plan Estratégico para la Estructuración Organizacional de la piladora Fabasa S.A de la ciudad de Babahoyo , se inscribe en el Área de la Organización de Empresas en lo que corresponde al manejo de planes estratégicos.

No existen registros de investigaciones anteriores sobre la creación de un plan estratégico para las empresa Fabasa S.A en la ciudad de Babahoyo

La creación de un plan estratégico para la piladora Fabasa S.A, surge de la necesidad de que en Babahoyo las pequeñas y medianas empresas puedan contar con un modelo estratégico acorde a sus necesidades.

Los estudios relacionados para establecer la factibilidad o no de crear un plan estratégico de negocios dependerá de la eficiencia con que responda ante las exigencias del mercado.

2.2 FUNDAMENTACION TEORICA

2.2.1 Plan Estratégico.

2.2.1.1 Herramientas de Gestión.

Como bien hemos visto, la gestión es un elemento fundamental que ayuda a toda entidad empresarial con su desarrollo para el logro de los objetivos que la misma se propone, pero así como la gestión requiere de una correcta planificación y ejecución, la misma también necesita de distintas herramientas que puedan optimizar su desarrollo.

La competencia en el entorno empresarial es parte de la naturaleza de cada empresa, y la misma dependerá de que las herramientas de gestión sean las correctas para llevar a cabo el adecuado desarrollo de las planificaciones correspondientes a los recursos que ayudarán a una empresa con el logro de cada uno de sus objetivos.

Es importante tener en cuenta que en estos días, una empresa no es capaz de obtener ventajas sostenibles únicamente por medio de la aplicación de nuevas herramientas de gestión tecnológicas sobre los bienes físicos, activos y pasivos financieros, ya que el logro exitoso de la competitividad empresarial debe enfocarse a un correspondiente plan en cual tiene por tarea fijar la visión, los objetivos y las estrategias mediante las cuales se llevará a cabo este desarrollo con base en un adecuado diagnóstico institucional.

Debemos considerar a las herramientas de gestión como parte fundamental de toda empresa. La gestión empresarial es el medio más importante por el cual la empresa emprenderá su camino para lograr los objetivos deseados, por ello, establecer las herramientas de gestión que serán utilizadas para poder lograr este desarrollo,

representan un factor prioritario en todo sistema empresarial.

Por último cabe destacar que las herramientas de gestión tienen por objetivo concebir, planificar, coordinar, ejecutar y realizar el correspondiente control de las políticas y procedimientos entre todos los recursos con los que cuenta una empresa, conformando de esta manera un orden y una coherencia con relaciones e interacción mutua para lograr un mejor ambiente en el cual se puedan desarrollar todos los medios para poder alcanzar la metas propuestas por la empresa.

2.2.1.2 Planeación.

La planeación es un proceso permanente de reconocimiento e identificación de la realidad, aquí se realiza la fijación de metas y objetivos, la selección y uso de medios. Es decir, esta función determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y que deben hacerse para alcanzarlos; detallando los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. La planificación es decidir de antemano que hacer, como hacerlo, cuando y quien deberá llevarlo a cabo y se asemeja a un puente que se levanta entre el punto donde nos encontramos y aquel en donde queremos estar o a donde queremos llegar.

La planeación puede ser a corto plazo (1 año), a mediano plazo (3 años) y a largo plazo (5 o más años), siendo esta última conocida como planificación estratégica.

Para Burbano (2005, p. 13), “la planeación requiere un compromiso de la alta

administración de promover la participación de todos los niveles, todos los recursos, un proceso de control y coordinación de las funciones, de manera permanente, una retroalimentación que permita el seguimiento y la replanificación en sentido ascendente y descendente. El propósito de la planeación es dar a cada integrante los lineamientos necesarios para la toma de decisiones y la ejecución de las actividades operacionales”.

Según Warren y otros (2000, p. 796), “Establecer o fijar metas específicas para las operaciones futuras es parte de la función de planeación de la administración; a menudo es necesario un conjunto de metas para guiar y enfocar las acciones individuales y de grupo. La planeación no sólo motiva a los empleados a alcanzar las metas, sino que asimismo mejora la toma de decisiones a nivel general. Este esfuerzo conlleva a una mejor toma de decisiones para la organización”.

Para Ramírez (2005, p. 258), “En la planeación se pueden distinguir el proceso y el contenido. Hasta hace una década era relativamente fácil llevar a cabo ambas partes; se conocía bien cada empresa, la competencia, los clientes, los proveedores, los posibles efectos que generaría un incremento en el precio; en fin, era fácil diseñar las estrategias. Sin embargo, ahora ante la globalización mundial, el mundo real demostrará que no es tan fácil diseñar las estrategias suponiendo determinadas variables conocidas, porque ahora la competencia actuará de diferente manera atendiendo su cultura y su moral: el mundo político y económico repercutirá en las empresas y en sus estrategias”.

Por lo anterior, ahora que nuestros países se han decidido a competir con los países industrializados y a entrar en sus mercados, es necesario estar muy atentos a los

fenómenos económicos, sociales y políticos que ocurran en esas naciones. En fin, cada día los negocios serán más afectados por las señales indirectas que por las directas; es decir, si al planear no se toman en cuenta las variables no estructurales se estaría diseñando una planeación muy endeble ante cualquier circunstancia externa. De ahí la importancia de aprovechar el pensamiento reflexivo de los ejecutivos para simular y fijar planes de acción en diferentes circunstancias.

Hay que recordar que mientras no se sepa lo que se quiere no podrá llevarse a cabo un plan; la planeación debe ser dinámica porque los clientes, los proveedores, quienes fijan la economía y quienes integran la empresa son seres humanos. En una época de cambios es cuando más se requiere planear; todas las organizaciones hacen planes; en todas ellas los ejecutivos planean el futuro de la organización, es decir, determinan sus objetivos y el mejor método para lograrlos, una empresa que no trabaje sujeta a planes constituye simplemente una masa amorfa, incoherente, sin dirección alguna.

Aunque la mayoría de los directivos elabora planes, hay diferencias considerables en la forma de planificar; algunos formulan planes sin que trasciendan la esfera intelectual; otros hacen apuntes y borradores de estimaciones, sin aplicar técnicas científicas; otros más expresan sus planes en términos cuantitativos y los traducen en hechos en forma ordenada y sistemática.

2.2.1.3 Planificación Estratégica:

La planificación estratégica es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de

decisiones colectivas, tomando en cuenta sus objetivos y el camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones

Es una planeación de tipo general, está orientada al logro de objetivos institucionales dentro de la empresa y tiene como objetivo general la guía de acción misma; es el proceso que consiste en decidir sobre una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas que se orientan para la consecución de dichos objetivos. Sus características son: es conducida o ejecutada por los altos niveles jerárquicos, establece un marco de referencia a toda la organización, afronta mayores niveles de incertidumbre con respecto a otros tipos de planeación, generalmente cubre amplios períodos, cuanto más largo el período, más irreversible será el efecto de un plan más estratégico, su parámetro es la eficiencia.

Es indudable que la primera herramienta que una empresa tiene que implantar para transformarse en una organización competitiva es la planeación estratégica, porque a través de ella es posible determinar claramente adonde quiere ir, de tal manera que partiendo de donde se encuentra pueda fijar los derroteros necesarios para lograr su misión. Hoy en día, es primordial en toda organización el realizar una adecuada planeación donde desean estar y por ende lo que es necesario hacer para lograrlo.

Lo anterior lleva a concluir que por lo tanto la estrategia del negocio determinará las acciones que las personas deben llevar a cabo para lograr el objetivo o la meta de la organización, es decir, les dará la ruta a seguir para la realización de sus actividades.

Es necesario aclarar que la planeación estratégica no es la solución a todos los problemas por los que atraviesa una empresa, sin embargo, es una útil herramienta que puede brindar múltiples beneficios si se utiliza en el momento y en la forma requerida. Cada empresa debe formular planes, se debe comprometer a cumplirlos y, después, lleva a cabo las acciones que tal cumplimiento implica.

2.2.1.4 Plan Estratégico:

Consiste en un patrón de decisiones coherente, unificado e integrado, que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, planes de acción y prioridades para la asignación de recursos. Crea un sistema flexible e integrado de objetivos y de sus correspondientes alternativas para lograrlos, estrategias y políticas que concreten y especifiquen la misión y la visión definida para la empresa.

Para Warren y otros (2000, p. 796), la planeación estratégica “es fundamental para que una empresa alcance el éxito. El plan estratégico, que constituye el punto de partida para el desarrollo de presupuestos de operación, consta de cinco pasos: definir el propósito, la visión y la misión de la compañía, determinar las metas de desempeño específicas que sean compatibles con el propósito, la visión y la misión de la compañía, poner en práctica el plan estratégico y reevaluar continuamente el plan estratégico y hacer los cambios que sean necesarios”.

Según Burbano (2005, p. 13), los modelos de planeación estratégica son “fases importantes del proceso de planeación, la definición de la misión y la visión de la

organización, el diagnóstico del entorno y de las condiciones internas para identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades y la especificación de las estrategias correspondientes. Todo lo anterior permite establecer los objetivos de la organización y, a partir de este marco de planeación estratégica, hacer la definición de planes detallados y finalmente, organizar sistemas de información periódica y de seguimiento del desempeño de las responsabilidades asignadas.

Ramírez (2005, p. 252), presenta un modelo de planeación estratégica que resumimos a continuación; el mismo que “incluye ocho etapas detalladamente explicadas, de tal forma que será más fácil asimilar esta tecnología e implantarse en las organizaciones. Este modelo está integrado por tres grandes apartados que a continuación se explican: hacia dónde se quiere ir, dónde se está y cómo lograr ese cambio”.

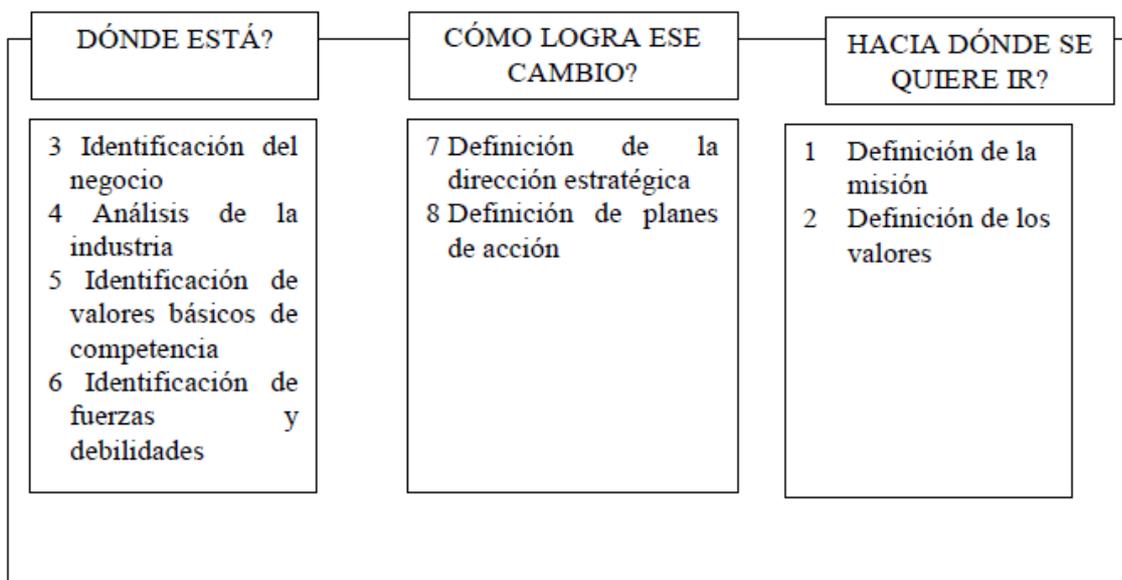


Figura No.1. Modelo de planeación estratégica

Fuente: David Noel Ramírez Padilla. Contabilidad Administrativa. 2005, p. 253.

⁶Ramirez. Ten Kate, La competitividad y los factores que la determinan, pag 252 2005.

Definir dónde se quiere estar tiene dos etapas: la definición de la misión del negocio y la definición de los valores del negocio. Profundizar dónde se incluye la identificación del negocio, el análisis de la industria, la identificación de los factores básicos de competencia y la identificación de fuerzas y debilidades. Cómo llegar a dónde se quiere ir partiendo del dónde se está, contempla la definición de la dirección estratégica y la definición de planes de acción.

1 Definición de la misión.- es increíble que la mayoría de las organizaciones no cuente con una misión, pero lo más preocupante es no saber a dónde se quiere llegar, qué se pretende, cuál es la razón de ser de la organización. Por ello es importante que todos los miembros de la institución se involucren en la definición de la misión.

Por misión se entiende un enunciado que refleja el objetivo fundamental de la empresa. Es un proceso a través del cual se pretende establecer el objetivo fundamental que la guiará. Si se cuenta con dicho enunciado, será más fácil lograr que todas las estrategias sean congruentes con la misión, al detectar los valores y preferencias que los accionistas desean transferir a la empresa e institucionalizar. El establecimiento de la misión permite fijar estrategias encaminadas a fundamentar la empresa.

2 Definición de los valores.- en este proceso es indispensable que queden bien claros los valores sobre los cuales se basan todas las acciones y decisiones que se llevan a cabo en la organización. Los valores son un conjunto de enunciados que reflejan los principios fundamentales con los que la empresa debe operar. Lo que se pretende en esta etapa es establecer y difundir los fundamentos que regularán la forma de hacer negocios de la

empresa, de tal manera que todas las acciones y decisiones que se realicen sean congruentes con sus valores (espíritu emprendedor, honestidad, trabajo en equipo, etcétera).

3. Identificación del negocio.- una vez definida la misión y los valores, se necesita profundizar en el negocio en el cual se está involucrado, para facilitar el diseño de las estrategias que habrán de implantarse para lograr la misión de la organización. Por negocio se entiende el conjunto de actividades y productos que satisface una necesidad particular en un mercado externo. Con la identificación se determina cuántos negocios integran la empresa, ya que en ocasiones habrá un solo negocio para una empresa, pero es frecuente encontrar empresas con varios negocios.

Los negocios se identifican mediante el análisis de la similitud de clientes, del efecto de precios de una sobre otra línea de productos, de la capacidad de sustitución de los productos y de la identificación de los competidores. La razón principal de identificar cada negocio es fijar las estrategias específicas de cada uno. Los negocios identificados se denominan unidades estratégicas de negocio.

Los criterios específicos para identificar los distintos negocios dentro una organización se indican a continuación:

- Clientes: Si se cuenta con un conjunto de clientes similares en toda la empresa, se visualiza un negocio.
- Competidores: Si existe un conjunto definido de competidores, se identifica un negocio.

- Precios: Si los movimientos de precios de una línea de productos afectan al resto los productos, es un negocio.
- Calidad y estilo: Si una línea de productos de la empresa es afectada al modificar la calidad o el estilo de otra línea, existe un negocio.
- Capacidad de sustitución: Si la eliminación de un producto afecta la comercialización del resto de los productos, se visualiza un solo negocio.
- Variedad de productos: Si toda la línea de productos tiende a satisfacer una misma necesidad, la empresa tiene un solo negocio.

4. Análisis de la industria.- dentro del análisis de dónde se está, una vez que se han identificado los negocios, se requiere un conocimiento profundo de la industria en la cual se encuentra inmersa la empresa con el fin de detectar las oportunidades de negocio. Por industria se entiende el negocio propio, más sus competidores potenciales. En este proceso de análisis se estudia la madurez de la industria, su atractividad y el número de participantes, con el fin de determinar dónde se encuentra el negocio e identificar las amenazas y oportunidades del entorno.

A continuación se explican los tres factores más importantes del análisis de la industria:

- a) Número de competidores: Lo que se pretende al estudiar la competencia es determinar el número de competidores y su unión (concentrados) dentro de la industria o su desunión (fragmentados). Con esto se identifica a la competencia y se determina el grado de dificultad o facilidad para competir con ellos. Este análisis se realiza mediante el estudio de los siguientes factores: número de competidores,

barreras de entrada para nuevos competidores, regulaciones gubernamentales, diferenciación de productos y economías de escala. De este modo se puede determinar si los competidores están unidos o no, y cómo afecta esto la forma de hacer negocios.

b) **Análisis de madurez:** El análisis de este factor tiene como fin determinar si la industria se encuentra en una etapa naciente, de crecimiento, de madurez o envejecimiento, de modo que se pueda ubicar al negocio y sus posibilidades de crecimiento potencial. Este estudio implica el análisis de los siguientes factores: tasa de crecimiento del mercado, cambios de participación de mercado de los participantes, barreras de entrada y lealtad de los clientes. Una vez realizado lo anterior, se puede definir el grado de madurez de la industria y, la mejor forma de usar los recursos del negocio.

c) **Análisis de atractividad:** El tercer factor relevante que integra el análisis de la industria es el referente a su atractividad. Mediante este proceso se mide el grado de interés del negocio en permanecer dentro de la industria y el grado de interés que nuevos inversionistas o competidores pudieran tener para formar parte de la industria. Este proceso ayuda a identificar las amenazas y oportunidades del negocio.

Este estudio se hace a través del análisis de la rivalidad entre los participantes en el mercado, el poder de los clientes, el poder de los proveedores, el poder de la fuerza laboral, etcétera, de tal manera que se pueda identificar la atractividad de la industria, la rentabilidad esperada del negocio y la que esperan los posibles inversionistas.

5. Identificación de factores básicos de competencia.- la clave para competir con

éxito radica en que toda la organización interiorice que se tiene que ofrecer algo diferente y mejor que la competencia si se quiere captar el mercado y permanecer a largo plazo. Los factores básicos de competencia son los que afectan en forma directa la preferencia del cliente y por lo tanto la participación de mercado. Esto se conoce a través de un estudio de la opinión de los clientes actuales y potenciales acerca de ciertos factores por los que prefieren un negocio.

Esta etapa se realiza validando los factores básicos de la competencia del negocio con respecto a los demás competidores a través de encuestas a clientes actuales y potenciales, así como los factores básicos de competencia, visitando las instalaciones del negocio, analizando sus productos y platicando con el personal clave. Al realizar este proceso, las organizaciones podrán identificar los factores básicos de competencia del negocio, su fortaleza con respecto a la competencia y las recomendaciones que habrán de reforzar los factores básicos. Los resultados de la determinación de los factores básicos de competencia afectan directamente las preferencias de los clientes y determinan la compra en un negocio y no en otro.

6. Identificación de fortalezas y debilidades.- un proceso vital para conocer bien dónde se está es el análisis de los factores básicos de competencia, que permite identificar las fortalezas y debilidades de un negocio. Se lleva a cabo tomando como base los resultados de la competencia y recopilando la experiencia del personal clave de la organización, lo que permite orientar las estrategias del negocio hacia la minimización del

efecto de las debilidades del negocio e incluso transformarlas en fortalezas. Por otro lado, es necesario mantener y acrecentar las fortalezas detectadas de la empresa.

7. Definición de la dirección estratégica.- una vez concluida la etapa del dónde se está hay que trabajar para poner por escrito la dirección estratégica del negocio. Esta dirección estratégica debe marcar el rumbo del negocio por lo menos en los próximos tres años. Después, deben diseñarse los planes de acción concretos en función del rumbo elegido, de tal manera que se fortalezcan los factores básicos de competencia del negocio.

Este proceso debe efectuarse seleccionando un impulsor de la estrategia, para lo cual será necesario fijar objetivos, implicaciones y riesgos de hacer y no hacer, todo con base en el análisis de la industria y de los factores básicos de competencia. Es importante que de estos impulsores de la estrategia del negocio que marcan el rumbo se seleccione sólo uno para cada negocio, sin descuidar los restantes, los cuales no se deben cambiar constantemente si se seleccionaron en forma adecuada.

8. Definición de planes de acción.- la última etapa de cómo lograr la misión que se plasmó al iniciar el proceso de planeación estratégica incluye dos actividades: definición de la estrategia y definición de los planes de acción. A través de esta última actividad se traducen los deseos en acciones concretas, de acuerdo con el plan de acción escogido. Estos planes de acción son resultado de diferentes técnicas y herramientas que permitirán alcanzar la misión, punto de referencia fundamental de los esfuerzos de toda la organización.

También nos explica este autor que una empresa enfrenta dos tipos de decisiones fundamentales: operativas y estratégicas, y ambas requieren de la planeación para poder llevarse a cabo. Las decisiones operativas de las empresas deben ser implementadas con espíritu de mejora continua, llevando a la compañía a hacer más con menos. Requieren un monitoreo constante y detallado, y en última instancia determinan la eficiencia con la que la empresa avanza. Por otro lado, las decisiones estratégicas buscan elegir dónde, cómo y con quién competir. Requieren un monitoreo profundo y espaciado (trimestral, semestral o anual) y tienen como misión fijar el rumbo de la empresa.

2.2.2. Estructuración Organizacional.

2.2.2.1 Administración.

La palabra administración viene del latín ad (hacia, dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia) y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro. Sin embargo, en la actualidad, la palabra administración tiene un significado distinto y mucho más complejo porque incluye (dependiendo de la definición) términos como "proceso", "recursos", "logros de objetivos", "eficiencia", "eficacia", entre otros, que han cambiado radicalmente su significado original. Además entender este término se ha vuelto dificultoso por las diversas definiciones existentes hoy en día, las cuales varían según la escuela administrativa y el autor.

La administración imparte efectividad a los esfuerzos humanos; ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas; se mantiene al frente de las

condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad. También suele definirse como la disciplina que estudia a la Organización, y la manera como se gestionan los recursos, procesos y resultados de sus actividades. Consiste en el proceso de dirigir y conducir toda o parte de una organización, a través del aprovechamiento de los recursos (humanos, financieros, físicos, etcétera), destinados al logro de una serie de objetivos.

La administración es una ciencia social que estudia a la organización y la manera de cómo gestionar los recursos, procesos y resultados de sus actividades. A través de la aplicación del proceso administrativo, tomando siempre en cuenta el apoyo de otras ciencias como la economía, el derecho y la contabilidad.

¹Según Hernández (2007, pág. 33) “Administración viene del latín ad, que significa dirección y ministrar que significa subordinación u obediencia, por tanto administración es realizar una función bajo el mando de otro; es una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos nos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no pueden lograr los organismos”.

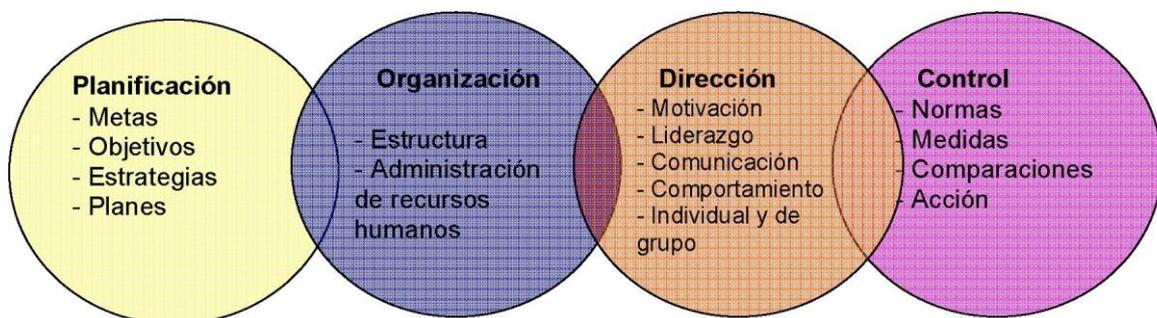
Las definiciones indicadas dejan claro la existencia de dos ideas primordiales alrededor de la Administración, la una se refiere a sus cuatro funciones que son: planeación, organización, dirección y control, y la otra en relación a los logros de las metas y propósitos organizacionales.

¹ ABASCAL, Francisco; Como se hace un plan estratégico: La teoría del marketing estratégico, pág. 33 2007

2.2.2.2 Proceso Administrativo.

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad. La administración comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina, correctamente. En su concepción más sencilla se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción, o también como: El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.



PLANIFICACIÓN

Planificar implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas.

La planificación requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo

una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de Planes para coordinar las actividades.

La planificación define una dirección, se reduce el impacto del cambio, se minimiza el desperdicio y se establecen los criterios utilizados para controlar. Sin la planificación, los departamentos podrían estar trabajando con propósitos encontrados e impedir que la organización se mueva hacia sus objetivos de manera eficiente.

ORGANIZACIÓN

⁴"Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados".

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

Diferentes metas requieren diferentes estructuras para poder realizarlos. La organización produce la estructura de las relaciones de una organización, y estas relaciones estructuradas servirán para realizar los planes futuros.

⁴ Griller P., Pg.39 El Cruce de la Planeación con la Organización Pag. 105

DIRECCIÓN

Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones; se trata por este medio de obtener los resultados que se hayan previsto y planeado. Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos.

CONTROL

Se puede definir como el proceso de vigilar actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa. Todos los gerentes deben participar en la función de control, aun cuando sus unidades estén desempeñándose como se proyectó; los gerentes no pueden saber en realidad si sus unidades funcionan como es debido hasta haber evaluado qué actividades se han realizado y haber comparado el desempeño real con la norma deseada.

Un sistema de control efectivo asegura que las actividades se terminen de manera que conduzcan a la consecución de las metas de la organización. El criterio que determina la efectividad de un sistema de control es qué también facilita el logro de las metas. Mientras más ayude a los gerentes a alcanzar las metas de su organización, mejor será el sistema de control.

El control es importante, porque es el enlace final en la cadena funcional de las

actividades de administración; es la única forma como los gerentes saben si las metas organizacionales se están cumpliendo o no y por qué sí o por qué no. Este proceso permite que la organización vaya en la vía correcta sin permitir que se desvíe de sus metas; las normas y pautas se utilizan como un medio de controlar las acciones de los empleados, pero el establecimiento de normas también es parte inherente del proceso y las medidas correctivas suponen un ajuste en los planes

Organización.

La organización es el conjunto de funciones que son necesarias realizar para el logro de fines y objetivos de la empresa, en la organización se conoce la autoridad, responsabilidad y las personas encargadas de la ejecución de las tareas.

³Para Guadalupe (2007, p 11) “La Organización como función, es el principio de la ciencia administrativa, que regula la estructura orgánica de una empresa, la actuación de la administración, el manejo de los recursos, la aplicación de técnicas científicas y operativas, la conducción de las relaciones internas y externas de su entorno, la ejecución de procedimientos, el desarrollo de la programación de trabajo, el control productivo, la medición de resultados y la evaluación global de las políticas empresariales establecidas”.

Por lo anterior, la organización es importante porque toma en cuenta los elementos humanos y materiales de los que se dispone y lleva a cabo lo que indica la planeación y previsión, a través de un sistema ordenado en donde existe coordinación entre los subsistemas, procedimientos y normas de funcionamiento con objetivos definidos

³aGuadalupe, Bertha; Planeación estratégica, Pg.11 2007

2.2.2.3 Estructuración Organizacional.

La estructuración organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos. Desde un punto de vista más amplio, comprende tanto la estructura formal (que incluye todo lo que está previsto en la organización), como la estructura informal (que surge de la interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella) dando lugar a la estructura real de la organización.

La organización es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para los cumplimientos de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esa tarea. Significa integrar y coordinar los recursos humanos, materiales y financieros de que se dispone, con la finalidad de cumplimentar un objetivo dado con la máxima eficiencia.

Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quién realizará cuales tareas y quien será responsable de qué resultados; para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades, y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

2.3.1 Definiciones:

PLANIFICACION ESTRATEGICA

La Planificación estratégica entendida como:

Proceso

Un proceso se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes establecidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. Es un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos.

Estructura

La planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes

operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía

Estrategia como Plan

Un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa. Normalmente se recoge de forma explícita en documentos formales conocidos como planes

Organización Formal

División del trabajo racional, mediante la diferenciación e integración, de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan la toma de decisiones.

Organización Informal

La “organización” que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal.

Amenazas

Son situaciones desfavorables para la industria, riesgos dentro del ambiente externo, como competitividad y situación económica mundial o nacional.

Indicadores de Gestión

Son unidades de medida del rendimiento de una organización frente a sus metas,

objetivos y resultados. Permite poner parámetros de medición de resultado de gestión de las mismas.

Tipos de indicadores:

- Indicadores de Gestión Corporativos,
- Indicadores de Gestión por unidades estratégicas de negocio
- Indicadores de Gestión por unidad operativa.

Calidad

Características del producto que responden a las necesidades del cliente.

Debilidades

Las debilidades son aspectos negativos dentro de la empresa, como desventajas competitivas o la carencia de una Planificación Estratégica.

Eficacia

Capacidad para determinar los objetivos adecuados “hacer lo indicado. Se refiere al logro de los objetivos en los tiempos y plazos establecidos.

Eficiencia

La eficiencia se define como la capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización, con calidad y eficacia “hacer las cosas bien”.

Fortalezas

Son aspectos positivos dentro de la empresa como eficiencia y eficacia funcional o ventajas competitivas.

Misión

Propósito, finalidad que tiene una organización o departamento, es la razón de ser de una organización.

Objetivos

“Los objetivos estratégicos describen lo que la organización quiere ser o quiere llegar a ser. Además constituyen la aproximación real o esperada de los contenidos de la visión y la misión institucional. Representan el horizonte temporal de los resultados establecidos en todas las áreas internas: producción, tecnología, innovación, clientes, responsabilidad social, finanzas, inversiones, ganancias, recursos humanos, etc.”¹

Se puede determinar objetivos estratégicos para todas las áreas que la empresa considere importantes.

Oportunidades

Son todas aquellas situaciones favorables dentro de la industria que posibilitan el crecimiento del mercado.

Planes Operativos

Son planes a corto plazo, que desglosa el desarrollo de las estrategias y actividades de

una organización.

Políticas

Son criterios o lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez en el ambiente de una organización.

Proceso

Serie sistemática de acciones dirigidas al logro de un objetivo.

Productividad

Medida del rendimiento que influye la calidad, la eficacia y la eficiencia.

2.4. HIPÓTESIS.

2.4.1. Hipótesis General

La elaboración de un plan estratégico permitirá la estructuración organizacional de la piladora Fabasa S.A de la ciudad de Babahoyo.

2.4.2. Hipótesis Específicas.

- ✓ Se podrá establecer la situación estratégica actual de la piladora Fabasa S.A de la ciudad de Babahoyo.

- ✓ Se lograra analizar las características de la estructura organizacional vigente en la empresa.

- ✓ Al Proponer un plan estratégico para diseñar la estructuración organizacional se lograra un mayor desarrollo en la piladora Fabasa S.A de la ciudad de Babahoyo

2.4.3 VARIABLES DE ESTUDIO.

2.4.3.1 Variables de Estudio (independiente)

- Plan estratégico.

2.4.3.2 Variable (Dependiente)

Estructuración Organizacional.

CAPITULO III

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Diseño Metodológico

La investigación será cuali-cuantitativa. Cualitativa porque me ayudará a entender el fenómeno social y sus características.

Cuantitativa porque para la investigación de campo se utilizará la estadística descriptiva.

3.1.1 Tipo de Investigación

La presente investigación es de carácter descriptivo y bibliográfico porque está dirigida a determinar como es y cómo está la situación de las variables, a la vez que es de aplicación al ofrecer propuestas factibles para la solución del problema.

3.2 Método

3.2.1 Métodos

Se aplicarán el siguiente método:

3.2.2 DEDUCTIVO que nos permitirán lograr los objetivos propuestos y ayudarán a verificar las variables planteadas.

3.3 Técnicas

La técnica a utilizar en la presente investigación es la ENCUESTA misma que nos ayudara a obtener información sobre todo lo que los gerentes y empleados de la empresa Fabasa S.A de la ciudad de Babahoyo sobre la implementación de un Plan estratégico que mejore su estructura organizacional

3.4 Instrumentos de la investigación

El instrumento que se utilizará para ésta investigación es:

- Cuestionario

3.5 Diseño de la investigación

1. Elaborar y aplicar encuestas.
2. Tabular y graficar los resultados.
3. Analizar la información.

3.6 UNIVERSO Y MUESTRA

Población y Muestra

La población estará constituida de la siguiente manera:

DENOMINACIÓN	CANTIDAD
Número de empleados de la empresa Fabasa de la ciudad de Babahoyo	17
TOTAL	17

Fuente: Empresa Fabasa S.A

Como el universo es pequeño se ha estimado directamente el valor de la muestra con el mismo valor del universo

3.7 ENCUESTA A EMPLEADOS DE LA EMPRESA FABASA S.A

OBJETIVO:

Conocer el grado de conocimiento de los empleados sobre la implantación de un Plan estratégico a la empresa Fabasa S.A de la ciudad de Babahoyo provincia de Los Ríos.

1. ¿Conoce Ud. la misión y visión de la empresa fabasa S.A donde labora diariamente?	Datos	%
	SI	2
NO	14	82%
DESCONOCE	1	6%
Total	17	100%



Elaborado por: Las Autoras

Análisis de Resultados

El 12% de los encuestados nos dijo que si conoce la misión y visión de la empresa Fabasa S.A, el 82% nos comentó que no conocía si existía la misión y visión mientras que el 6% opino que desconocía.

2.¿Conoce Ud. claramente los objetivos de la empresa Fabasa S.A de la ciudad de Babahoyo?	Datos	%
SI	6	35%
NO	10	59%
DESCONOCE	1	6%
Total	17	100%

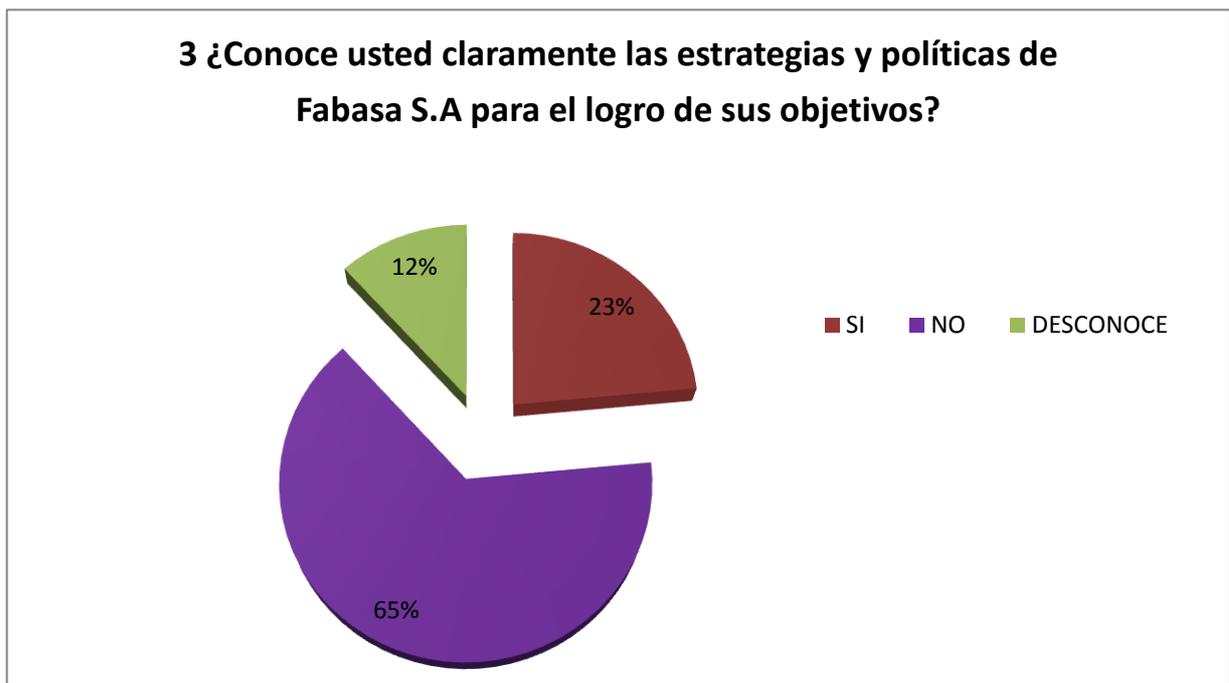


Elaborado por: Las Autoras

Análisis de Resultados

El 35% de los encuestados opino que si conocia los objetivos de la empresa Fabasa, el 59% se pronunció que no los conocía y el 65 que desconocía si existía dichos objetivos

3 ¿Conoce usted claramente las estrategias y políticas de Fabasa S.A para el logro de sus objetivos?	Datos	%
SI	4	23%
NO	11	65%
DESCONOCE	2	12%
Total	17	100%

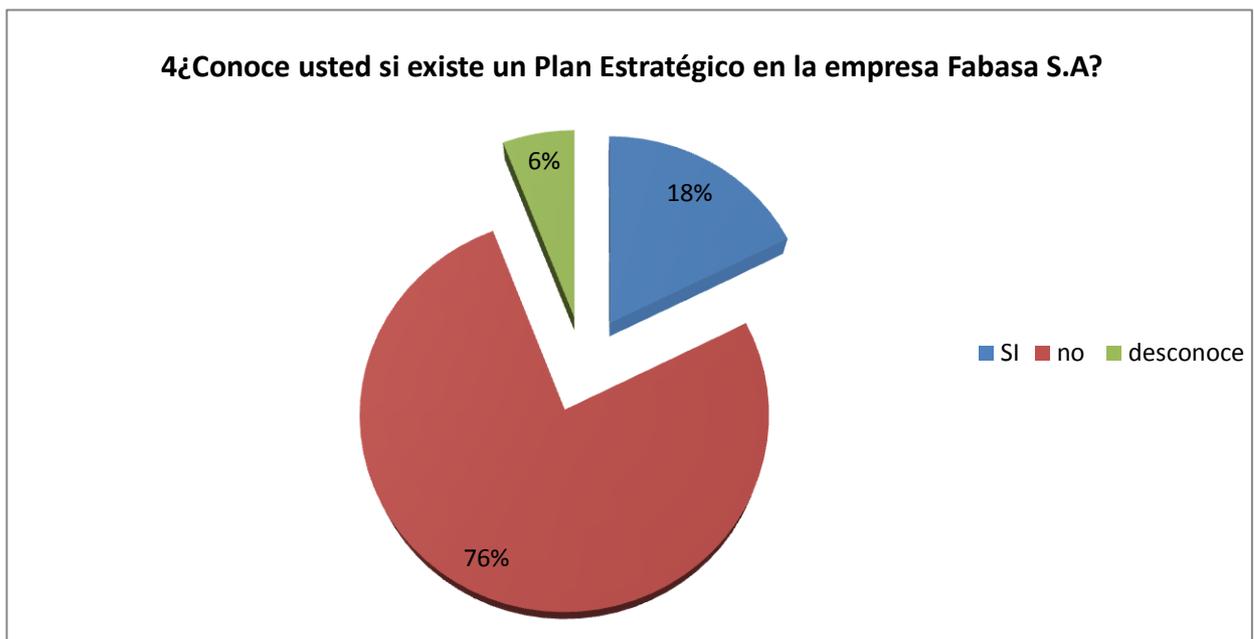


Elaborado por: Las Autoras

Análisis de Resultados

El 23% de los encuestados opino que conocia claramente las estrategias y políticas de la empresa, el 65% que nunca las habia leído o mostrado mientras que el 12% que ni si quiera sabía que existían

4¿ Conoce usted si existe un Plan Estratégico en la empresa Fabasa S.A?	Datos	%
SI	3	18%
no	13	76%
desconoce	1	6%
Total	17	100%



Elaborado por: Las Autoras

Análisis de Resultados

El 18% de los encuestados opinó que sí conoce sobre la existencia de un plan estratégico en la empresa Fabasa S.A, el 76% comentó que no sabía o conocía sobre la existencia de un plan estratégico, mientras que el 6% nos dijo que desconocía si están implantado

5¿Considera usted que la Corporación tiene un mercado seguro mediante un sistema de comercialización?	Datos	%
SI	5	29%
NO	9	53%
DESCONOCE	3	18%
Total	17	100%

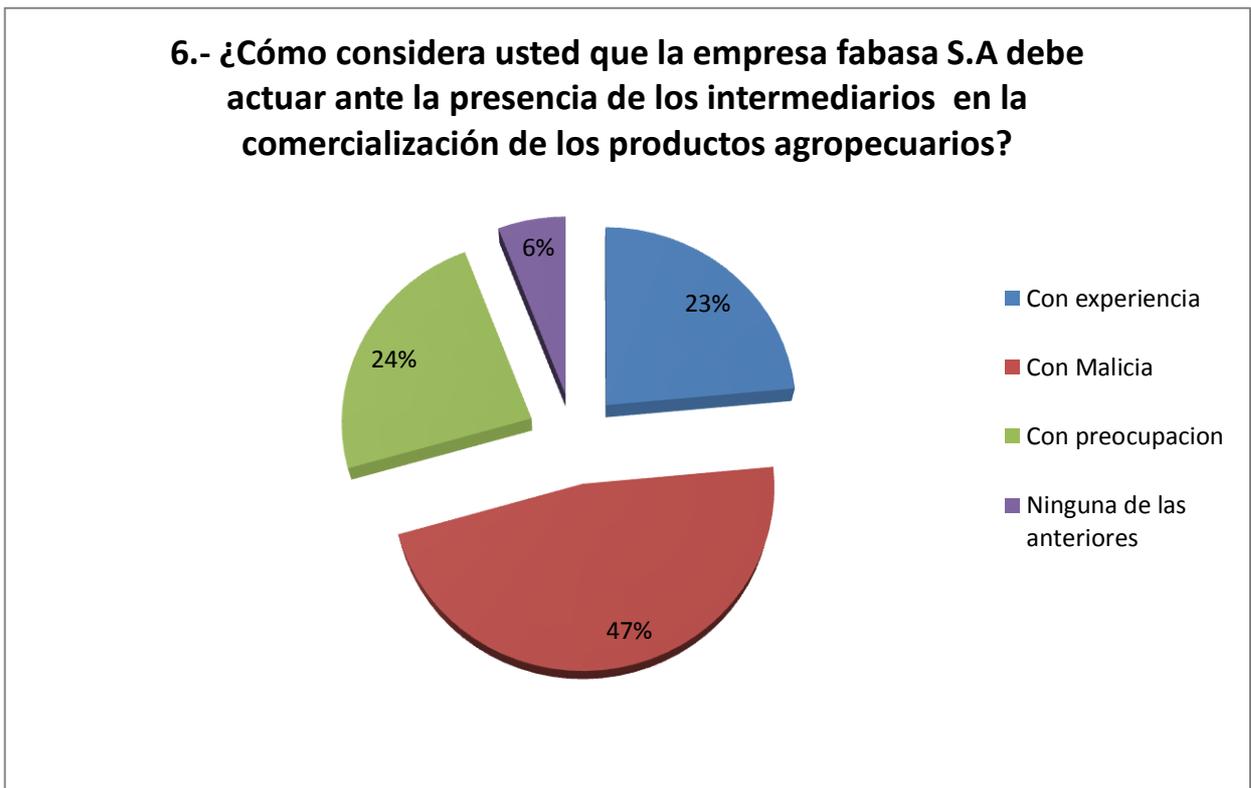


Elaborado por: Las Autoras

Análisis de Resultados

El 29% de los encuestados opino que si existe un mercado seguro para la comercialización de los productos que genera la empresa Fabasa, el 53% opino que internamente esta muy saturado el mercado mientras que el 18% nos dijo que desconocía sobre el mercado que tenía la empresa Fabasa S.A

6.- ¿Cómo considera usted que la empresa fabasa S.A debe actuar ante la presencia de los intermediarios en la comercialización de los productos agropecuarios?	Datos	%
	Con experiencia	4
Con Malicia	8	47%
Con preocupacion	4	24%
Ninguna de las anteriores	1	6%
Total	17	100%

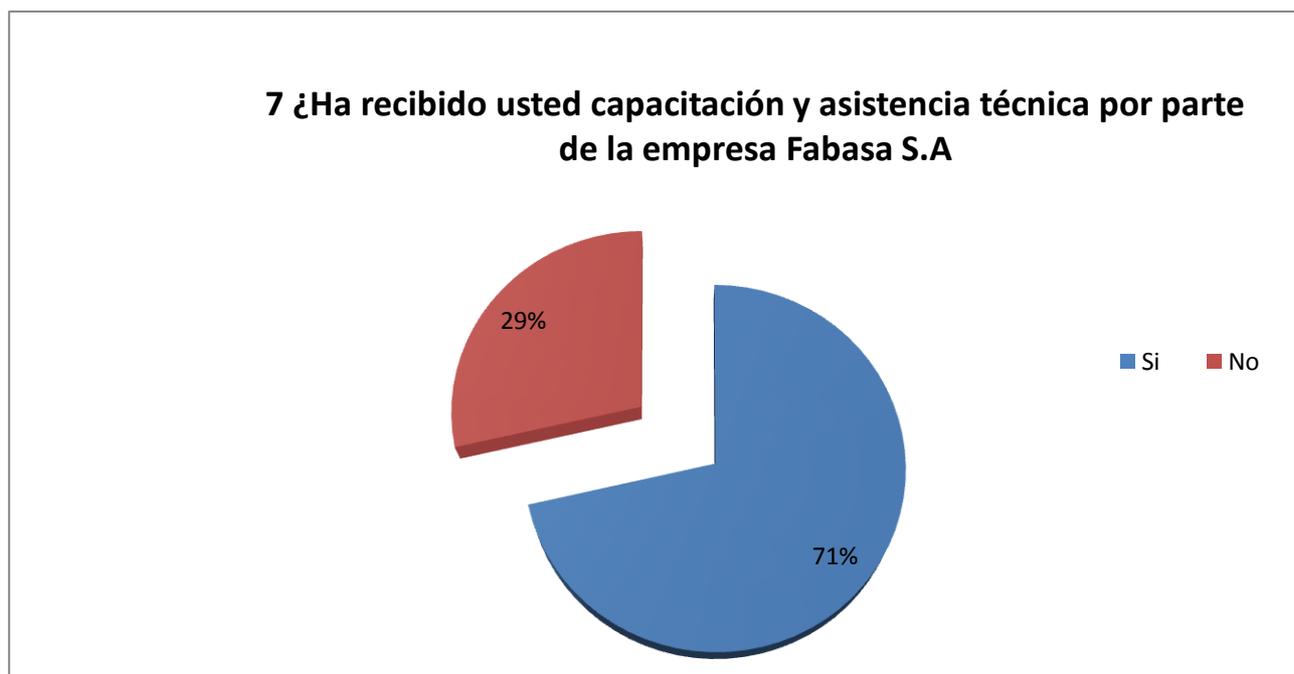


Elaborado por: Las Autoras

Análisis de Resultados

El 23% de los encuestados considera que ante la presencia de intermediarios la empresa Fabasa S.A debe actuar con experiencia, el 47% con malicia, el 24% con preocupación mientras que el 6% opino que ninguna de las anteriores

7 ¿Ha recibido usted capacitación y asistencia técnica por parte de la empresa Fabasa S.A	Datos	%
Si	10	71%
No	4	29%
Ninguna de las anteriores	0	0%
Total	14	100%

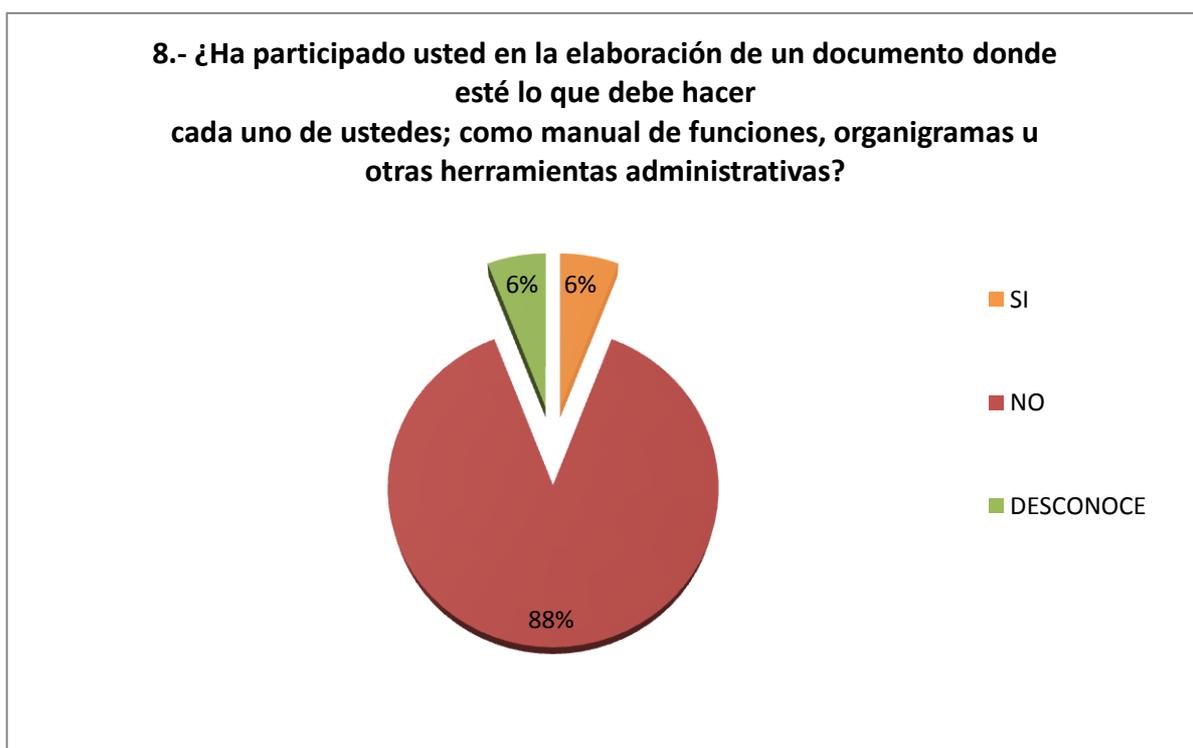


Elaborado por: Las Autoras

Análisis de Resultados

El 71% de los encuestados nos dijo que si ha recibido capacitación ni asistencia técnica por parte de la empresa fabasa s.a en temas de interés organizacional, el 29% opino que no ha recibido ningún tipo de capacitación acorde a su actividad dentro de la empresa

8.- ¿Ha participado usted en la elaboración de un documento donde esté lo que debe hacer cada uno de ustedes; como manual de funciones, organigramas u otras herramientas administrativas?	Datos	%
	SI	1
NO	15	6%
DESCONOCE	1	6%
Total	17	100%

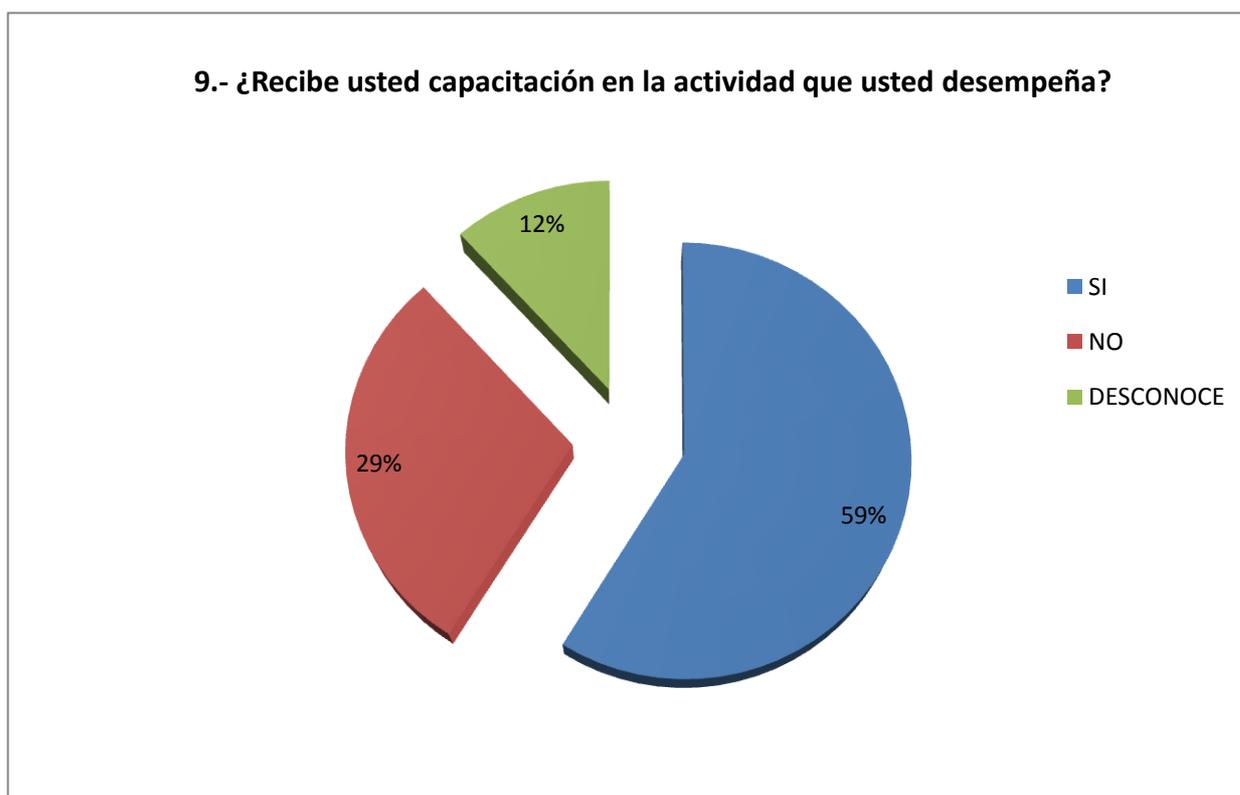


Elaborado por: Las Autoras

Análisis de Resultados

El 6% de los encuestados opinó que sí ha participado en la elaboración de documentos, manuales o guías de funciones, el 88% nos dijo que no que eso solo lo hacía el gerente, el 6% desconocía que habían manuales o guías de funciones

9.- ¿Recibe usted capacitación en la actividad que usted desempeña?	Datos	%
SI	10	59%
NO	5	29%
DESCONOCE	2	12%
Total	17	100%

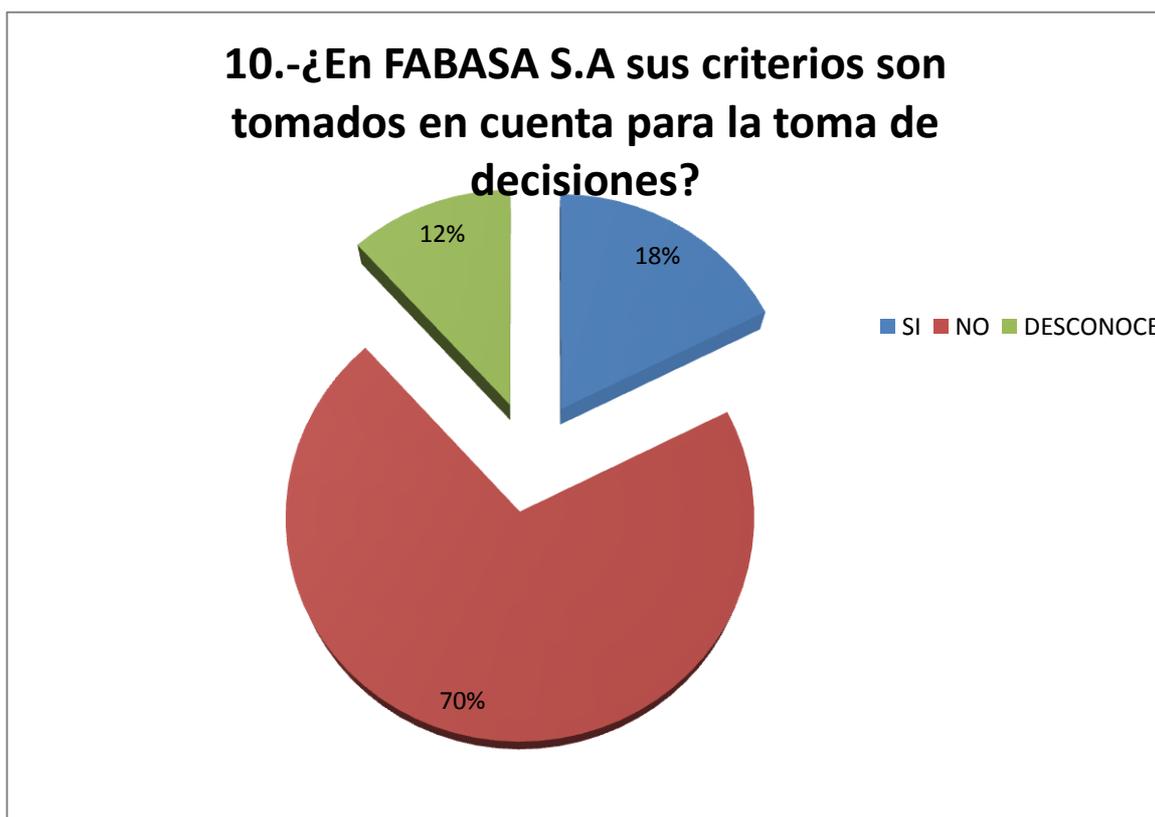


Elaborado por: Las Autoras

Análisis de Resultados

El 59% de los encuestados opinó que si ha recibido capacitación solo en el área que desempeña en ninguna otra mas, el 29% que no ha recibido ninguna que le competa a su área, mientras que el 12% nos comentó que desconocía si habían realizado algún tipo de capacitación

10.-¿En FABASA S.A sus criterios son tomados en cuenta para la toma de decisiones?	Datos	%
SI	3	18%
NO	12	70%
DESCONOCE	2	12%
Total	17	100%



Elaborado por: Las Autoras

Análisis de Resultados

El 18% de los encuestados opino que sus criterios y opiniones siempre o en la mayoría de los casos son tomados en cuenta por parte del gerente de la empresa, el 70% nos dijo que nunca han sido tomados en cuenta sus opiniones y que la única persona que toma las decisiones es el gerente mientras que el 12% desconocía sobre el asunto

ENCUESTA AL GERENTE DE LA EMPRESA FABASA S.A

OBJETIVO:

Conocer el grado de conocimiento del gerente de la empresa Fabasa S.A sobre la implementación de un Plan estratégico y los resultados que esperan.

1.-¿Cuáles son las causas que han provocado la carencia de un plan estratégico en la empresa Fabasa s.a?	Datos	%
Desconocimiento	6	35%
negligencia administrativa	9	53%
Vision	1	6%
ninguna de las anteriores	1	6%
Total	17	100%

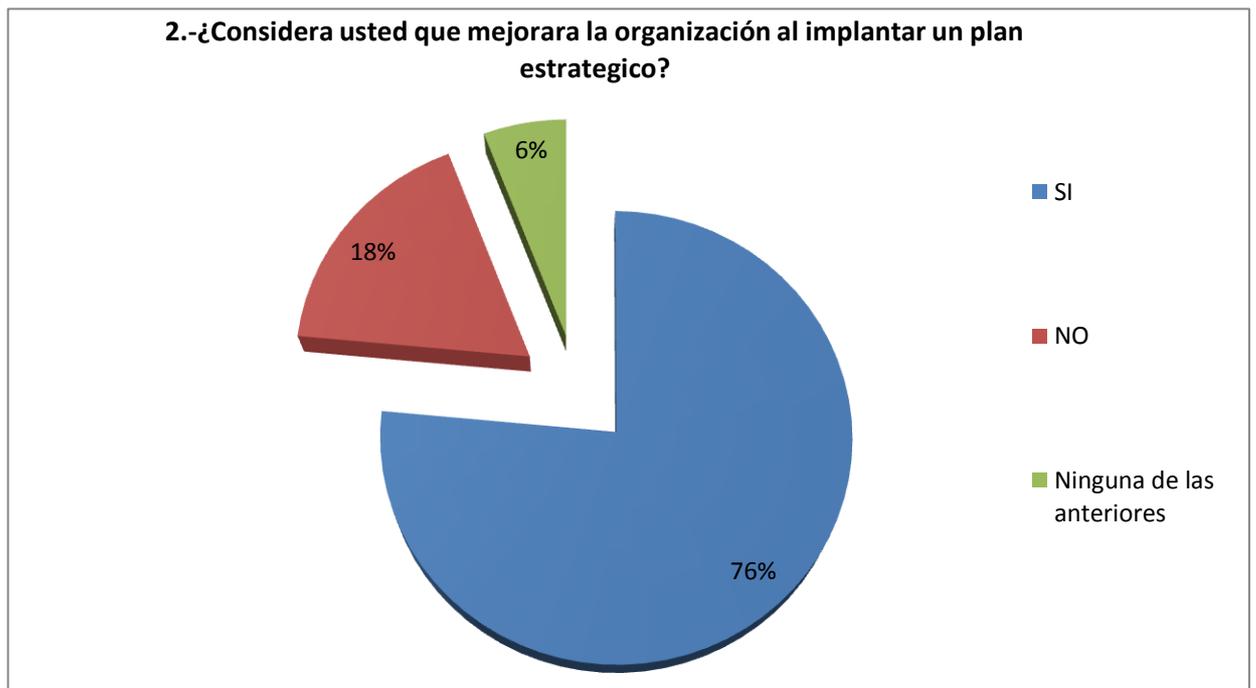


Elaborado por: Las Autoras

Análisis de Resultados

El 35% de los encuestados nos dijo que las causas por las cuales no se ha implementado un plan estratégico es el desconocimiento por parte de los directivos, el 53% por negligencia, el 6% por falta de visión mientras que el 6% opino que desconocía

2.-¿Considera usted que mejorara la organización al implantar un plan estratégico?	Datos	%
SI	13	76%
NO	3	18%
Ninguna de las anteriores	1	6%
Total	17	100%

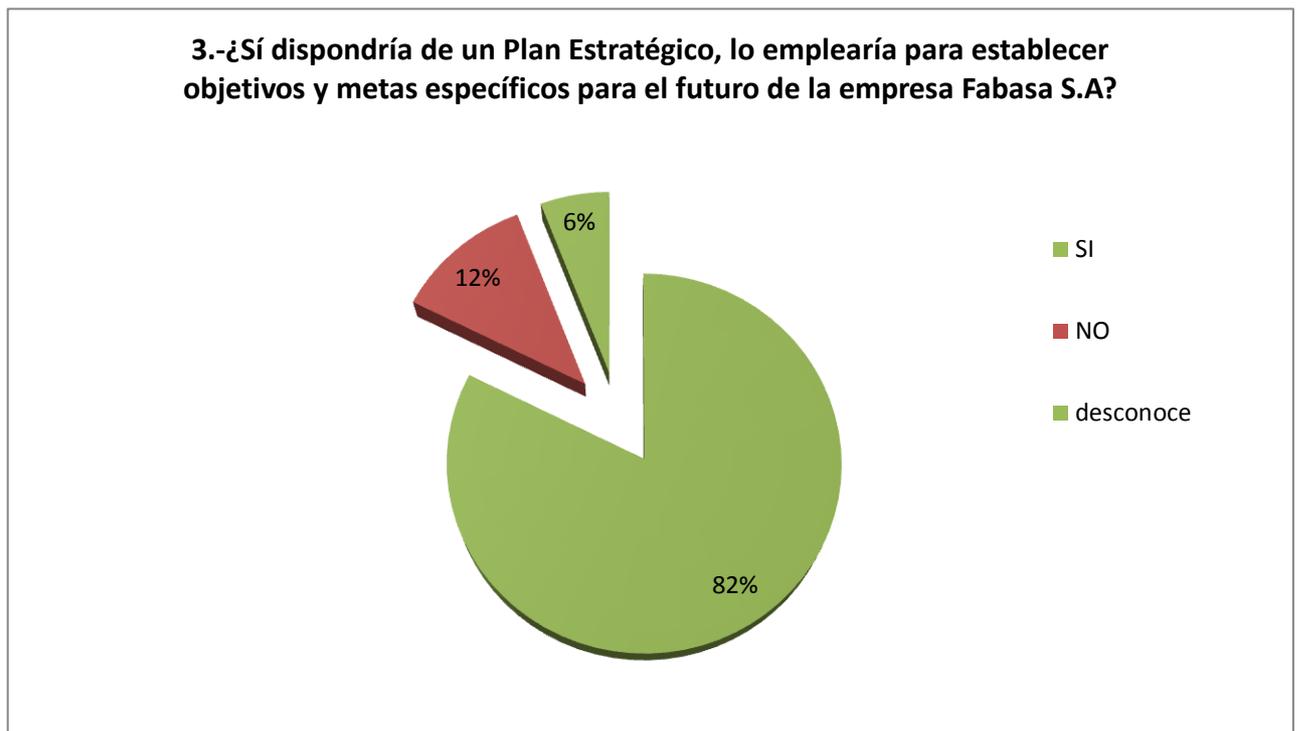


Elaborado por: Las Autoras

Análisis de Resultados

El 76% de los encuestados opino que al implantar un plan estratégico en la empresa Fabasa si mejora la organización externa e interna, el 18% comento que no mejoraría a pesar de implantar un plan estratégico, mientras que el 6% ninguna de las anteriores

3.-¿Sí dispondría de un Plan Estratégico, lo emplearía para establecer objetivos y metas específicos para el futuro de la empresa Fabasa S.A?	Datos	%
SI	14	82%
NO	2	17%
desconoce	1	6%
Total	17	100%

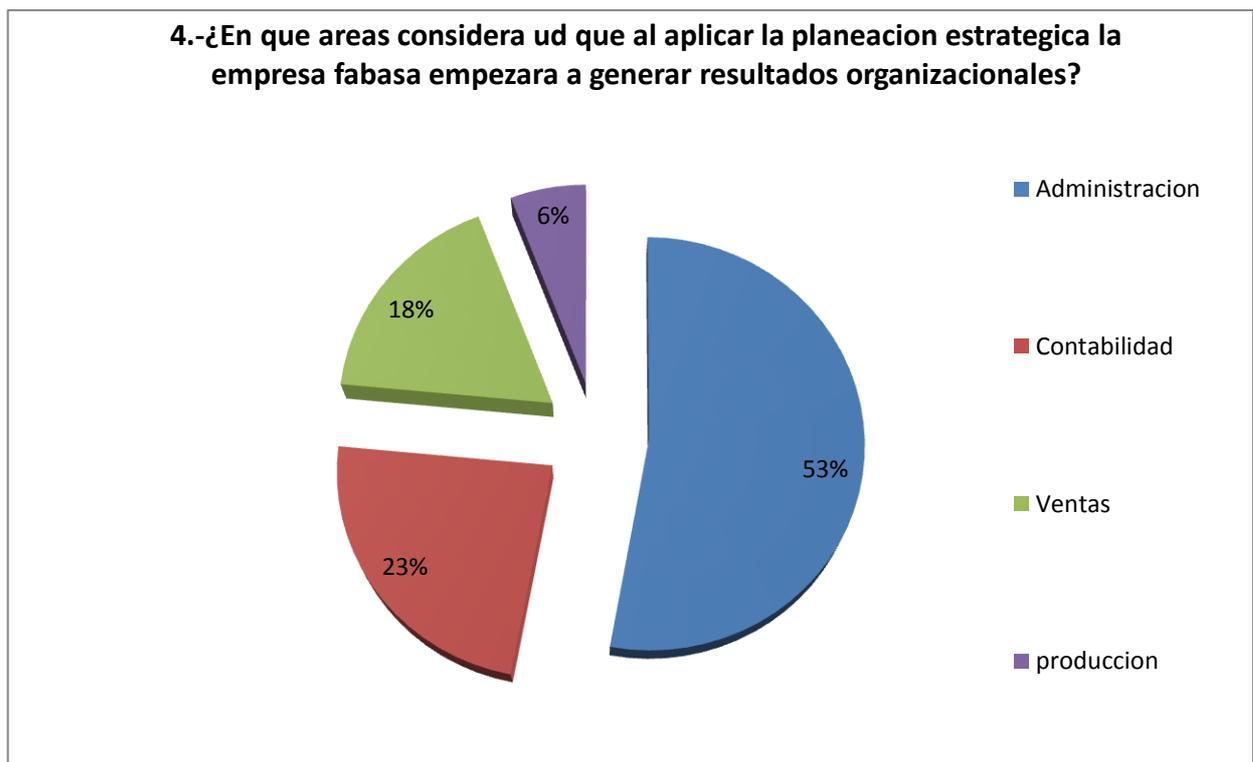


Elaborado por: Las Autoras

Análisis de Resultados

El 82% de los encuestados nos dijo que si dispondría de un plan estratégico confiable lo emplearía para establecer sus objetivos y metas a futuro, el 12% comento que no lo emplearía para ese fin sino para reorganizar la empresa en cada una de sus areas, el 6% que desconocía su uso

4.-¿En qué áreas considera Ud. que al aplicar la planeación estratégica la empresa fabasa empezara a generar resultados organizacionales	Datos	%
Administración	9	53%
Contabilidad	4	23%
Ventas	3	18%
producción	1	6%
Total	17	100%



Elaborado por: Las Autoras

Análisis de Resultados

El 53% de los encuestados nos dijo que la áreas donde aplicaría con mas rigurosidad es el área administrativa, el 23% en el área contable, el 18% en el área de ventas mientras que el 6% en el área de producción

3.8 Análisis de los resultados de las encuestas realizadas a los empleados y gerente de la empresa Fabasa S.A de la ciudad de Babahoyo Provincia de Los Ríos

- El 12% de los encuestados nos dijo que si conoce la misión y visión de la empresa Fabasa S.A, el 82% nos comentó que no conocía si existía la misión y visión mientras que el 6% opino que desconocía.
- El 35% de los encuestados opino que si conocida los objetivos de la empresa Fabasa, el 59% se pronunció que no los conocía y el 65 que desconocía si existía dichos objetivos
- El 23% de los encuestados opino que conocia claramente las estrategias y políticas de la empresa, el 65% que nunca las habia leído o mostrado mientras que el 12% que ni si quiera sabía que existían
- El 18% de los encuestados opino que si conoce sobre la existencia de un plan estratégico en la empresa Fabasa S.A, el 76% comento que no sabia o conocida sobre la existencia de un plan estratégico, mientras que el 6% nos dijo que desconocía si están implantado
- El 29% de los encuestados opino que si existe un mercado seguro para la comercialización de los productos que genera la empresa Fabasa, el 53% opino que internamente esta muy saturado el mercado mientras que el 18% nos dijo que desconocia sobre el mercado que tenia la empresa Fabasa S.A
- El 23% de los encuestados considera que ante la presencia de intermediarios la empresa Fabasa S.A debe actuar con experiencia, el 47% con malicia, el 24% con preocupación mientras que el 6% opino que ninguna de las anteriores

- El 71% de los encuestados nos dijo que si ha recibido capacitación ni asistencia técnica por parte de la empresa Fabasa S.A en temas de interés organizacional, el 29% opino que no ha recibido ningún tipo de capacitación acorde a su actividad dentro de la empresa
- El 6% de los encuestados opino que si ha participado en la elaboración de documentos, manuales o guías de funciones, el 88% nos dijo que no que eso solo lo hacia el gerente, el 6% desconocía que habían manuales o guías de funciones
- El 59% de los encuestados opino que si ha recibido capacitación solo en el área que desempeña en ninguna otra mas, el 29% que no ha recibido ninguna que le compete a su área, mientras que el 12% nos comentó que desconocía si habían realizado algún tipo de capacitación
- El 18% de los encuestados opino que sus criterios y opiniones siempre o en la mayoría de los casos son tomados en cuenta por parte del gerente de la empresa, el 70% nos dijo que nunca han sido tomados en cuenta sus opiniones y que la única persona que toma las decisiones es el gerente mientras que el 12% desconocía sobre el asunto
- El 35% de los encuestados nos dijo que las causas por las cuales no se ha implementado un plan estratégico es el desconocimiento por parte de los directivos, el 53% por negligencia, el 6% por falta de visión mientras que el 6% opino que desconocia
- El 76% de los encuestados opino que al implantar un plan estratégico en la empresa Fabasa si mejora la organización externa e interna, el 18% comento que no mejoraría a pesar de implantar un plan estratégico, mientras que el 6%

ninguna de las anteriores

- El 82% de los encuestados nos dijo que si dispondría de un plan estratégico confiable lo emplearía para establecer sus objetivos y metas a futuro, el 12% comento que no lo emplearía para ese fin sino para reorganizar la empresa en cada una de sus áreas, el 6% que desconocía su uso
- El 53% de los encuestados nos dijo que la áreas donde aplicaría con mas rigurosidad es el área administrativa, el 23% en el área contable, el 18% en el área de ventas mientras que el 6% en el área de producción

CAPITULO IV

4. MARCO PROPOSITIVO

“Plan Estratégico para la Estructuración Organizacional en la piladora Fabasa S.A de la ciudad de Babahoyo.

4.1 Introducción.

Los resultados obtenidos por la empresa no son satisfactorios y demuestran que la estructuración organizacional no ha sido totalmente acertada, debido a que carece de una adecuada planificación estratégica que les permitan administrar adecuadamente la empresa.

La estructuración organizacional no es apropiada, por no disponer de herramientas técnicas para su correspondiente generación como es el plan estratégico; aspecto que sumado a un incremento notable de la competencia, produce una disminución en el volumen de producción, ventas y utilidades. Por lo anteriormente manifestado y en función del análisis realizado es necesario que al implantarse el plan estratégico en la empresa, se lo vincule con la estructuración organizacional que permitirá proyectar al futuro la corporación.

En virtud de lo mencionado, podemos ratificar que la empresa debe desarrollarse en un ambiente empresarial competitivo como lo es el sector de la producción agropecuaria, que exige que estos entes productivos permanezcan en constante innovación tecnológica, con

excelente calidad en los productos y a menores costos, que le permitan mantenerse en el mercado.

Adicionalmente, es necesario destacar que el desarrollo del tema en el campo agropecuario no ha merecido mayor atención de los investigadores, por lo que se puede afirmar que no se ha abordado el tema de manera sistemática. Por el contrario los escasos trabajos realizados se refieren a un establecimiento en particular o lo abordan dentro de un ámbito general, no existiendo mayores antecedentes de este tipo de propuesta en nuestro medio empresarial.

4.2 Justificación.

Desarrollar una propuesta sobre el Plan Estratégico para la Estructuración Organizacional de la en la piladora Fabasa S.A de la ciudad de Babahoyo, resulta de fundamental importancia, puesto que en las actuales circunstancias las empresas de este tipo están abocadas a utilizar herramientas modernas para su estructuración organizacional, que le permitan estar acorde con las nuevas exigencias de un mercado altamente competitivo, lo cual implica desarrollar estrategias debidamente sustentadas.

Podemos considerar que la propuesta desarrollada, constituye la mejor alternativa para solucionar los problemas planteados en esta investigación; principalmente porque permitirá a la empresa contar con un conjunto de instrumentos que permitan a sus administradores tomar decisiones sobre un período futuro. Además, siendo esta entidad una de las más importantes en la producción agropecuaria del sector, se espera que los

resultados obtenidos de esta propuesta se conviertan en una importante fuente de información y que sean de gran utilidad para la toma de decisiones empresariales; o sirva como base para el desarrollo de trabajos posteriores.

4.3 Objetivos.

4.3.1 Objetivo General.

Integrar las actividades empresariales en el Plan Estratégico para la Estructuración Organizacional en la piladora Fabasa S.A de la ciudad de Babahoyo.

4.3.2 Objetivos Específicos.

- Desarrollar el Diagnóstico de la situación actual de la empresa
- Elaborar en forma práctica el Plan Estratégico de la empresa.
- Establecer una propuesta de Estructura Organizacional en la piladora Fabasa S.A de la ciudad de Babahoyo.

4.4 Análisis de factibilidad.

Se cuenta con alta factibilidad para el desarrollo de la presente propuesta, principalmente en los aspectos tecnológico, organizacional, económico-financiero y legal, sobre todo por la apertura y decisión de los representantes que buscan el desarrollo de la corporación en todos sus ámbitos, y por el aporte de todos los integrantes de la misma, en los cuales se refleja la actitud de cambio que se quiere llevar adelante y en donde todos se sienten involucrados con este proceso.

4.5 Antecedentes de la piladora Fabasa S.A de la ciudad de Babahoyo

FABEZA, es una microempresa (piladora) con diez años en el mercado de las piladoras en la ciudad de Babahoyo, con una gran experiencia acumulada, donde predomina esencialmente la planificación, importante fase que permite transitar en el mundo de los negocios, con cautela y minimizando riesgos.

Beneficiario

FABEZA, es una empresa integrada por una sola persona, con sólidos conocimientos en el área de la compra y venta del arroz pilado.

Conformación jurídica

Sociedad Anónima

Fecha de inicios de operaciones

Julio 18 del 2002

Domicilio legal

Via a Montalvo km. 10,



4.6 Mapa estratégico de FABEZA

Luego del análisis completo de la empresa. Se le ha establecido una misión y visión acorde a su desarrollo esperado para la satisfacción de sus clientes.

Misión

FABEZA, tiene como misión satisfacer las necesidades de sus clientes mediante la comercialización y compra – venta de arroz pilado, con la mayor rapidez y calidad de producto a los mejores precios del mercado adicionando valor agregado en servicios, distribución y asesoría comercial.

Visión

Constituirse en la empresa más fuerte en el mercado de la comercialización de arroz pilado; destacando por su calidad de servicio y productos, y un talento humano comprometido con la excelencia.

Valores

- Sinceridad
- Transparencia
- Respeto
- Disciplina
- Honestidad y Compromiso con cada uno de los miembros de la Organización
- Responsabilidad de cumplir cabalmente con lo ofrecido

Principios

- Búsqueda permanente de la excelencia.
- Constante preocupación y ejecución de acciones concretas para suministrar productos que cumplan con las expectativas de los clientes.

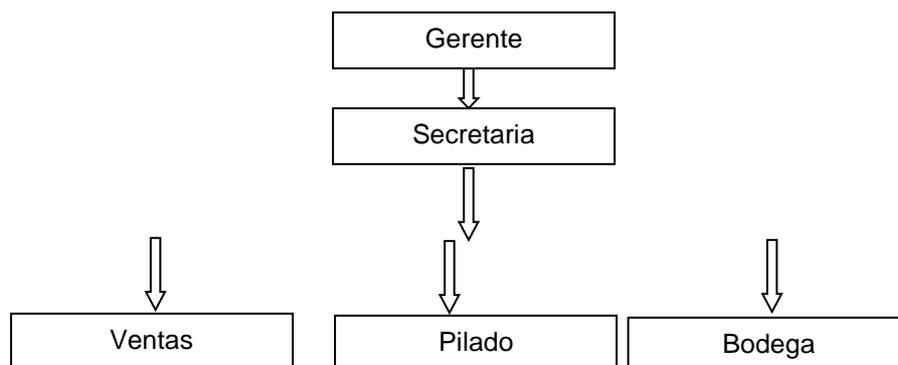
- Compromiso de ser proactivo en cuanto prevenir y superar los obstáculos en el camino.
- Respeto a las ideas y diferencias individuales y culturales de los miembros de la organización, salvaguardando las condiciones de trabajo sanas y seguras, y potencializando las oportunidades de desarrollar el talento humano.

4.7 Objetivos de la Empresa.

FABAZA, tiene establecido los siguientes objetivos empresariales:

- Satisfacer las necesidades de los clientes.
- Ofrecer productos de calidad a un precio justo.
- Ofrecer un buen servicio al cliente.
- Brindar al cliente instalaciones de su agrado.
- Mantener un ambiente de compañerismo entre los empleados, para de esta manera lograr las metas propuestas.

✓ Organigrama actual



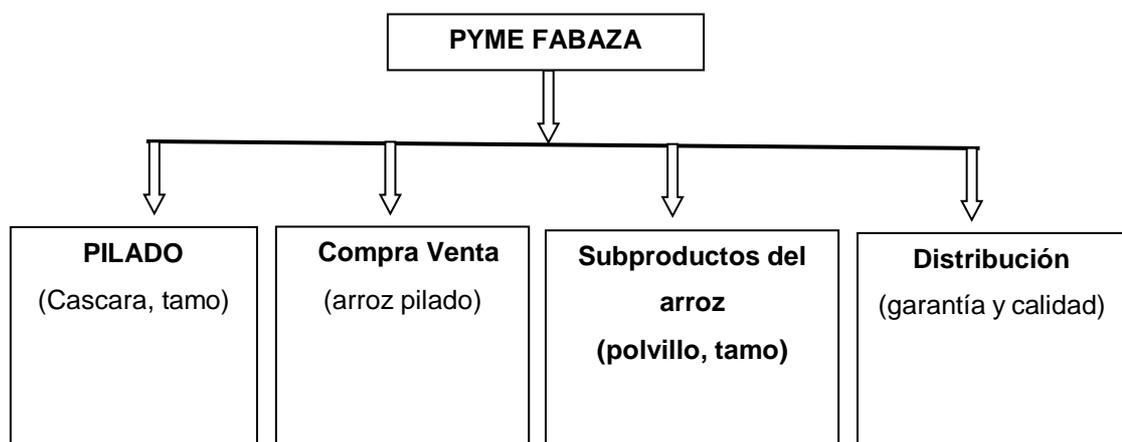
4.8 Personal ocupado

La empresa está conformada por su gerente propietario y 17 personas que trabajan en el local, que son los responsables de la venta de las tres unidades estratégica de negocio, el servicio de capacitación esta cubierto por técnicos especializados en la comercialización del arroz, maíz etc..

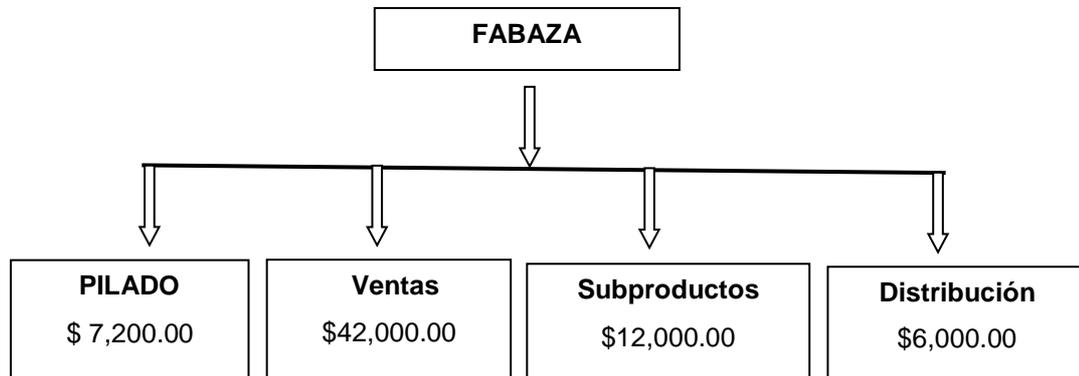
- El gerente propietario
- Un vendedor
- Un técnico
- Un contador externo

✓ Identificación de las líneas de productos

La empresa cuenta con cuatro líneas o unidades estratégicas de negocio, las que a continuación indicamos:



Facturación promedio anual por cada Unidad Estratégica de Negocio



4.9 DESARROLLO DE LA PROPUESTA.

4.9.1 Plan Estratégico.

El Plan Estratégico se constituye en una herramienta que contribuye efectivamente a diseñar el futuro deseado de las instituciones en el largo plazo e identificar los cambios, medios y recursos para lograrlo.

El presente Plan Estratégico se realiza en la piladora Fabasa S.A en la ciudad de Babahoyo, provincia de Los Ríos y está estructurado por los siguientes componentes:

El diagnóstico de la situación actual de la empresa contiene: Identificación de elementos externos y determinación de sus demandas; Identificación de elementos internos y determinación de sus demandas; Estructuración de la base de datos; Análisis del entorno; Matriz de factores externos; Análisis organizacional; Matriz de evaluación de factores internos; Resumen FODA.

La estructuración del plan estratégico contiene: Misión, Visión de futuro, Valores

corporativos, Objetivos globales, Estrategias, Políticas, Conclusiones y Recomendaciones

4.9.2 Primera Etapa: Diagnóstico de la Situación Actual de la Empresa.

Identificación de elementos externos y determinación de sus demandas.

Tabla No. 16: Identificación de elementos externos y determinación de sus demandas

USUARIOS	DEMANDAS
Agricultores locales	Facilitación, coordinación, cofinanciamiento y
Centros de Acopio	Facilitación, coordinación, cofinanciamiento y
Comisariatos y supermercados	Coordinación
Organismos	Actúan como entes normativos
Mayoristas y Minoristas locales	Compromiso de participación e implementación de la Estrategia Agropecuaria
Mayoristas y minoristas internacionales	Investigación y Capacitación

Elaborado por: Las autoras.

4.9.3 Identificación de elementos internos y determinación de sus demandas.

USUARIOS	DEMANDAS
Junta General de Participantes	a.Reformas al Estatuto y a los Reglamentos Internos. b.Presupuesto anual aprobado. c. Que se determine el monto de los aportes y multas a los participantes. d.Creación de nuevas empresas o participación en otras.
Gerente	a. Informe y balance anual. b. Cumplimiento de un Programa completo de actividades de acuerdo al plan operativo; según las responsabilidades y los

Comité	a. Balance anual que preparará el gerente
Fiscalizador	b. Información de todos los órganos de la empresa.
o Auditor	c. Acceso a todos los registros contables. d. Negociaciones que el Gerente y/o Presidente, hayan realizado, las condiciones económicas y técnicas de los diferentes contratos.
Participantes	a. Participación en la Junta General de Participantes
Empleados y gerente	b. Elegir y ser elegido a las distintas dignidades de la empresa. c. Participación en todas las actividades de la empresa. d. Viático correspondiente por la prestación de servicios a él encomendada, previo presentación de los justificativos e. Utilidades en la forma establecida por la Junta General de Participantes. f. Asistencia técnica g. Semillas, herramientas agropecuarias, etc h. Servicio de transporte i. Servicio de primeros auxilios j. Capacitación periódica k. Contar con mecanismos de comercialización de los productos de las empresa de forma directa al consumidor.
Unidad Técnica	a. Plan operativo anual en función de los lineamientos establecidos por el Gerente.
Contadora	a. Coordinación con el técnico/a responsable en el correcto manejo de la información contable de piladora Fabasa S.A

Elaborado por: Las Autores.

4.9.4 FODA.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">- Ubicación geográfica privilegiada por encontrarse en el centro del país.- Condiciones climáticas, calidad del suelo y disponibilidad de recursos naturales aptos para la producción agropecuaria- Presencia en ferias agropecuarias.- Comercialización asociativa de productos agropecuarios.- Definición mancomunada de la estrategia para impulsar el desarrollo corporativo.- Diversificación de la producción	<ul style="list-style-type: none">- Demanda de productos agropecuarios desde los mercados local, regional, nacional e internacional- Existencia de plataforma regional de mercado para la comercialización de productos agropecuarios.- Facilidades de cooperación y ayuda por parte de organismos gubernamentales y no gubernamentales que apoyan procesos asociativos
DEBILIDADES	AMENAZAS

<ul style="list-style-type: none"> - Pérdida de fertilidad del suelo y degradación del medio ambiente como resultado de malas prácticas agrícolas - Sistemas de riego insuficientes, en mal estado o carente de redes secundarias y ausencia de tecnificación apropiada. - Débil nivel socio organizativo y de liderazgo - Ausencia de un mercado seguro e ineficiente sistema de comercialización - Débil manejo en prevención de riesgos agropecuarios ante fenómenos naturales 	<ul style="list-style-type: none"> - Ausencia de leyes o subsidios a nivel nacional que incentiven la producción de pequeños y medianos productores. - Progresivo ingreso de productos agrícolas del exterior a precios inferiores a los locales. - Excesiva presencia de intermediarios en la comercialización. - Presencia de fenómenos naturales y cambios climáticos nocivos para la agricultura.
--	---

4.9.5 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO
Ausencia de leyes o subsidios a nivel nacional que incentiven la producción de pequeños y medianos	0,15	1	0,15
Progresivo ingreso de productos agrícolas del exterior a precios inferiores a los locales.	0,15	2	0,30

Excesiva presencia de intermediarios en la comercialización.	0,15	2	0,30
Presencia de fenómenos naturales y cambios climáticos nocivos para la agricultura.	0,1	2	0,20
Demanda de productos agropecuarios preferentemente agroecológicos desde los mercados local, regional, nacional e internacional	0,25	4	1,00
Existencia de plataforma provincial de mercado para la comercialización de productos agropecuarios	0,2	4	0,80
TOTAL	1		2,75

Elaborado por: Las Autoras.

4.9.6 Análisis Organizacional (Fortalezas y Debilidades).

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACI	CLASIFICAC	RESULTA
Presencia en ferias agropecuarias.	0,20	4	0,80
Comercialización asociativa de productos agropecuarios.	0,25	4	1,00
Definición mancomunada de la estrategia para impulsar el desarrollo corporativo.	0,15	4	0,60
Ubicación geográfica privilegiada por encontrarse en el centro del país.	0,10	3	0,30
Débil nivel socio organizativo y de liderazgo	0,10	1	0,10
Ausencia de un mercado seguro e ineficiente sistema de comercialización	0,10	1	0,10
Insuficiente capacitación y asistencia técnica	0,05	2	0,10
Limitado financiamiento de las necesidades del sector agropecuario.	0,05	2	0,10
TOTAL			

Elaborado por: Las Autoras.

4.10 Segunda Etapa: Estructuración del Plan Estratégico..

4.10.1 Misión.

En la piladora Fabasa S.A en la ciudad de Babahoyo, es una empresa en cuentas de participación (figura contemplada en la Ley de Compañías), regida por Superintendencia de Compañías; dedicada al fomento del desarrollo del sector agropecuario. Nuestro compromiso es satisfacer las necesidades de nuestros clientes, obrando bajo los principios de calidad, experiencia, servicio, cumplimiento y respeto por nuestra gente dentro de la filosofía de mejoramiento continuo. Como equipo humano contamos con la oportunidad de trabajar a diario con gente honesta y con un alto sentido de pertenencia y profesionalismo.

4.10.2 Visión.

En el año 2016 la piladora Fabasa S.A en la ciudad de Babahoyo, se constituirá en el líder de la producción y comercialización de arroz, maíz, soya y otros productos agropecuarios, mediante prácticas agroecológicas compatibles con la conservación de los recursos naturales; apoyada en sus recursos humanos, infraestructura, tecnología, ubicación, variedad y precios competitivos, a fin de responder a los retos del desarrollo local, provincial, regional nacional y las demandas de la sociedad en la generación y comercialización de productos agropecuarios; con práctica de valores éticos, cívicos y de servicio a la sociedad.

4.10.3 Valores Corporativos.

- Ética,
- Desarrollo Humano,
- Comunicación efectiva,
- Trabajo en equipo,
- Creatividad
 - innovación
- Compromiso con la organización.
- Calidad.
- Competitividad.
- Productividad.
- Responsabilidad Social

4.10.4 Objetivos Globales.

- Generar incentivos para los productores agrícolas que implementen producción alternativa rentable.
- Gestionar la provisión de paquetes tecnológicos coherentes a la realidad de de los productores agrícolas en los principales productos.
- Fortalecer las capacidades en técnicas de manejo pecuario.
- Sensibilizar a los agricultores en el manejo de agroquímicos.
- Establecer la coordinación interinstitucional para la regulación de establecimientos de venta de insumos agrícolas.

- Buscar alternativas que permitan mejorar el acceso a servicios financieros a los productores agropecuarios.
- Fortalecer las capacidades asociativas para la comercialización.
- Fortalecer las asociaciones en los procesos de acopio y comercialización
- Propiciar el incremento de la infraestructura agropecuaria para la transformación de los productos agropecuarios.
- Impulsar las capacidades socio organizativas de las asociaciones.
- Incrementar la comunicación y capacidades con las instituciones vinculadas con la gestión de riesgos en relación con la producción agropecuaria.
- Sensibilizar en el manejo ecológico de los recursos naturales

4.10.5 Políticas

OBJETIVO	POLÍTICAS
Generar nuevas alternativas de producción sustentable que permita la diversificación de la producción y asegure mayor estabilidad en los ingresos	Producción sustentable
Integrar paquetes tecnológicos como herramientas de producción limpia que los agricultores aplican cotidianamente en su sistema de producción.	Producción limpia

Fortalecer las capacidades de manejo en los diferentes grupos pecuarios	Incremento de los rendimientos productivos
Sensibilizar a los productores sobre el uso adecuado de los pesticidas como medida que proteja de la salud del agricultor, mejore la calidad de la alimentación de los consumidores y genere impactos positivos en el ambiente.	Uso adecuado de pesticidas.
Gestionar estrategias que permitan mejorar el acceso al microcrédito a los pequeños y medianos productores en coherencia con su realidad productiva	Acceso al microcrédito
Incrementar los ingresos a partir de la comercialización de productos con mayor valor agregado en espacios de comercialización que eviten cada vez más a los intermediarios.	Comercialización de productos con mayor valor agregado
Fortalecer las asociaciones como espacios de gestión conjunta de los actores	Empoderamiento de las bases de las asociaciones

Comunicar entre las instituciones vinculadas con la gestión de riesgo	Gestión de riesgo en la Producción
Sensibilizar a los productores agropecuarios en el uso racional y manejo de los recursos naturales (suelo y agua)	Cultura ambiental

Elaborado por: Las Autoras

4.10.6 Análisis del Entorno (Amenazas y Oportunidades)

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	PONDERACION	“FABASA S.A”		MAYORISTAS LOCALES	
		CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
Asociatividad entre productores	0,10	4	0,40	3	0,3
Capacitación y asistencia técnica	0,10	1	0,10	1	0,1
Trabajo integrado entre asociaciones	0,20	3	0,60	1	0,2
Diversificación de la Producción	0,05	3	0,15	3	0,15
Infraestructura de Centros de Acopio y Almacenamiento de productos.	0,05	2	0,10	1	0,05
Infraestructura Administrativa y de comercialización	0,15	2	0,30	2	0,3
Crédito accesible y oportuno	0,10	2	0,20	1	0,1
Producción Agroecológica	0,05	1	0,05	2	0,1
Sistema de Comercialización Asociativo	0,15	3	0,45	2	0,3
Procesamiento e Industrialización	0,05	1	0,05	1	0,05
TOTAL RESULTADO PONDERADO	1,00		2,4		1,65

Elaborado por: Las Autoras.

4.10.7 Estrategias

OBJETIVO	POLÍTICAS	ESTRATEGIAS
Generar nuevas alternativas de producción sustentable que permita la diversificación de la producción y asegure mayor estabilidad en los ingresos	Producción sustentable	Generación de incentivos para los productores que implementen producción alternativa rentable
Integrar paquetes tecnológicos como herramientas de producción limpia que los agricultores aplican cotidianamente en su sistema de producción.	Producción limpia	Generación de paquetes tecnológicos coherentes a la realidad de los productores en los principales productos
Fortalecer las capacidades de manejo en los diferentes grupos pecuarios	Incremento de los rendimientos productivos	Fortalecimiento de capacidades en técnicas de manejo
Sensibilizar a los productores sobre el uso adecuado de los pesticidas como medida que proteja de la salud del agricultor, mejore la calidad de la alimentación de los consumidores y genere impactos positivos en el ambiente.	Uso adecuado de pesticidas.	Sensibilización de los agricultores en el manejo de agroquímicos. Coordinación interinstitucional para la regulación de establecimientos Generación de paquetes tecnológicos coherentes a la realidad de los productores en los principales productos
Gestionar estrategias que permitan mejorar el acceso al microcrédito a los pequeños y medianos productores en coherencia con su realidad productiva	Acceso al microcrédito	Buscar alternativas que permitan mejorar el acceso a servicios financieros a los productores agropecuarios
Incrementar los ingresos a partir de la comercialización de productos con mayor valor agregado en espacios de comercialización que eviten cada vez más a los intermediarios.	Comercialización de productos con mayor valor agregado	Fortalecimiento de capacidades asociativas para la comercialización Fortalecimiento de asociaciones en los procesos de acopio y comercialización Fortalecimiento de la infraestructura agropecuaria para la transformación de los productos agropecuarios
Fortalecer las asociaciones como espacios de gestión conjunta de los actores	Empoderamiento de las bases de las asociaciones	Fortalecimiento de capacidades socio organizativas de las asociaciones
Comunicar entre las instituciones vinculadas con la gestión de riesgo	Gestión de riesgo en la Producción Agropecuaria	Fortalecimiento de capacidades de gestión del riesgo en relación con la producción agropecuaria
Sensibilizar a los productores agropecuarios en el uso racional y manejo de los recursos naturales (suelo y agua)	Cultura ambiental	Fortalecimiento de las capacidades y sensibilización para el manejo de los recursos naturales

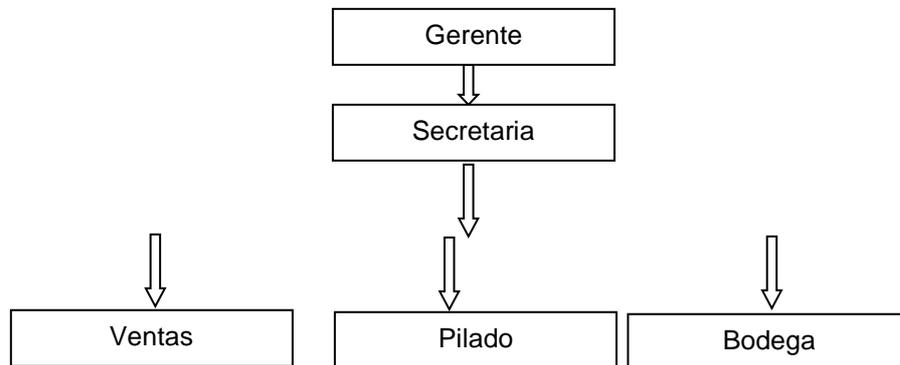
Elaborado por: Carlos Homero Rosero Villalva

4.10.8 Plan de acción

OBJETIVO	POLÍTICAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	TIEMPO EN AÑOS					RESPONSABLES	RECURSOS	INDICADORES
				1	2	3	4	5			
1. Generar nuevas alternativas de producción sustentable que permita la diversificación de la producción y asegure mayor estabilidad en los ingresos	1. Producción sustentable	1. Generación de incentivos para los productores que implementen producción alternativa rentable	1.1. Instalación de parcelas demostrativas. 1.2. Asistencia técnica a iniciativas 1.3. Intercambio y Réplica de experiencias	X	X	X	X	X	· Técnico Agropecuario Fabasa S.A · Miembros de Asociaciones	Humanos, Materiales y Económicos.	Establecer alianzas con 2 procesos agrícolas provinciales y/o nacionales
2. Integrar paquetes tecnológicos como herramientas de producción limpia que los agricultores aplican cotidianamente en su sistema de producción.	2. Producción limpia	2. Generación de paquetes tecnológicos coherentes a la realidad de los productores en los principales productos	1.1. Investigación de paquetes tecnológicos 1.2. Intercambio y Réplica de experiencias exitosas 1.3. Asistencia técnica a productores	X	X	X	X	X	· Técnico Agropecuario Fabasa S.A · Miembros de Asociaciones	Humanos, Materiales y Económicos.	- 1 investigación sobre el manejo de los cultivos de papa, arveja, haba, zanahoria y cebolla blanca de rama. -Los agricultores de las asociaciones integrarán nuevas prácticas de manejo en la producción de su cultivos
3. Fortalecer las capacidades de manejo en los diferentes grupos pecuarios	3. Incremento de los rendimientos productivos	3. Fortalecimiento de capacidades en técnicas de manejo	3.1. Apoyo institucional para financiamiento de técnicos. 3.2. Asistencia Técnica en fortalecimiento productivo	X	X	X	X	X	· Directivos Fabasa S.A · Miembros de Asociaciones	Humanos, Materiales y Económicos.	- Contar con técnico de apoyo para seguimiento productivo - Fabasa S.A brinda asesoramiento pecuario a 300 productores -5 Giras de Observación para fortalecer capacidades productivas
4. Sensibilizar a los productores sobre el uso adecuado de los pesticidas como medida que proteja de la salud del agricultor, mejore la calidad de la alimentación de los consumidores y genere impactos positivos en el ambiente.	4. Uso adecuado de pesticidas.	4.1 Sensibilización de los agricultores en el manejo de agroquímicos.	4.1.1 Asistencia técnica en manejo de agroquímicos 4.1.2 Venta de insumos de baja toxicidad en Fabasa S.A 4.1.3 Campaña de manejo de pesticidas 4.1.4 Implementación de parcelas demostrativas	X	X	X	X	X	· Técnico Agropecuario Fabasa S.A · Almacén MIC. · Miembros de Asociaciones	Humanos, Materiales y Económicos.	4.1.1 Apoyo a 500 agricultores cada mes 4.1.2 Disminución de ventas de insumos de baja toxicidad en un 10%. -1 campañas de concientización con el apoyo de empresas expendedoras de insumos agrícolas - Instalación de 4 parcelas demostrativas con cuatro cultivos de la zona (zanahoria, papa, arveja y haba)

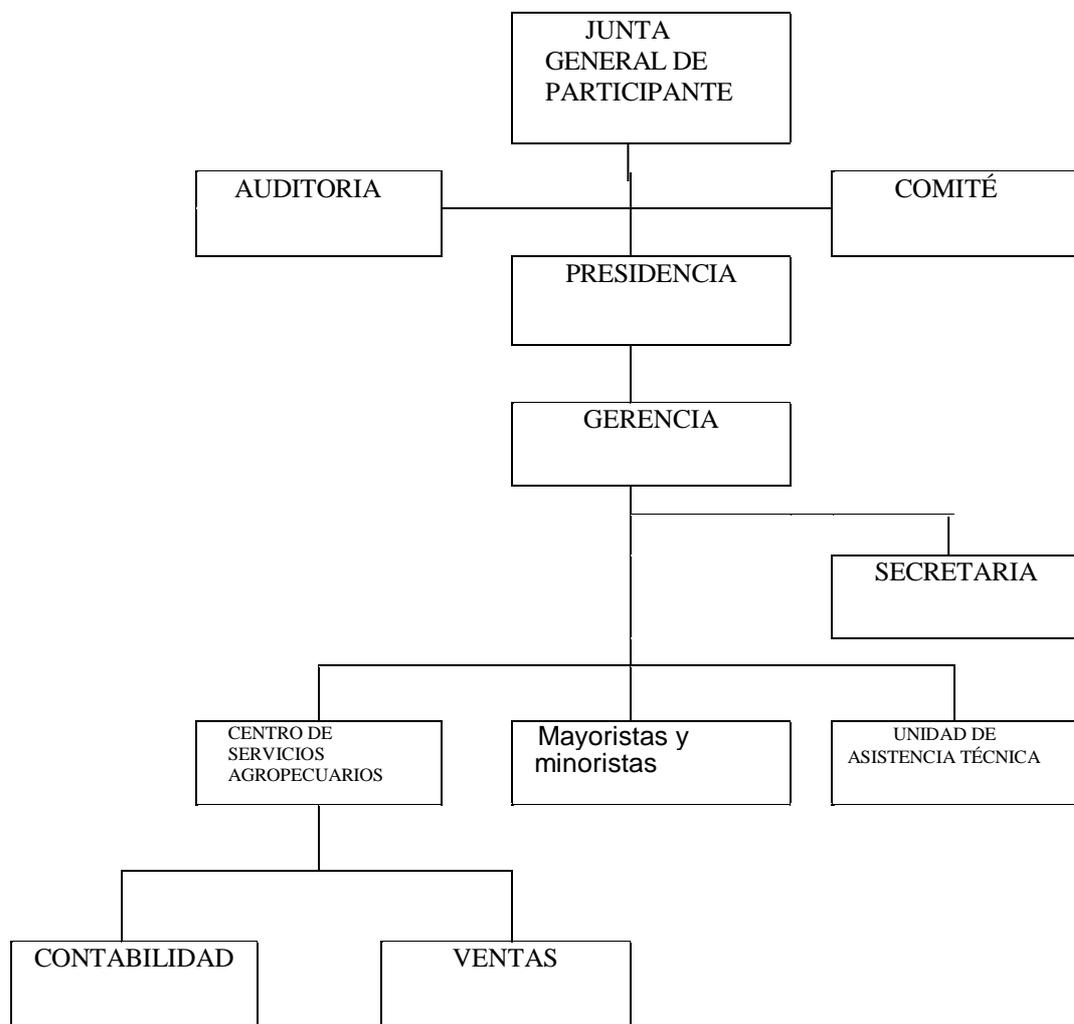
4.11 Estructuración Organizacional

4.11.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL ACTUAL DE “FABASA S.A”



4.11.2 Organigrama Estructural Propuesto

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE “FABASA S.A



4.11.3 Administración

Para que la presente propuesta cumpla sus objetivos, necesita que los representantes de la piladora Fabasa S.A en la ciudad de Babahoyo, tomen la decisión de implementar el plan estratégico y lo tomen como referencia para la estructuración organizacional. Implementación que estará a cargo del gerente.

4.11.4 Previsión de la evaluación

La implementación del plan estratégico para la estructuración organizacional de la piladora Fabasa S.A en la ciudad de Babahoyo, no constituye la única finalidad de la presente propuesta; ella prevee además poder evaluar los siguientes aspectos:

- Generar incentivos para los productores agrícolas que implementen producción alternativa rentable.
- Gestionar la provisión de paquetes tecnológicos coherentes a la realidad de de los productores agrícolas en los principales productos.
- Establecer la coordinación interinstitucional para la regulación de establecimientos de venta de insumos agrícolas.
- Buscar alternativas que permitan mejorar el acceso a servicios financieros a los productores agropecuarios.
- Fortalecer las asociaciones en los procesos de acopio y comercialización
- Sensibilizar en el manejo ecológico de los recursos naturales
- Acceso a información o tendencias de años anteriores para poder evaluar los índices de actividad; porque los datos actuales no permiten hacer este análisis ya que no hay con que comparar o promediar para tomar decisiones

oportunas y acertadas.

- Cumplimiento de la aplicación de objetivos, estrategias y políticas

4.12 Conclusiones y Recomendaciones

4.12.1 Conclusiones

- De acuerdo al estudio de nuestro primer capítulo vemos que para la empresa Fabasa S.A en la ciudad de Babahoyo, la competencia es bastante alta por el sinnúmero de piladoras que tienen ya posesionados en el mercado por muchos años, sin embargo en el poco tiempo de vida que tienen la empresa ya esta con clientes importantes dentro del mercado agrocomercial lo que da una excelente imagen para captar nuevos clientes.
- Los actuales clientes de la piladora Fabasa S.A en la ciudad de Babahoyo, presentan un alto porcentaje de satisfacción con respecto al servicio que reciben, sin embargo han manifestado su interés por recibir un trato más adecuado por parte del personal de operaciones y administrativo, por lo que se vio prioritario realizar una proyecto de capacitación al personal que esta involucrado en la parte operativa en el sentido de servicio al cliente y desempeño de funciones.
- Se pudo observar también que las personas que pertenecen a la empresa tanto en la parte operativa como administrativa no conocen el direccionamiento estratégico que tienen la empresa debido a que este no fue elaborado técnicamente y tampoco difundido, entendiéndose entonces que la misión, visión, valores, etc., no es conocido por los trabajadores de la piladora Fabasa S.A en la ciudad de Babahoyo.

- Del diagnóstico general de la empresa en cuanto a su estructura podemos manifestar que la estructura organizacional horizontal que mantiene al momento no permite mantener buenos canales de comunicación e interrelación para que los proyectos rindan de mejor manera, además se percibe un ambiente de militarización en las funciones y puestos, por lo que se propone en este estudio una nueva estructura orgánica que pensamos que le dará una mayor interrelación flujo de comunicación y motivará a cada departamento a conseguir los objetivos marcados para la empresa como su misión y visión estratégica.

- La motivación de los empleados del área operativa de los proyectos de comercialización tienen dos ventajas en la piladora Fabasa S.A de la ciudad de Babahoyo, que no podrán conseguir en otras empresas de la competencia como lo es: la remuneración y el horario de trabajo, son beneficiosos para el personal logrando así un mayor grado de compromiso y lealtad con la empresa.

4.12.2 RECOMENDACIONES

- La empresa actualmente se dedica solo a un segmento de mercado lo cual no le permite seguirse expandiendo y aplicar todos los servicios que saben manejar para lo cual deberían realizar una investigación de mercado y ubicar nuevos nichos a los que le podrían brindar sus servicios y así lograr una mayor participación en el mercado.
- Desarrollar y dar a conocer al personal de la empresa el nuevo direccionamiento estratégico, el mismo que ayudará a la consecución de los objetivos, metas y estrategias para el cumplimiento de la misión y visión
- Poner en vigencia el organigrama estructural por procesos, ya que permitirá tomar decisiones oportunas y mejorar la comunicación entre jefes y subalternos.
- Ejecutar el plan de capacitación de acuerdo a las necesidades de los trabajadores y directivos con el afán de satisfacer los requerimientos profesionales y personales y con ello se tendrá personal más competente y motivado
- Crear un departamento de marketing, encargado de realizar planes comerciales, investigaciones de mercado, seguimiento de satisfacción de clientes, con ello se cambiará la tendencia actual de crecimiento.
- Incrementar nuevas sucursales a nivel nacional sustentadas en investigación de mercado que le permitirá tener mayor cobertura, llegando a nuevos clientes no solo del sector agrocomercial, con esto se podría explotar debidamente la imagen institucional, utilizar adecuadamente los recursos monetarios disponibles y además generar puestos de trabajo tan necesarios en ciudades de

poco desarrollo.

- Implementar sistemas de información gerencial e indicadores de gestión que permitan fortalecer los procesos administrativos y mejorar la toma de decisiones.
- Ejecutar los proyectos y de esta manera poder dar soluciones a los problemas detectados en el diagnóstico situacional, reduciendo las debilidades y amenazas e impulsando las fortalezas y oportunidades.

4.13 BIBLIOGRAFÍA.

- BURBANO, J. 2005. Presupuestos, Enfoque de gestión, planeación y control de recursos. 3ra. Ed. Bogota. Mc. Graw – Hill Interamericana.
- COLOMA, Ruth. (2008). “Planeación Estratégica de Mercado del Banco del Pacífico, Agencia Juan Montalvo”.
- “Estrategia Agropecuaria de Tungurahua”. (2007)
- “Estrategia de Desarrollo Agropecuario del cantón Quero”. (2010)
- FRIAS, Mauricio. (2009). “Planeación Estratégica de Mercado para el Incremento de las Ventas del almacén de Electrodomésticos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced” Ltda. para el período 2009”
- GUADALUPE, Jorge.(2007). “Organización y Planificación de Empresas Privadas y Públicas”. Editorial Pio XII.
- HERNÁNDEZ & Otros. 2006. Metodología de la Investigación, 4ta. Ed. México D.F. Mc. Graw – Hill Interamericana.
- HERNANDEZ, Leonardo. (2008). “La Planeación Estratégica como herramienta para mejorar la rentabilidad en la empresa Jhonathan Artesanías en Cuero de la Ciudad de Ambato”.
- HERRERA & Otros. 2006. Tutoría de la Investigación Científica. Quito. Diemerino Editores.
- MANCHENO, Adriana. (2009). “Planificación Estratégica para mejorar la Gestión de la Planta de Producción de cuero en la Curtiduría Palahua”.
- PEREZ, Román & Otros.2009 *"La Organización. Como función de la administración"*

- RAMIREZ, D. 2005. Contabilidad Administrativa. 7ma. Ed. México D.F. Mc. Graw – Hill Interamericana.
- SPIEGEL, M. 2000. Estadística. 3ra. Ed. Madrid. Mc. Graw – Hill Interamericana de España.
- WARREN & Otros. 2000. Contabilidad Administrativa. 6ta.Ed. México D.F. Internacional Thomson Editores, S.A.

4.13.1 Direcciones Internet:

- (<http://www.gestionyadministracion.com/empresas/herramientas-de-gestion.html>)
- (<http://www.eumed.net/libros/2006c/219/0.htm>)
<http://www.eumed.net/ce/2009a/>
- <http://admindeempresas.blogspot.com/2007/10/conceptos-sobre-estructura.html>.
- (<http://admindeempresas.blogspot.com/2007/10/conceptos-sobre-estructura.html>)

ANEXOS

Anexo 1 fotos de la Empresa Fabasa S.A de la ciudad de Babahoyo





Anexo 2 Preguntas de la Investigación

1. ¿Conoce Ud. la misión y visión de la empresa fabasa S.A donde labora diariamente	Datos	%
SI		
NO		
DESCONOCE		
Total		

2.¿Conoce Ud. claramente los objetivos de la empresa Fabasa S.A de la ciudad de Babahoyo?	Datos	%
SI		
NO		
DESCONOCE		
Total		

3 ¿Conoce usted claramente las estrategias y políticas de Fabasa S.A para el logro de sus objetivos?	Datos	%
SI		
NO		
DESCONOCE		
Total		

4¿Conoce usted si existe un Plan Estratégico en la empresa Fabasa S.A?	Datos	%
SI		
no		
desconoce		
Total		

5 ¿Considera usted que la Corporación tiene un mercado seguro mediante un sistema de comercialización?	Datos	%
SI		
NO		
DESCONOCE		
Total		

6.- ¿Cómo considera usted que la empresa fabasa S.A debe actuar ante la presencia de los intermediarios en la comercialización de los productos agropecuarios?	Datos	%
Con experiencia		
Con Malicia		
Con preocupacion		
Ninguna de las anteriores		
Total		

7 ¿Ha recibido usted capacitación y asistencia técnica por parte de la empresa Fabasa S.A	Datos	%
Si		
No		
Ninguna de las anteriores		
Total		

8.- ¿Ha participado usted en la elaboración de un documento donde esté lo que debe hacer cada uno de ustedes; como manual de funciones, organigramas u otras herramientas administrativas?	Datos	%
SI		
NO		
DESCONOCE		
Total		

9.- ¿Recibe usted capacitación en la actividad que usted desempeña?	Datos	%
SI		
NO		
DESCONOCE		
Total		

10.-¿En FABASA S.A sus criterios son tomados en cuenta para la toma de decisiones?	Datos	%
SI		
NO		
DESCONOCE		
Total		

1.-¿Cuáles son las causas que han provocado la carencia de un plan estratégico en la empresa Fabasa s.a?	Datos	%
Desconocimiento		
negligencia administrativa		
Vision		
ninguna de las anteriores		
Total		

2.-¿Considera usted que mejorara la organización al implantar un plan estratégico?	Datos	%
SI		
NO		
Ninguna de las anteriores		
Total		

3.-¿Sí dispondría de un Plan Estratégico, lo emplearía para establecer objetivos y metas específicos para el futuro de la empresa Fabasa S.A?	Datos	%
SI		
NO		
desconoce		
Total		

4.-¿En que áreas considera Ud. que al aplicar la planeación estratégica la empresa fabasa empezara a generar resultados organizacionales	Datos	%
Administración		
Contabilidad		
Ventas		
producción		
Total		

Babahoyo, Julio 12 de 2012

Sr. Ing.

**Uber Barzola
GERENTE GENERAL
Ciudad.-**

De mi consideración:

Con un cordial saludo me dirijo a usted, al tiempo que aprovecho de la ocasión para muy comedidamente solicitar se ordene a quien corresponda, se me proporcione toda la información relacionada con la empresa Fabasa S.A de la ciudad de Babahoyo, con la finalidad de utilizar en la elaboración de la Tesis de Grado previo a la obtención del título profesional, en la Universidad Técnica de Babahoyo, Facultad de Ciencias Administrativas.

Seguro de contar con su aceptación a este justo pedido, me anticipo en agradecerle.

Atentamente,

Srta. Mayra Mora

Srta. Elita Gamboa

Egresadas