



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS**  
**ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de Investigación Previo a la obtención del**  
**Título de Ingeniera Comercial**

**TEMA: “La Dirección Estratégica y su incidencia en el**  
**Desempeño Laboral de la Empresa “AVÍCOLA LA**  
**PONDEROSA” de la Parroquia Santa Lucia del Cantón**  
**Salcedo”.**

**AUTORA: Cristina Paola Gutiérrez Mayorga**

**TUTOR: Ing. Carlos Heredia**

**AMBATO – ECUADOR**

**2011**

**ING. CARLOS HEREDIA**

**CERTIFICA**

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizo la presentación de este Trabajo de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, noviembre del 2011

---

ING. CARLOS HEREDIA  
TUTOR

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Cristina Paola Gutiérrez Mayorga, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniera Comercial son absolutamente originales, auténticos y personales: a excepción de las citas.

---

Cristina Paola Gutiérrez Mayorga

C.I. 180303360-2

AUTORA

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f).....

f).....

Ambato, noviembre del 2011

## **DEDICATORIA**

El esfuerzo de mi trabajo se lo dedico a mis padres por ser al apoyo incondicional, a mis abuelitos por ser la fortaleza del día a día, a mi hijo por ser la fuente de inspiración para mi superación, de manera especial a mi tía ROSITA quien ha sido el pilar fundamental de mi formación espiritual y profesional.

**CRISTINA**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco de manera especial a Dios por las bendiciones otorgadas y el amor con el que guía mis pasos, reflejándose en mis actitudes, y compromiso con los demás.

Mi especial agradecimiento a la Universidad Técnica de Ambato, a la Facultad de Ciencias Administrativas, por contribuir a mi formación profesional.

Agradezco también al Ing. Carlos Heredia por la invaluable colaboración y aporte de sus concommitos para el desarrollo del presente trabajo investigativo.

Agradezco finalmente a la empresa LA PONDEROSA, por la invaluable información proporcionada para la culminación del trabajo

**CRISTINA**

## ÍNDICE

CERTIFICA .....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD .....	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	iv
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
ÍNDICE .....	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	x
ÍNDICE DE CUADROS .....	xii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xiii
RESUMEN EJECUTIVO .....	xiv
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I.....	2
1. PROBLEMA .....	2
1.1. Tema de Investigación .....	2
1.2. Planteamiento del problema.....	2
1.2.1 Contextualización.....	2
1.2.2 Análisis crítico .....	3
1.2.3 Prognosis .....	4
1.2.4 Formulación del problema .....	4
1.2.5. Preguntas directrices .....	4
1.2.6 Delimitación del problema:.....	5
1.3 Justificación.....	5
1.4 Objetivos .....	6
1.4.1 Objetivo General .....	6
1.4.2 Objetivos Específicos .....	6

CAPITULO II .....	7
2. MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. Antecedentes Investigativos.....	7
2.2. Fundamentación filosófica.....	8
2.3. Fundamentación legal .....	9
2.4. Categorías fundamentales .....	10
2.5. Hipótesis.....	50
2.6. Señalamiento de variables de la hipótesis.....	51
CAPITULO III.....	52
3. METODOLOGÍA .....	52
3.1. Enfoque .....	52
3.2. Modalidad básica de la investigación .....	53
3.3. Nivel o tipo de la investigación.....	53
3.4. Población y muestra .....	54
3.5. Operacionalización de variables .....	56
3.6. Plan de Recolección de información.....	58
3.7. Plan de procesamiento de la información .....	59
CAPITULO IV.....	60
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	60
4.1 Análisis de los Resultados.....	60
4.2 Interpretación de los Datos.....	60
4.3 Verificación de la Hipótesis.....	74
CAPITULO V .....	80
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	80
5.1 Conclusiones .....	80
5.2 Recomendaciones.....	81

CAPÍTULO VI.....	82
6 LA PROPUESTA .....	82
6.1 Datos Informativos.....	82
6.2 Antecedentes de la Propuesta.....	83
6.3 Justificación.....	83
6.4 Objetivos .....	84
6.5 Análisis de Factibilidad.....	85
6.6 Fundamentación .....	85
6.7 Metodología Modelo Operativo.....	89
6.8 Administración.....	111
6.9 Previsión de la Evaluación.....	111
Bibliografía .....	113
Anexos .....	115
Anexo N° 01 .....	115
Anexo N° 02.....	117
Anexo N° 03.....	118

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRAFICO N° 1 .....	10
Superordinación .....	10
GRAFICO N° 2 .....	11
VI = DIRECCIÓN ESTRATÉGICA .....	11
GRAFICO N° 3 .....	12
VD =DESEMPEÑO LABORAL.....	12
GRAFICO N° 4 .....	14
LAS CINCO TAREAS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA .....	14
GRAFICO N° 5 .....	16
Modelo básico del proceso de dirección estratégica.....	16
GRAFICO N° 6 .....	18
GRAFICO N° 7 .....	25
GRAFICO N° 8 .....	29
Cadena de Valor.....	29
GRAFICO N° 9 .....	33
PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	33
GRAFICO N° 10 .....	50
Funciones de las Evaluaciones.....	50
GRAFICO N° 11 .....	61
GRAFICO N° 12 .....	63
GRAFICO N° 13 .....	63
GRAFICO N° 14 .....	66
GRAFICO N° 15 .....	67
GRAFICO N° 16 .....	69

GRAFICO N° 17 .....	70
GRAFICO N° 18 .....	71
GRAFICO N° 19 .....	72
GRAFICO N° 20 .....	73
GRAFICO N° 21 .....	78
GRAFICO N° 22 .....	93

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1 .....	37
MATRI FODA .....	37
CUADRO N° 2 .....	56
Variable Independiente: Dirección Estratégica.....	56
CUADRO N° 3 .....	57
Variable Dependiente: Desempeño laboral .....	57
CUADRO N° 4 .....	58
Plan de Recolección de información .....	58
CUADRO N° 5 .....	79
CUADRO N° 6 .....	89
CUADRO N° 7 .....	97
CUADRO N° 8 .....	99
CUADRO N° 9 .....	101
CUADRO N° 10 .....	103
CUADRO N° 11 .....	105
CUADRO N° 12 .....	106
CUADRO N° 13 .....	107
CUADRO N° 14 .....	108
CUADRO N° 15 .....	109
CUADRO N° 16 .....	110
CUADRO N° 17 .....	110
CUADRO N° 18 .....	112

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1 .....	61
TABLA N° 2 .....	62
TABLA N° 3 .....	63
TABLA N° 4 .....	65
TABLA N° 5 .....	67
TABLA N° 6 .....	68
TABLA N° 7 .....	70
TABLA N° 8 .....	71
TABLA N° 9 .....	72
TABLA N° 10 .....	73
TABLA N° 11 .....	74
TABLA N° 12 .....	75
TABLA N° 13 .....	75
TABLA N° 14 .....	77

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El actual manejo empresarial determina el empleo de herramientas administrativas que promuevan competitividad, lo cual incluye el análisis estratégico, para comprender la posición estratégica y así generar compromiso empresarial generando una alta valoración del personal interno para proyectar una imagen de servicio al cliente en el mercado. Para lo cual la personalidad, su conducta y su potencial son el eje transversal del desarrollo organizacional, mediante la combinación de una serie de criterios capaces de describir dicha realidad: conocimiento, y experiencia, apariencia y actitud, juicio, capacidad para desenvolverse, espíritu de decisión para llegar a la productividad. De esta manera es necesario establecer acciones internas en el cual la empresa fomente un direccionamiento estratégico encaminado al mejoramiento del desempeño laboral. Por tanto la metodología de la investigación sustenta bibliográficamente las variables de estudio, en el cual la información recolectada permitirá conocer las falencias para posteriormente establecer una propuesta que conlleve al mejoramiento interno y así fidelizar al cliente.

## INTRODUCCIÓN

El cambio de las tendencias administrativas generan en las empresas, competitividad, de esta manera se ha establecido la necesidad de una dirección estratégica que promueva en el personal compromiso y de esta manera fortalecer la imagen empresarial a través de un alto rendimiento del personal, la estructura del trabajo investigativo está conformado por los siguientes capítulos:

Capítulo I, está constituido por el planteamiento del problema, que se fundamenta en la contextualización, el análisis crítico que toma de referencia las causas y efectos, se determina el objetivo general y los objetivos específicos y finalmente se detalla la justificación de la investigación.

Capitulo II, se encuentra estructurado por el marco teórico sustentado en la bibliografía del análisis del entorno y las ventas, se encuentra la hipótesis de la investigación y se detallan las variables de estudio.

Capitulo III, hace referencia a la metodología que se emplea en la investigación, especificando los tipos o niveles investigativos, se determina la población y la muestra, operacionalizando las variables de estudio y se establece las técnicas e instrumentos que se utilizaron en la recolección de información.

Capitulo IV, se realiza el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en las encuestas y la verificación de la hipótesis que abaliza la correlación de las variables de estudio.

Capítulo V, procede a la elaboración de las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo VI, finalmente se encuentra la propuesta, la cual está conformada por el título, la justificación, los objetivos y modelo operativo.

## **CAPÍTULO I**

### **1. PROBLEMA**

#### **1.1. Tema de Investigación**

La Dirección Estratégica y su incidencia en el Desempeño Laboral de la empresa AVÍCOLA LA PONDEROSA de la parroquia Santa Lucia del cantón Salcedo.

#### **1.2. Planteamiento del problema**

La ausencia de una Dirección Estratégica no permite un adecuado Desempeño Laboral en el recurso humano de la empresa AVÍCOLA LA PONDEROSA de la parroquia Santa Lucia del cantón Salcedo.

##### **1.2.1 Contextualización**

El Ecuador es un país de economía abierta, en la cual se han desarrollado empresas avícolas que han satisfecho las necesidades de la demanda, pero no existe el nivel de integración que genere productividad y desarrollo en este tipo de industrias, de ahí que la ausencia de una dirección basada en un modelo estratégico no genera ventajas competitivas para su desenvolvimiento, Por ello, la falta de una dirección adecuada en

las grandes y pequeñas empresas, no ha permitido el desarrollo productivo y comercial, lo cual pone en riesgo la cobertura en el entorno y el bajo desempeño laboral.

En la zona centro del país específicamente la provincia de Cotopaxi se han establecido avícolas que abastecen el mercado interno, en el Cantón Salcedo también se han creado pequeñas y grandes empresas que se dedican a esta actividad, la Dirección Estratégica hoy en día constituye un aspecto fundamental en todo el sistema de cualquier organización, no sólo por lo que representa para su estructura organizacional interna sino también por lo que le permite obtener con relación al conocimiento y trabajo en su entorno. Realmente las condiciones del mercado han ido cambiando, cada día más rápido, con más incertidumbre y más turbulencia, esto hace que las decisiones estratégicas vayan perdiendo su eficacia en un menor tiempo, por lo que se impone el cambio de estrategia con mayor frecuencia y celeridad y de no aplicar el modelo estratégico se minimiza el desempeño laboral reduciendo así la rentabilidad y la inversión efectuada.

En la parroquia Santa Lucia la empresa AVÍCOLA LA PONDEROSA es una empresa que se dedica a la producción y comercialización de huevos, generando esto una cadena de valor que coloca en el mercado un 95% de la producción avícola, lo cual ha permitido una sostenibilidad empresarial, pero la ausencia de un efectivo direccionamiento de sus actividades comerciales ha limitado el desempeño laboral dando lugar a un bajo posicionamiento de los productos en el mercado, siendo esto un factor de estancamiento productivo y comercial y por ende de poca competitividad lo que determina la ausencia de una dirección técnica científica que utilice políticas y estrategias adecuadas.

### **1.2.2 Análisis crítico**

La empresa AVÍCOLA LA PONDEROSA no cuenta con una eficiente dirección estratégica que genere una debida gestión estratégica, lo cual esta ocasionada por la ausencia de un liderazgo que promueva dinamismo y crecimiento para cubrir de mejor manera el mercado generando así un estancamiento empresarial, otro determinante es que no existe integración y delimitación de funciones que permita a la empresa efectuar

correctamente el trabajo dando lugar a una desorganización interna que no satisface los requerimientos del cliente, finalmente se evidencia que existe una deficiente motivación en el recurso humano, lo cual influye en el bajo rendimiento.

### **1.2.3 Prognosis**

De no establecer un cambio la empresa no solo que enfrenta el riesgo de bajar constantemente el nivel de productividad y comercialización ya que la excesiva rotación del personal no permitirá realizar adecuadamente los procesos, sino también que se pone en riesgo la imagen de la empresa en el mercado ya que al no contar con una eficiente gerencia estratégica no se podrá cumplir con los objetivos, de tal manera que la empresa pueda enfrentar la eventualidad de un cierre que posteriormente puede ser permanente, de esta manera no se generará una alta competitividad en el sector comercial.

### **1.2.4 Formulación del problema**

¿Cómo incide la ausencia de una Dirección Estratégica en el Desempeño Laboral de la empresa AVÍCOLA LA PONDEROSA?

### **1.2.5. Preguntas directrices**

¿Existe un diagnóstico que permita conocer las actividades de la empresa y la integración de la dirección estratégica y su influencia en el recurso humano para generar mejor competitividad?

¿Cuáles son los elementos que generan bajo desempeño laboral y por tanto la productividad de la empresa?

¿Cuenta la empresa con un modelo de Dirección Estratégica que promueva compromiso y alto Desempeño Laboral?

## **1.2.6 Delimitación del problema:**

### **Límite del contenido:**

Ámbito: Dirección Estratégica

Área: Organizacional

Aspecto: Desempeño Laboral

### **Límite Espacial**

Razón social: Avícola la Ponderosa

Parroquia: Santa Lucía

Cantón: Salcedo

Provincia: Cotopaxi

### **Límite Temporal**

Diciembre 2010- Julio 2011

## **1.3 Justificación**

En el desarrollo de la presente investigación el manejo del recurso humano se ha convertido en el eje principal de la administración, por tanto surge la necesidad de mejorar el clima laboral, para así asegurar que el personal pueda desempeñar el trabajo bajo una visión de compromiso.

Bajo el enfoque de una dirección estratégica se pretende fomentar una sinergia estratégica que genere un adecuado desempeño laboral, para proyectar una imagen externa productiva dando lugar al crecimiento del sector, lo cual asegurará una fuerza laboral estable, y por ende no se presentará altos índices de rotación y por tanto no se promoverá desempleo en el sector, se contribuirá entonces al desarrollo social del país ya que la empresa fomentará cambio laboral, también el desempeño laboral se incrementará para satisfacer las necesidades de los clientes,

Con la presente investigación se pretende dar solución y generar una importancia en el entorno comercial en el cual se desenvuelve la empresa, de ahí que se establecerá un cambio significativo por tanto la dirección estratégica creará una reacción positiva en el mercado a través de la creación de un nueva gestión empresarial que permitirá un desarrollo organizacional.

La originalidad del trabajo radica en que se modificará los esquemas tradicionales del proceso de direccionamiento empresarial, ya que en este contexto surge la integración como una fuerza interactiva; es decir una relación entre la empresa y el entorno, por tanto, el perfecto conocimiento de la situación y una correcta interpretación de la misma, en función de la cual se establece una serie de reglas (modelos de decisión) que aseguran una óptima imagen empresarial.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo General**

Definir el enfoque de la Dirección Estratégica a través del análisis situacional para mejorar el Desempeño Laboral del personal de la empresa AVÍCOLA LA PONDEROSA.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual con respecto a la deficiente dirección de la empresa AVÍCOLA LA PONDEROSA de la Parroquia Santa Lucia del Cantón Salcedo.
- Establecer un modelo de direccionamiento estratégico para el cumplimiento de los resultados organizacionales a través de acciones que permitan el desarrollo en la actividad productiva y comercial.
- Recomendar un modelo de Dirección Estratégica que genere un alto desempeño laboral la empresa AVÍCOLA LA PONDEROSA de la parroquia Santa Lucia del cantón Salcedo

## CAPITULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes Investigativos

En el desarrollo del proceso de investigación se contará con el apoyo de libros previos al tema, de los cuales se tomará las principales conclusiones:

PINEDA, P. (2002). *Gestión de la Formación en las organizaciones*. Editorial.

Ariel. España, llega a las siguientes conclusiones:

- La Dirección Estratégica facilita que las organizaciones sean eficientes, pero sobre todo permite que sean efectivas, el proceso de la dirección estratégica permite la toma de decisiones activas, en lugar de reactivas.
- La Gestión Estratégica busca dar coherencia a las actuaciones empresariales, al analizar el entorno puede identificar las amenazas y oportunidades que caracterizan el ambiente externo en que se encuentra la empresa y analizar el ambiente interno que busca determinar y evaluar aquellos factores que constituyen las fortalezas y debilidades de la organización.

- El objetivo fundamental es el crecimiento económico sostenido y modernización de la comunidad, fomentando el ahorro y brindando facilidades de crédito para el desarrollo empresarial, aspecto que se alcanza mayor incidencia con la integración eficaz de la dirección estratégica.

DAFT, R. (2001). *Teoría y Diseño Organizacional*. Editorial Empresarial.

México, llega a las siguientes conclusiones:

- La Dirección estratégica debe adoptar un enfoque global que integra todos los aspectos, externos e internos, técnico-económico y sociopolítico-culturales, de la Estrategia. Además como enfoque management que es, la Dirección Estratégica debe permitir esta integración de los distintos aspectos y distintas variables a considerar, tanto en la formulación como en la implementación de la estrategia empresarial.
- La Dirección Estratégica es también un intento de mejorar la dirección y la gestión de una organización, utilizando la estrategia para guiar sus acciones, pero integrando las nociones de preparación de la puesta en marcha y de asignación de recursos. Así pues, el paso de lo estratégico a lo operativo es también competencia de la Dirección Estratégica, así como el mantener la correspondencia y armonía entre ambos.

## **2.2. Fundamentación filosófica**

La investigación utilizará el paradigma crítico propositivo por cuanto al constituirse un problema social la crítica se evidencia en los factores que aquejan la ausencia de un adecuado direccionamiento estratégico y su incidencia en el desempeño laboral, para de esta manera formular alternativas de cambio que permitan a la empresa fortalecer sus oportunidades en el entorno.

La investigación proporcionará un conocimiento de las directrices de una adecuada dirección estratégica, el mismo que permitirá manifestar un poder fundamentado en la

productividad, para así generar un adecuado desempeño laboral que minimice la rotación y el ausentismo.

De esta manera se establecerá un modelo de dirección estratégica que permita establecer un adecuado diagnóstico en el personal en la empresa y así el desempeño laboral sea el requerido.

Es así que la generación de compromiso, eficiencia, responsabilidad serán los ejes que permitan optimizar el desempeño y por tanto el nivel de producción contemple resultados positivos.

### **2.3. Fundamentación legal**

La presente investigación se respalda en el código de trabajo, artículo 1 que dice lo siguiente:

## **CODIFICACIÓN DEL CÓDIGO DEL TRABAJO**

### **Título Preliminar**

#### **DISPOSICIONES FUNDAMENTALES**

Art. 1.- **Ámbito de este Código.**- Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

Art. 2.- **Obligatoriedad del trabajo.**- El trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes.

Art. 3.- **Libertad de trabajo y contratación.**- El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga.

Art. 4.- **Irrenunciabilidad de derechos.**- Los derechos del trabajador son irrenunciables. Será nula toda estipulación en contrario.

## 2.4. Categorías fundamentales

GRAFICO N° 1

Superordinación

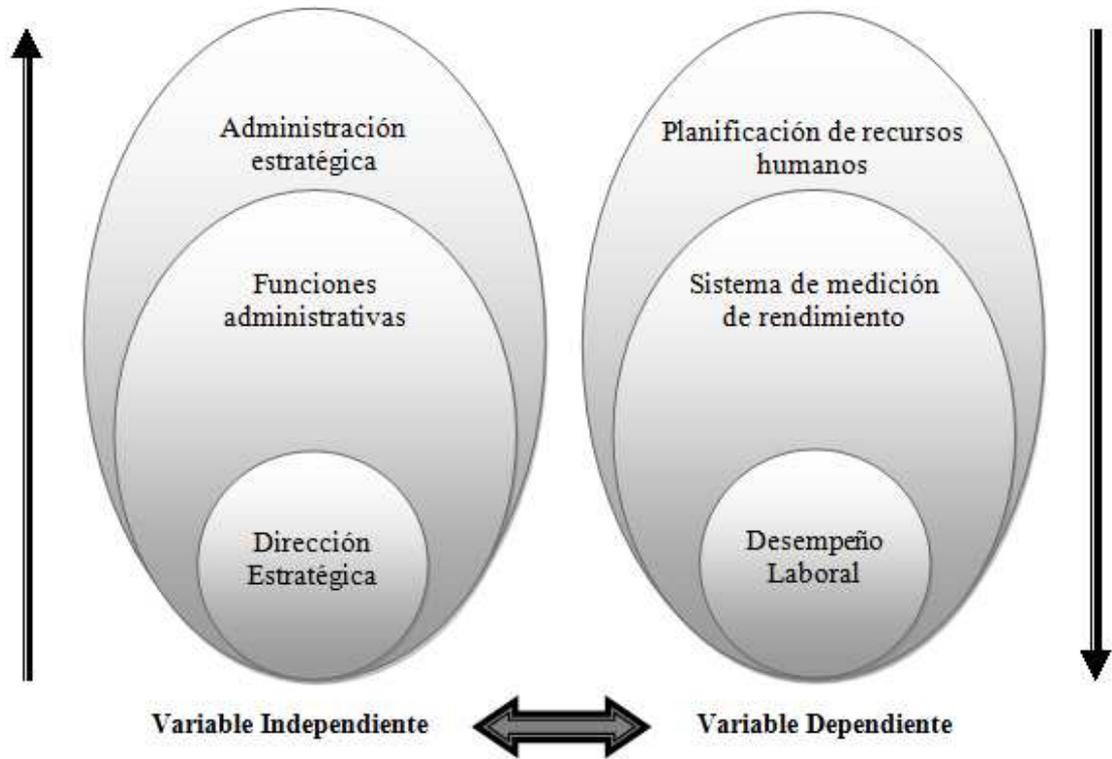


GRAFICO N° 2

**Subordinación**

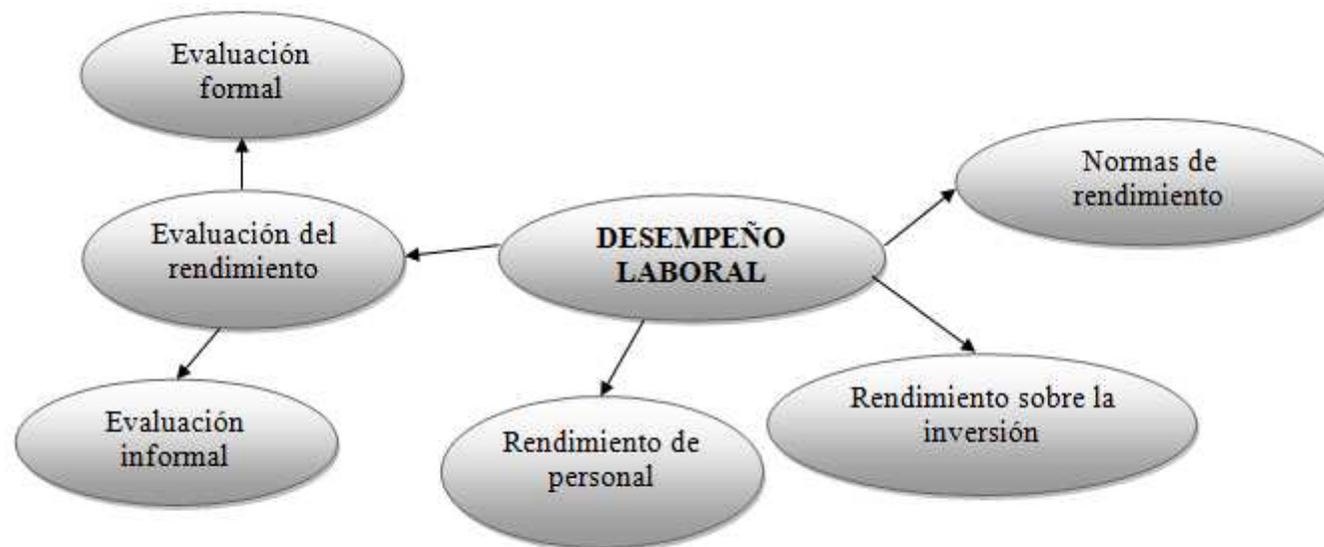
VI = DIRECCIÓN ESTRATÉGICA



GRAFICO N° 3

**Subordinación**

VD =DESEMPEÑO LABORAL



## **Administración estratégica**

La administración estratégica concierne al estudio de los problemas actitudes, organizaciones, técnicas y programas de acción aplicables a la realización de un propósito. Hace una distinción entre el “que” y el “como” de la administración. Entiende por el “que” de la administración, los fines la materia de conocimiento técnico de un problema. El “como” es la técnica, los principios de acuerdo con los cuales se realizan las tareas que consideran el logro de esos fines. Marshal. D (2000, pág. 4).

## **Funciones Administrativas**

“Las funciones principales del director del personal incluyen el planeamiento y el reclutamiento del personal, la selección, la formación el desarrollo, la evaluación del desempeño y la administración de sueldos y salarios”. Hernández S (2000, pág. 52).

“La función administrativa de integración personal se define como cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional. Este objetivo se cumple al identificar los requerimientos de la fuerza de trabajo realizar un inventario de personal disponible y reclutar, seleccionar, contratar, ascender, evaluar, planear las carreras remunerar y capacitar o desarrollar en alguna otra forma tanto a los candidatos como a los titulares de los puestos para que puedan cumplir con sus tareas de un modo eficaz y eficiente.” Koontz H (1994, pág. 4).

## **La dirección estratégica**

Proceso de integración por medio del cual personas autorizadas crean, mantienen y gestionan una organización en lo que respecta a la selección y cumplimiento de sus objetivos a lo largo del tiempo. Enciclopedia del Managment (2002, pág. 323).

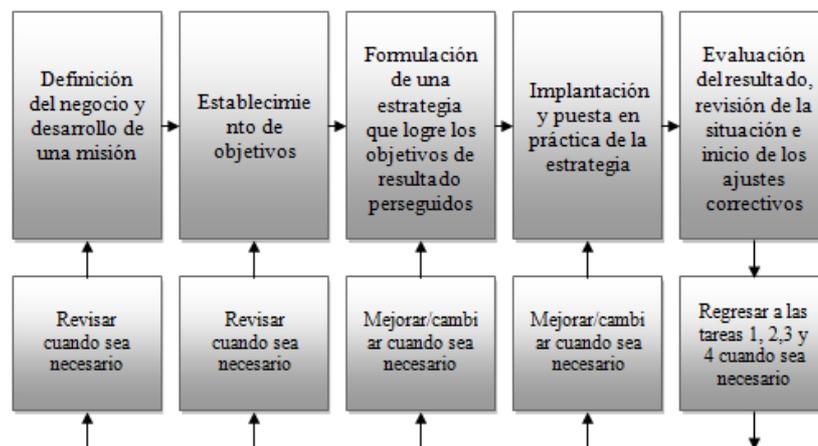
## Las cinco tareas de la dirección estratégica

La función de los directivos de formular e implantar estrategias consta de cinco componentes relacionados entre sí:

1. Desarrollar un concepto del negocio y formar una visión de hacia dónde se necesita dirigir a la organización. En realidad, se trata de infundir en la organización un sentido de finalidad, proporcionando una dirección a largo plazo y estableciendo una misión.
2. Transformar la misión en objetivos específicos de resultado.
3. Elaborar una estrategia que logre el resultado planeado.
4. Implantar y poner en práctica la estrategia seleccionada de manera eficiente y eficaz.
5. Evaluar el resultado, revisar la situación e iniciar ajustes correctivos en la misión, los objetivos, la estrategia o la implantación en relación con la experiencia real, las condiciones cambiantes, las ideas y las nuevas oportunidades. Thompson A (1998, pág. 3).

GRAFICO N° 4

### LAS CINCO TAREAS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: Thompson A

Elaborado por: Cristina Gutiérrez

Fecha: 22-01-2011

## **Beneficios de un "enfoque estratégico "de la dirección"**

Las ventajas de un pensamiento estratégico de alto nivel y una dirección estratégica consciente (que es lo contrario de la improvisación despreocupada, las corazonadas y la indolencia) incluyen: (1) proporcionar una mejor guía a la organización completa sobre el punto crucial de "qué estamos tratando de hacer y de lograr"; (2) hacer que los gerentes estén más alerta a los vientos del cambio, a las nuevas oportunidades y a los desarrollos amenazadores; (3) proporcionar a los gerentes ideas para que evalúen peticiones de presupuestos en competencia para inversión de capital y nuevo personal, un razonamiento que defiende con fuerza el destinar recursos en áreas que producen resultados y que apoyan la estrategia; (4) ayudar a unificar las numerosas decisiones relacionadas con la estrategia que toman los directivos en toda la organización, y (5) crear una actitud directiva más proactiva y contrarrestar las tendencias hacia las decisiones reactivas y defensivas.

La lucha agresiva por una estrategia creativa y oportunista puede impulsar a una compañía hacia una posición de liderazgo y allanar el camino para que sus productos/servicios se conviertan en la norma de la industria. Thompson A (1998, pág. 19).

## **La misión para fijar la dirección**

Por lo general, se conoce como misión a la visión que tiene la dirección de lo que la organización está tratando de hacer y en lo que se quiere convertir a largo plazo. Una declaración de misión especifica qué actividades piensa desarrollar la organización y cuál es la dirección que seguirá la empresa en el futuro. Define "quiénes somos, qué hacemos y hacia dónde nos dirigimos". Por lo tanto, las declaraciones de misión se personalizan en el sentido de que diferencian a una organización de otras en su industria y le proporcionan identidad propia, carácter y medios para su desarrollo. Hill C (2000, pág. 54).

## Las características de las decisiones estratégicas

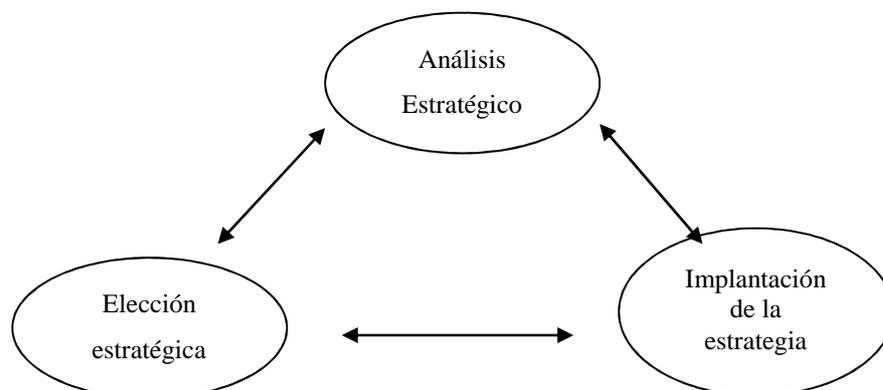
- Las decisiones estratégicas son aquellas relacionadas con, y que afectan a, la dirección a largo plazo de una organización.
- Las decisiones estratégicas hacen referencia, normalmente, a cómo lograr ciertas ventajas para la organización; por ejemplo, con relación con la competencia.
- Las decisiones estratégicas suelen estar relacionadas con el alcance de las actividades de una organización.
- La estrategia se puede considerar como la adecuación de las actividades de una organización al entorno en el que opera. Gerry Johnson (2001, pág. 5).

## Dirección estratégica

Incluye el análisis estratégico, en el que el estratega intenta comprender la posición estratégica de la organización, la elección estratégica, que tiene que ver con la formulación de las posibles acciones a emprender, su valoración y la elección entre ellas, y la implantación de la estrategia, que se ocupa tanto de la planificación de cómo poner en práctica la estrategia elegida, así como de dirigir los cambios necesarios. Gerry Johnson (2001, pág. 16).

### GRAFICO N° 5

Modelo básico del proceso de dirección estratégica



Fuente. Gerry Johnson (2001, pág. 16).

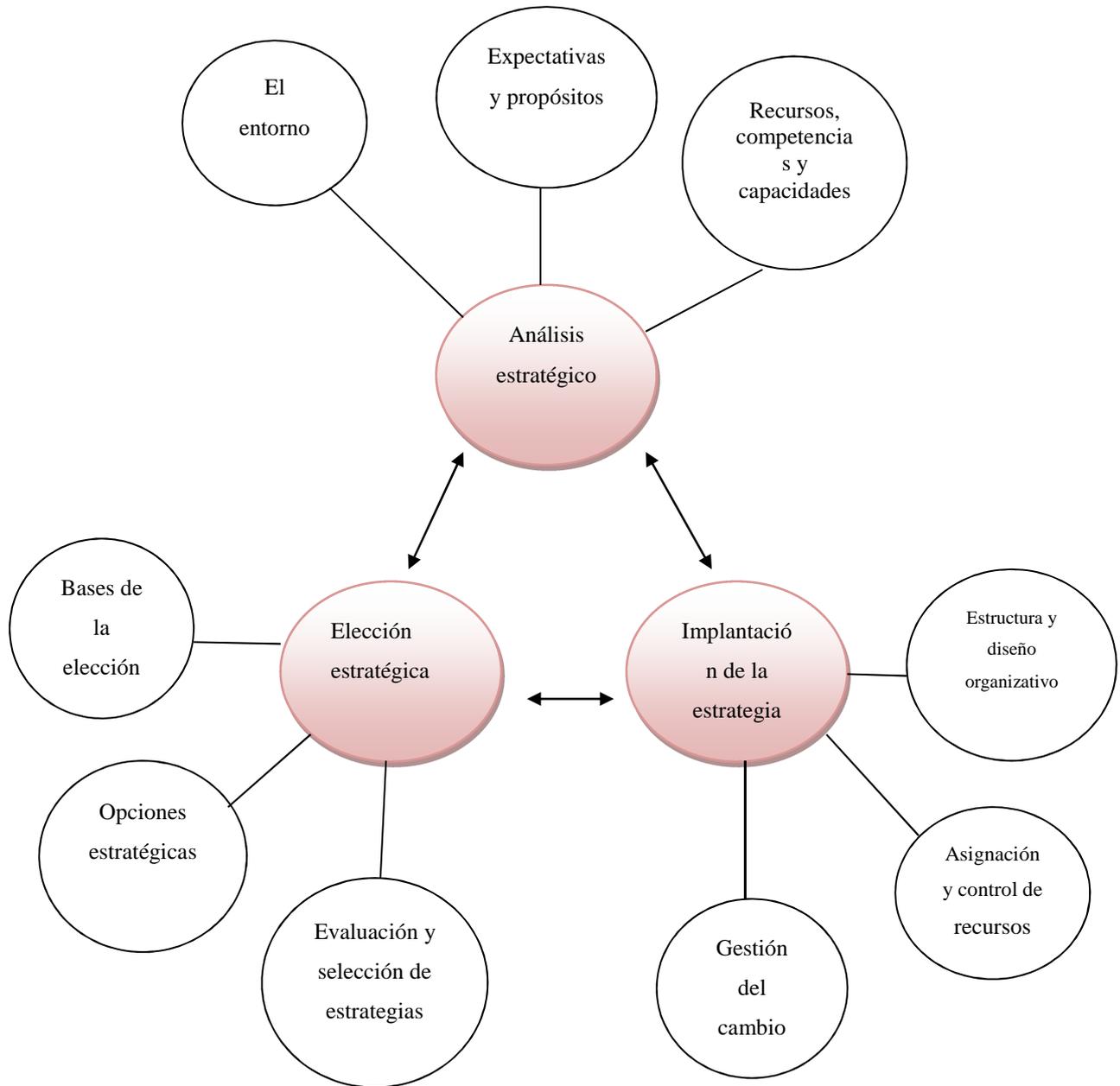
Elaborado por: Cristina Gutiérrez

## **Dirección estratégica ajustada o extendida**

El concepto de estrategia ajustada considera que los directivos intentan desarrollar la estrategia a través de la identificación de las oportunidades que surgen de la comprensión de las fuerzas del entorno, las cuales actúan sobre la organización, y de la adaptación de los recursos para poder aprovechar estas oportunidades. Esto se consideraría tan importante como conseguir el *posicionamiento* adecuado de la organización, por ejemplo en lo que se refiere a lograr satisfacer necesidades del mercado claramente identificadas. Tal circunstancia puede representarse con el ejemplo de una pequeña empresa que intenta encontrar un nicho concreto en un mercado, o de una corporación multinacional que intenta invertir lo máximo posible en negocios que tienen una posición de mercado dominante o que han identificado mercados atractivos. Gerry Johnson (2001, pág. 21).

GRAFICO N° 6

**Un modelo resumen de los elementos de la dirección estrategia**



Gerry Johnson (2001, pág. 22).

Elaborado por: Cristina Gutiérrez

## Los cuatro atributos claves de la dirección estratégica

Antes de tratar en detalle el proceso de dirección estratégica- el cual forma el marco global de este libro- hablemos brevemente de los cuatro atributos claves de la Dirección Estratégica. De esta forma, aclararemos como esta asignatura difiere de otras que ya han realizado sobre áreas funcionales como la contabilidad, el marketing, la producción o las finanzas.

- En primer lugar, la dirección estratégica se dirige a las metas y objetivos globales de la organización. Esto supone que el esfuerzo debe orientarse hacia lo que es mejor para el conjunto de la organización, no solo para una única área funcional.
- En segundo lugar, la dirección estratégica implica la inclusión en la toma de decisiones de múltiples grupos de interés de la empresa. Los directivos deben incorporar las demandas de muchos grupos de interés cuando deciden. Los grupos de interés son esos individuos, grupos y organizaciones que poseen un interés en el éxito de la organización, incluyendo a los propietarios ( accionistas , en el caso de una empresa que cotiza en bolsa), empleados, clientes, proveedores, la sociedad en sentido general, etc. Nos detendremos sobre esto en la próxima sección.
- En tercer lugar, la dirección estratégica requiere *incorporar tanto la perspectiva del corto con la del largo plazo*. Peter Senge, importante autor sobre dirección estratégica del *Massachusetts Institute of Technology*, califica esta necesidad como tensión creativa.
- En cuarto lugar, la dirección estratégica supone el reconocimiento de interrelaciones entre la eficacia y la eficiencia. Estrechamente vinculado con el tercer punto anterior, este reconocimiento significa ser consciente de la necesidad de la organización de esforzarse por actuar eficaz y eficientemente. Gregory G. Dess (2003, pág. 9).

## **El proceso de dirección estratégica**

Hemos identificado tres procesos continuos- análisis, decisión, y acción- que son centrales para la dirección estratégica. En la práctica, las estrategias no se desarrollan en un esquema puramente lineal, a través de la cual los directivos dirigen un sofisticado análisis, toman apropiadas decisiones estratégicas y después emprenden acciones necesarias para implementar las estrategias seleccionadas. En lugar de ello, estos tres procesos- a menudo designados como análisis estratégico, formulación estratégica e implantación estratégica- son altamente interdependientes. El éxito en uno de estos procesos no garantiza el éxito en el mercado. Gregory G. (2003, pág. 10).

### **Análisis estratégico**

El análisis estratégico puede ser considerado como el punto inicial del proceso de dirección estratégica. Consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias. Gregory G.Dess (2003, pág. 11 y 12).

### **Analizar los propósitos y los objetivos organizativos**

Las organizaciones deben tener claramente articulados las metas y objetivos para canalizar por toda la organización los esfuerzos de los individuos hacia fines comunes. Las metas y los objetivos también proveen medios para asignar recursos eficazmente. La visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos. Gregory G.Dess (2003, pág. 12).

### **Analizar el entorno**

Los directivos deben vigilar y examinar el entorno así como analizar a los competidores. Dicha información es crítica para determinar las oportunidades y amenazas en el entorno. Proporcionamos dos niveles de entorno. En primer lugar, el entorno general,

que consta de varios elementos que denominaremos los segmentos demográficos, tecnológicos y económicos, segmentos en los que se producen tendencias y eventos clave, con un impacto potencial dramático en la empresa.

En segundo lugar, el entorno sectorial o entorno competitivo, que se encuentra más cercano a la empresa y que está compuesto por los competidores y otras organizaciones que pueden amenazar el éxito de los productos y servicios de la empresa. Gregory G.Dess (2003, pág. 13).

### **Realizar el análisis interno**

Proveemos algunas herramientas útiles para analizar internamente a una empresa. Dichos análisis ayudan a identificar tanto las fortalezas como las debilidades que pueden, en parte, determinar el éxito de una empresa en un sector. Analizar las fortalezas y relaciones entre las actividades que comprenden la cadena de valor de una empresa, puede constituir un medio de descubrir fuentes potenciales de ventaja competitiva para la empresa. Gregory G.Dess (2003, pág. 13).

### **Valorar los activos Intangibles de la empresa**

El conocimiento de los trabajadores y otros activos intelectuales o intangibles de una empresa, son cada vez mas importantes como inductores de ventajas competitivas y de creación de riqueza en la economía actual. Además del capital humano, valoraremos el grado en el que la organización crea redes y relaciones entre sus empleados, clientes, proveedores y aliados. Nos referimos también a la necesidad para la organización de3 utilizar la tecnología para fomentar la colaboración entre trabajadores y proporcionar medios para acumular y almacenar el conocimiento. Gregory G.Dess (2003, pág. 13).

### **Formulación estratégica**

La formulación estratégica de una empresa se desarrolla a varios niveles. En primer lugar, la estrategia a nivel de unidad de negocio (estrategia competitiva) se refiere al

tema de cómo competir en un determinado entorno de negocio para alcanzar una ventaja competitiva. En segundo lugar, la estrategia a nivel corporativo se centra en dos cuestiones: 1) en qué negocio competir y, 2) cómo pueden gestionarse los negocios para conseguir sinergias-es decir, crear mayor valor si operan conjuntamente que si operan como negocios autosuficientes. En tercer lugar, una empresa debe desarrollar estrategias internacionales para sus negocios fuera de sus límites nacionales. Después, el problema central es si una empresa desea tratar a los mercados extranjeros como homogéneos y alcanzar economías de escala produciendo bienes y servicios indiferenciados o si debería considerar el mercado de cada país como único, elaborando sus productos y servicios a la medida del mercado local. Por último, la creciente importancia de Internet ha incrementado en las empresas la necesidad de explorar las ramificaciones de esta nueva plataforma estratégica, formulando estrategias de Internet y de *e-business*. Veamos cada una de estas decisiones. Gregory G.Dess (2003, pág. 14).

### **Formular estrategias competitivas**

Las preguntas de cómo las empresas compiten y superan a sus rivales, y de cómo alcanzan y mantienen ventajas competitivas son cruciales para la dirección estratégica. Las empresas de éxito se esfuerzan por desarrollar bases para lograr una ventaja competitiva, ventaja que pueda consistir en un liderazgo en costes y/o en la diferenciación, sea especializándose en un reducido segmento de mercado, o abarcando un sector de actividad concreto con un alcance amplio. Asimismo, abordamos el tema de por qué algunas ventajas pueden ser más sostenibles (o duraderas) en el tiempo y de cómo la estrategia competitiva de una empresa cambia en función del ciclo de vida de la industria-es decir, las etapas de introducción, crecimiento, madurez y declive. Gregory G.Dess (2003, pág. 14).

### **Formular estrategias corporativas**

Mientras que la estrategia competitiva se ocupa de cómo crear y sustentar la ventaja competitiva en un negocio particular, la estrategia corporativa se dedica a cuestiones que conciernen la cartera (o grupo) de negocios de la empresa. Es decir, se pregunta, 1)

¿en qué negocio (o negocios) deberíamos competir? y, 2) ¿Cómo podemos gestionar la cartera de negocios para crear sinergias entre los negocios? En este capítulo, estudiamos las ventajas e inconvenientes de las empresas que persiguen estrategias de diversificación relacionada o no relacionada. Además, hablamos de los numerosos medios que pueden emplear las empresas para diversificarse-desarrollo interno, fusiones y adquisiciones, empresas conjuntas y alianzas estratégicas-así como de sus correspondientes ventajas y desventajas. Gregory G.Dess (2003, pág. 15).

### **Formular estrategias de internet**

Dados los rápidos avances de la tecnología en los últimos años, Internet y el e-commerce promete nuevas oportunidades y amenazas para todos los negocios virtuales. Creemos que cuando las empresas formulan sus estrategias, deberían otorgar consideración explícita a como esta tecnologías podrían impactar en sus estrategias .el uso eficaz de las estrategias de internet y de e-commerce puede ayudar a una organización a mejorar su posición competitiva en un sector y aumentar su habilidad para crear ventajas basadas en estrategias de bajos costes y de diferenciación. Gregory G.Dess (2003, pág. 15).

### **Implantación estratégica**

Como ya hemos comentado anteriormente en este capítulo, las estrategias eficaces son de poco valor si no se implementan apropiadamente. La implantación estratégica requiere asegurar que la empresa posee adecuados controles estratégicos y diseños organizativos. Es de particular relevancia garantizar que la empresa haya establecido medios eficaces para coordinare integrar actividades, dentro de la propia empresa así como con sus proveedores, clientes y socios aliados. Asimismo, el liderazgo juega un papel central. Esto supone muchas cosas. Lo más importante, sin embargo, es asegurar que la organización se compromete con la excelencia, con el comportamiento ético así como a ser emprendedora a la hora de crear y extraer ventaja de las nuevas oportunidades. Gregory G.Dess (2003 pág. 16).

### **Implementar la estrategia: conseguir un control eficaz de la estrategia**

Las empresas son incapaces de implementar satisfactoriamente las estrategias seleccionadas a menos que ejerciten un control estratégico eficaz. Dicho control es de dos tipos. Por un lado, el control de la información requiere que la organización vigile y examine el entorno y responda eficazmente a las amenazas y oportunidades. Por otro lado, el control del comportamiento supone un apropiado equilibrio entre recompensas e incentivos, cultura y limitaciones (o restricciones). Las organizaciones con sistemas de recompensas y culturas fuertes y eficaces, generalmente requieren menos normas y regulaciones, porque los empleados tienden a comprender e internalizar los límites aceptables de comportamiento. Gregory G.Dess (2003, pág. 16).

### **Implementar la estrategia: crear diseños organizativos eficaces**

Para triunfar, las empresas deben tener estructuras y diseños organizativos que sean coherentes con su estrategia. Además en los cuales entornos competitivos de rápidos cambios, las compañías deben ser diseñadas de forma que se consigna unos límites organizativos-internos a la empresa y externos-más flexibles y permeables. En muchos casos, las organizaciones deberían considerar la creación de alianzas estratégicas para apoyarse en las capacidades de otras organizaciones. Gregory G.Dess (2003, pág. 17).

### **Estrategia Competitiva**

La estrategia competitiva consiste en emprender acciones ofensivas o defensivas, para crear una posición defendible en el sector industrial, y enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas, obteniendo un rendimiento superior a la media. Porter (2003, pag.23)

La estrategia competitiva permitirá establecer acciones ofensivas con la finalidad de crear aun posición eficiente en el mercado y así generar un alto rendimiento empresarial.

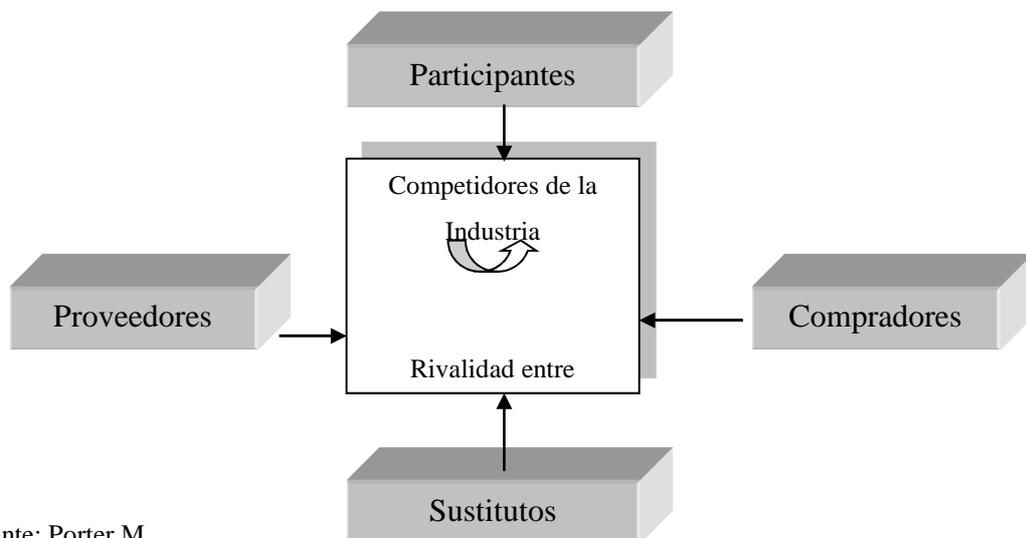
## Análisis Estructural de los Sectores Industriales

El primer determinante fundamental de la rentabilidad de una empresa es el atractivo de la industria. La estrategia competitiva proviene de un conocimiento completo de las reglas de la competencia que rigen el atractivo. El fin principal de la estrategia es enfrentar esas reglas y, en teoría modificarlas en su favor, la fuerza combinada de los cinco factores determina la capacidad de las compañías de un sector industrial para ganar en promedio tasas de rendimiento sobre la inversión que superen el costo del capital. Los cinco factores determinan la rentabilidad de la industria porque influyen en los precios, en los costos y en la inversión que pueden realizar las compañías, es decir, en los elementos del rendimiento

El primer determinante fundamental para la utilidad de una empresa es lo atractivo del sector industrial. La estrategia competitiva debe surgir de una comprensión sofisticada de las reglas de competencia que determinan lo atractivo del sector industrial. En cualquier sector industrial, ya sea doméstico o internacional o que produzca un producto o un servicio, estos conceptos se aplican por igual a productos o servicios, las reglas de competencia están englobadas en cinco fuerzas competitivas

GRAFICO N° 7

### LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



Fuente: Porter M

Elaborado por: Cristina Gutiérrez

## **Estructura del Sector Industrial y el Balance oferta / demanda**

La oferta y la demanda cambian constantemente, ajustándose entre sí. La estructura de la industria determina la rapidez con que los competidores incrementan la oferta. La altura de las barreras contra el ingreso decide la probabilidad de que otros participantes ingresen a la industria y ofrezcan precios más bajos. En gran parte depende de la intensidad de la rivalidad que las compañías existentes amplíen su capacidad en forma agresiva u opten por conservar la rentabilidad. La estructura de la industria rige además la celeridad que las empresas con que las empresas retirarán el exceso de oferta. La barreras contra la salida evitan que abandonen un sector industrial cuando hay demasiada capacidad y prolongan sus periodos. Porter M (2003 pag. 32).

## **Estrategias Competitivas Genéricas**

El ámbito de las actividades en que las empresas intentan obtenerlas, dan origen a tres estrategias genéricas para lograr un desempeño superior al promedio de la industria:

- Liderazgo en costos
- Concentración en los costos
- Concentración en la diferenciación Porter M. ( 2003, pag 35).

El poder del comprador influye en los precios que puede cargar la empresa, por ejemplo, cuando existe la amenaza de una posible sustitución. El poder de los compradores también puede influir en el costo y la inversión, debido a que los compradores poderosos demandan servicios costosos.

## **Liderazgo en Costos**

Esta clase de liderazgo es quizá la estrategia genérica más clara. Consiste en que la organización se propone convertirse en el fabricante de costo bajo de su industria. Ella tiene un ámbito extenso, atiende a muchos de sus segmentos y hasta puede operar en sectores industriales afines. Las fuentes de esta ventaja son diversos y están

subordinadas a la estructura de la industria. Pueden ser la búsqueda de economías de escala, la tecnología de patente, el acceso preferencial a materias primas y otros factores. Porter M ( 2003, pág. 50).

La estrategia de Liderazgo en Costos se justifica cuando los consumidores de determinada industria son sensibles a los precios, cuando existen pocos caminos para lograr diferencias entre los productos, cuando a los compradores no les interesa las diferencias entre una marca y otra o cuando existe una gran cantidad de compradores con un poder de negociación considerable

### **Diferenciación**

Es la segunda estrategia genérica. En ella la compañía intenta distinguirse dentro de su sector industrial en algunos aspectos ampliamente apreciados por los compradores. Escoge uno o más atributos que juzgue importantes y adopta un posicionamiento especial para atender esas necesidades. Ve premiada su singularidad con un precio más alto. Porter M. ( 2003, pág. 52).

La diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio

### **Enfoque**

La tercera estrategia genérica conocida también como concentración. Difiere radicalmente de las dos anteriores porque se basa en la elección de un estrecho ámbito competitivo dentro de un sector industrial. La empresa selecciona un segmento o grupo de segmentos de él y adapta su estrategia para atenderlos excluyendo a los restantes. Al optimizarla en ellos, intenta conseguir una ventaja a pesar de no poseerla en absoluto. Porter M ( 2003. pág. 53).

La estrategia se basa en la premisa de que la empresa está en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura.

### **La Cadena de Valor y la Ventaja Competitiva**

No se puede entender la ventaja competitiva si se examina la empresa en conjunto. La ventaja nace de muchas actividades discretas que ejecuta al diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto. Cada una de ellas contribuye a su posición relativa en costos y sienta las bases de la diferenciación.

La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo. Radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación. Porter M ( 2003 pág. 55).

### **La Cadena de Valor**

La empresa es un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto. La cadena de valor y la forma en que realiza las actividades individuales reflejan su historial, su estrategia, su enfoque en el establecimiento de la estrategia y la economía en que se basan dichas actividades. Porter M (2003. pág. 57 ).

GRAFICO N° 8  
Cadena de Valor



Fuente: Porter M

Elaborado por: Cristina Gutiérrez

Las cadenas de valor de las empresas en un sector industrial difieren, reflejando sus historias, estrategias, y éxitos en implementación. Una diferencia importante es que la cadena de valor de una empresa puede diferir en el panorama competitivo del de sus competidores, representando una fuente potencial de ventaja competitiva.

### **Identificación de las actividades de valor**

Para identificar las actividades de valor es preciso aislar las de carácter netamente tecnológico y estratégico. Las actividades de valor rara vez coinciden con las clasificaciones contables. Estas (por ejemplo, gastos de fabricación, gastos generales y mano de obra directa) agrupan actividades con tecnologías distintas y separan los costos que forman parte de una misma actividad. Porter M (2003, pág. 60).

La identificación de las actividades de valor requiere el aislamiento de las actividades que son tecnológica y estratégicamente distintas. Las actividades de valor y las clasificaciones contables casi nunca son las mismas. Las clasificaciones contables

(ejemplo, gastos generales, mano de obra directa) agrupan a las actividades con tecnologías dispares y separan costos que son parte de la misma actividad.

### **Actividades primarias**

Cada una puede dividirse en sub actividades bien definidas que dependen de la industria y de la estrategia de la corporación:

- Logística de entrada.- Incluye las actividades relacionadas con la recepción, el almacenamiento y la distribución de los insumos del producto: manejo de materiales, almacenaje, control de inventario, programación de vehículo y devoluciones a los proveedores.
- Operaciones.- Actividades mediante las cuales se transforman los insumos en el producto final: maquinado, empaquetado, ensamblaje, mantenimiento de equipo, realización de pruebas, impresión y operaciones de la planta.
- Logística de salida.- Actividades por las que se obtiene, almacena y distribuye el producto entre los clientes: almacenamiento de productos terminados, manejo de materiales, operación de vehículos de reparto, procesamiento de pedidos y programación.
- Mercadotecnia y ventas.- Actividades mediante las cuales se crean los medios que permiten al cliente comprar el producto y a la compañía inducirlo a ello: publicidad, promoción, fuerza de ventas, cotizaciones, selección de canales, relaciones entre canales y fijación de precios.
- Servicio.- Incluye las actividades por las que se un servicio que mejora o conserva el valor del producto, instalación, reparación, capacitación, suministro de partes y ajuste del producto. Porter M (2003. pag. 65 ).

Hay cinco categorías genéricas de actividades primarias relacionadas con la competencia en cualquier industria, cada categoría es divisible en varias actividades distintas que dependen del sector industrial en particular y de la estrategia de la empresa.

## **Actividades de apoyo a los valores**

En el desarrollo tecnológico de las actividades discretas incluyen, entre otros aspectos, los siguientes: diseño de componentes, diseño de características, pruebas de campo, ingeniería de procesos y selección de la tecnología. También las adquisiciones se dividen en actividades como especificación de nuevos proveedores, obtención de diversos grupos de insumos comprados y supervisión permanente del desempeño de los proveedores.

- Adquisición.- función de comprar los insumos que se emplearán en la cadena de valor, no a ellos en sí.
- Desarrollo Tecnológico.- Toda actividad relacionada con valores comprende la tecnología, los procedimientos prácticos, los métodos o la tecnología integrada al equipo de procesos.
- Administración de los recursos humanos.- esta función está constituida por las actividades conexas con el reclutamiento, la contratación, la capacitación, el desarrollo y la compensación de todo tipo de personal.
- Infraestructura organizacional.- Consta de varias actividades, entre ellas administración general, planeación, finanzas, contabilidad, administración de aspectos legales, asuntos del gobierno y administración de la calidad. Porter M (2003, pág. 67).

Las actividades de valor de apoyo implicadas en la competencia en cualquier sector industrial pueden dividirse en cuatro categorías genéricas, como con las actividades primarias, cada categoría de actividades de apoyo es divisible en varias actividades de valor distintas que son específicas para un sector industrial dado

## **Tipos de Actividades**

Dentro de cada categoría de actividades primarias y de apoyo hay tres tipos que afectan a la ventaja competitiva de manera distinta:

- Actividades directas.- Intervienen en la creación de valor para el comprador, a saber: ensamblaje, maquinado de partes, operación de la fuerza de ventas, publicidad, diseño del producto, reclutamiento.
- Actividades indirectas.- Permiten efectuar actividades directas en forma continua: mantenimiento, programación, operación de las instalaciones, administración de la fuerza de ventas, administración de la investigación, mantenimiento de registro por parte de los proveedores.
- Aseguramiento de la calidad.- Garantiza la calidad de otras actividades: supervisión, inspección, realización de pruebas, evaluación, verificación, ajuste y retrabado. El aseguramiento de la calidad, no es sinónimo de administración de la calidad, pues muchas actividades de valor favorecen la calidad. Porter M (2003, pág.68 ).

Toda empresa tiene actividades de valores directos, indirectos y de aseguramiento de calidad. Los tres tipos no solo están presentes entre las actividades primarias, sino en las actividades de apoyo.

### **Planificación estratégica**

La planeación estratégica es el proceso de 1) diagnosticar el entorno externo e interno de una organización; 2) establecer una visión y una misión; 3) idear objetivos globales; 4) crear, elegir y seguir estrategias generales, y 5) asignar recursos para alcanzar las metas de la organización. Los gerentes y otros participantes deben adoptar un método que abarque toda la organización o la división en el proceso de planeación estratégica. El acento está en crear estrategias a fin de aprovechar con eficacia las oportunidades del entorno y encarar las amenazas con base en las fortalezas y debilidades de la empresa. Bateman, T (2001, pag. 7).

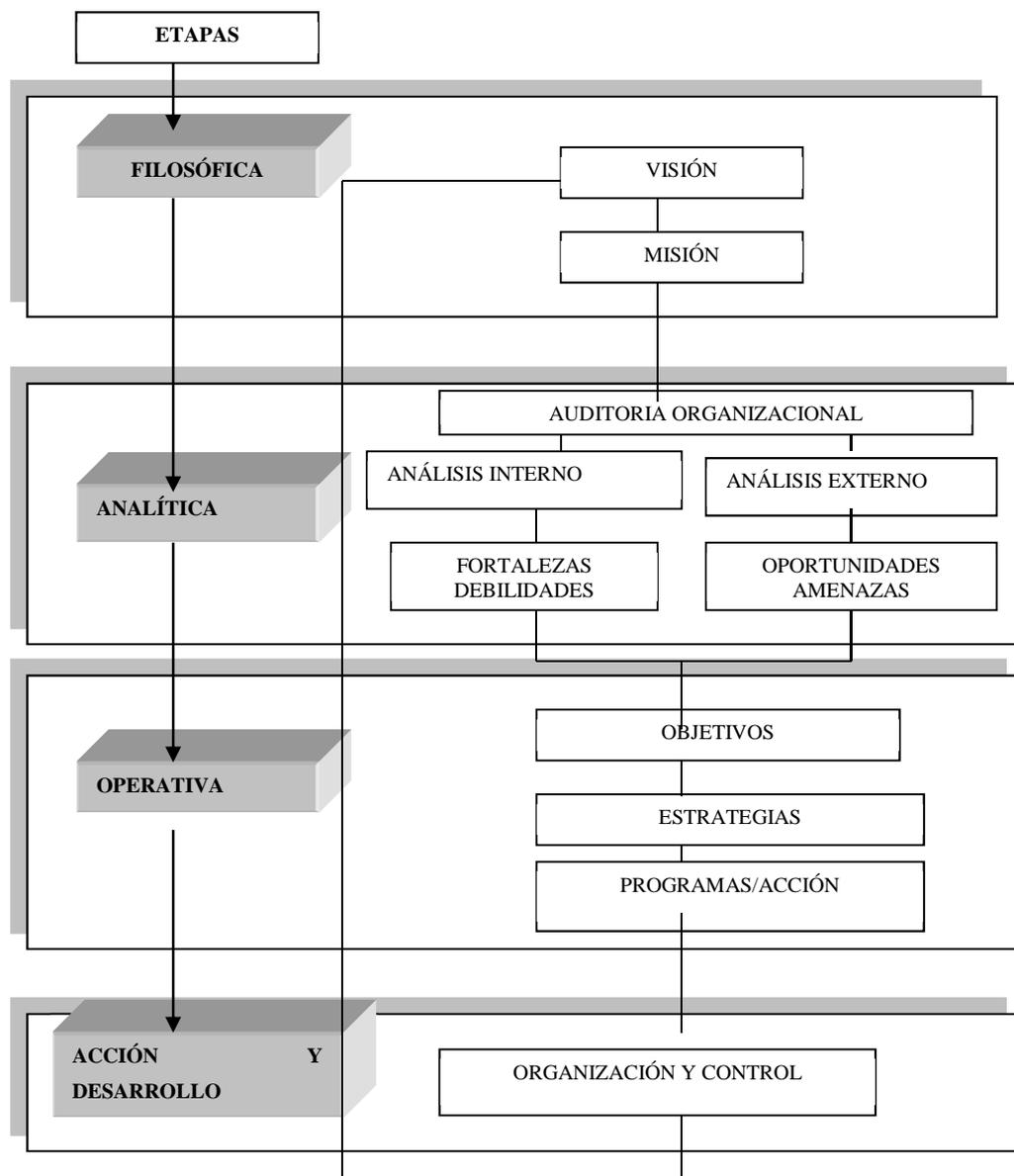
Establecer la situación actual de la empresa permite conocer las fortalezas, debilidades que existen en el entorno, para luego establecer la formulación estratégica que permitirá que la gestión cumpla sus objetivos trazados.

## Proceso de Planificación Estratégica

La Planificación estratégica se basa en la visión y valores de la organización. Para ser estratégica requiere una buena comprensión de los procesos de transformación y desarrollo, así como de un análisis contextual de cierta profundidad.

GRAFICO N° 9

### PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: ALADI

Elaborado por: Cristina Gutiérrez

## **Etapa Filosófica**

La etapa filosófica de la planificación comprende:

- La visión
- La misión
- Valores Corporativos

## **Visión**

La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro. Serna H (1994, pág. 159).

La visión es la declaración de aspiraciones que la empresa desea alcanzar en el futuro conjuntamente con todo los miembros de la organización.

## **Elementos de la Visión**

Los elementos de la visión son:

- Ser compartida por todos.
- Brindar iluminación para el potencial de crecimiento inmediato.
- Ofrecer claridad referente a las zonas de acción, mercados metas y naturaleza de los proyecto ejecutables.
- Evolucionar, volverse más nítida e integrar un número creciente de elementos a través de la ejecución.
- Facilitar los procesos de consulta existentes.
- Despertar la fe y la aspiración noble.
- Movilizar las energías colectivas.

## **Misión**

La misión expone el porqué de la existencia de la organización y el qué debe hacer. Las metas principales especifican lo que la organización espera cumplir de mediano a largo plazo. La mayoría de las organizaciones con ánimo de lucro operan con base en una jerarquía de metas en cuya cima se encuentra la maximización de la ganancia del accionista. Las metas secundarias son objetivos que la compañía juzga necesarios si pretende maximizar la ganancia del accionista. Charles H (1998, pág. 10).

La misión es, entonces, la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

## **Valores Corporativos**

Los valores son ideas abstractas que guían el pensamiento y la acción. Los valores administrativos guían al directivo en la selección de un propósito, una visión, una misión, unas metas y unos objetivos para la institución. Los valores son creencias fundamentales acerca de la institución y de la gente que guía la estrategia organizacional. Avendaño B (2001, pág. 9).

Los valores constituyen el comportamiento de las personas en la empresa, además sirve de soporte en la cultura organizacional de la empresa.

## **Etapa Analítica**

En la etapa analítica se hace referencia a las auditorías organizacionales en base a:

- Análisis interno
- Análisis externo

## **Análisis interno**

El análisis interno, tercer posibilidad, fija con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización. En esta parte se observa cómo las compañías logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas (únicas fortalezas de una empresa), los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de una firma. Charles H (1998, pág. 11).

Las empresas deben evaluar su situación presente, para ello se debe realizar una auditoría organizacional, en la que cada institución determina tanto el enfoque como la profundidad del diagnóstico que requiere para revisar y actualizar su estrategia presente.

## **Perfil de capacidad interna**

El perfil de capacidad interna de la institución (PCI) es una herramienta muy importante para la realización de la auditoría organizacional, ya que permite evaluar las fortalezas y debilidades de la organización en relación con las oportunidades y amenazas que le presentan el medio externo en donde se estudia:

- La capacidad directiva
- La capacidad competitiva
- La capacidad financiera
- La capacidad tecnológica
- La capacidad de talento humano.

Charles H (1998, pág. 13).

## **Análisis del FODA**

Los pasos que deben seguirse son los siguientes:

- 1.- Elaborar la hoja FODA de trabajo

2.- Seleccionar los factores claves de éxito (FCE) – Matriz de impacto

3.- Ponderar los factores

4.- Realizar el análisis FODA

- **Fortalezas** (puntos fuertes de nuestra institución)
- **Oportunidades** (aspectos externos que pueden resultar positivos)
- **Debilidades**(puntos débiles de la institución)
- **Amenazas** (aspectos externos fuera de la institución que pueden afectarla negativamente).

El FODA es una herramienta de la planificación estratégica que permite integrar tanto factores internos como externos de la organización para facilitar así la formulación de objetivos y estrategias y determinar si la empresa es competitiva en comparación con la competencia.

### **Elaboración de la hoja FODA de trabajo**

Como base en el análisis interno (PCI), el auditaje del entorno (POAM) y el perfil competitivo (PC), deben hacerse una agrupación de los factores claves de cada uno de estos análisis. Para ello se puede utilizar una hoja de trabajo que permita esta clasificación.

CUADRO N° 1

#### MATRIZ FODA

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Enumerar las oportunidades claves	Enumerar las amenazas claves
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Enumerar las fortalezas claves	Enumerar las debilidades claves

Fuente: Serna H

Elaborado por: Cristina Gutiérrez

El FODA incluye factores claves relacionados con la empresa, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humano, las tendencias políticas, sociales, económicas, pedagógicas, tecnológicas y variables de competitividad.

### **Selección de factores claves de éxito (FCE) – Matriz de Impacto**

Para ello, debe utilizarse el análisis de impacto. Este consiste en definir cual es el impacto de cada fortaleza, debilidad, oportunidad o amenaza en la empresa. Y por lo tanto convertirla en factor clave de éxito. Para ello debe elaborarse una matriz de impactos en la cual se defina y categorice cada factor en relación con el impacto en la institución.

### **Análisis Externo**

Analizar el ambiente inmediato involucra una evaluación de la estructura competitiva industrial de la organización, que incluye la posición competitiva de la organización central y sus mayores rivales, como también la etapa de desarrollo industrial. Estudiar el ambiente nacional requiere evaluar si el contexto nacional dentro del cual opera una compañía facilita el logro de una ventaja competitiva en el mercado mundial. Analizar el macroambiente consiste en examinar factores macroeconómicos, sociales, gubernamentales, legales internacionales y tecnológicos que afectan la organización. Charles H (1998, pág. 11).

Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización.

### **El POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el medio)**

El Perfil de Oportunidades y amenazas del medio (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma.

## **Etapa Operativa**

La fase operativa consiste en base a todo lo anterior proceder a definir objetivos y estrategias para alcanzar estos objetivos en los programas de acción orientados a este fin. ALADI (2001, pág. 6).

## **Objetivos**

El propósito de establecer objetivos es transformar la declaración de la misión y la dirección de la organización en objetivos específicos de actuación por medio de los cuales se pueda medir el avance de la organización. Establecer objetivos implica reto, la fijación de un conjunto de resultados deseados que requieren un esfuerzo mayor y disciplinado. Thompson A (1998, pág. 3).

## **Tipos de objetivos**

Se necesitan dos tipos de patrones de resultado: los objetivos financieros y los objetivos estratégicos:

- a) Los objetivos financieros son necesarios debido a que es crucial contar con un resultado financiero aceptable para conservar la vitalidad y el bienestar de una organización.
- b) Los objetivos estratégicos se requieren para proporcionar una dirección consistente que fortalezca la posición empresarial general de una compañía.

Por lo general, los objetivos financieros se centran en indicadores como crecimiento de las ganancias, rendimiento sobre inversión y flujo de efectivo. Sin embargo, los objetivos estratégicos se relacionan de manera más directa con la situación competitiva general de una compañía e incluyen patrones de resultado como crecer con más rapidez que el promedio de la industria y aumentar la participación en el mercado.

## **La jerarquía de los objetivos**

Una forma de determinar objetivos es con el enfoque de lo que se conoce con el nombre de jerarquía de los objetivos:

1. “La fijación de objetivos comienza en el nivel más alto con un pronunciamiento claro y conciso de lo que es la misión de la organización.
2. Basados en la misión, se fijan objetivos a largo plazo de la organización.
3. Los objetivos a largo plazo conllevan a determinar los objetivos a corto plazo para la organización.
4. Ahora se desarrollan objetivos para cada uno de los departamentos.
5. Se establecen objetivos para las diversas secciones que conforman los departamentos.

Este proceso se continúa en la jerarquía organizacional, descendiendo por los diversos niveles jerárquicos. Blank L. (1998, pág. 153).

Esta forma de determinar objetivos no quiere decir que la gerencia sea autocrítica, sino que se asegura que los objetivos de los diversos subsistemas de la organización estén en concordancia con los objetivos de la organización y que exista una coordinación en el proceso de fijar objetivos.

## **Elementos para la definición de Objetivos**

En la definición de objetivos, la empresa deberá incluir aspectos relacionados con:

- Mejoramiento de la Calidad.
- Responsabilidad social: con clientes, empleados y la comunidad en general.
- Servicio al cliente.
- Imagen institucional.
- Tecnología/innovación en todos los ámbitos de la actividad empresarial.
- Participación en el Mercado.
- Rentabilidad Institucional
- Productividad/eficiencia

- Desarrollo del talento humano: clima laboral, programas de entrenamiento, etc.
- Optimización de la infraestructura.
- Adecuaciones de la logística en general.
- Promoción/Publicidad
- Cultura Institucional.
- Procesos Administrativos.
- Tecnología.
- Mejoramiento de los Procesos Productivos.

### **Estrategias**

Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto a sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes. Mintzberg H (2001, pág. 5).

La estrategia corporativa es el modelo de decisiones de una empresa que determina y manifiesta sus objetivos, fines o metas, que genera las normas de actuación y los planes para lograr los objetivos, y que determina la variedad de negocios a los que se dedicara, el tipo de organización económica y humana que es o trata de ser, y el carácter de la contribución económica y no económica que pretende hacer para sus accionistas, empleados, clientes y sociedad en general.

### **La Formulación de Estrategias**

Después de analizar el ambiente externo y los recursos internos, quienes toman las decisiones estratégicas cuentan con la información que necesitan para formular estrategias corporativas, de negocios y funcionales en la organización. A la comparación de las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas se le conoce como análisis SWOT. Bateman, T. (2001, pág. 144).

## **Estrategia Corporativa**

La estrategia corporativa identifica el conjunto de negocios, mercados o industrias en los cuales compite la organización y la distribución de recursos entre esos negocios. Una organización tiene cuatro alternativas de estrategia corporativa básicas, que van desde las muy especializadas hasta las muy diversas. Una estrategia de concentración se enfoca en un negocio sencillo que compite en una sola industria. Bateman, T. (2001, pág. 144).

## **Estrategia de Integración Vertical**

Una estrategia de integración vertical comprende la expansión del dominio de la organización hacia los canales de abastecimiento o distribuidores. La integración vertical se utiliza, generalmente, para eliminar incertidumbres y reducir los costos que se derivan de proveedores y distribuidores. Bateman, T. (2001, pág. 144).

Esta estrategia tiene como prioridad eliminar a las empresas proveedoras de insumos, para así poder crear su propia empresa de abastecimiento.

## **Tendencias en estrategia corporativa**

El análisis de éstas permitirá establecer “Las Opciones Estratégicas”, dentro de las cuales seleccionan aquellas que han de constituir los proyectos estratégicos que integrarán el Plan Estratégico de la organización. Como lo indica el término opciones estratégicas, el ejercicio de análisis consiste en buscar diferentes caminos de cómo lograr los objetivos de una organización. Serna H (1994, pág. 181).

## **Estrategia de negocios**

Para realizar negocios, las organizaciones suelen elegir entre seis estrategias, que van de menor a mayor complejidad y compromiso de recursos. La complejidad alude a la estructura de la organización y al grado de coordinación necesaria para suministrar un

producto o un servicio a los clientes. El compromiso de recursos significa la cantidad de activos financieros tangibles y sistemas de información de respaldo que dedica la organización a su estrategia global. Las organizaciones modifican sus estrategias a medida que van aprendiendo de la experiencia. Hellriegel. D (2002, pág. 220).

### **Etapas de Acción y Desarrollo**

La fase de acción y desarrollo comprende la evolución y control periódico de los avances realizados, la formulación y la toma de medidas correctivas. ALADI (1996, pág. 7).

### **Organización**

La organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas. Son las actividades que incluyen a traer gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto. Bateman (2001, pág. 7).

### **Control**

El control supervisa el progreso y ejecuta los cambios necesarios. La función del control asegura el cumplimiento de las metas. Esta función formula y responde a la pregunta: “¿Nuestros resultados actuales son consistentes en relación con nuestras metas?” Bateman (2001, pág. 8).

### **Planeación del Recurso Humano (PRH)**

“La planeación de recursos humanos (PRH) consiste en una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de los empleados que una organización. Al determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otros

más. La (PRH) permite al departamento del personal suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado.” Werther W (1991, pág. 46).

“La planeación de los recursos humanos generalmente es producto de la planeación global del desarrollo de toda la organización; a largo (más de tres años) y mediano plazo (de uno a dos años). El planeamiento de las necesidades de Personal generalmente se realiza en forma coordinada entre el Departamento de Personal y los demás departamentos que proveen la información de las vacantes que tendrán, así como las especificaciones de las habilidades de cada puesto” Hernández S (1986, pág. 53).

### **Sistema de Medición de Rendimiento**

Se deberá establecer para cada indicador su periodicidad de medición, la base comparativa y la unidad de medida. La periodicidad puede ser mensual, trimestral, semestral y anual, dependiendo de la posible variabilidad de cada indicador. Bazinet, A (2001, pág. 185).

### **Desempeño Laboral**

El rendimiento incluye aquellas acciones que son relevantes para las metas organizacionales y puede ser medidos en términos de lo que realmente hace cada individuo(es el nivel de su contribución).

A pesar de la importancia obvia de seleccionar el mejor talento disponible, el proceso de contratación está lleno de exigencias. Las más importantes son:

- Medición de esas cualidades
- Evaluación de los niveles de motivación de los candidatos
- Decidir quién debe seleccionar al candidato. Muchinsky P (2004, pág. 180).

## **Rendimiento de Personal**

Este orientado especialmente hacia un individuo, su personalidad, su conducta y su potencial. Se puede efectuarse mediante la combinación de una serie de criterios capaces de describir dicha realidad: conocimiento, y experiencia, apariencia y actitud, juicio, capacidad para desenvolverse, espíritu de decisión. Consiste en examinar los diferentes aspectos que forman parte de la actitud. Fleitman, J (1994, pág. 42).

## **Normas de Rendimiento**

En la evaluación integral se llaman niveles de rendimiento deseados o esperados, se expresan en términos cuantitativos y se relacionan con los indicadores de rendimiento seleccionados.

Tener normas preestablecidas, y compararlas con el rendimiento real, determina la efectividad de una acción o actividad. En este caso se deberá diseñar o encontrar normas apropiadas con las que se pueda comparar el rendimiento real. Es deseable obtener la aprobación de los directivos sobre las normas de selección, ya que esto facilitará la evaluación. Fleitman, J (1994, pág. 42).

## **Normas de Rendimiento Integral**

- En la evaluación integral se llaman niveles de rendimiento deseados o esperado, generalmente se expresan en términos cuantitativos y se relacionan con los indicadores de rendimiento seleccionados.
- Tener normas preestablecidas y compararlas con el rendimiento real, determinada la efectividad de una acción o actividad.
- La selección y aplicación de una labor difícil. La dificultad radica en definir cual debe ser el rendimiento esperado. Es frecuente que quien solicitó la revisión y el grupo de evaluación no estén de acuerdo en las normas de rendimiento.
- Establece obtener la aprobación de los directivos sobre las normas seleccionadas ya que esto facilitará la evaluación. Fleitman, J (1994, pág. 42).

## **Fuentes de Normas de Rendimiento**

Los evaluadores pueden localizar normas preestablecidas: Especificada en contratos, convenios y reglamentos.

Es poco probable encontrar de rendimiento cuantificables en la base legal, aunque algunos contratos se especifican cumplimientos en porcentaje y tiempo de ciertas acciones o actividades. Fleitman, J (1994, pág. 42).

## **Indicadores de Rendimiento**

La gestión, es el objetivo primordial de cualquier sistema de evaluación. La evaluación debería ser al más que una actividad que mira al pasado y que felicita o reprueba a los trabajadores por su trabajo durante el año anterior. Con el fin de facilitar la gestión del rendimiento, la evaluación debe orientarse hacia el futuro, hacia lo que los trabajadores pueden hacer para desarrollar su máximo potencial en la empresa. Esto requiere que los directores proporcionen una retroalimentación a los trabajadores con el fin de que éstos alcancen unos niveles más altos de rendimiento.

Son aquellos valores cualitativos y cuantitativos que proporcionan al evaluador un indicador un sitio sobre el grado de eficiencia y economía en la administración y ejecución de operaciones. Se puede expresar en términos monetarios o en medidas estadísticas. Fleitman, J (1994, pág. 44).

## **¿Qué entendemos por *evaluación de desempeño*?**

Predomina la confusión en cuanto a lo que son y no son las evaluaciones. Muchas organizaciones han proclamado el abandono de esta práctica, pero lo que hacen en realidad es simplemente evaluaciones bajo una nueva denominación. El propósito de este libro es *eliminar* efectivamente las evaluaciones. Si éste es también el objetivo del lector en última instancia, es esencial entender qué son y qué no son. Para aclarar la diferencia entre una variante de las evaluaciones y una *auténtica* alternativa para las

mismas, comenzamos con una buena definición de trabajo. Tom Coens (2000, pág. 18 y 19).

**1.- El desempeño, el comportamiento o los rasgos individuales de los empleados se valoran, juzgan y/o describen por parte de alguien distinto del empleado.**

En muchas organizaciones actuales, la retroalimentación evaluadora la proporcionan personal diferentes del supervisor inmediato. Aun si el supervisor no es el evaluador único o uno de los evaluadores, el proceso puede sin embargo constituir una forma de evaluación. Una herramienta en la cual el empleado es el único juez sería más bien una herramienta de desarrollo antes que una evaluación de desempeño. Tom Coens (2000, pág. 20 y 21).

**2.- tales valoraciones, juicios y descripciones se relacionan con un periodo de tiempo específico (por ejemplo un año o un trimestre calendario), antes que con un producto o proyecto de trabajos particulares.**

Un vendedor puede recibir una evaluación escrita de quien está a cargo de su capacitación luego de cada visita de ventas. Este tipo de retroalimentación sobre un producto, proyecto o tarea de trabajo es una suerte de evaluación, pero no constituye el proceso de evaluación sistemática al cual se dirige este libro. Tom Coens (2000, pág. 21).

**3.- El proceso se aplica sistemáticamente a todos los empleados o a una clase de empleados.**

Suele suceder que se evalúe a las persona de manera selectiva debido a su bajo rendimiento o porque hayan solicitado ayuda especial. Las evaluaciones selectivas serían una forma adecuada de intervención individual y no constituyen evaluación sistemática como práctica general, y ello no está en conflicto con los propósitos de este libro. Tom Coens (2000, pág. 21).

**4.- El proceso es obligatorio o inducido por un incentivo extrínseco ( por ejemplo el derecho a un aumento de salario), por oposición a un proceso puramente voluntario o electivo.**

Un empleado que voluntariamente elige buscar retroalimentación, sin coerción o incentivo extrínseco, se halla en un proceso de desarrollo de personal. Tom Coens (2000, pág. 21).

**5.- Los resultados de las valoraciones y juicios, o la documentación, los guarda o conserva alguien en la organización distinto del empleado evaluado.**

Por razones legales o de otro orden, los resultados del proceso de evaluación se conservan como constancia por parte de la organización (en el departamento de recursos humanos, en el archivo del supervisor o en el de alguien distinto del empleado evaluado), esto concordaría con una evaluación. Sin embargo, si el propósito *exclusivo* De la valoración proporcionar información para el uso del propio *empleado* y no existe la exigencia de archivar la evidencia documentada de la evaluación o retroalimentación dentro de la organización, se trata de una herramienta de comunicación o desarrollo. Tom Coens (2000, pág. 21 y 22).

### **Las seis categorías funcionales**

**1.- Mejoramiento.** El proceso debe ayudar tanto al empleado como a la organización a obtener mejores resultados, mejorando la calidad, la eficiencia, la alineación y otros aspectos semejantes. Tom Coens (2000, pág. 25).

**2.- Tutoría y orientación.** Desde el punto de vista de la administración tradicional, las evaluaciones proporcionan una herramienta y un marco de referencia administrativo para brindar tutoría, consejería y motivación a los empleados. Tom Coens (2000, pág. 25).

**3.- Retroalimentación y comunicación.** Las evaluaciones intentan perfeccionar la comunicación entre el empleado, el supervisor y otros dentro de la organización, lo cual incluye la retroalimentación sobre el desempeño del empleado. Tom Coens (2000, pág. 25).

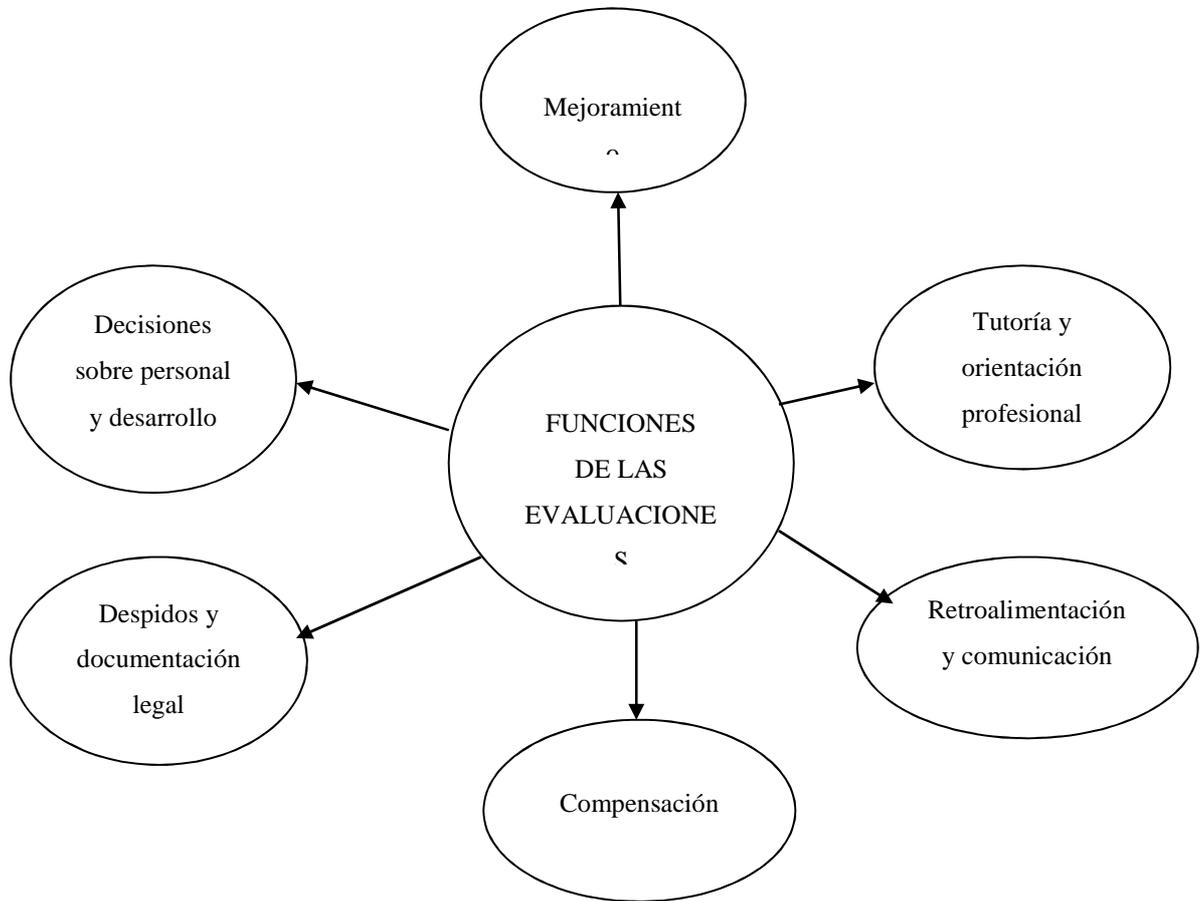
**4.- Compensación.** Al vincularse la evaluación a la compensación (aumentos de salario, bonificaciones), se supone que los individuos van a trabajar más. En teoría, el salario va a ser también más justo, recompensándose a los empleados más meritorios. Tom Coens (2000, pág. 25).

**5.- Decisiones sobre personal y desarrollo profesional.** Las evaluaciones intentan proporcionar información que permita a la organización seleccionar de manera justa y eficaz a los empleados para efectos de promoción, suspensión o reducción de planta. También se utilizan para identificar las necesidades en cuanto a personal y capacitación, y ayudar a los empleados en el desarrollo de sus carreras. Tom Coens (2000, pág. 26).

**6.- Despidos y documentación legal.** Las evaluaciones por escrito deben proporcionar efectivamente una documentación objetiva e imparcial, necesaria o útil en las decisiones disciplinarias o en los despidos. En última instancia, éstas pueden ser puestas en entredicho por parte de las autoridades del trabajo, las organizaciones de derechos civiles o por representantes del sindicato. Tom Coens (2000, pág. 26).

## GRAFICO N° 10

### Funciones de las Evaluaciones



Fuente: Tom Coens (2000, pág. 26).

Elaborado por: Cristina Gutiérrez

### 2.5. Hipótesis

El diseño de un nuevo enfoque de Dirección Estratégica permitirá mejorar el Desempeño Laboral en la empresa “**AVÍCOLA LA PONDEROSA**” de la parroquia Santa Lucia del cantón Salcedo

## **2.6. Señalamiento de variables de la hipótesis**

### **Variable Independiente**

Dirección Estratégica

### **Variable Dependiente**

Desempeño Laboral

## **CAPITULO III**

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Enfoque**

En la presente investigación de conformidad con el paradigma crítico-propositivo establecido en la fundamentación filosófica corresponde la selección del enfoque cuali-cuantitativo por las siguientes razones:

Se ha orientado hacia la comprensión del problema ya que la carencia de motivación afectado la dirección estratégica por tanto para que la empresa incremente su participación en el mercado es necesario establecer acciones empresariales que promuevan eficiencia organizacional interna y externa.

De esta manera la solución del problema será el cambio de actitud del personal, basado en los incentivos que serán la base del cambio.

La dirección estratégica implicará el análisis de las necesidades para comprender el requerimiento de incentivos y así generar satisfacción en el personal y en el cliente externo.

El dinamismo de la dirección estratégica generará entonces el principio de participación, en donde cada individuo sea parte de una fuerza laboral integral y así optimizar el desempeño laboral.

### **3.2. Modalidad básica de la investigación**

Los métodos de investigación son:

#### **Investigación de campo**

Es el estudio sistemático de los hechos en la empresa, es decir se ha determinado que el desempeño laboral en la empresa no es el adecuado, para lo cual se ha tomado contacto en forma directa con la realidad a través de la encuesta, para obtener información de acuerdo con los objetivos de la empresa.

#### **Investigación bibliográfica**

Este tipo de investigación tiene el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre la dirección estratégica y el desempeño laboral, basándose en documentos que permitirán fundamentar la investigación para detallar el enfoque conceptual a ser tratado.

### **3.3. Nivel o tipo de la investigación**

#### **Investigación Exploratoria**

La investigación exploratoria de primer nivel constituye un estudio preliminar, una primera aproximación al problema objeto de estudio como base del primer nivel en la

investigación, se establecerá entonces en la investigación el contacto y la familiarización con la realidad de la ausencia de una dirección estratégica y su incidencia en el desempeño laboral proporcionando así información inicial acerca del problema.

### **Investigación Descriptiva**

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades de personas en la empresa como fuente de segundo nivel en el proceso investigativo, por eso se evaluará la precisión posible de diversos aspectos que afectan al desempeño laboral del personal en la empresa.

### **Investigación Correlacional**

Los estudios correlacionales en tercer nivel pretenderá responder a preguntas de investigación, es decir este tipo de estudios tienen como propósito medir el grado de relación que existe entre la variable Independiente: Dirección Estratégica Variable Dependiente: Desempeño Laboral.

Para la verificación de la hipótesis se utilizará el estadígrafo de posición del chi-Cuadrado, que permite correlacionar tanto la variable independiente Dirección Estratégica y la variable dependiente Desempeño Laboral.

## **3.4. Población y muestra**

### **Población**

El universo poblacional es el conjunto de individuos y objetos de los que se desea conocer algo en una investigación. Guillermo Romero y otros (1994:108). Para la presente investigación la población está representada por 30 personas determinadas de la siguiente manera:

Personal administrativo	5
Personal operativo	25
Total	30

## **Muestra**

De modo más científico se puede definir las muestras como parte de un conjunto o población debidamente elegida, que se somete a observación científica en representación del conjunto, con el propósito de obtener resultados válidos. Restituto Sierra Bravo (1994, pág. 174).

Por lo tanto el tipo de muestreo que se utilizara es el probabilístico de tipo regulado, ya que forman parte de la muestra todos los elementos de la población a los cuales se dirige la investigación, es decir a las 30 personas que conforman la avícola.

### 3.5. Operacionalización de variables

CUADRO N° 2

**Variable Independiente:** Dirección Estratégica

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e Instrumentos
La dirección estratégica proporciona el uso eficiente de los recursos a través de un eficiente direccionamiento estratégico para así tomar decisiones que busquen orientar soluciones a la formulación estratégica y al control en la organización.	Recursos  Direccionamiento estratégico  Formulación estratégica	Financiero Recurso humano Tecnológico Materiales  FODA  Estrategias Objetivos	¿Cómo califica usted el uso de los recursos empresariales?  ¿Cree usted que en la empresa se establece un análisis situacional con frecuencia?  ¿Considera usted que existe un compromiso del personal a efectuar eficientemente sus actividades?  ¿Cree usted que es necesario establecer estrategias internas que promuevan un alto rendimiento del personal?  ¿Según su criterio la empresa cumple con sus objetivos planteados?	Encuesta Cuestionario

CUADRO N° 3

**Variable Dependiente:** Desempeño laboral

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e Instrumentos
Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.	<p>Evaluar</p> <p>Comportamientos</p> <p>Resultados</p>	<p>Observación</p> <p>Test</p> <p>Pruebas</p> <p>Actitud</p> <p>Conducta</p>	<p>¿Cree que la observación de la actividad del personal es una herramienta de valoración del desempeño?</p> <p>¿Considera que la actual actitud del personal influye en el sistema productivo de la empresa?</p> <p>¿Los resultados de la producción afectan la actitud direccional de la empresa ?</p>	<p>Encuesta</p> <p>Cuestionario</p>

CUADRO N° 4

Plan de Recolección de información

**3.6. Plan de Recolección de información**

PREGUNTAS	EXPLICACION
1. ¿Para qué?	Para relacionar el tema de investigación con fundamentos teóricos científicos e interpretar los hechos y fenómenos del problema planteado.
2. ¿A qué personas o sujetos?	La recolección de la información se la aplicara a todos los clientes internos de la empresa "AVICOLA LA PONDEROSA".
3. ¿Sobre qué Aspectos?	Los datos se basaran en los indicadores, comportamiento organizacional, cultura y clima organizacional, liderazgo, desempeño laboral, talento humano.
4. ¿Quién?	La persona encargada de recolectar la información La investigadora Cristina Gutiérrez.
5. ¿Cuándo?	Abril 2011
6. Lugar de recolección de la información?	Empresa "AVICOLA LA PONDEROSA"
7. ¿Cuántas veces?	Las veces que sea necesario recolectar la información.
8. ¿Qué técnicas de recolección?	Para la recolección de la información se utilizarán las técnicas de encuestas y observación
9. ¿Con qué?	Para ello se elaborará un Cuestionarios
¿En qué situación?	La recolección de la información se realizara a todos los Empleados de la Empresa "AVICOLA LA PONDEROSA"

### **3.7. Plan de procesamiento de la información**

El proceso de la información contemplaran los siguientes elementos:

- Revisión y codificación de la información.- es decir se efectuará un control de la información recolectada, para posteriormente codificarla y conocer los requerimientos y necesidades de los distribuidores.
- Categorización y tabulación de la información.- este elemento se centra en la priorización de la información para luego tabularla y así detectar información errónea.
- Interpretación de los resultados.- los resultados que se obtendrán en la investigación se procederá a interpretarla fundamentada en las necesidades de los investigados para así proponer alternativas de cambio empresarial que permitan mejorar el nivel de ventas y el posicionamiento.

## **CAPITULO IV**

### **4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1 Análisis de los Resultados**

De la información obtenida mediante la investigación de campo se recolecto información primaria, verificando errores, los mismos que fueron aplicados a todos los empleados de la empresa, se analiza los resultados de cada pregunta.

#### **4.2 Interpretación de los Datos**

Si la interpretación de los datos, se toma en cuenta la opción más relevante de los empleados lo que permite realizar un diagnóstico confiable sobre el manejo y funcionamiento de la empresa.

## PREGUNTA N 1

### 1.- ¿Cómo califica usted el uso de los recursos empresariales?

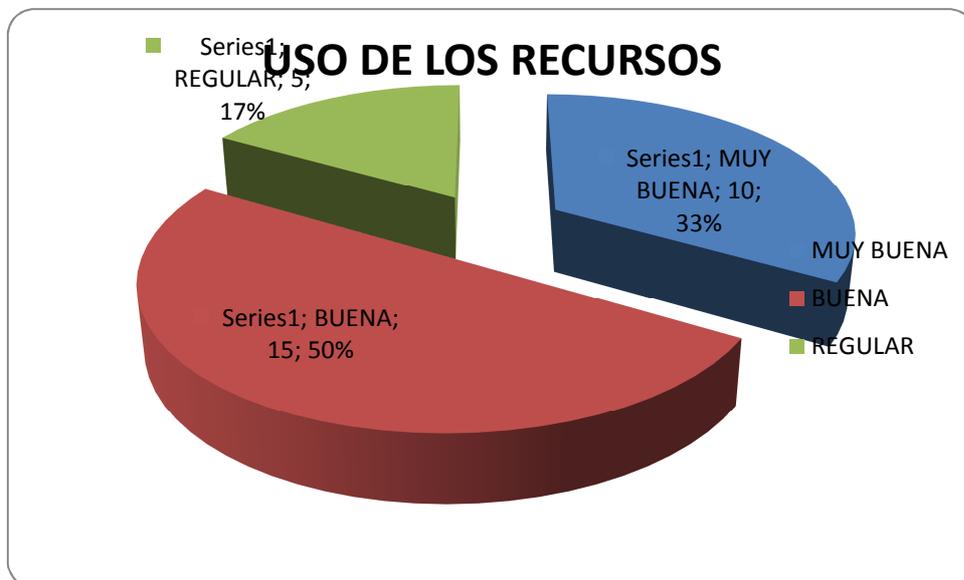
TABLA N° 1

X	F	%
MUY BUENA	10	33
BUENA	15	50
MALA	5	17
TOTAL	30	100

Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Cristina Gutiérrez

GRAFICO N° 11



Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Cristina Gutiérrez

## **Análisis e Interpretación**

Analizada la información se determina que el 33% manifiesta que el uso de los recursos empresariales son de muy buena, en tanto que el 50% declara que son buena, y para el 17% dicen q son regular.

Se determina entonces que la mitad de los encuestados indican que el uso de los recursos son buenos, por tanto la empresa debe direccionar su acción a manejar e integrar mucho mejor los recursos, con la finalidad de generar una mejor competitividad en el mercado.

### **PREGUNTA N 2**

**2.- ¿Cree usted que en la empresa se establece un análisis situacional con frecuencia?**

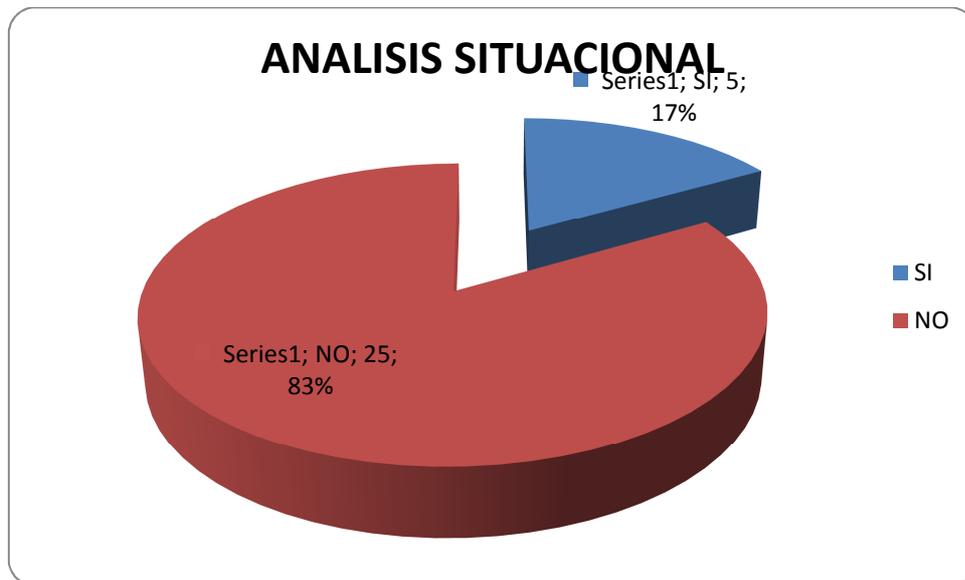
TABLA N° 2

X	F	%
SI	5	17
NO	25	83
TOTAL	30	100

Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Cristina Gutiérrez

GRAFICO N° 12



Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Cristina Gutiérrez

### **Análisis e Interpretación**

Del total de los encuestados, el 83% indica que no se establece un análisis situacional, de la empresa en cuanto al el 3% manifiesta que si se establece un análisis.

De esta manera los datos revelados en la encuesta indican que un alto porcentaje de personas manifiestan que no se establece un análisis situacional de la empresa, que existe falencias en cada una de las áreas de la empresa, lo cual no permite generar eficiencia interna que satisfaga las necesidades del cliente en el mercado

### PREGUNTA N 3

3.- ¿Considera usted que existe un compromiso del personal a efectuar eficientemente sus actividades?

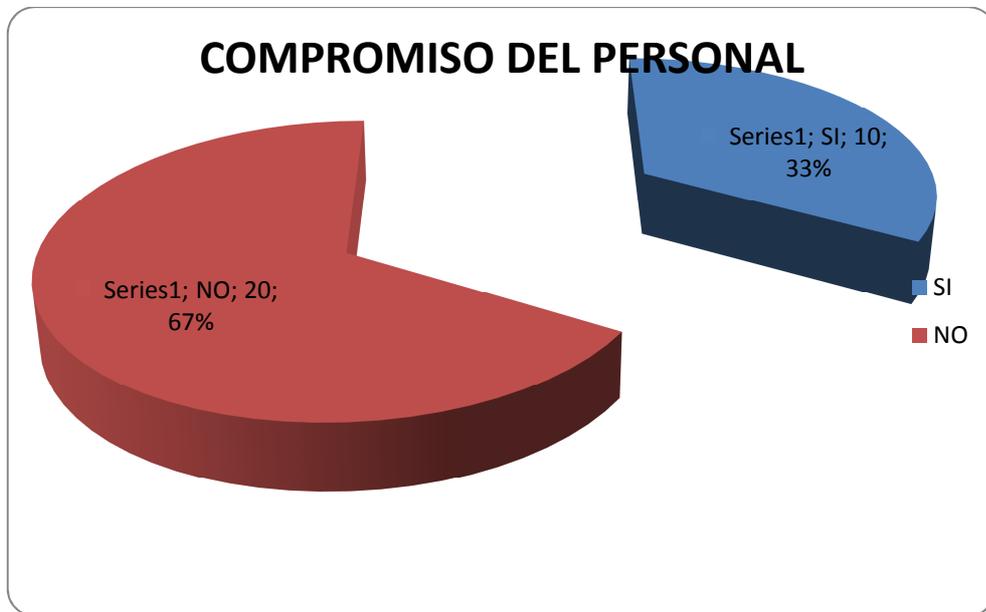
TABLA N° 3

X	F	%
SI	10	33
NO	20	67
TOTAL	30	100

Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Cristina Gutiérrez

GRAFICO N° 13



Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Cristina Gutiérrez

## **Análisis e Interpretación**

Los resultados obtenidos demuestran que el 67% manifiestan que no existe un compromiso del personal, el 33% indica q si lo hay, por lo tanto los empleados de la empresa consideran que no existe un compromiso del personal.

Del total de los empleados encuestados la gran mayoría indican q no existe un compromiso del personal ya que no hay una debida planificación antes de ejecutarla o una debida organización que permita a los directivos establecer una gestión eficiente.

### **PREGUNTA N 4**

**4.- ¿Cree usted que es necesario establecer estrategias internas que promuevan un alto rendimiento del personal?**

TABLA N° 4

X	F	%
SI	29	97
NO	1	3
TOTAL	30	100

Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Cristina Gutiérrez

GRAFICO N° 14



Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Cristina Gutiérrez

### **Análisis e Interpretación**

Del 100% del análisis de la muestra presentada el 97% responde que si es necesario establecer estrategias, mientras que el 3% considera que no es necesario.

Con estos resultados los empleados indican que es necesario establecer estrategias internas ya que de esta manera se puede observar las falencias que hay dentro de la misma.

## PREGUNTA N 5

5.- ¿Según su criterio la empresa cumple con los objetivos planteados?

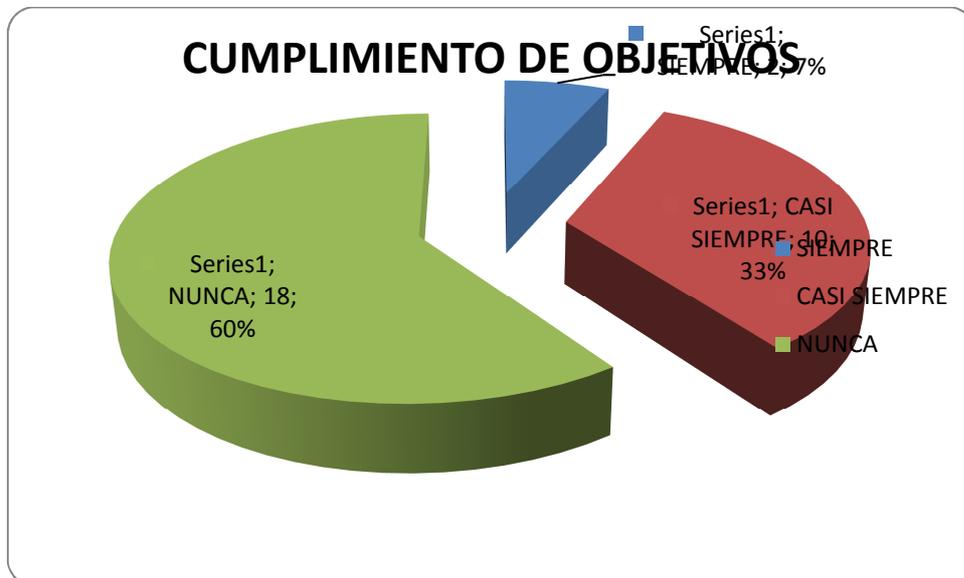
TABLA N° 5

X	F	%
SIEMPRE	2	7
CASI SIEMPRE	10	33
NUNCA	18	60
TOTAL	30	100

Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Cristina Gutiérrez

GRAFICO N° 15



Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Cristina Gutiérrez

## **Análisis e Interpretación**

El 7% de los empleados encuestados indican que no se cumple con los objetivos planteados, el 33% manifiestan q casi siempre, mientras que el 60% opinan q nunca cumple con sus objetivos.

El porcentaje más alto de vela que nunca cumplen con los objetivos planteados, para lo cual es necesario establecer y aplicar todas las estrategias necesarias que permitan el uso eficiente de cada uno de los recursos empresariales y así poder generar una mejor competitividad en el mercado.

### **PREGUNTA N 6**

**6.- ¿Cree que la observación de la labor del personal es una herramienta de valoración?**

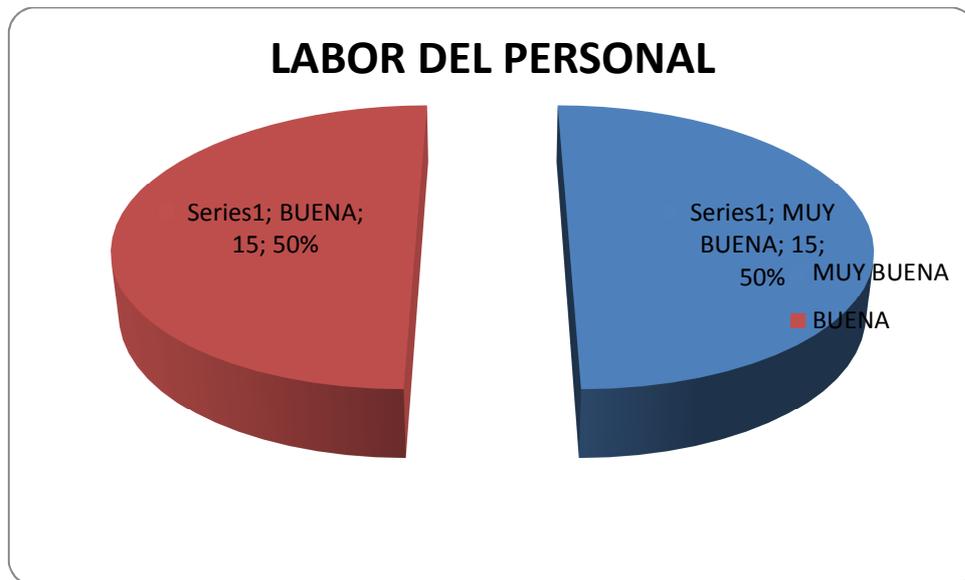
TABLA N° 6

X	F	%
MUY BUENA	15	50
BUENA	15	50
MALA	0	-
TOTAL	30	100

Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Cristina Gutiérrez

GRAFICO N° 16



Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Cristina Gutiérrez

### **Análisis e Interpretación**

El 50% de los encuestados responden que la labor del personal es muy buena, y el otro 50% es buena, con esto nos manifiestan q la empresa tiene una muy buena observación en la labor del personal.

Con las encuestas realizadas los resultados indican que la empresa tiene una muy buena observación en la labor del personal, ya que es una herramienta muy importante en el momento de desempeñar la labor de cada uno de los empleados, pero debe ser fortalecida con la finalidad de elevar el rendimiento del recurso humano y así satisfacer las necesidades de los clientes.

## PREGUNTA N 7

**7.- ¿Considera que la actitud del personal influye en el sistema productivo de la empresa?**

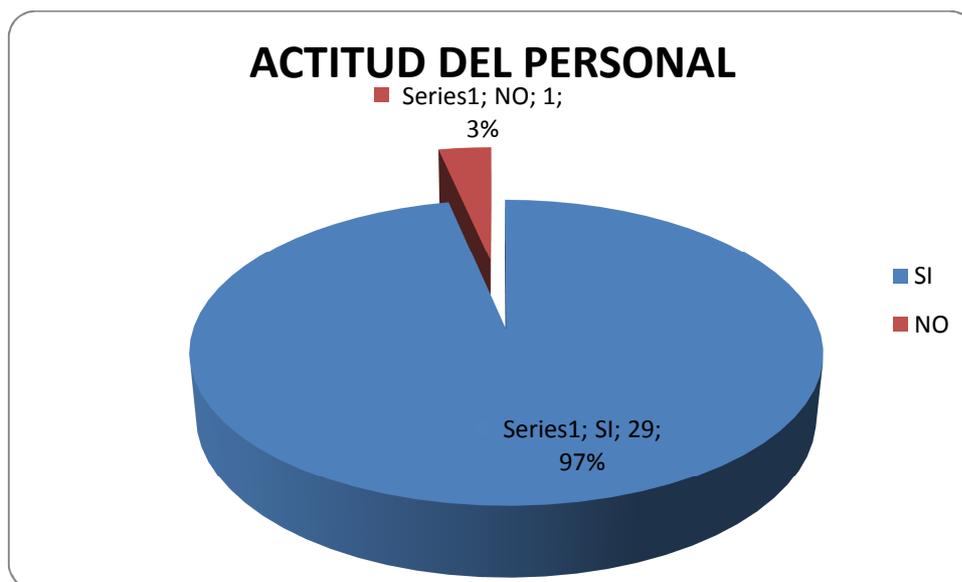
TABLA N° 7

X	F	%
SI	29	97
NO	1	3
TOTAL	30	100

Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Cristina Gutiérrez

GRAFICO N° 17



Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Cristina Gutiérrez

### **Análisis e Interpretación**

Del 100% de los empleados encuestados el 97% manifiestan que la actitud del personal influye en el sistema productivo, y el 3% indican que no influye.

Con esto se determina que la gran parte de los encuestados dan una respuesta positiva en que la actitud del personal influye en el sistema productivo de la

empresa puesto que si un empleado no tiene una buena actitud no va a desenvolverse muy bien en su cargo afectando al resultado global.

### PREGUNTA N 8

**8.-¿Los resultados de la producción afectan la toma de decisiones de la empresa ?**

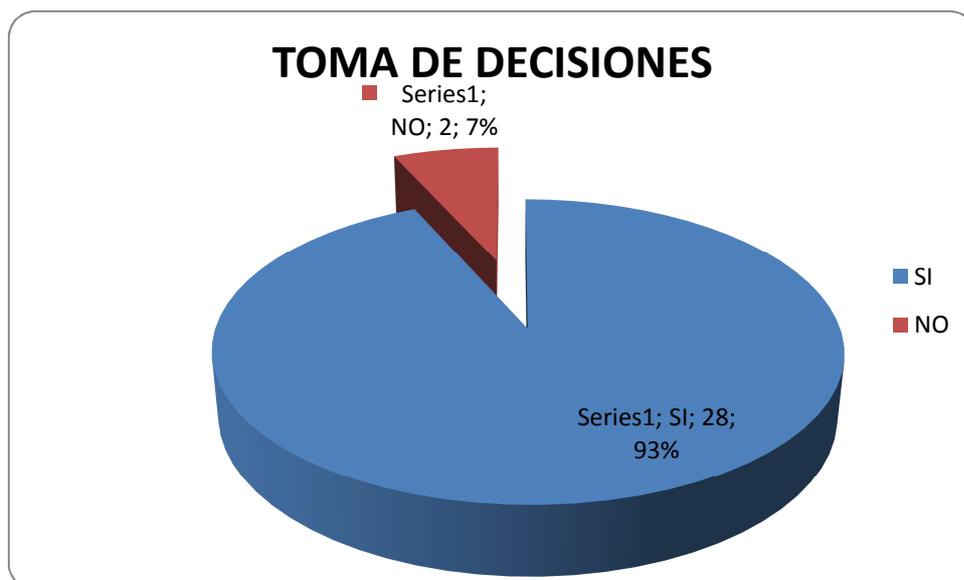
TABLA N° 8

X	F	%
SI	28	93
NO	2	7
TOTAL	30	100

Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Cristina Gutiérrez

GRAFICO N° 18



Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Cristina Gutiérrez

## Análisis e Interpretación

El 93% consideran que los resultados de la producción si afectan la toma de decisiones, y el 7% que no afectan.

Los empleados de la empresa afirman que los resultados de la producción afectan la toma de decisiones, ya que no se tienen una información completa del trabajo que se cumple, lo cual conlleva a decisiones erróneas que no generan desarrollo organizacional.

### PREGUNTA N 9

#### 9.- ¿Los resultados de las decisiones afecta el desempeño laboral?

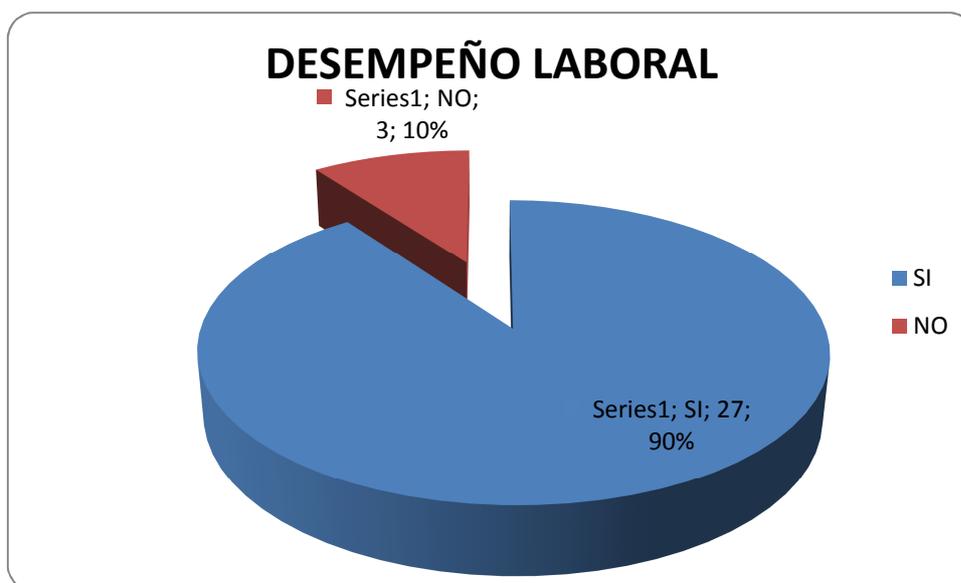
TABLA N° 9

X	F	%
SI	27	90
NO	3	10
TOTAL	30	100

Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Cristina Gutiérrez

GRAFICO N° 19



Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Cristina Gutiérrez

## Análisis e Interpretación

Analizada la información el 90% demuestra que los resultados de decisiones si afecta en el desempeño laboral, el 10% que no afecta.

Con esto se determina que si afecta los resultados de las decisiones en el desempeño laboral ya que el bajo rendimiento generado por desabastecimiento de recursos influye en aquellas acciones que relevantes para las metas organizacionales.

### PREGUNTA N 10

#### 10.- ¿La participación del personal debe ser mejorada por la motivación?

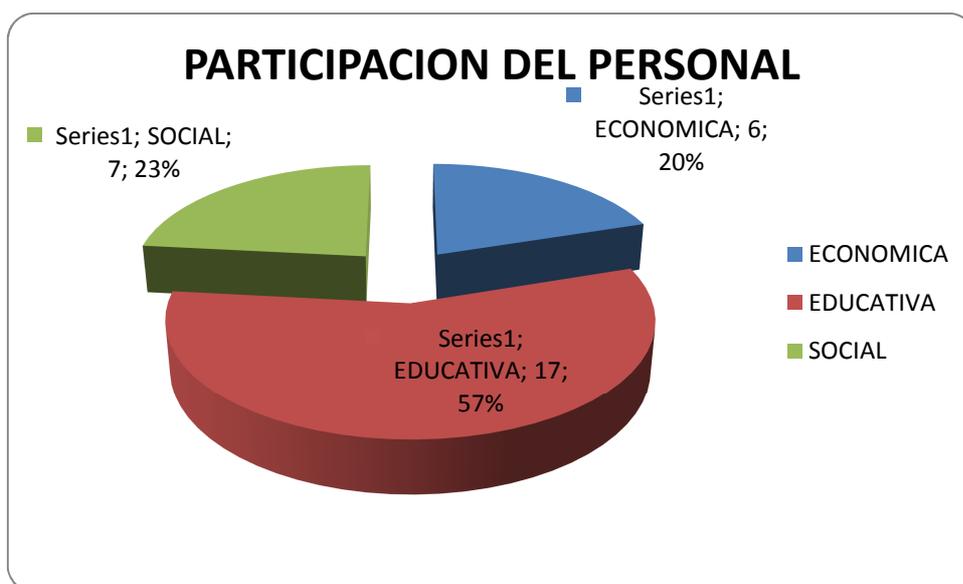
TABLA N° 10

X	F	%
ECONÓMICA	6	20
EDUCATIVA	17	57
SOCIAL	7	23
TOTAL	30	100

Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Cristina Gutiérrez

GRAFICO N° 20



Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Cristina Gutiérrez

## **Análisis e Interpretación**

Del 100% de los encuestados el 20% respondieron que la motivación debe ser mejorada en lo económico, el 57% en lo educativo, y el 23% en lo social.

Con los resultados obtenidos se concluye que la motivación debe ser mejorada en el ámbito educativo, ya que se mide su personalidad, su conducta y su potencial, por lo tanto si hay una buena motivación podrá rendir mucho mejor el personal., mediante el adecuado desarrollo de sus destrezas y habilidades.

### **4.3 Verificación de la Hipótesis**

La prueba o comprobación de las hipótesis se refiere al modo de presentar los resultados de una investigación, las cuales no se realizan al total de la población investigada, sino a las muestras seleccionadas. Para lo cual se aplica el método del  $\chi^2$  cuadrado que es una prueba estadística que permite relacionar datos observados y esperados.

### **Combinación de frecuencia**

**4.- ¿Cree usted que es necesario establecer estrategias internas que promuevan un alto rendimiento del personal?**

TABLA N° 11

X	F	%
SI	29	97
NO	1	3
TOTAL	30	100

Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Cristina Gutiérrez

## 9.- ¿Los resultados de las decisiones afecta el desempeño laboral?

TABLA N° 12

X	F	%
SI	27	90
NO	3	10
TOTAL	30	100

Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Cristina Gutiérrez

### FRECUENCIAS OBSERVADAS

TABLA N° 13

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA			
DESEMPEÑO LABORAL	SI	NO	TOTAL
SI	26	1	1
NO	3	0	0
TOTAL	29	1	30

Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Cristina Gutiérrez

### Modelo Lógico

Ho = El diseño de un nuevo enfoque de Dirección Estratégica NO permitirá mejorar el Desempeño Laboral en la empresa **AVÍCOLA LA PONDEROSA** de la parroquia Santa Lucia del cantón Salcedo

H1= El diseño de un nuevo enfoque de Dirección Estratégica SI permitirá mejorar el Desempeño Laboral en la empresa **AVÍCOLA LA PONDEROSA** de la parroquia Santa Lucia del cantón Salcedo

### **Nivel de Significación**

El nivel de significación con el que se trabaja es del 5%.

$$X^2 = \sum \left[ \frac{(O-E)^2}{E} \right]$$

En donde:

$X^2$  = Chi-cuadrado

$\Sigma$  = Sumatoria

O = Frecuencia observada

E = frecuencia esperada o teórica

### **Nivel de Significación y Regla de Decisión**

#### **Grado de Libertad**

Para determinar los grados de libertad se utiliza la siguiente formula:

$$Gl = (f-1) (c-1)$$

$$GL = (2-1) (2-1)$$

$$GL = 1.*$$

$$GL = 1$$

#### **Grado de significación**

$$\alpha = 0.05$$

En donde:

O = Frecuencia Observada

E = Frecuencia Esperada

O-E = Frecuencias observada – frecuencias esperadas

$O-E^2$  = resultado de las frecuencias observadas y esperadas al cuadrado

$O-E^2/E$  = resultado de las frecuencias observadas y esperadas al cuadrado dividido para las frecuencias esperadas

TABLA N° 14

### Frecuencias Esperadas

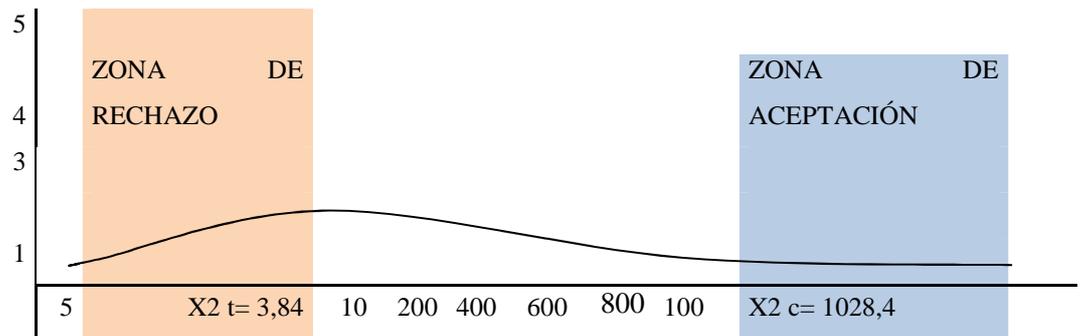
O	E	O-E	(O-E) <sup>2</sup>	(O-E) <sup>2</sup> /E
26	0,9	25,1	631,5	725,9
3	0,0	3,0	8,8	294,0
1	0,1	0,9	0,8	8,4
0	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL				1028,4

Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Cristina Gutiérrez

GRAFICO N° 21

### CAMPANA DE GAUSS



Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Cristina Gutiérrez

### Conclusión

El valor de  $X^2 t = 3.84 < X^2 c = 1028$  por tanto es aceptada la hipótesis alterna que indica que El diseño de un nuevo enfoque de Dirección Estratégica SI permitirá mejorar el Desempeño Laboral en la empresa **AVÍCOLA LA PONDEROSA** de la parroquia Santa Lucia del cantón Salcedo.

CUADRO N° 5

g.l	NIVELES				
	0.01	0.02	0.05	0.1	0.2
g.l	0.995	0.99	0.97	0.95	0.90
1	7.88	6.63	5.02	3.84	2.71
2	10.60	9.21	7.38	5.99	4.61
3	12.80	11.30	9.35	7.81	6.25
4	14.90	13.30	11.10	9.49	7.78
5	16.70	15.10	12.80	11.10	9.24
6	18.50	16.80	14.40	12.60	10.60
7	20.30	18.50	16.00	14.10	12.00
8	22.00	20.10	17.50	15.50	13.40
9	23.60	21.70	19.00	16.90	14.70

Fuente: La Encuesta

Elaborado por: Cristina Gutiérrez

## **CAPITULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 Conclusiones**

- La empresa no ha estructurado una gestión estratégica integral que permita efectuar cambios estructurales para delinear un mejor rendimiento y productividad.
- En la empresa no se ha establecido un diagnostico situacional que permita conocer los requerimientos y el nivel de dirección empresarial.
- No se ha estructurado un modelo de dirección estratégica que permita al cliente interno efectuar eficientemente sus actividades, lo cual conlleva a un bajo desempeño laboral y por ende a una mala imagen en el entorno.
- La empresa no cuenta con un modelo de dirección estratégica que permita el adecuado aprovechamiento de los recursos organizacional generando así bajos niveles de desempeño laboral, lo cual conlleva a una baja rentabilidad en la inversión efectuada.

## 5.2 Recomendaciones

- Se debe establecer un sistema de gestión estratégica que permita integrar la información necesaria para fomentar en el personal compromiso.
- Se recomienda por tanto establecer un análisis integral de cada una de las áreas de la empresa con la finalidad de recolectar la información necesaria para conocer los cambios y el estilo de dirección que se debe diseñar y así mejorar la productividad y la rentabilidad.
- De esta manera se establece la necesidad de generar un cambio de dirección orientado a la integración y coordinación en la empresa para sí mejorar el desempeño laboral del personal y el desarrollo organizacional como fuente de competitividad en el entorno.
- Por tanto es necesario establecer un modelo de dirección estratégica que genere un alto sentido de liderazgo para maximizar los recursos organizacionales y así el desempeño laboral refleje no solo compromiso, sino también eficiencia y participación en el mercado.

## **CAPÍTULO VI**

### **6 LA PROPUESTA**

#### **6.1 Datos Informativos**

##### **Título**

Diseño de una plan estratégico para mejorar el desempeño laboral en la Avícola la Ponderosa de la Parroquia Santa Lucia del Cantón Salcedo.

##### **Institución Ejecutora**

Empresa Avícola la Ponderosa

##### **Beneficiarios**

Los potenciales beneficiarios de la propuesta serán en primera instancia la Avícola la Ponderosa, el personal que labora en el área productiva y comercial, finalmente los clientes debido a que al establecer un plan estratégico se generara altos niveles

de productividad el mismo que reflejara en la satisfacción de las necesidades del mercado y clientes.

### **Ubicación**

Provincia Cotopaxi Cantón Salcedo Parroquia Santa Lucia

### **Tiempo**

Inicio: Agosto 2011

Fin: Noviembre 2011

### **Equipo Responsable**

Sra. Mónica Gutiérrez

Gerente Propietaria Avícola la Ponderosa

Sr. William Ortiz

Gerente de Ventas

Ing. Cristina Gutiérrez

Asesora

### **Costo**

El costo de la propuesta será de \$5.005,00 para poder generar una mejor dirección estratégica.

## **6.2 Antecedentes de la Propuesta**

En la empresa Avícola la Ponderosa, a pesar de su trayectoria en el mercado, se determina que no se ha establecido ningún tipo de plan estratégico que promueva el desarrollo de las habilidades y destrezas, los mismos que reflejan altos niveles de rendimiento laboral, lo cual afecta no solo el volumen de las ventas en el mercado, sino también el posicionamiento y la competitividad.

## **6.3 Justificación**

La importancia de la propuesta radica en que el plan estratégico generara desarrollo organizacional, el mismo que buscará cambiar no solamente a los

individuos sino también los valores y patrones de conducta de la empresa mediante la efectiva utilización de un direccionamiento empresarial ya que será un esfuerzo planificado y controlado desde el nivel más alto para incrementar la efectividad y el bienestar empresarial mediante intervenciones planificadas en los procesos internos.

La originalidad de la propuesta radica en que se modificará los esquemas tradicionales de manejo empresarial, ya que es una respuesta al cambio de la estrategia tradicional que pretende cambiar las creencias, valores y estructura de las organizaciones de tal forma que se adapten mejor a los nuevos mercados tecnológicos y retos comerciales que impone la comercialización en el entorno.

La factibilidad del proyecto radica en el esfuerzo planificado y continuo de todos y cada uno de los integrantes para el logro de los objetivos de la empresa y así potencializar las habilidades y destrezas del personal generando así un alto desempeño laboral, el mismo que conlleve a la competitividad.

## **6.4 Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar un plan estratégico para mejorar el desempeño laboral en la Avícola la Ponderosa de la Parroquia Santa Lucía del Cantón Salcedo.

### **Objetivos Específicos**

- Establecer un análisis situacional (FODA) que permita conocer los requerimientos de cambio en la empresa.
- Determinar las estrategias empresariales que permitan maximizar el rendimiento laboral y la imagen organizacional en el mercado.

## **6.5 Análisis de Factibilidad**

El creciente desarrollo ha generado que los enfoques administrativos cambien y evolucionen, por tanto establecer dimensiones estratégicas con mayor énfasis en una adecuada filosofía empresarial es uno de los principios y propósitos que define los procedimientos de la presente propuesta en donde el análisis situacional provea la formulación de actividades estratégicas para generar compromiso a trabajar en equipo y por tanto la factibilidad tendrá una secuencia fomentada en el control y la evaluación, lo cual propiciará que las ventajas competitivas optimicen el rendimiento laboral y así operar en el sector industrial con herramientas necesarias para innovar en el mercado.

## **6.6 Fundamentación**

### **Planificación estratégica**

La planeación estratégica es el proceso de 1) diagnosticar el entorno externo e interno de una organización; 2) establecer una visión y una misión; 3) idear objetivos globales; 4) crear, elegir y seguir estrategias generales, y 5) asignar recursos para alcanzar las metas de la organización. Los gerentes y otros participantes deben adoptar un método que abarque toda la organización o la división en el proceso de planeación estratégica. El acento está en crear estrategias a fin de aprovechar con eficacia las oportunidades del entorno y encarar las amenazas con base en las fortalezas y debilidades de la empresa. Bateman, T (2001, pag. 7).

Establecer la situación actual de la empresa permite conocer las fortalezas, debilidades que existen en el entorno, para luego establecer la formulación estratégica que permitirá que la gestión cumpla sus objetivos trazados.

## **Proceso de Planificación Estratégica**

La Planificación estratégica se basa en la visión y valores de la organización. Para ser estratégica requiere una buena comprensión de los procesos de transformación y desarrollo, así como de un análisis contextual de cierta profundidad.

### **Etapa Filosófica**

La etapa filosófica de la planificación comprende:

- La visión
- La misión
- Valores Corporativos

### **Valores Corporativos**

Los valores son ideas abstractas que guían el pensamiento y la acción. Los valores administrativos guían al directivo en la selección de un propósito, una visión, una misión, unas metas y unos objetivos para la institución. Los valores son creencias fundamentales acerca de la institución y de la gente que guía la estrategia organizacional. Avendaño B (2001, pág. 9).

Los valores constituyen el comportamiento de las personas en la empresa, además sirve de soporte en la cultura organizacional de la empresa.

### **Etapa Analítica**

En la etapa analítica se hace referencia a las auditorías organizacionales en base a:

- Análisis interno
- Análisis externo

## **Etapa Operativa**

La fase operativa consiste en base a todo lo anterior proceder a definir objetivos y estrategias para alcanzar estos objetivos en los programas de acción orientados a este fin. ALADI (2001, pág. 6).

## **Objetivos**

El propósito de establecer objetivos es transformar la declaración de la misión y la dirección de la organización en objetivos específicos de actuación por medio de los cuales se pueda medir el avance de la organización. Establecer objetivos implica reto, la fijación de un conjunto de resultados deseados que requieren un esfuerzo mayor y disciplinado. Thompson A (1998, pág. 3).

## **La jerarquía de los objetivos**

Una forma de determinar objetivos es con el enfoque de lo que se conoce con el nombre de jerarquía de los objetivos:

6. “La fijación de objetivos comienza en el nivel más alto con un pronunciamiento claro y conciso de lo que es la misión de la organización.
7. Basados en la misión, se fijan objetivos a largo plazo de la organización.
8. Los objetivos a largo plazo conllevan a determinar los objetivos a corto plazo para la organización.
9. Ahora se desarrollan objetivos para cada uno de los departamentos.
10. Se establecen objetivos para las diversas secciones que conforman los departamentos.

Este proceso se continúa en la jerarquía organizacional, descendiendo por los diversos niveles jerárquicos. Blank L. (1998, pág. 153).

## **Rendimiento de Personal**

Este orientado especialmente hacia un individuo, su personalidad, su conducta y su potencial. Se puede efectuarse mediante la combinación de una serie de criterios capaces de describir dicha realidad: conocimiento, y experiencia, apariencia y actitud, juicio, capacidad para desenvolverse, espíritu de decisión. Consiste en examinar los diferentes aspectos que forman parte de la actitud. Fleitman, J (1994, pág. 42).

## **Indicadores de Rendimiento**

La gestión, es el objetivo primordial de cualquier sistema de evaluación. La evaluación debería ser al más que una actividad que mira al pasado y que felicita o reprueba a los trabajadores por su trabajo durante el año anterior. Con el fin de facilitar la gestión del rendimiento, la evaluación debe orientarse hacia el futuro, hacia lo que los trabajadores pueden hacer para desarrollar su máximo potencial en la empresa. Esto requiere que los directores proporcionen una retroalimentación a los trabajadores con el fin de que éstos alcancen unos niveles más altos de rendimiento.

Son aquellos valores cualitativos y cuantitativos que proporcionan al evaluador un indicador un sitio sobre el grado de eficiencia y economía en la administración y ejecución de operaciones. Se puede expresar en términos monetarios o en medidas estadísticas. Fleitman, J (1994, pág. 44).

## **Empowerment.**

Significa que los empleados administradores o quienes de todos los niveles de la organización tienen el poder de tomar decisiones sin tener que requerir la

autorización de sus superiores, la idea del empowerment es que quienes se hallan directamente relacionados con una tarea son los más indicados para tomar una decisión al respecto, en el entendido de que posean las aptitudes requeridas para ello .KOONTZ Harold (1998, pág. 303)

Empowerment es el conferirles poder a los empleados, no equivale a entregarles el mando y el control sobre la compañía, pero les permite tomar decisiones que influyen sobre su propio trabajo y actuar de acuerdo con ellas. Esto significa que a cada empleado y a cada equipo se les debe dar un área definida de libertad funcional, dentro de la cual puedan ejercer sus conocimientos y habilidades.

CUADRO N° 6

### 6.7 Metodología Modelo Operativo

<b>I ETAPA</b>	Análisis situacional FODA
<b>II ETAPA</b>	Diseño de la filosofía orientadora Visión Misión Valores corporativos
<b>III ETAPA</b>	Formulación estratégica
<b>IV ETAPA</b>	Etapa de control

## **I ETAPA**

### **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

En el diseño del análisis situacional se ha establecido los factores internos y externos que afectan la participación de la empresa en el entorno para lo cual se ha generado el siguiente esquema:

#### **ANÁLISIS INTERNO**

##### **FORTALEZAS**

- Infraestructura adecuada para el desarrollo de las actividades productivas y comerciales en la empresa
- Personal en el área de producción con conocimientos sólidos en la rama.
- Mercado Objetivo del producto claramente definido
- Ubicación geográfica estratégica para la distribución de los productos
- Sólidos Recursos financieros

##### **DEBILIDADES**

- Dependencia de las importaciones del maíz ya que la producción nacional no cubre la demanda.
- Alto costo del maíz y la soya.
- No existe una estrategia en el manejo del personal
- Bajo rendimiento laboral del personal
- La empresa no establece planes de capacitación al personal

## ANÁLISIS EXTERNO

### OPORTUNIDADES

- Mercado en crecimiento.
- Establecer relaciones con empresas comercializadoras y distribuidoras de productos de consumo masivo, que se encuentren involucradas en el negocio
- Aprovechar la cultura alimenticia cambiante basada en el consumo de productos alimenticios con alto valor nutricional.
- Acceder a una nueva cartera de clientes potenciales
- Desarrollo de productos avícolas

### AMENAZAS

- Aparición de nuevos competidores dedicados a la misma actividad.
- Cambios en las condiciones de comercialización de los proveedores.
- Incertidumbre con los cambios aplicados por la política de nuestro país.
- La competencia expande su fuerza de ventas
- Política d costes más bajo

El primer determinante fundamental para la utilidad de la empresa es lo atractivo del sector industrial. La estrategia competitiva debe surgir de una comprensión sofisticada de las reglas de competencia que determinan lo atractivo del sector industrial. La intención última de la estrategia competitiva es el tratar e idealmente cambiar esas reglas a favor de la empresa.

La avicultura, uno de los pilares fundamentales del sector agropecuario ecuatoriano, ha basado su estrategia de desarrollo en la consolidación de la cadena agroindustrial a través de alianzas estratégicas que involucran a productores de las materias primas, industriales y abastecedoras de la industria avícola. Las mayores inversiones en esta cadena durante los últimos tres años han permitido obtener parámetros productivos adecuados en sus diferentes eslabones, gracias a lo cual le

ha sido posible abastecer el mercado interno y salir al exterior, especialmente a Colombia.

Materias primas. Durante el periodo 1995-2001, la producción de maíz amarillo creció cerca de 40%, al pasar de 357 mil a 501 mil toneladas, con rendimientos de 1.60 a 2.69 toneladas por hectárea, progresos que se atribuyen al mejoramiento tecnológico y al Programa de Fomento Maicero. En el 2001, las importaciones de maíz (130.618 toneladas) representaron 27% de la demanda total, volumen que viene a ser prácticamente igual al que exporta hacia Colombia (120 mil toneladas). En total, la oferta de maíz, sumadas la producción y las importaciones, menos las exportaciones, llegó a 511.662 toneladas.

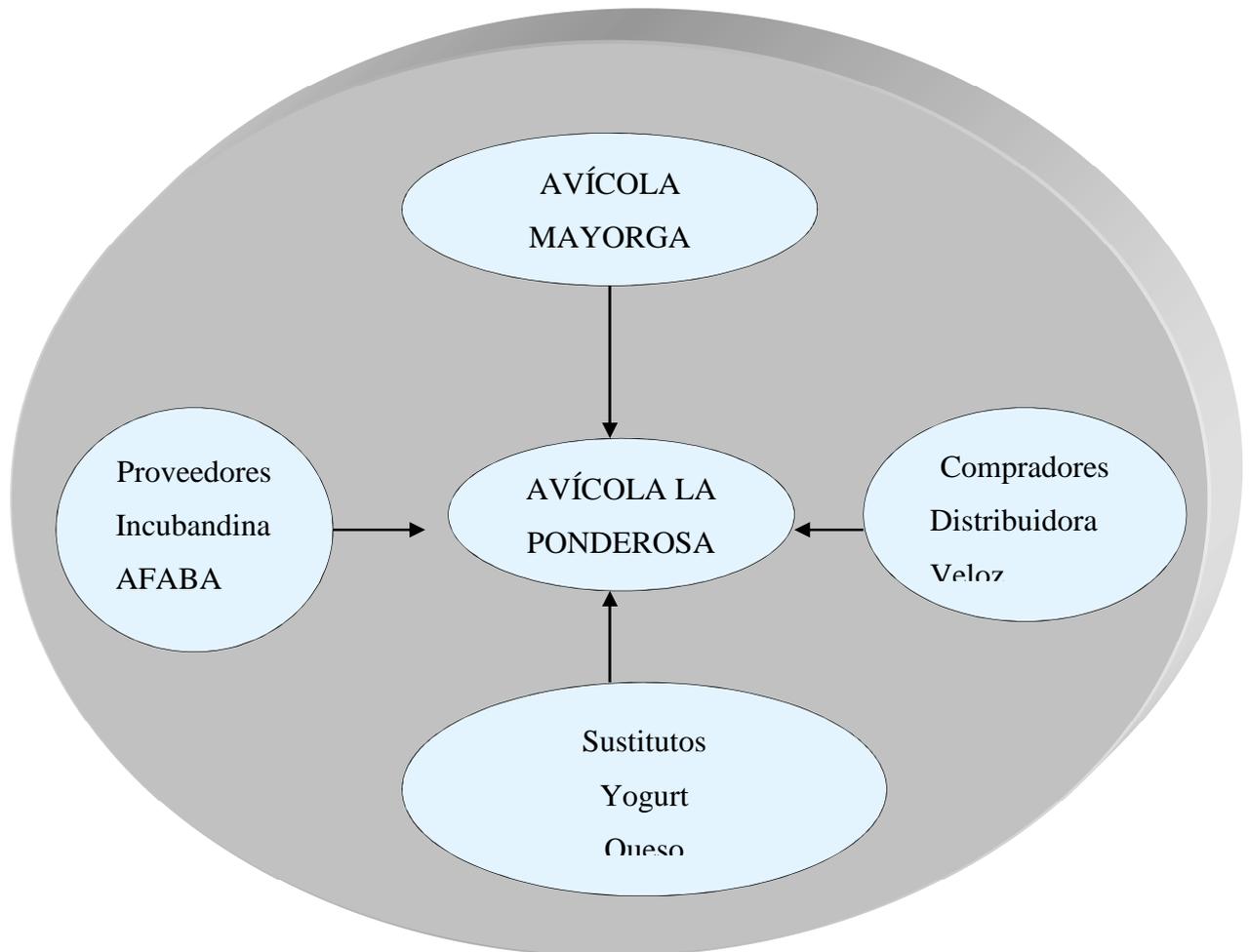
Producción y consumo de bienes avícolas. En Ecuador, la industria del pollo sobresale por encima de la del huevo, gracias a la gran demanda que esta carne tiene en todos los estratos de la población, y a la favorable diferencia de precios que la distingue frente a las carnes rojas y el pescado. Así, se tiene que entre 1995 y el 2001 la producción de pollo pasó de 105 mil a 220 mil toneladas (109%), y el consumo per cápita de 9.16 a 17.02 kilogramos. (Cuadro 6). En contraste, la producción de huevo creció 20.23% en los mismos siete años: de 60 mil toneladas en el 95, se llegó a 72.139 en el 2001. Se destaca el crecimiento del último año (13%), atribuible a dos factores: la demanda del mercado colombiano, que viene a ser 15% de la producción nacional, y la oferta de maíz a precios bajos, lo que también favoreció al sector del pollo.

Precios de los productos avícolas. En los últimos tres años, los precios del pollo para el industrial se han reducido 3.4%, pues pasaron de US\$1.16 en el 99 a US\$1.12 en el 2001. En huevo comercial, la situación ha sido mucho más aguda, en vista de que la disminución bordea 134%. Este fenómeno puede explicarse por el abaratamiento de las materias primas, que ha llevado a muchos productores a ampliar sus programaciones, así como a la aparición de pequeñas granjas, con el consecuente aumento de la oferta.

Comportamiento de la franja. Maíz amarillo, frijol soya y trozos de pollo son los productos enmarcado dentro del Sistema Andino de Franja de Precios, SAFP, mientras que la torta de soya está vinculada a la franja del frijol.

GRAFICO N° 22

Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de la Empresa



- **Competidores Potenciales.** Debido a las barreras de entrada que se generan en el mercado la empresa si puede enfrentar este riesgo debido a que cuenta con todos los recursos empresariales para una sostenibilidad.

- **Rivalidad de la Competencia.** Se determina que LA PONDEROSA si mantienen un potencial competidor, pero debido al uso eficiente de sus recursos mantiene un buen posicionamiento en el entorno comercial.
- **Poder Negociador de Proveedores.** Debido la credibilidad de la empresa existe una amplia disposición de los proveedores por efectuar negociaciones con la empresa, lo cual genera un constante abastecimiento del producto al cliente.
- **Poder Negociador de Compradores.** La negociación que se establece con los clientes será vital para la permanencia de la empresa al mercado a partir de una flexibilidad que permita asegurar las ventas.
- **Productos Sustitutos.-** La empresa debe enfrentar la entrada de productos sustitutos como el yogurt, debido a que es una fuente alimenticia que sustituye al producto generando una alta demanda en el mercado.

La avicultura ecuatoriana contribuye con el 13% del Producto Interno Bruto (PIB) Agropecuario por la producción de pollos de engorde y con el 3,5% por concepto de gallinas de postura según datos de la corporación de Incubadores y Reproductores de Aves (IRA). Por tanto es un sector industrial en amplio crecimiento lo cual promueve la economía nacional.

### **Expectativas de los clientes internos**

Según la información recolectada en la investigación las expectativas de los clientes internos se reflejan en los siguientes factores:

- Buscan satisfacer necesidades de afiliación, seguridad, autoestima, autorrealización, poder, seguridad monetaria en el puesto de trabajo
- Retribuyen la satisfacción de una necesidad mediante el propio esfuerzo físico y mental.
- Recibe menos dinero que el equivalente al esfuerzo realizado.

## **Expectativas de los clientes externos**

- Adquirir un producto de excelente calidad
- Lealtad en la entrega de los productos
- Un ciclo de servicio permanente

## **Factores claves internos de éxito**

- La fuerte competencia de las empresas entrantes, la principal amenaza son los bajos precios.
- La aparición de nuevas tecnologías en el campo de la producción avícola.
- Continuo crecimiento de las importaciones de productos alimenticios suplementarios (vitamínicos).
- La creación de nuevas empresas dedicadas a lo mismo que la avícola, con un ámbito de actuación provincial o regional, y con una alta tecnología y calidad del producto final.
- La mayoría de los trabajadores tienen un nivel de formación bajo, lo que puede generar una cierta desmotivación.
- La calidad del proceso productivo no se transmite al mercado con la intensidad necesaria.
- No existe una base de datos de los clientes con su historial.
- La falta de disponibilidad de medios adecuados hace ineficaz la resolución de las reclamaciones.
- Los competidores son mejores en áreas como en el descuento ofertado, y en la política de comunicación principalmente.
- Prever los cambios tecnológicos (manteniéndose informado del mercado)
- Tenemos que aprovechar lo que nuestros clientes necesitan y no se lo dan nuestros competidores.
- Dado que la mayoría de las ventas se realizan a través de distribuidores, podemos controlar el precio final que paga nuestro cliente final por el producto.
- La calidad de los productos que ofertamos es bastante buena.
- Disponemos de una oficina técnica y de Gestión de la producción de gran nivel.
- Tenemos capacidad para atender grandes demandas
- Infraestructura adecuada para el desarrollo de las actividades productivas y comerciales en la empresa
- Personal en el área de producción con conocimientos sólidos en la rama.
- Mercado Objetivo del producto claramente definido
- Ubicación geográfica estratégica para la distribución de los productos
- Sólidos Recursos financieros
- Dependencia de las importaciones del maíz ya que la producción nacional no cubre la demanda.

- Alto costo del maíz y la soya.
- No existe una estrategia en el manejo del personal
- Bajo rendimiento laboral del personal
- La empresa no establece planes de capacitación al personal
- Mercado en crecimiento.
- Establecer relaciones con empresas comercializadoras y distribuidoras
- Aprovechar la cultura alimenticia cambiante
- Acceder a una nueva cartera de clientes potenciales
- Desarrollo de productos avícolas
- Aparición de nuevos competidores dedicados a la misma actividad.
- Cambios en las condiciones de comercialización de los proveedores.
- Incertidumbre con los cambios aplicados por la política de nuestro país
- La competencia expande su fuerza de ventas
- Política de costes más bajo

CUADRO N° 7

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO							
Factores Claves de Éxito	PONDER	VÍCOLA LA PONDERO		VÍCOLA MAYORG		VÍCOLA ALTAMIRANO	
		CALIFIC	RES.POND	CALIFIC	RES.POND	CALIFIC	RES.POND
La fuerte competencia de las empresas entrantes, la principal	0,06	4	0,24	3	0,18	4	0,24
Servicio al cliente	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,20
Precio	0,08	3	0,24	4	0,32	4	0,32
Calidad del producto	0,05	4	0,2	4	0,2	3	0,15
Flexibilidad tecnológica	0,02	4	0,08	4	0,08	3	0,06
Rendimiento laboral	0,05	4	0,2	3	0,15	3	0,15
Fortaleza financiera	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12
Tenemos capacidad para atender grandes demandas	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,20
Personal en el área de producción con conocimientos sólidos	0,05	3	0,15	4	0,2	4	0,20
Dependencia de las importaciones del maíz ya que la producción	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24
Aprovechar la cultura alimenticia cambiante	0,05	4	0,2	3	0,15	4	0,20
Acceder a una nueva cartera de clientes potenciales	0,04	4	0,16	3	0,12	3	0,12
Desarrollo de productos avícolas	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,20
Cambios en las condiciones de comercialización de los productos	0,05	3	0,15	4	0,2	3	0,15
Incertidumbre con los cambios aplicados por la política de precios	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28
La competencia expande su fuerza de ventas	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,20
Política de costes más bajo	0,04	4	0,16	3	0,12	4	0,16
Tenemos que aprovechar lo que nuestros clientes necesitan	0,04	3	0,12	3	0,12	4	0,16
Dado que la mayoría de las ventas se realizan a través de distribuidores	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12
Disponemos de una oficina técnica y de Gestión de la producción	0,03	4	0,12	4	0,12	3	0,09
Acceder a cambios tecnológicos	0,03	3	0,09	3	0,09	4	0,12
<b>Total resultado ponderado</b>	<b>1,00</b>		<b>3,52</b>		<b>3,46</b>		<b>3,68</b>

**Ponderación:**

Sin importancia: 0.01

Muy importante 1.00

**Clasificación:** Se asigna

1 = Debilidad grave o muy importante

2 = Debilidad Menor

3 = Fortaleza Menor

4 = Fortaleza Importante

**Conclusión.**

Se determina entonces que existe un amplio nivel de competitividad en la avícola ALTAMIRANO, es decir aprovecha y potencializa cada uno de sus recursos para si asegurar su participación en el entorno, por tanto LA PONDEROSA debe mejorar el manejo interno con la finalidad de acceder a una mejor posición competitiva.

CUADRO N° 8

**ANÁLISIS EMPRESARIAL**  
**ANÁLISIS INTERNO**

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS</b>			
<b>FACTORES INTERNO CLAVES</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Infraestructura adecuada para el desarrollo de las actividades productivas y comerciales en la empresa	0,05	3	0,15
Personal en el área de producción con conocimientos sólidos en la rama.	0,05	4	0,2
Mercado Objetivo del producto claramente definido	0,07	4	0,28
Ubicación geográfica estratégica para la distribución de los productos	0,06	3	0,18
			0
Sólidos Recursos financieros	0,08	4	0,32
<b>DEBILIDADES</b>			
Dependencia de las importaciones del maíz ya que la producción nacional no cubre la demanda.	0,05	2	0,1
Alto costo del maíz y la soya.	0,1	3	0,3
No existe una estrategia en el manejo del personal	0,12	3	0,36
Bajo rendimiento laboral del personal	0,18	2	0,36
La empresa no establece planes de capacitación al personal	0,24	2	0,48
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,73</b>

**Ponderación:**

Sin importancia:	0.01
Muy importante	1.00

**Clasificación:** Se asigna

1	=	Debilidad grave o muy importante
2	=	Debilidad Menor
3	=	Fortaleza Menor
4	=	Fortaleza Importante

**Conclusión.**

Debido a que el valor total de resultados ponderados es menor a 2.5 se concluye que las debilidades predominan en la empresa, para lo cual es necesario potencializar sus fortalezas.

CUADRO N° 9

**ANÁLISIS EMPRESARIAL**  
**ANÁLISIS EXTERNO**

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS</b>			
<b>FACTORES INTERNO CLAVES</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Mercado en crecimiento.	0,05	3	0,15
Establecer relaciones con empresas comercializadoras y distribuidoras	0,05	4	0,2
Aprovechar la cultura alimenticia cambiante	0,07	4	0,28
Acceder a una nueva cartera de clientes potenciales	0,06	3	0,18
Desarrollo de productos avícolas	0,08	4	0,32
<b>DEBILIDADES</b>			
Aparición de nuevos competidores dedicados a la misma actividad.	0,05	2	0,1
Cambios en las condiciones de comercialización de los proveedores.	0,1	3	0,3
Incertidumbre con los cambios aplicados por la política de nuestro país.	0,12	3	0,36
La competencia expande su fuerza de ventas	0,18	2	0,36
Política d costes más bajo	0,24	2	0,48
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,73</b>

**Ponderación:**

Sin importancia: 0.01

Muy importante 1.00

**Clasificación:** Se asigna

1 = Amenaza grave o muy importante

2 = Amenaza Menor

3 = Oportunidad Menor

4 = Oportunidad Importante

**Conclusión.**

Los resultados de la matriz establecen que existen amenazas que no pueden ser controladas, para esto se debe

CUADRO N°10

<b>FACTORES EXTERNOS</b> / <b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>➤ FORTALEZAS</b>	<b>➤ DEBILIDADES</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Infraestructura adecuada para el desarrollo de las actividades productivas y comerciales en la empresa</li> <li>➤ Personal en el área de producción con conocimientos sólidos en la rama.</li> <li>➤ Mercado Objetivo del producto claramente definido</li> <li>➤ Ubicación geográfica estratégica para la distribución de los productos</li> <li>➤ Sólidos Recursos financieros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dependencia de las importaciones del maíz ya que la producción nacional no cubre la demanda.</li> <li>➤ Alto costo del maíz y la soya.</li> <li>➤ No existe una estrategia en el manejo del personal</li> <li>➤ Bajo rendimiento laboral del personal</li> <li>➤ La empresa no establece planes de capacitación al personal</li> </ul>
<b>➤ OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS(FO) MAX/MAX</b>	<b>ESTRATEGIAS(DO) MIN/MAX</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mercado en crecimiento.</li> <li>➤ Establecer relaciones con empresas comercializadoras y distribuidoras de productos de consumo masivo, que se encuentren involucradas en el negocio</li> <li>➤ Aprovechar la cultura alimenticia cambiante basada en el consumo de productos alimenticios con alto valor nutricional.</li> <li>➤ Acceder a una nueva cartera de clientes potenciales</li> <li>➤ Desarrollo de productos avícolas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Establecer programas de capacitación que mejore el nivel de competencias del personal.</li> <li>➤ Estructurar programas de entrenamiento continuo como base del desarrollo organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Estructurar un diseño organizacional que permita una dirección eficiente del sistema productivo y comercial</li> <li>➤ Elaborar un sistema direccional estratégico para acceder a los cambios tecnológicos del mercado</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS(FA)MAX/MIN</b>	<b>ESTRATEGIAS(DA) MIN/MIN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aparición de nuevos competidores dedicados a la misma actividad.</li> <li>➤ Cambios en las condiciones de comercialización de los proveedores.</li> <li>➤ Incertidumbre con los cambios aplicados por la política de nuestro país.</li> <li>➤ La competencia expande su fuerza de ventas</li> <li>➤ Política d costes más bajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Determinar un proceso de Benchamarking para mejorar el posicionamiento empresarial</li> <li>➤ Establecer una administración funcional que permita una adecuada toma de decisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Formular un Marketing estratégico que permita potencializar las ventas.</li> <li>➤ Establecer un control y una dirección a la fuerza de ventas en la organización</li> </ul>

## **MATRIZ FODA**

### **Definir la filosofía orientadora de la empresa**

#### **MISIÓN**

Avícola La Ponderosa ofrece al mercado huevos de la más alta calidad mejorando los procesos de comercialización y distribución del actual mercado para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.

#### **VISIÓN**

Avícola La Ponderosa pretende ser para el año 2015 la mayor distribuidora de huevos de la más alta calidad en la zona central del país a través de un proceso de distribución competitivo.

CUADRO N° 11

**MATRIZ AXIOLÓGICA**

Grupo de referencia	Sociedad	El estado	La familia	Los clientes	Los proveedores	Los colaboradores	Los accionistas
Principios							
Respeto		X	X	X	X	X	X
Rentabilidad				X	X	X	X
Honestidad	X	X	X	X	X	X	X
Responsabilidad	X	X	X	X		X	X
Productividad	X	X		X	X	X	X
Competitividad		X		X	X	X	X

**VALORES CORPORATIVOS**

- **FIDELIDAD:** A nuestros clientes y proveedores.
- **HONESTIDAD:** Integridad moral y ética
- **OPTIMISMO:** Actitud positiva frente a todo suceso generando bienestar.
- **COMPROMISO:** Trabajo en equipo más allá de la responsabilidad.
- **RESPONSABILIDAD:** Profesionalismo, cumplimiento y esfuerzo continuo para alcanzar objetivos.
- **RESPECTO:** Por la gente y el trabajo.
- **SEGURIDAD:** Salvaguardar la integridad física de los empleados.
- **HIGIENE:** Conservación y protección del medio ambiente.

- **PUNTUALIDAD:** Aprovechar el tiempo de mejor manera.

### **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- Lograr la identificación de todo el personal con la organización, mediante planes de comunicación interna y una capacitación adecuada.
- Formalizar los procesos organizacionales que promuevan un eficiente rendimiento individual y colectivo en la empresa
- Asegurar la calidad de productos y servicios, para lo cual tendrá como herramienta el mejoramiento continuo y su sistema de gestión de calidad.
- Promover la fidelización de los clientes a través de la satisfacción de las necesidades mediante una efectiva orientación de la empresa en el mercado

### **OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 01**

- Lograr la identificación de todo el personal con la organización, mediante planes de comunicación interna y una capacitación adecuada.

CUADRO N° 12

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	GESTOR
Establecer programas de capacitación que mejore el nivel de competencias del personal.	Estructurar programas motivacionales que permitan un alto compromiso del cliente interno con la empresa.	Gerente Personal administrativo y operativo
Estructurar programas de entrenamiento continuo como base del desarrollo organizacional.	Focalizar cursos en las diferentes ramas o actividades de la empresa	

### OBJETIVO ESTRATÉGICO No.02

- Formalizar los procesos organizacionales que promuevan un eficiente rendimiento individual y colectivo en la empresa

CUADRO N° 13

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	GESTOR
Estructurar un diseño organizacional que permita una dirección eficiente del sistema productivo y comercial.	Realizar una investigación de habilidades que permita la recolección de información del personal para reducir los costos de reclutamiento.  Potencializar las habilidades y destrezas del personal a partir de una gestión por competencias	Gerente  Personal administrativo y operativo
Elaborar un sistema direccional estratégico para acceder a los cambios tecnológicos del mercado	Fomentar el trabajo en equipo que permita conseguir la eficiencia y eficacia del personal  Incentivar y aplicar un proceso de comunicación para conseguir los objetivos de la empresa	

### OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 03

- Asegurar la calidad de productos y servicios, para lo cual tendrá como herramienta el mejoramiento continuo y su sistema de gestión de calidad.

CUADRO N° 14

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	GESTOR
Determinar un proceso de Benchmarking para mejorar el posicionamiento empresarial	Determinar la ventaja competitiva a partir de la diferenciación de los servicios que determine el mejor desempeño empresarial en el entorno	Gerente Personal administrativo y operativo
Establecer una administración funcional que permita una adecuada toma de decisiones	Establecer un empowerment que permita descentralizar las actividades críticas en la empresa.  Determinar un liderazgo participativo que permita incrementar el nivel de productividad de la empresa	

### OBJETIVO ESTRATÉGICO No. 04

- Promover la fidelización de los clientes a través de la satisfacción de las necesidades mediante una efectiva orientación de la empresa en el mercado

CUADRO N° 15

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	GESTOR
Formular un Marketing estratégico que permita potencializar las ventas.	Realizar un estudio de mercado que permita conocer las necesidades de los clientes. Fijación de precios competitivos en el mercado Elección de canales de distribución. Elaboración de campañas de publicidad y promoción de los productos.	Gerente Personal administrativo y operativo
Establecer un control y una dirección a la fuerza de ventas en la organización	Determinar una fuerza de ventas propia. Establecer un servicio de pos-venta	

CUADRO N° 16

**Presupuesto**

<b>GASTOS</b>	<b>Costo</b>
<b>DEL PROCESO</b>	
I ETAPA (análisis situacional)	850,00
II ETAPA (Filosofía orientadora)	1.200,00
III ETAPA (Formulación estratégica)	2.000,00
Total	4.050,00
<b>DE LA COMUNICACIÓN</b>	
Informe Final	500
Total	500,00
<b>Sub total</b>	<b>4.550,00</b>
Imprevistos 10%	455,00
<b>TOTAL</b>	<b>5.005,00</b>

El presupuesto para el desarrollo de la planificación estratégica será de \$5.005 lo cual generará una mejor gerencia estratégica.

**Cronograma de trabajo**

CUADRO N° 17

Semanas	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Actividades																
Análisis situacional																
Diseño de la filosofía orientadora																
Formulación de estrategias																
etapa de control																

## 6.8 Administración

De esta manera la administración de la propuesta será manejada bajo los siguientes parámetros:

- **Liderazgo que motiva.-** este enfoque hace hincapié en los premios o recompensas, el líder estará utilizando el “liderazgo positivo”, cuando mayor sea la recompensa, monetaria o no monetaria, más positivo será el liderazgo.
  
- **Naturaleza de la participación del personal.-** La participación del personal se puede definir como la implicación de los empleados en los procesos de la avícola. Esta implicación será mental y emocional, y estimulara al empleado para que contribuya en el cumplimiento de las metas organizacionales y comparta la responsabilidad de su cumplimiento.
  
- **Fijación de metas por los empleados.-** se permitirá al recurso humano que fijen sus propias metas de trabajo para asegurar su compatibilidad con las metas de la avícola.

## 6.9 Previsión de la Evaluación

**Por tanto la evaluación de la propuesta tendrá los siguientes parámetros:**

**Evaluación Ex Ante.-** Esta evaluación se lo realizará en función de los resultados obtenidos hasta el momento en la empresa.

**Evaluación Concurrente o en proceso.-** la evaluación se realizará en la aplicación del Plan de Motivación y capacitación.

**Evaluación Expost o Final.-** posteriormente se efectuará una evaluación final, la misma que se la realizará en el primer año de la aplicación de la propuesta.

CUADRO N° 18

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Quiénes solicitan evaluar?	La empresa Avícola La Ponderosa
¿Por qué evaluar?	Para obtención de un control eficiente y eficaz de cada uno de los departamentos.
¿Para qué evaluar?	Para mejorar el funcionamiento general del trabajo. Obtener información para la toma de decisiones.
¿Qué evaluar?	Se evaluará el rendimiento de los trabajadores.
¿Quién evaluará?	El Gerente propietario de la Avícola la Ponderosa
¿Cuándo evaluar?	Agosto 2011 - Noviembre 2011
¿Cómo evaluar?	Mediante la capacitación por parte del Gerente de la Empresa.
¿Con qué evaluar?	Con la motivación que se les dará a todos los que conforman la Avícola por medio de la Capacitación

## **Bibliografía**

- ALADI (2001). Planificación Estratégica. Cámaras de Industrias del Tungurahua.
- BATEMAN T (2001) Un nuevo panorama competitivo. Editorial McGraw- Hill.
- BAZINET A (2001) La evaluación del rendimiento. Editorial HERDER. Barcelona España.
- COENS T (2000) Evaluaciones de desempeño. Editorial NORMA. Bogota.
- DESS G (2003) Dirección estratégica. Editorial Mc Graw Hill. España.
- GERRY J (2001) Dirección estratégica. . Editorial. Ariel. España. Graw Hill. México.
- HELLRIEGEL, Don (2002) Un Enfoque Basado en Competencias MC GRAW HILL 9<sup>na</sup> Edición. México.
- HERNANDEZ, Cesar (2000) Plan de Marketing Estratégico, GESTION, MC GRAW HILL. México.
- Hill Ch (2000) Administración estratégica. Editorial McGraw- Hill. Colombia.
- KOONTZ, H. (1998). *Administración una Perspectiva Global*. Editorial Mc
- MANAGMENT (2002) Enciclopedia de marketing. Barcelona.

- MARSHAL D(2000) Administración Conceptos y Aplicación. Compañía Editorial Continental S.A. DE C .V. México, 2002.
- MINTZBERG, H. (2001). Planificación Estratégica. Prentice Hall. México.
- MUCHINSKY P(2004) Psicología aplicada al trabajo. Editorial Thomson. España.
- PORTER, M. (2003) Ventaja Competitiva en la Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior. Edición Revisada. Editorial .Grupo Patria Cultural, S.A. México.
- SERNA H (1994) Modulo de Planificación estratégica., Administración educativa Mexico.
- HERRERA, Luis y otros (2002) Maestría en Gerencia de Proyectos Educativos y Sociales. AFEFCE. Quito Ecuador.

**Anexos**  
**Anexo N° 01**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**ENCUESTA SOBRE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA Y**  
**SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL**

**OBJETIVO:**

Identificar la situación actual de la aplicación de la dirección estratégica y su incidencia en la productividad de la empresa para generar un mejor rendimiento laboral.

**INSTRUCCIONES:**

Coloque una X en la pregunta que crea conveniente

Al ser anónima la encuesta se requiere llenarla con veracidad.

**Contenido**

1.- ¿Cómo califica usted el uso de los recursos empresariales?

Muy buena (     )

Buena (     )

Regular (     )

2.- ¿Cree usted que en la empresa se establece un análisis situacional con frecuencia?

Si (     )

No (     )

3.- ¿Considera usted que existe un compromiso del personal a efectuar eficientemente sus actividades?

Si (     )

No (     )

4.- ¿Cree usted que es necesario establecer estrategias internas que promuevan un alto rendimiento del personal?

Si (     )

No (     )

5.- ¿Según su criterio la empresa cumple con sus objetivos planteados?

Siempre ( )

Casi siempre ( )

Nunca ( )

6.- ¿Cree que la observación de la labor del personal es una herramienta de valoración?

Muy buena ( )

Buena ( )

Regular ( )

7.- ¿Considera que la actitud del personal influye en el sistema productivo de la empresa?

Si ( )

No ( )

8.- ¿Los resultados de la producción afectan la toma de decisiones de la empresa?

Si ( )

No ( )

9.- ¿Los resultados de las decisiones afecta el desempeño laboral?

Si ( )

No ( )

10.- ¿La participación del personal debe ser mejorada por la motivación?

Económica ( )

Educativa ( )

Social ( )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## Anexo N° 02

### FICHA TÉCNICA E INFORMACIÓN BÁSICA DE LA EMPRESA.

1	NOMBRE DEL PROYECTO	FICHA Y PLAN DE MANEJO AMBIENTAL GRANJA AVÍCOLA LA PONDEROSA					
						<b>Coordenadas</b>	
2	<b>Ubicación del plantel avícola</b>	<b>Provincia</b>	<b>Cantón</b>	<b>Parroquia</b>	<b>Ficha y PMA</b>	<b>X</b>	<b>Y</b>
		Cotopaxi	Salcedo	Santa Lucia	Granja Avícola	764575.98	9877706.53
3	Empresa	<p><b>Nombre:</b> Granja Avícola La Ponderosa</p> <p><b>Representante Legal:</b> Gutiérrez Mayorga Mónica Alexandra</p> <p><b>Tipo de actividad:</b> Producción y Comercialización de huevos.  <b>Telf.:</b> (03) 2 276 - 375  (03) 2 726 - 385</p> <p><b>Dirección:</b> Santa Inés.</p>					
4	<b>Consultora</b>	<p>Ing. Miryam Guanoluisa Tenorio  E mail: correonuevorox@hotmail.com  Salcedo – Ecuador</p>					
5	<b>NOMBRE DE LOS INTEGRANTES DEL EQUIPO CONSULTOR</b>	<b>NOMBRE/PROFESIÓN</b>				<b>RESPONSABILIDAD EN EL PROYECTO</b>	
		Miryam Guanoluisa	Ing. Agrónoma			Encargada de la Ficha y PMA	
		Gabriela Arias	Lcda. Medio Ambiente y Ecoturismo			Evaluación Ambiental	
		Gandi Uresta	Ing. Zootecnista			Especialista en Manejo de granjas avícolas.	

**Anexo N° 03**

**DISTRIBUCIÓN FÍSICA DE LA PONDEROSA**



