



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL**

TEMA

**PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN
ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA
AGROINDUSTRIAS WARSA S.A.**

TUTOR

MAE. BOLIVAR MADERO ROMERO

AUTORA

MICHELLE GABRIELA SALINAS DE LA TORRE

GUAYAQUIL, 2022

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA		
FICHA DE REGISTRO DE TESIS		
TÍTULO Y SUBTÍTULO: Plan Estratégico para mejorar la gestión administrativa en la empresa Agroindustrias Warsa S.A.		
AUTORA: Salinas De la Torre Michelle Gabriela	REVISORES O TUTORES: MAE. Bolívar Romero Madero	
INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	Grado obtenido: Ingeniera Comercial	
FACULTAD: Facultad de Administración	CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL	
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2022	N. DE PAGS: 96	
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación comercial y administración		
PALABRAS CLAVE: Planificación; Estrategia; Gestión, Administración de empresas.		
RESUMEN: En el presente trabajo de investigación se planteó como objetivo general diseñar un Plan Estratégico que aporte a la mejora de la gestión administrativa en la empresa Agroindustrias Warsa S.A. La investigación tuvo un enfoque mixto, de tipo descriptivo y no experimental. Se utilizó el método inductivo y como técnicas de recolección de datos se utilizó la encuesta y la entrevista. La población de estudio estuvo representada por el personal que labora en la empresa Warsa S.A. en sus distintas áreas y departamentos. Dentro de los principales resultados se pudo conocer que la empresa no ha realizado planes estratégicos lo cual incide en la gestión administrativa, impidiendo un mejor desempeño de los trabajadores, debilidades en la comunicación interna, entre otros aspectos. Como conclusión se destaca la necesidad que tiene la empresa de un plan estratégico por lo que se efectuó un análisis FODA y matrices EFI y EFE, y se identifican acciones y estrategias basadas en el Balance Scorecard en coherencia con las cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.		
N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTOR: Salinas De la Torre Michelle Gabriela	Teléfono: 0996387124	E-mail: msalinasd@ulvr.edu.ec
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	Msc. Oscar Machado Álvarez Teléfono: 2596500 Ext. 201 E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec Mgtr. Irma Aquino Onofre Teléfono: 2596500 Ext. 203 E-mail: iaquino@ulvr.edu.ec	

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO

Turnitin Informe de Originalidad

Procesado el: 31-may.-2022 11:14 -05
Identificador: 1847894960
Número de palabras: 16554
Entregado: 1

Índice de similitud	Similitud según fuente
7%	Internet Sources: 7% Publicaciones: 0% Trabajos del estudiante: 2%

Corrección Tesis Por Michell Salinas

1% match (Internet desde 13-feb.-2022)

<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/17396/1/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-602.pdf>

1% match (Internet desde 23-jul.-2021)

<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/15968/1/T-UCSG-POS-MAE-339.pdf>

1% match (Internet desde 29-mar.-2022)

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/58329/1/DE%20LA%20S%20MACIAS%20MYRKA%20MORELYA.p>

< 1% match (Internet desde 21-nov.-2021)

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/50865/1/Edwin%20%20Lucas%20BDEF-TPRG%20207-2020.pdf>

< 1% match (Internet desde 09-jul.-2021)

<http://repositorio.uotavalo.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/284/PG-ADM-002-2020.pdf?isAllowed=y&sequence=1>

Firma:



BOLIVAR MADERO ROMERO

C.C. 0703021568

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

La estudiante egresada Michelle Gabriela Salinas De la Torre, declara bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, Plan Estratégico para mejorar la Gestión Administrativa en la Empresa Agroindustrias Warsa S.A. corresponde totalmente al suscrito y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autora



MICHELLE GABRIELA SALINAS DE LA TORRE

C.I. 0931882864

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación Plan Estratégico para mejorar la Gestión Administrativa en la Empresa Agroindustrias Warsa S.A. designado por el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: Plan Estratégico para mejorar la Gestión Administrativa en la Empresa Agroindustrias Warsa S.A. presentado por la estudiante MICHELLE GABRIELA SALINAS DE LA TORRE, como requisito previo, para optar al Título de INGENIERO COMERCIAL, encontrándose apto para su sustentación.

Firma:



BOLIVAR MADERO ROMERO

C.C. 0703021568

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios la fortaleza para culminar este proyecto, por haber sido guía en mi camino y nunca soltarme.

Gracias a todas las personas que me ayudaron e hicieron posible este logro en mi vida tanto en mi familia como en mi trabajo.

A cada maestro que hizo parte de este proceso con sus enseñanzas, paciencia e inspiración.

Michelle Gabriela Salinas De La Torre

DEDICATORIA

A Dios porque sin él esto no hubiese sido posible.

A Jaime por creer incondicionalmente en mí, por ser luz de esperanza en mis momentos más oscuros. Gracias a ti hoy puedo estar aquí.

A Oliver, Ignacia, Olivia y Gohan porque son mi alegría.

Y a mi abuelo Eduardo, por ser ejemplo de fortaleza y perseverancia, siempre estás en mi corazón. Yo sé que desde el cielo me cuidas.

Michelle Gabriela Salinas De La Torre

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	2
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1.1 Tema	2
1.2 Planteamiento del Problema	2
1.3 Formulación del Problema.....	4
1.4 Sistematización del Problema	4
1.5 Objetivo General.....	4
1.6 Objetivos Específicos.....	4
1.7 Justificación	5
1.8 Delimitación del Problema	5
1.9 Idea a Defender	6
1.10 Línea de Investigación Institucional/Facultad.....	6
CAPÍTULO II.....	7
MARCO TEÓRICO	7
2.1 Antecedentes referenciales.....	7
2.2 Marco teórico.....	13
2.2.1 Teorías Administrativas.....	13
2.2.2 Definición de la administración.....	15
2.2.3 Gestión Administrativa.....	17
2.2.4 Importancia de la Gestión Administrativa.....	17
2.2.5 Estructura Organizativa y tipos	18
2.2.6 Planificación Estratégica	18

2.2.7	Beneficios del Plan estratégico.....	20
2.2.8	Estructura del Plan Estratégico.....	21
2.2.9	Características del Plan Estratégico.....	21
2.2.10	Objetivos de la Planificación Estratégica	22
2.2.11	Matriz FODA.....	22
2.2.12	PESTEL.....	23
2.2.13	Matriz EFI.....	26
2.2.14	Estrategias de PORTER.....	26
	Según Fred	26
2.2.15	Balance Scorecard	28
2.3	Marco conceptual.....	30
2.3.1	Administración	30
2.3.2	Cultura organizacional.....	30
2.3.3	Gestión.....	30
2.3.4	Estrategia	30
2.3.5	Estructura.....	30
2.3.6	Meta.....	30
2.3.7	Objetivo	31
2.4	Marco Legal.....	31
2.4.1	Código del Trabajo Ecuatoriano.....	31
CAPÍTULO III		33
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....		33
3.1	Enfoque de la investigación.....	33
3.1.1	Enfoque Mixto.....	33
3.2	Tipo de Investigación.....	33
3.2.1	Investigación de tipo descriptiva	33

3.2.2	Investigación no experimental.....	33
3.3	Métodos y Técnicas utilizadas.....	34
3.3.1	Método inductivo.....	34
3.3.2	Técnica de encuesta.....	34
3.3.3	Técnica de entrevista.....	35
3.3.4	Técnica de investigación documental.....	35
3.3.5	Instrumentos de investigación.....	35
3.4	Población.....	35
3.5	Muestra.....	36
3.6	Análisis, interpretación y discusión de resultados.....	37
3.6.1	Resultados de encuesta realizada.....	37
3.6.2	Resultados de entrevista realizada.....	47
3.6.3	Análisis de los resultados de la encuesta realizada a empleados.....	51
3.6.4	Análisis de los resultados de entrevista a personal de la empresa.....	52
CAPÍTULO IV.....		53
INFORME FINAL.....		53
4.1	Título.....	53
4.2	Justificación de la propuesta.....	53
4.3	Información de la Empresa.....	53
4.3.1	Nombre de la Empresa.....	53
4.3.2	Ubicación.....	54
4.3.3	Logo de la Empresa.....	54
4.3.4	Servicios que ofrece.....	55
4.4	Desarrollo de la propuesta.....	55
4.4.1	Enunciar la misión, visión y valores organizacionales para la empresa Agroindustrias Warsa.....	55

4.4.2	Proponer un organigrama que permita un mejor desempeño y comunicación entre los miembros de la organización.....	57
4.4.3	Desarrollar una matriz EFI y EFE partiendo del análisis FODA	58
4.4.4	Identificar las acciones y estrategias que mejorarán la gestión administrativa de la empresa Agroindustrias Warsa S.A., utilizando las perspectivas que sugiere el Balance Scorecard.	61
4.5	Beneficiarios de la propuesta	67
4.6	Costo / Beneficio de la propuesta	67
4.6.1	Costo de la propuesta.....	67
4.6.2	Beneficios de la propuesta.....	70
	CONCLUSIONES.....	71
	RECOMENDACIONES	72
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	73
	ANEXOS	79

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Marco Teórico Referencial.....	12
Tabla 2. Principales teorías del pensamiento administrativo.....	14
Tabla 3. Principales teorías administrativas especiales y autores relevantes,	15
Tabla 4. Definición de administración según diversos autores	16
Tabla 5. Características de la Planificación Estratégica según concepto dado por los autores.....	20
Tabla 6. Características de la Planificación Estratégica	21
Tabla 7. Elementos de la matriz FODA.....	22
Tabla 8. Fases del método inductivo	34
Tabla 9. Población de estudio.....	36
Tabla 10. Resultados de la entrevista Nro. 1	47
Tabla 11. Resultados de la entrevista Nro. 2	49
Tabla 12. Resultados de la entrevista Nro. 3	50
Tabla 13. Análisis FODA de la empresa Agroindustrias Warsa	58
Tabla 14. Matriz EFI de la empresa Agroindustrias Warsa.....	59
Tabla 15. Matriz EFE empresa Agroindustrias Warsa.....	60
Tabla 16. Cuadro de Mando Integral del Plan Estratégico propuesto a la empresa Agroindustrias Warsa	63
Tabla 17. Costo de la propuesta.....	67
Tabla 18. Beneficios de la propuesta.....	70

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Árbol del problema	3
Figura 2. Tipos de Estructuras Organizativas. Adaptado de: Paniagua et al. (2019). Elaborado por: Salinas (2022)	18
Figura 3. Cinco fuerzas de PORTER.....	27
Figura 4. Conocimiento sobre la estructura organizativa de la empresa	37
Figura 5. El personal se siente identificado con la filosofía de la empresa.....	38
Figura 6. Nivel en el que ejerce funciones	39
Figura 7. Se conocen los objetivos y metas empresariales.....	40
Figura 8. El personal recibe las funciones por escrito.....	41
Figura 9. Existen manuales de procedimientos en las áreas y departamentos	42
Figura 10. Comunicación organizacional adecuada	43
Figura 11. Se conocen los niveles de mando y supervisión	44
Figura 12. Los jefes realizan una adecuada supervisión de las funciones del personal .	45
Figura 13. El personal recibe los objetivos de desempeño individual.....	46
Figura 14. Ubicación Agroindustrias Warsa	54
Figura 15. Logo Agroindustrias Warsa	54
Figura 16. Propuesta de valores organizacionales para Agroindustrias Warsa.....	56
Figura 17. Propuesta de organigrama para Agroindustrias Warsa	57

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Formato de Encuesta.....	79
Anexo 2. Formato de Entrevista.....	82

INTRODUCCIÓN

Actualmente, las empresas enfrentan distintos desafíos, ante una actividad económica globalmente activa, las organizaciones deben basar sus estrategias en elementos que le permitan enfrentar los desafíos y dar respuesta a las exigencias del entorno. Es importante señalar, que actualmente las empresas no solo deben invertir en equipos tecnológicos o ampliaciones en la infraestructura, sino que los cambios internos deben formar parte de las decisiones que los gerentes deben considerar para que la empresa pueda ser exitosa y competitiva.

Los planes estratégicos son herramientas que la gerencia puede utilizar para mejorar las relaciones internas con los colaboradores, a través de acciones que conlleven al logro de objetivos y metas organizacionales. En la presente investigación, se hace un aporte a la empresa AGROINDUSTRIAS WARSA S.A, a través de un plan estratégico para mejorar la gestión del talento humano y fomentar le identidad y el compromiso con la empresa.

El talento humano de las organizaciones representa la parte pensante de la empresa, son los colaboradores quienes llevan a cabo las actividades de dirección, ejecución y control en las distintas áreas o departamentos. El departamento de talento humano es un área de alto valor para la empresa, la gestión que se realice sobre el talento humano, permitirá conocer si la empresa puede lograr o no los objetivos propuestos.

La implementación de un plan estratégico contribuirá sin duda alguna a mejorar las relaciones entre el personal y la organización, así como también incidirá en un mejor clima organizacional. Cuando el personal siente motivación y se le toma en cuenta en los logros de la empresa, mejora la eficiencia y eficacia en los procesos y el compromiso por alcanzar las metas establecidas.

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Tema

- Plan Estratégico para mejorar la gestión administrativa en la empresa Agroindustrias Warsa S.A.

1.2 Planteamiento del Problema

Los desafíos que enfrentan las empresas en la actualidad son muy variados, dependiendo del contexto y las características del entorno interno y externo, no obstante, todas las empresas pasan por procesos importantes desde que inician operaciones, teniendo la necesidad de emplear estrategias y acciones que les permita ser exitosas en el mercado. Ante los constantes cambios que se dan actualmente a niveles organizacionales, las empresas deben tomar acciones rápidas que les permitan dar respuesta al entorno de manera exitosa. La gestión administrativa es parte fundamental en los resultados que pueda tener una empresa, se corresponde con el conjunto de tareas y actividades que deben estar claramente coordinadas con el fin de alcanzar los objetivos y obtener los mejores resultados.

En este contexto, ha sido de interés realizar el presente estudio de investigación tomando en consideración la necesidad que presenta la empresa Agroindustrias Warsa S.A. de un plan estratégico que le permita mejorar la gestión administrativa que actualmente se lleva a cabo en la organización. La empresa se dedica a la venta de equipos industriales para cocina, hornos, neveras, batidoras, entre otros. Inició actividades comerciales en el año 1970, está ubicada en la ciudad de Guayaquil. La empresa tiene largos años de funcionamiento, sin embargo, ese funcionamiento se ha dado de forma empírica, es decir, ha guiado sus procesos por la costumbre, sin aplicar planes estratégicos ni acciones gerenciales que permitan mejorar el funcionamiento general de la empresa.

Dentro de las causas que generan los problemas que se presentan en la organización, se conoce que no existen definidos misión, visión ni valores organizacionales, lo que conlleva a que no se fomente pertinencia con la empresa; tampoco se dispone de un mecanismo de comunicación formal por la falta de un organigrama que sea del conocimiento de todos los trabajadores de la organización, lo que genera problemas de entendimiento,

delegación de responsabilidades y comunicación entre niveles de supervisión o coordinación y los niveles operativos y técnicos. Como resultado de la ineficiente gestión administrativa, no se lleva un control financiero que permita conocer los ingresos y egresos de forma clara.

La empresa no cuenta con manuales de procedimientos que permitan definir las funciones y responsabilidades asignadas a cada trabajador, esto afecta el desempeño de los trabajadores que finalmente incide en una mala atención al cliente, un bajo nivel de satisfacción o de ventas, desde el punto de vista de la gestión administrativa. De igual forma, al no llevarse una correcta gestión administrativa, es casi imposible evaluar indicadores de gestión que permitan conocer los resultados de satisfacción de los clientes por el servicio ofrecido, o indicadores relacionados con la eficiencia, la productividad y el nivel de cumplimiento de los objetivos de desempeño.

En el siguiente árbol del problema, se detallan las causas y los efectos de la problemática que presenta la organización:



Figura 1. Árbol del problema

Elaborado por: Salinas (2022)

Partiendo de lo señalado, el presente estudio centra el interés en buscar una alternativa de solución para la empresa Agroindustrias Warsa S.A. a través de un Plan Estratégico que le permita mejorar la gestión administrativa que se lleva a cabo en la organización, con la finalidad de alcanzar mejores resultados financieros y empresariales, mediante la evaluación de indicadores de gestión administrativas donde se pueda conocer lo siguiente:

- Nivel de satisfacción de los clientes en el servicio ofrecido por la empresa
- Nivel de cumplimiento de los objetivos de desempeño individual
- Nivel de cumplimiento en la entrega de los productos a los clientes
- Nivel de la calidad del servicio

1.3 Formulación del Problema

¿El diseño de un Plan Estratégico aportaría a la mejora de la gestión administrativa en la empresa Agroindustrias Warsa S.A.?

1.4 Sistematización del Problema

1. ¿Cuáles son los diferentes estudios que fundamentan teóricamente la investigación?
2. ¿Cuál es la situación actual en la gestión administrativa de la empresa Agroindustrias Warsa S.A.?
3. ¿Cómo debería estar diseñado de un Plan Estratégico que mejore la gestión administrativa de la empresa Agroindustrias Warsa S.A.?
4. ¿Cuál sería el costo-beneficio de la propuesta planteada?

1.5 Objetivo General

Diseñar un Plan Estratégico que aporte a la mejora de la gestión administrativa en la empresa Agroindustrias Warsa S.A.

1.6 Objetivos Específicos

- Fundamentar teóricamente la investigación consultando diversas fuentes que faciliten la comprensión del tema principal de estudio.

- Diagnosticar la situación actual en la gestión administrativa de la empresa Agroindustrias Warsa.
- Proponer un Plan Estratégico para mejorar la gestión administrativa de la empresa Agroindustrias Warsa.
- Determinar el costo-beneficio de la propuesta.

1.7 Justificación

La investigación que se realiza en la empresa Agroindustrias Warsa S.A., tiene un aporte teórico muy valioso y se justifica porque brinda información actualizada de diversas fuentes bibliográficas que permiten entender con facilidad, al usuario del estudio realizado. También es un aporte académico que sirve de guía, base u orientación para futuras investigaciones relacionadas al tema, el cual puede ser ampliado o aplicado a otras organizaciones que realicen actividades similares.

De este mismo modo, la investigación tiene un gran aporte social, porque brinda una solución a la empresa Agroindustrias Warsa S.A, a través del diseño de un Plan Estratégico que permitirá a la empresa mejorar la gestión administrativa y el clima laboral. Las organizaciones están conformadas por personas que desde distintas áreas brindan sus conocimientos y realizan diversas funciones formando un equipo de trabajo que socialmente deben orientar sus acciones hacia un mismo objetivo y meta. Por tanto, el presente estudio brinda una alternativa que mejora las relaciones organizacionales en la empresa Agroindustrias Warsa S.A., contribuyendo a mayores logros de objetivos y metas en la gestión administrativa.

1.8 Delimitación del Problema

- **Campo:** Gestión Administrativa
- **Área:** Administración
- **Aspecto:** Plan Estratégico
- **Tema:** Plan Estratégico para mejorar la Gestión Administrativa en la empresa Agroindustrias Warsa S.A.
- **Delimitación geográfica:** Provincia del Guayas, Guayaquil.
- **Delimitación espacial:** Agroindustrias Warsa S.A.
- **Delimitación temporal:** Mayo del 2021 a diciembre del 2021.

1.9 Idea a Defender

Un Plan Estratégico contribuirá a mejorar la gestión administrativa en la empresa Agroindustrias Warsa S.A.

1.10 Línea de Investigación Institucional/Facultad.

La línea de investigación es: Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.

La Sub línea de investigación es: Modelo y procesos para la administración empresarial.

Objetivo 5 Plan Nacional de Desarrollo “Toda una vida”: Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes referenciales

Para el desarrollo del presente apartado se hace una revisión de estudios nacionales e internacionales relacionados con el tema principal de investigación. Se han realizado diversos estudios en función de la planificación estratégica como elemento esencial en el éxito de las organizaciones. La planificación estratégica depende de las actividades que realicen las empresas, sus objetivos y el periodo que se establezca para llevar a cabo la planificación. Dentro de los estudios que han sido consultados como referencia a la presente investigación, se encuentran los siguientes:

Dumitru (2013) en su investigación presentada en España, en la Universidad de Almeira, el cual lleva por título: Plan Estratégico de Gestión de Recursos Humanos, el autor planteó como objetivo principal dotar a la empresa de una Plan Estratégico, como una herramienta para la consulta ágil y eficaz, tanto por la gerencia como por el personal. Una fuente de información valiosa a la hora de orientar la estrategia de la empresa en el medio y largo plazo, identificando y resolviendo los problemas del día a día, y dotando también a los empleados de las pautas, obligaciones y necesidades de la organización para, de esta forma, actuar en consecuencia.

La investigación realizada por Dumitru buscó dar una alternativa de solución a las empresas tienen que responder a la incertidumbre creada y a las nuevas exigencias y esto se puede realizar con éxito solo con una cultura de gestión orientada en aumentar el nivel de competitividad en un mercado global. Esta investigación aporta al desarrollo del presente estudio vinculado a la planificación estratégica como parte esencial en el éxito de las organizaciones, entendiendo que las funciones que realiza el talento humano deben estar claramente definidas en concordancia con las metas y objetivos de la organización, de manera que se puedan orientar las acciones necesarias para alcanzarlas, por tanto, estas herramientas le permiten a la gerencia mejorar la productividad sustancialmente.

De igual forma, Riva (2018) presentó trabajo en España, ante la Universidad Complutense de Madrid, que tiene por título: Evaluación del impacto de la formación programada por las empresas en la PYME española, análisis de precedentes y diseño de un

modelo propio de medición. En la investigación realizada el autor realza la importancia que tiene la formación de los trabajadores en el desempeño de sus funciones, generando como resultado una gestión exitosa. Para ello, es importante que la gerencia tenga claramente definida el papel fundamental que tiene el talento humano en el logro de las metas y objetivos propuestos por la empresa.

Las empresas saben que el capital humano es un recurso esencial, por lo que el conocimiento es un activo. Por tanto, se recalca la importancia de la capacitación para que los trabajadores realicen sus funciones de manera clara y orientadas hacia el logro de metas y objetivos. En este contexto, es necesario que, en los Planes Estratégicos, se tome en consideración planes de capacitación al personal, como parte fundamental de una correcta gestión administrativa. De igual modo, el autor resalta que conocer el impacto que tenga la formación del personal en los resultados de la gestión, debe ser de interés para los niveles de dirección y supervisión, de lo contrario se estarían utilizando recursos económicos en planes de capacitación, sin conocer ni evaluar los resultados alcanzados (Riva, 2018). Este tema se considera referente interesante para el presente estudio, porque brinda una apreciación completa de la importancia de la capacitación en la mejora de la gestión administrativa de las pequeñas y medianas empresas.

Hernández (2019), presenta trabajo en Chile, en la Universidad de Chile, el cual llevó por título: Diseño e implementación de un Plan Estratégico para la empresa GASHR S.A. DE C.V. El autor realizó un análisis del contexto de la empresa a través de un análisis PESTEL y FODA para conocer la posición de la empresa con respecto al entorno interno y externo y la forma en que inciden diversos factores en su funcionamiento. Hernández presenta una propuesta de estructura organizativa, considerándolo esencial en un plan estratégico de la empresa.

El autor realiza un cuadro de mando de procesos internos y de operación, haciendo referencia a distintos procesos, incluyendo también la gestión administrativa como parte importante en los resultados organizacionales. Destaca que la optimización en los procesos conlleva a una mayor productividad y metas organizacionales. Lo expuesto por Hernández se considera un buen referente por la perspectiva en que presenta la importancia del Plan Estratégico para las empresas.

Varas (2014) presenta en Chile, trabajo titulado: Diseño e implementación de un plan estratégico para la Asociación de Industriales de Iquique Periodo 2008-2015, para optar al grado de magíster en gestión y dirección de empresas, a través de la Universidad de Chile. Para llevar a cabo el estudio, el autor hizo una investigación a nivel interno de la empresa con el objeto de identificar debilidades y fortalezas claves en las áreas tales como, la administración, comercial, financiera, la investigación y desarrollo. Posteriormente, el autor fijó objetivos y estrategias que dieran respuesta a las debilidades y amenazas detectadas, evaluando la asignación de los recursos para llevar a cabo el plan estratégico y finalmente destaca la importancia de hacer una evaluación y seguimiento a los resultados del plan.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación realizada por Varas, un plan estratégico forma parte esencial para el cumplimiento de los objetivos, donde se considere un crecimiento sostenido, lograr rentabilidad y permanecer en el tiempo. Siendo también muy importante contar con indicadores de gestión, cuya única finalidad es ser una herramienta para el control, con el propósito de evaluar la estrategia planteada, para corroborar y medir la efectividad de ésta, con la sola intención de cumplir con los objetivos fijados en función de la misión de la organización (Varas, 2014).

Se consultó en repositorio nacional, trabajo de investigación realizado por Altamirano (2013), el cual lleva por título: Coaching empresarial enfocado en el mejoramiento, rendimiento, productividad y clima laboral dentro de la empresa La Fabril, presentado ante la Universidad San Francisco de Quito, en Quito-Ecuador. La autora planteó entre los objetivos, estudiar las ventajas y desventajas de aplicar el coaching empresarial y que relación puede tener con los resultados de la empresa. Se hace referencia a esta investigación porque permite conocer algunas herramientas gerenciales, como el coaching empresarial, que pueden ser consideradas en un plan estratégico empresarial, partiendo de que el coaching empresarial es un nuevo método enfocado en empresas, el cual es llevado al ámbito organizacional como una forma de desarrollar altas competencias y generar grandes avances en el aprendizaje de gerentes, ejecutivos y todos los empleados que conforman una empresa.

Dentro de las conclusiones obtenidas por Altamirano, se pudo conocer que el coaching empresarial es una opción para la gerencia, que puede ser utilizada para gestionar el talento humano, siendo este el de mayor valor para las organizaciones, por tanto, un plan estratégico debe considerar el coaching como una estrategia para ayudar a las personas a

clarificar los objetivos, a buscar respuestas de calidad, a sobrellevar tiempos difíciles, a tener una actitud correcta frente a cambios, estar constantemente motivado y cometer menos errores en el desempeño de sus funciones (Altamirano, 2013).

De igual forma, se hace referencia a trabajo realizado por Almeida (2015) presentado ante la Universidad San Francisco de Quito, en Quito-Ecuador, con título: Proyecto de cambio de la estructura organizativa y de gestión administrativa en la empresa “Grupo 180”. El estudio se realiza en virtud de la necesidad que presenta la empresa de contar con personal capacitado y preparado para realizar las distintas funciones asignadas al puesto de trabajo que desempeñan. Para ello, el autor propone en primer lugar un cambio en la estructura organizativa recalando que esta debe ser conocida por todos los miembros de la empresa, en segundo lugar, señala la importancia de la gestión administrativa para alcanzar metas y objetivos empresariales.

De este modo, Almeida destaca en su trabajo de investigación, que una correcta gestión administrativa tiene su base en la preparación que tenga el personal de la empresa, es decir, un plan de capacitación continuo, sin duda alguna contribuirá a lograr resultados positivos para la empresa (Almeida, 2015). Se considera un tema pertinente con el presente estudio, porque suma una mirada más a la importancia de la capacitación y la socialización de la estructura organizativa, como parte fundamental que se debe considerar en un plan estratégico empresarial.

Solorzano & Gayrey (2016) presentan en ante la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, investigación titulada: Diseño de la Planificación Estratégica para la Microempresa SART en la ciudad de Guayaquil para el periodo 2016 – 2020. Los autores plantearon dentro de los objetivos específicos analizar el ambiente externo y ambiente interno de la empresa SART, con la finalidad de conocer la situación de la empresa conociendo sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Posteriormente, desarrollaron y definieron los mecanismos de control de las estrategias propuestas con el fin de incrementar las ventas hasta un 12% y lograr el fortalecimiento y crecimiento económico.

Como parte de los resultados del estudio realizado, los autores concluyeron que mediante el uso de las herramientas de análisis FODA y PEST se logró analizar el ambiente externo e interna de la empresa, se obtuvo un resultado positivo ya que la empresa tiene la oportunidad de crecer en el mercado, a pesar de sus competidores con años de experiencia

en el mercado. Identificaron como una de las principales fortalezas que posee SART es la constante capacitación que se planifica con la participación de todos los trabajadores ya que su sistema de servicio varía muy a menudo (Solorzano & Gayrey, 2016). De igual forma, precisaron que dentro de las principales debilidades que tiene la organización se encuentran la imagen corporativa no reconocida, carencia de publicidad, no realiza una motivación al personal y no cuenta con capacidad para atender grandes demandas, todo lo cual busca mejorarse a través del plan estratégico propuesto por los autores.

En estudio realizado por Almeida y Salcedo (2013) titulado: Diseño e Implementación de un Sistema de Administración Estratégica utilizando el Cuadro de Mando Integral para una empresa Procesadora de Frutas y Vegetales con Iniciativas de 5S's y Mantenimiento Productivo Total (TPM); este trabajo de investigación fue presentado ante la ESPOL. Los autores plantean dentro de sus objetivos definir un Mapa Estratégico que ayude a visualizar las perspectivas e identificar los macro objetivos de la empresa. Para llevar a cabo el estudio aplicaron un método descriptivo y aplicaron encuesta como técnica de recolección de información para lograr conocer sobre la problemática. Dentro de los resultados, los autores proponen la implementación del sistema de administración estratégica en la empresa para dar a conocer la misión y visión de manera clara, así como también establecieron indicadores para que la gerencia monitoreara las acciones tomadas. Finalmente, se mejoró el orden en la bodega de la empresa y por medio de la planificación estratégica y las demás herramientas gerenciales, se logró una mayor comunicación entre los operadores de las distintas áreas de la empresa.

Magallanes (2020) presenta trabajo ante la Universidad Laica Vicente Rocafuerte, titulado Plan Estratégico para mejorar la gestión del talento humano de la empresa LEM S.A. El autor realiza una matriz FODA, y analiza las necesidades de la organización, precisando debilidades de pertinencia, motivación, compromiso, fluidez de la información entre los niveles de mando y los operativos. La metodología aplicada fue cualitativa, porque no se trató de un tema cuantificable, sino que ameritó la descripción de situaciones que requirieron observación directa y la aplicación de otros instrumentos de recolección de datos como la entrevista y la encuesta. Como resultado, obtuvo que la empresa no aplica estrategias para que los empleados conozcan la historia de la empresa, ni lo que se espera en un futuro, estos pierden identidad, no se relacionan o comprometen con los objetivos. La planificación estratégica sirvió de base principal en la mejora de las relaciones internas de la empresa.

Tabla 1.*Marco Teórico Referencial*

Año	Autor	Tema	Fuente	Sitio Web
2013	Delia Carmen Dumitru Sopirla	Plan Estratégico de Gestión de Recursos Humanos	Universidad de Almeida - España	http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/2382/Trabajo.pdf
2018	Beatriz de la Riva Picatoste	Evaluación del impacto de la formación programada por las empresas en la PYME española. Análisis de precedentes y diseño de un modelo propio de medición	Universidad Complutense de Madrid	https://eprints.ucm.es/id/eprint/49395/1/T40295.pdf
2019	Oscar Guillermo Hernández Martínez	Diseño e implementación de un Plan Estratégico para la empresa GASHR S.A. DE C.V.	Universidad de Chile	https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/173796/cf-hernandez_om.pdf?sequence=1&isAllowed=y
2014	Roberto Carlos Varas Ventura	Diseño e implementación de un plan estratégico para la Asociación de Industriales de Iquique Periodo 2008-2015	Universidad de Chile	https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/131402/Dise%C3%B1o-e-implementacion-de-un-plan-estrategico-para....pdf?sequence=1&isAllowed=y
2013	Melissa Altamirano Salazar	Coaching empresarial enfocado en el mejoramiento, rendimiento, productividad y clima laboral dentro de la empresa La Fabril	Universidad San Francisco de Quito	https://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/2921/1/110007.pdf
2015	Sebastián Almeida Cárdenas	Proyecto de cambio de la estructura organizativa y de gestión administrativa en la empresa “Grupo 180”	Universidad San Francisco de Quito	https://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/5270/1/122899.pdf
2016	Solórzano Villamar, Cristina Nathalie; Gayrey Escalante,	Diseño de la Planificación Estratégica para la Microempresa SART en la ciudad de Guayaquil para el periodo 2016 - 2020	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil	http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/5225/1/T-UCSG-PRE-ECO-GES-245.pdf
2013	Génesis Aracely Almeida Chiriboga David Alejandro Salcedo Cruz	Diseño e Implementación de un Sistema de Administración Estratégica Utilizando el Cuadro de Mando Integral para una Empresa Procesadora de Frutas y Vegetales con Iniciativas de 5S's y Mantenimiento Productivo Total (TPM)”	Universidad ESPAE	https://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/25253
2020	Nathaly Valeria Magallanes Torres	Plan Estratégico para mejorar la gestión del Talento Humano de la Empresa LEM S.A.	Universidad Laica Vicente Rocafuerte	http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/4108/1/T-ULVR-3423.pdf

Nota. Se detallan datos principales de investigaciones relacionadas con el tema de estudio.

Elaborado por: Salinas (2022)

2.2 Marco teórico

2.2.1 Teorías Administrativas

Las teorías administrativas están representadas por el conjunto de estudios relacionados con las organizaciones; se puede sostener que la historia, la evolución o las revoluciones de la administración se dan a la par con la evolución de la sociedad. Esto ha conllevado al cambio de prácticas administrativas a lo largo de los años, buscando la mejor adecuación en el funcionamiento de las organizaciones.

Se puede sostener que la historia, la evolución o las revoluciones de la administración corren a la par a la historia del hombre. Según lo que señala Federico Engels, citado por Torres (2014):

Hace muchos centenares de miles de años, en una época aún no establecida definitivamente, de aquel periodo de desarrollo de la Tierra que los geólogos denominan terciario, probablemente a fines de este periodo, vivía en algún lugar de la zona tropical, quizás en un extenso continente ya desaparecido en las profundidades del océano Índico, una raza de monos antropomorfos extraordinariamente desarrollada (p. 16).

Según Torres (2014) las teorías administrativas forman parte de la evolución del pensamiento administrativo, indicando que:

En la evolución del pensamiento administrativo se perfila la visión que tiene la mayoría de los autores que han tratado el mismo tema e incluso coinciden en los nombres que han dado a los enfoques. Desde luego, existen reportes donde se detalla la evolución, o se consideran ampliaciones o reducciones a las formas de pensar de los investigadores (p. 19).

De acuerdo con lo que señala Camacho (2015), la administración es una de las actividades más importantes dentro de las actividades que se desempeñan diariamente en una organización. Cuando las personas comenzaron a agruparse para poder lograr objetivos que de manera individual no se podía, comienza a concebirse la administración como un proceso

esencial y necesario para coordinar las acciones y estrategias y de esta manera alcanzar objetivos.

Para conocer un poco más sobre las teorías administrativas, explica Chiavenato, citado por Torres (2014), que son 12 los principales enfoques, teorías y prácticas que se pueden detectar entre 1903 y 1990, en los cuales se basa para describir y explicar minuciosamente cada teoría, por lo que su texto es bastante extenso.

En la evolución del pensamiento administrativo se perfila la visión que tiene la mayoría de los autores que han tratado el mismo tema e incluso coinciden en los nombres que han dado a los enfoques. Existen reportes donde se detalla la evolución, o se consideran ampliaciones o reducciones a las formas de pensar de los investigadores. En la siguiente tabla, se dan a conocer las principales teorías del pensamiento administrativo según lo que señala Chiavenato:

Tabla 2.

Principales teorías del pensamiento administrativo

Año	Teorías	Año	Teorías
1903	Administración científica	1953	Enfoque sociotécnico
1909	Teoría de la burocracia	1954	Teoría Neoclásica
1916	Teoría Clásica	1957	Teoría Conductual
1932	Teoría de las Relaciones Humanas	1962	Desarrollo Organizacional
1947	Teoría Estructuralista	1972	Teoría de la contingencia
1951	Teoría de los sistemas	1990	Nuevos Enfoques

Nota. En el transcurso de los años ha evolucionado el pensamiento administrativo.

Tomado de Torres (2014).

Con el transcurso de los años, se han dado cambios significativos en las teorías administrativas, en la medida en que han evolucionado los países también lo han hecho las organizaciones. Se muestra a continuación, una breve descripción de la evolución de las teorías administrativas durante el periodo 1922-2000, cabe señalar que el nombre de la práctica ha cambiado, pero no así la práctica financiera que se mantuvo con el mismo nombre, estable, aunque con énfasis en distintos puntos.

Tabla 3.*Principales teorías administrativas especiales y autores relevantes*

	Administración científica	Regulación Gubernamental	Mercado tecnología y ventas	Estrategia y cambio social	Competitividad y reestructuración	Globalización y conocimiento
Periodos	1922-1931	1931-1946	1946-1960	1960-1972	1972-1988	1988-2000
Autores	F. W. Taylor, H. Fayol, M. Parker Follett y Lillian Gilberth	Elton Mayo, Berle y Means, Ch. Bernard A. Maslow	Herbert Simón, P. Druker Levitt	Douglas Mc Gregor, F. Herzberg, Lawrence y Lorsch Kenneth Andrews	H. Mintzberg, Chris Argyris M. Porter, Peter y Waterman	P. Senge, Kaplan y Norton G. Hamel y Prahalad Ch. Handy

Nota. Diversos autores han realizado sus aportes al desarrollo de las teorías administrativas, las cuales han permitido el crecimiento de las organizaciones.

Tomado de Torres (2014).

Elaborado por: Salinas (2022)

2.2.2 Definición de la administración

Según Torres (2014) la administración es un cuerpo de conocimientos que se construye a lo largo del tiempo, y bien se podría afirmar que tiene sus orígenes desde que el hombre comienza a relacionarse y comienza a buscar alternativas que le permitan satisfacer la necesidad de vivir mejor; sin embargo, se dice que la administración es un área de conocimiento joven, con apenas un poco más de 100 años de haberse empezado a sistematizar.

La administración resulta de un acto administrativo, entendido este como “todo comportamiento humano orientado hacia la organización y coordinación de actividades de trabajo, con arreglo a fines por los cuales se ha procurado el bienestar y el progreso de las sociedades a través de la historia de la humanidad” (Castrillón, 2014, pág. 13). Por pensamiento administrativo, se identifica el grado de racionalidad con el que se han formalizado científicamente las prácticas laborales orientadas hacia el desempeño productivo.

Se han generado distintas definiciones sobre la administración, las cuales han ido evolucionando o cambiando a través de los años. La evolución de la administración ha evolucionado con su definición, como disciplina formal ha sido impulsada significativamente

por los cambios que se han dado en las relaciones industriales y por los avances en áreas como la psicología, la ingeniería y la tecnología, entre otras disciplinas. Diversos autores han definido la administración, bajo distintos enfoques o puntos de vistas, que también dependen de la época o contexto del momento. En la siguiente tabla se dan a conocer algunas definiciones de diversos autores vinculados a las teorías administrativas, entre estos:

Tabla 4.

Definición de administración según diversos autores

Autor	Definición
George Terri	Define administración como un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, dirección, ejecución y control del trabajo mediante el empleo de personas y recursos de diversa índole.
Robert McNamara	Explica que la administración es el medio por el cual pueden ser racionalmente organizados y extendidos al conjunto del cuerpo social los cambios sociales tecnológicos y políticos.
Fritz Marx	Define administración como toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad objetiva, es el orden sistemático de acciones y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito, previendo los obstáculos que pueden surgir en el logro del mismo.
Luther Gulick	Se refiere a la administración es un sistema de conocimiento por medio del cual los hombres establecen relaciones, predicen resultados e influyen en las consecuencias de cualquier situación.
Carlos Dávila	Es una práctica social que se esquematiza como el manejo de recursos de una organización a través del proceso administrativo de planeación, coordinación, dirección, organización y control.

Nota. Las definiciones clásicas de Administración, dadas por distintos autores, han contribuido a definir sistemas de gestión que mejoran los procesos.

Tomado de: Castrillón (2014).

Elaborado por: Salinas (2022)

En este contexto, dado que a la administración forma parte de la cotidianidad de las personas, es necesaria su aplicación como parte sustantiva de ese gran cuerpo de conocimientos

llamado ciencia, por lo tanto, se hace necesario que en cada grupo de trabajo o en su mayoría, debe participar, al menos, un administrador.

2.2.3 Gestión Administrativa

La gestión administrativa es base fundamental en el éxito de las organizaciones; tal gestión está representada por el conjunto de tareas y actividades coordinadas que ayudan a utilizar de forma óptima los recursos que posee una empresa. Todo esto con la finalidad de alcanzar los objetivos y obtener los mejores resultados, a través de un clima laboral adecuado que sume a la productividad y la mejora continua (Quiroa M. , 2019).

De acuerdo a lo que señala Carix (2012), la Gestión administrativa “es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñada tarea para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos” (pág. 1). Por tanto, la gestión administrativa está directamente relacionada con el logro de metas y objetivos organizacionales.

Dentro de las premisas para llevar a cabo una buena gestión administrativa se encuentran:

- El proceso ha de ser oportuno: Se refiere a evitar demoras en otros departamentos como consecuencia de una inadecuada gestión administrativa en la empresa.
- El proceso ha de minimizar los costes: Para lo cual se requiere simplificar y minimizar los costos sin restar la utilidad de la información manejada.
- El proceso ha de ser riguroso y seguro: Tanto el contenido de la información como la confidencialidad de los datos, debe ser seguro y garantizado.

2.2.4 Importancia de la Gestión Administrativa

Según Caldas, Carrión, & Heras (2017), la gestión administrativa es de gran importancia para la empresa, al respecto los autores señalan que:

Toda empresa necesita en su funcionamiento diario, ya sea por exigencias legales o por propia organización interna, llevar a cabo una serie de procesos que se reflejan en la documentación administrativa. La gestión administrativa de la empresa se encarga de

que dicho proceso se haga de la manera más eficaz y eficiente posible, para lo que ha de cumplir una serie de premisas. (pág. 242)

2.2.5 Estructura Organizativa y tipos

La estructura organizativa es la forma en la que se ordena el conjunto de relaciones de una empresa mediante un nivel adecuado de comunicación y coordinación entre sus miembros. Es el resultado del reparto de atribuciones y relaciones entre los puestos de trabajo (Paniagua & Sánchez, 2019). Dentro de los tipos de estructura organizativa se pueden mencionar:

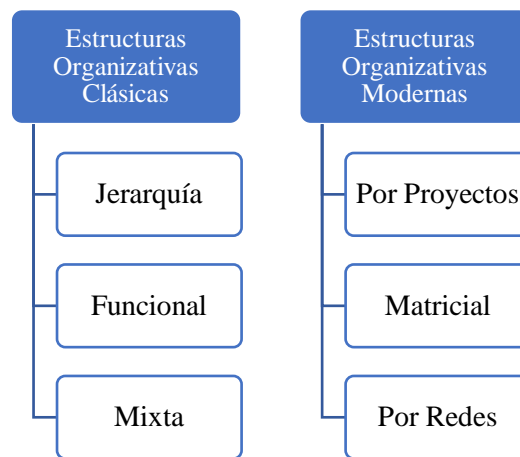


Figura 2. Tipos de Estructuras Organizativas.

Adaptado de: Paniagua et al. (2019).

Elaborado por: Salinas (2022)

2.2.6 Planificación Estratégica

Es un proceso que inicia con el planteamiento de objetivos, que conlleva luego a desarrollar de políticas, se elaboran de luego de planes, los procedimientos y posteriormente se hace una retroalimentación de información para ajustarse al cambiante medio (González & Rodríguez, 2020).

La planificación estratégica es el proceso de determinar cómo una organización puede hacer el mejor uso posible de sus recursos (fuerza de trabajo, capital, clientes, etc.) en el futuro. Mediante la planificación estratégica se define la estrategia o dirección, estableciendo las posibles vías mediante las cuales se puedan seguir cursos de acción particulares, a partir de la situación actual. (Socorro, 2007, pág. 1)

La planificación estratégica debe ser orientada hacia los objetivos que se quieren lograr, tomando en consideración todos los elementos que intervienen en las actividades operativas y técnicas. Desde la gerencia, pasando por los niveles medios de supervisión hasta los operativos, deben tener conocimiento suficiente de las acciones y estrategias que se van a desarrollar, puntualizando el aporte de cada integrante de la organización, por lo tanto, es sumamente necesario que se socialice lo planificado con el propósito de que todos desempeñen sus funciones hacia un mismo objetivo.

En este mismo orden de ideas, es importante conocer el significado de planeación, al respecto, Cano (2017), concibe la planeación como:

Un gran proyecto, que entiende el empleo adecuado y racional de los recursos disponibles para ponerlos a disposición de operaciones que buscan el desarrollo organizacional (cumplimiento de la misión, propósito, objetivos y metas) dado a través de la identificación de fortalezas y debilidades organizacionales y oportunidades y amenazas del entorno. También se puede entender como un proceso a través del cual la organización define o redefine sus cursos de acción hacia un futuro, que le permite ordenar sus objetivos y los medios de acción para alcanzarlos y concretarlos. Estos cursos de acción que se definen son el producto del análisis amplio de las condiciones internas, así como del entorno (pág. 29).

Tomando en consideración lo expuesto por el autor, la planeación está estrechamente relacionada a la planificación estratégica, donde la empresa va a definir los cursos de acción para contrarrestar las amenazas y aprovechar las oportunidades del entorno. Se hace necesario recalcar la importancia del análisis previo relacionado con los factores internos y externos que influyen en la empresa, de esta manera la gerencia podrá conocer con mayor certeza cuáles serán las acciones a tomar para alcanzar las metas y objetivos.

De esta manera, la administración estratégica “es un concepto, una actitud que puede aplicarse en cualquier medio y en cualquier etapa de desarrollo, si la organización está preparada para abordar asuntos fundamentales concernientes a la finalidad, objetivos, orientaciones, recursos, competencias, desempeños y eficiencia” (Cano, 2017, pág. 31).

Tabla 5.

Características de la Planificación Estratégica según concepto dado por los autores

Autores/Libro/Año	Características de la Planificación estratégica según concepto dado por los autores
Félix Socorro. Planificación Estratégica Parte I. Año, 2007	<ul style="list-style-type: none">• Proceso• Mejor uso de Recursos• Definición de Estrategias• Cursos de Acción• Posibles vías de solución
Carlos Alberto Cano Plata. La Administración y el Proceso Administrativo, Año 2017	<ul style="list-style-type: none">• Proyecto• Empleo adecuado de recursos• Contribuye al Desarrollo Organizacional• Permite identificar fortalezas y debilidades Organizacionales.• Permite conocer oportunidades y amenazas del entorno.

Nota. El concepto de planificación estratégica no es único, ha evolucionado con el paso de los años y las características de las épocas.

Adaptado de: Cano (2017).

Elaborado por: Salinas (2022).

En la presente investigación se toma en consideración la definición de Planificación Estratégica, por tratarse de un proceso que conlleva a la generación de planes y acciones a fin de lograr objetivos y metas organizacionales.

2.2.7 Beneficios del Plan estratégico

- Claridad de la visión estratégica de la organización.
- La comprensión del entorno, cambiante y competitivo.
- Enfoque hacia los objetivos a corto, mediano o largo plazo.
- Comportamiento proactivo frente a los elementos del entorno externo.
- Comportamiento sistémico y holístico, involucra a todos los miembros de la organización, entre otros beneficios.

2.2.8 Estructura del Plan Estratégico

La estructura de un Plan estratégico no es estática, es decir, no existe una estructura definida como única, pudiendo variar dependiendo de la actividad de la empresa y lo que se busca con la planificación. No obstante, un plan estratégico contiene elementos o pasos generales que deben seguirse para alcanzar resultados positivos en su aplicación. Al respecto ANEC (2017) propone seguir el siguiente contenido:

- Establecer las bases de elaboración del plan estratégico
- Realizar un diagnóstico previo de situación de la empresa a través de un análisis FODA: Esto permite identificar y dimensionar las necesidades y problemas o retos más importantes con los que se enfrenta la organización.
- Puntualizar los Ejes estratégicos
- Realizar la definición de objetivos y acciones

2.2.9 Características del Plan Estratégico

Tabla 6.

Características de la Planificación Estratégica

Característica	Concepto	Relevancia para la empresa
Permanente	La dinámica de la Planeación exige por si misma voluntades de largo plazo (cinco años).	Si la gerencia no planifica a largo plazo, puede afectarse los resultados de los objetivos. Es importante que sea una actividad permanente, y la evaluación sea continua.
Participativo	La indagación de las metas fijadas como producto de la Planeación Estratégica, requiere que, desde su inicio, el proceso permita la integración de quienes posteriormente serán parte de la ejecución de las actividades planificadas, considerando los distintos niveles dentro de la organización. Sin duda alguna, la participación va a garantizar el compromiso de todos en el logro de los objetivos.	Todos los planes de acción a través de la planificación, deben ser participativos. Todos los equipos de trabajo deben involucrarse a los objetivos y metas que se esperan alcanzar en un determinado periodo. La participación de todo el personal es indispensable para lograr excelentes resultados.

Nota. La planificación puede ser a corto, mediano o largo plazo.

Adaptado de: ANEC (2017).

Elaborado por: Salinas (2022)

2.2.10 Objetivos de la Planificación Estratégica

Según Cano (2017), los objetivos de la planeación estratégica pueden resumirse en:

- Permitir cotejar, ratificar o definir la visión, los principios, los objetivos de la organización; esto la fortifica y la revitaliza.
- Tolerar un conocimiento claro y una conciencia institucional de las características actuales u las futuras del entorno socio-económico y la identificación de oportunidades y amenazas que éste ofrece.
- Estimular y motivar a los diferentes niveles de la organización a comprometerse y a actuar en torno al logro de los objetivos y las metas, entre otros objetivos.

2.2.11 Matriz FODA

El análisis DAFO es una de las herramientas más utilizadas para el análisis estratégico, al presentar de forma conjunta, las principales conclusiones que se derivan de la misma. Consiste esencialmente en simbolizar en cada una de las áreas de la matriz DAFO, los puntos fuertes y débiles con los que cuenta la empresa, así como las oportunidades y amenazas que la empresa puede encontrar en el entorno, pudiendo tener así una visión mucho más global (Guerras & Navas, 2015).

De acuerdo con González et al. (2019), el análisis FODA es una valoración de los factores que precisan la situación interna y externa de la empresa, siendo una herramienta que, aunque sencilla, crea información valiosa y muy importante para la gerencia, permitiendo tener un conocimiento de la organización y un amplio criterio para tener una perspectiva general de la empresa. Los componentes de la matriz FODA se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 7.

Elementos de la matriz FODA

	Positivos	Negativos
Internos	Fortalezas	Debilidades
Externos	Oportunidades	Amenazas

Nota. El análisis FODA es una herramienta gerencial.

Adaptado de: González (2019).

Elaborado por: Salinas (2022)

2.2.11.1 Debilidades

Sánchez (2020), explica que las debilidades son todos aquellos aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la empresa y que por tanto constituyen un problema serio para la organización y debe ser superado. Se trata de factores perjudiciales que afectan directamente los objetivos de la organización, lo que conlleva a establecer estrategias para contrarrestarlas y convertirlas en fortalezas.

2.2.11.2 Amenazas

De acuerdo con lo que plantea García (2019) las amenazas perjudican y ponen en riesgo el funcionamiento y la estabilidad de la empresa, no obstante, a través de estrategias gerenciales bien orientadas, estas amenazas bien pueden convertirse en oportunidades

2.2.11.3 Fortalezas

Según Lazzati (2020) las fortalezas son aquellos aspectos potenciales que tiene una empresa para crecer. Las fortalezas están representadas por aquellos aspectos positivos que suman valor a la empresa y que pueden ayudar a alcanzar mejores y mayores resultados.

2.2.11.4 Oportunidades

Las oportunidades son las acciones que se presentan en el entorno externo a la empresa; se refieren a condiciones favorables que ayudan a lograr los objetivos, la misión y visión de la empresa, las cuales pueden ser aprovechadas para alcanzar mayor competitividad y éxito (Krieger, Felcman, & Larroca, 2013).

2.2.12 PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta que ayuda a la gerencia a determinar oportunidades y amenazas del entorno en el que se desenvuelve la empresa; contribuye a conocer el entorno macroeconómico precisando situaciones sobre los que no se tiene influencia, pero que pueden llegar a afectar el normal desenvolvimiento de las actividades de la empresa. El análisis PESTEL es una herramienta de análisis estratégico que ayuda a analizar el entorno macroeconómico en el que opera una empresa, permite identificar factores que afectan a la empresa en la actualidad y en un futuro (Trenza, 2018).

2.2.12.1 Político

Se analizan los factores asociados a la clase política que influyen en la actividad futura de la empresa, y pueden ser:

- Las subvenciones públicas dependientes de los gobiernos.
- La política fiscal de los diferentes países.
- Las modificaciones en los tratados comerciales.
- Posibles cambios de partidos políticos en los gobiernos, y sus ideas sobre la sociedad y la empresa (Arreaga, 2019).

2.2.12.2 Económico

Se analizan las cuestiones económicas actuales y futuras que influyen en la ejecución de la estrategia, y pueden ser:

- Los ciclos económicos de nuestro país y/o de otros países en los que trabajamos, o que son de potencial interés.
- Las políticas económicas del gobierno.
- Los tipos de interés.
- La inflación y los niveles de renta.
- La segmentación en clases económicas de la población y sus posibles cambios.
- Los factores macroeconómicos propios de cada país.
- Los tipos de cambio o el nivel de inflación que se han de considerar para la definición de los objetivos económicos de la empresa.
- La tasa de desempleo.

2.2.12.3 Socioculturales

Se analizan los factores socioculturales que ayudan a identificar las tendencias de la sociedad actual, y pueden ser:

- Cambios en el nivel de ingresos.
- La conciencia por la salud.
- Cambios en la forma de comunicación.
- Cambios en el nivel poblacional, tanto a nivel de natalidad, como de mortalidad o esperanza de vida.

- Rasgos religiosos de interés, otros (Arreaga, 2019).

2.2.12.4 Tecnológico

Se analiza la influencia de las nuevas tecnologías y el cambio que puede surgir en el futuro, y pueden ser:

- Los agentes que promueven la innovación de las TIC.
- La aparición de nuevas tecnologías relacionadas con la actividad de la empresa que puedan provocar algún tipo de innovación.
- La aparición de tecnologías disruptivas que cambian las reglas del juego de muchos sectores.
- La promoción del desarrollo tecnológico que llevará a la empresa a integrar dichas variables dentro de su estrategia competitiva, otros.

2.2.12.5 Ecológico

Se analizan los posibles cambios referidos a la ecología, y pueden ser:

- Leyes de protección medioambiental.
- Regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos.
- Preocupación por el calentamiento global.
- Concienciación social ecológica actual y futura.
- Preocupación por la contaminación y el cambio climático.

2.2.12.6 Legal

Se analizan los cambios en la normativa legal relacionada con las actividades de la empresa, que pueden afectar de forma positiva o negativa, pueden ser:

- Licencias.
- Leyes sobre el empleo.
- Derechos de propiedad intelectual.
- Leyes de salud y seguridad laboral.
- Sectores protegidos o regulados, otros (Arreaga, 2019).

2.2.13 Matriz EFI

La matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI), es una herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas (Fred, 2017, pág. 149). Para realizar esta evaluación se toma en consideración los siguientes pasos:

1. Se enumeran los factores internos clave identificados. Se utiliza un total de diez factores internos, incluyendo tanto fortalezas como debilidades.
2. Se asigna un valor que va de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada factor.
3. El valor asignado a determinado factor indica la importancia relativa del factor para que sea exitoso en la empresa. Sin importar si un factor clave es una fortaleza una debilidad interna, los factores considerados como aquéllos que producen los mayores efectos en el rendimiento de la empresa deben recibir los valores más altos.
4. La sumatoria de todos los valores debe ser igual a 1.0.
5. Se asigna una clasificación de uno a cuatro a cada factor para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor se otorgó la clasificación de uno, una debilidad menor se otorgó la clasificación de dos, una fortaleza menor la clasificación de tres o una fortaleza mayor la clasificación de cuatro.
6. Se multiplica el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado para cada variable.
7. Se suman los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa (Fred, 2017, pág. 149).

2.2.14 Estrategias de PORTER

Según Fred (2017) el modelo de las cinco fuerzas de competencia es un método de análisis muy utilizado para formular estrategias en muchas empresas. La intensidad de la competencia entre las empresas varía en gran medida en función del entorno y sus cambios, por lo tanto, se utiliza este análisis para conocer la competitividad que puede tener la empresa en el mercado frente a sus rivales, lo que a su vez ayuda a determinar la importancia de una

transformación en los procesos que se realizan en la organización. Según Porter, la naturaleza de la competitividad es vista como el conjunto de cinco fuerzas, siendo estas:

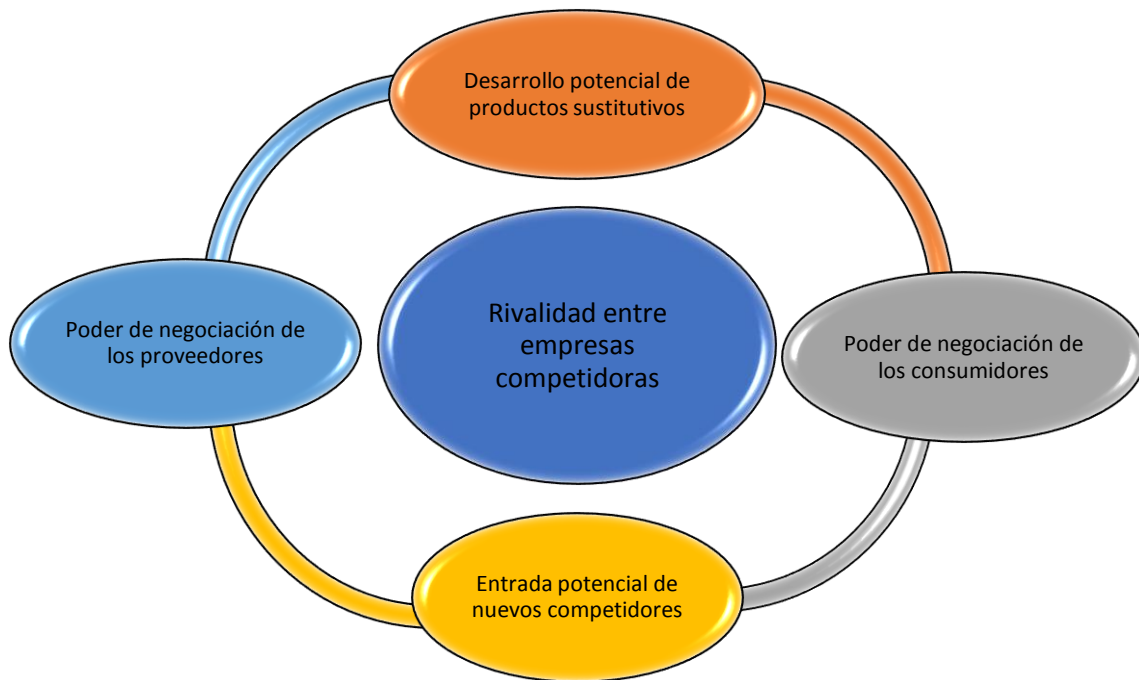


Figura 3. Cinco fuerzas de PORTER.

Adaptado de: Fred (2017).

Elaborado por: Salinas (2022)

2.2.14.1 Rivalidad entre empresas competidoras

La rivalidad entre empresas competidoras es por lo general la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias que sigue una empresa tienen éxito sólo en la medida que proporcionen una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican las empresas rivales (Fred, 2017).

2.2.14.2 Entrada potencial de nuevos competidores

Siempre que empresas nuevas ingresan con facilidad a una industria en particular, la intensidad de la competencia entre las empresas aumenta; sin embargo, entre las barreras de ingreso están la necesidad de lograr economías de escala con rapidez, la necesidad de obtener conocimiento especializado y tecnología, la falta de experiencia, la lealtad firme de los clientes, entre otros aspectos (Fred, 2017).

2.2.14.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos

La presencia de productos sustitutos coloca un tope en el precio que se cobra antes de que los consumidores cambien a un producto sustituto. Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de estos productos declina y conforme el costo por el cambio de clientes se reduce (Fred, 2017).

2.2.14.4 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existen muchos proveedores, cuando sólo hay algunas materias primas sustitutas adecuadas o cuando el costo de cambiar las materias primas es demasiado alto (Fred, 2017).

2.2.14.5 Poder de negociación de los consumidores

Cuando los clientes están concentrados en un lugar, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia en una industria. El poder de negociación de los consumidores es también mayor cuando los productos que se adquieren son estándar o poco diferenciados (Fred, 2017).

2.2.15 Balance Scorecard

Según Rocancio (2019) el Balance Scorecard (BSC) se trata de una herramienta gerencial estratégica que se utiliza con la finalidad de definir y hacer seguimiento a la estrategia de una organización; fue creada por Robert Kaplan y David Norton, y ayuda a estructurar los objetivos estratégicos de forma dinámica e integral para ponerlos a prueba según una serie de indicadores que evalúan el desempeño de todas las iniciativas y los proyectos necesarios para lograr su cumplimiento satisfactorio.

Para desarrollar el proceso de creación de un BSC, es necesario determinar acciones y estrategias tomando en cuenta los objetivos a alcanzar por la organización; los indicadores o mediciones más adecuados para poder controlar el grado de avance de los objetivos; las metas concretas en relación a los resultados específicos de dichas mediciones; las acciones, iniciativas, proyectos o programas que se van a implementar para lograr dichas acciones.

El Balance Scorecard está conformado por cuatro elementos principales de los cuales se derivan las acciones a seguir en el plan estratégico, estos son:

2.2.15.1 Perspectiva Financiera

Donde los indicadores financieros brindan información muy valiosa a la gerencia para la toma de decisiones, tomando como referencia sucesos o resultados de años anteriores, todo lo cual se convierte en un conocimiento valioso para hacer comparaciones y proponer mejoras.

2.2.15.2 Perspectiva del cliente

A través de la cual se busca conocer los segmentos de mercado, conocer las preferencias de los clientes y elaborar de esta manera, las estrategias de servicio más adecuadas para lograr la mayor satisfacción en el servicio prestado.

2.2.15.3 Perspectiva de los procesos internos

Por medio de esta perspectiva se planifican las acciones y actividades que suman a una mayor eficiencia y productividad en el desempeño de las funciones de todos los miembros de la empresa. Todo esto conllevará a ofrecer un servicio de calidad integral, contando con la colaboración de todos los empleados desde sus distintos puestos de trabajo.

2.2.15.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La capacitación y mejora continua debe identificar a las organizaciones, esto admitirá que los procesos sean reformados y se alcancen resultados más óptimos, tanto en el desarrollo de las funciones, como en el manejo de los recursos de los que dispone la empresa (Rocancio, 2019).

2.3 Marco conceptual

2.3.1 Administración

Se refiere a toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad positiva, a través de un ordenamiento sistemático de medios y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito (Arguello, Llumiguano, Gavilánez, & Torres, 2020).

2.3.2 Cultura organizacional

Representa las normas, valores, creencias, filosofía entre otros aspectos que deben comprender los miembros de la organización, para lograr diferenciarse entre las demás empresas (Silvera, 2016).

2.3.3 Gestión

Acción y el efecto de gestionar y administrar. De una forma más específica, una gestión es una diligencia, entendida como un trámite necesario para conseguir algo o resolver un asunto, habitualmente de carácter administrativo o que conlleva documentación. (Significados.com, 2017)

2.3.4 Estrategia

Estrategia es un plan para dirigir un asunto. Determina cual es el curso o acción a seguir para alcanzar los objetivos propuestos (Gilli, 2017).

2.3.5 Estructura

La estructura comúnmente sigue a la estrategia, es la forma en que se dividen las tareas del personal las cuales deben ser coordinadas, agrupándolas por áreas o departamentos. A través de la estructura se busca orientar el comportamiento individual hacia el logro de objetivos y metas organizacionales (Gilli, 2017).

2.3.6 Meta

Término específico, fin de un periodo de cualquier tipo al que se dirige algo, se puede definir como un punto de llegada (Loranca, 2017).

2.3.7 Objetivo

Es la finalidad específica de algo en particular que es parte de un todo, en el cual se concentran diversas fuerzas para lograr un elemento determinado (Loranca, 2017).

2.4 Marco Legal

Se hace referencia a lo que señala el Código del Trabajo en el Ecuador, en tema relacionado con el talento humano, en virtud que se exige el cumplimiento de beneficios al personal de las empresas, debiendo estar considerados en los planes estratégicos que empleen las organizaciones. Se mencionan algunos artículos dispuestos en el Código del Trabajo del Ecuador:

2.4.1 Código del Trabajo Ecuatoriano

Art. 13.- Formas de remuneración. - En los contratos a sueldo y a jornal la remuneración se pacta tomando como base, cierta unidad de tiempo. Contrato en participación es aquel en el que el trabajador tiene parte en las utilidades de los negocios del empleador, como remuneración de su trabajo. La remuneración es mixta cuando, además del sueldo o salario fijo, el trabajador participa en el producto del negocio del empleador, en concepto de retribución por su trabajo

Capítulo VI De los salarios, de los sueldos, de las utilidades y de las bonificaciones y remuneraciones adicionales Parágrafo 1ro. De las remuneraciones y sus garantías:

Art. 79. Igualdad de remuneración

A trabajo igual corresponde igual remuneración, sin discriminación en razón de nacimiento, edad, sexo, etnia, color, origen social, idioma, religión, filiación política, posición económica, orientación sexual, estado de salud, discapacidad, o diferencia de cualquier otra índole; más, la especialización y práctica en la ejecución del trabajo se tendrán en cuenta para los efectos de la remuneración. (Asamblea Nacional, 2012).

Art. 80. Salario y sueldo

Salario es el estipendio que paga el empleador al obrero en virtud del contrato de trabajo; y sueldo, la remuneración que por igual concepto corresponde al empleado. El salario se paga

por jornadas de labor y en tal caso se llama jornal; por unidades de obra o por tareas. El sueldo, por meses, sin suprimir los días no laborables.

Art. 275.- Registro de trabajadores. - El dueño, director o gerente de un establecimiento comercial o industrial que proporcione trabajo para que sea realizado en la habitación o residencia del trabajador, estará obligado a llevar un registro en el que anotará el nombre y apellido de los trabajadores, su domicilio, la calidad y naturaleza de la obra encomendada y la remuneración que han de percibir. Una copia del registro se enviará a la Dirección de Empleo y Recursos Humanos. El registro estará a la disposición de los inspectores del trabajo, quienes podrán examinarlo en días y horas hábiles cada vez que lo juzguen necesario.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Se establece una investigación descriptiva con enfoque cualitativo, y se utilizarán técnicas de recolección de datos que permitirán obtener información valiosa vinculada al problema de estudio.

3.1 Enfoque de la investigación

3.1.1 Enfoque Mixto

En la presente investigación se manejó un enfoque mixto, porque abarcó aspectos de análisis cualitativos y cuantitativos. Se utilizó el enfoque mixto porque se recolectan datos que son analizados para dar solución a una problemática. Según Galeano (2016) la investigación cualitativa es más que un conjunto de técnicas para recoger datos, sino que busca comprender la interioridad de los actores sociales, estudia la dimensión interna de la realidad como fuente de conocimiento. Del mismo modo, a través del enfoque cuantitativo se pudo reunir, ordenar, tabular, graficar y analizar información numérica, obtenida a través de la utilización de técnicas de recolección de datos como la encuesta realizada al personal que labora en la empresa.

3.2 Tipo de Investigación

3.2.1 Investigación de tipo descriptiva

En el presente estudio se aplicó un tipo de investigación descriptivo, utilizando herramientas que permitieron un acercamiento al problema de estudio, especificando propiedades y características que conlleven a la solución del fenómeno estudiado, relacionado con la falta de un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa en la empresa Agroindustrias Warsa. De acuerdo con Ríos (2018) la investigación descriptiva presupone que el investigador tiene conocimiento previo sobre el problema o la situación en cuestión.

3.2.2 Investigación no experimental

El presente estudio es de tipo no experimental y busca describir los procesos que se llevan a cabo en la empresa Agroindustrias Warsa S.A, se describe y se buscan las alternativas que permitan mejorar los procesos administrativos. A través del diseño no experimental se

observa el fenómeno y problema, sin intervenir en el desarrollo, es decir, no se manipulan las variables de estudio (Hernández, Ramos, & Placencia, 2019).

3.3 Métodos y Técnicas utilizadas

3.3.1 Método inductivo

El presente estudio se enfoca en una metodología inductiva, lo cual se deriva en el enfoque mixto; de igual forma, concierne con una forma de razonamiento en que la verdad de las premisas descansa en la conclusión, aunque no la garantizan. En este sentido, en el presente trabajo se puede conocer que, la falta de un plan estratégico, puede afectar la gestión administrativa de la empresa objeto de estudio, siendo el caso que se puede presentar en otras organizaciones. Partiendo del método inductivo, se realizaron registros y se hizo una separación de la información lográndose una derivación inductiva que permitió llegar a una generalización de los resultados de la investigación. En resumen, se llevó a cabo las siguientes fases del método inductivo:

Tabla 8.

Fases del método inductivo

Observación	Clasificación de los hechos	Evidencia de la clasificación de los hechos
Se analizan las causas que generan el problema; para recolectar información se utilizaron instrumentos de medición como la encuesta y la entrevista.	Toda la información recolectada a través de la investigación documental, la entrevista y la encuesta, se clasificó, organizó, tabuló y graficó.	Se evidenció la falta de un plan estratégico que ayude a mejorar la gestión administrativa en la empresa.

Nota. Este método orienta las acciones del investigador para generar alternativas de solución acertadas a la organización.

Elaborado por: Salinas (2022)

3.3.2 Técnica de encuesta

Es un instrumento de la investigación que permite obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de un cuestionario, diseñado en forma previa con interrogantes o planteamientos relacionados con el tema principal de investigación (Martínez, 2015). En el presente estudio, la encuesta se aplicará al personal que labora en la empresa Agroindustrias

Warsa, con la finalidad de conocer sus opiniones respecto a la gestión administrativa que se lleva a cabo en la empresa (Ver Anexo 1).

3.3.3 Técnica de entrevista

Una entrevista es una conversación con propósito a través de un proceso interactivo que involucra muchos aspectos de la comunicación que el simple hablar o escuchar. Se trata de una forma de comunicación interpersonal que tiene como objetivo principal proporcionar o recibir información (Grados & Sánchez, 2017). En el presente estudio se realizará una entrevista al Administrador de la empresa Agroindustrias Warsa, con la finalidad de conocer su opinión respecto a la gestión administrativa que se desarrolla en la empresa (Ver Anexo 2).

3.3.4 Técnica de investigación documental

La investigación documental es un medio para confrontar información precisar el problema a investigar y construir una categoría de análisis (Galeano, 2016). En este sentido, en el presente estudio se utiliza la investigación documental como una manera de acceder a fundamentación teórica relevante en el desarrollo de la investigación de estudio, lo que contribuye a una mejor comprensión del tema a través de la consulta a diversas fuentes bibliográficas y documentales.

3.3.5 Instrumentos de investigación

3.3.5.1 Cuestionario

Según Fábregues et al. (2016) el cuestionario es un instrumento que permite obtener respuestas codificadas sobre un tema, generalmente este instrumento contribuye al ahorro de tiempo en la recogida de información que se realiza en investigaciones de campo. En el presente estudio se preparó un cuestionario de diez interrogantes que conformaron la encuesta realizada al personal de la empresa; del mismo modo, se preparó cuestionario de preguntas que fue utilizado en la entrevista realizada a personal directivo de la empresa Agroindustrias Warsa.

3.4 Población

Según Goetz y LeCompte, citados por Fernández (2017) la población de un estudio cualitativo, “es el conjunto de respondientes o participantes potenciales del mismo, delimitados mediante criterios relevantes con el objeto de determinar los límites del problema de estudio”

(p. 115). En el presente trabajo de investigación, la población está representada por 25 trabajadores que pertenecen a la nómina de la empresa y realizan funciones en las distintas áreas, como se puede apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 9.

Población de estudio

Puesto de trabajo	Nro. de personas
Gerencia General	1
Asistente de gerencia	1
Administrador	1
Asistente de Administración	1
Jefe de Talento Humano	1
Asistente de Talento Humano	2
Jefe de Compras	1
Asistente de Compras	1
Jefe de Contabilidad	1
Asistente de Contabilidad	1
Jefe de Almacén	1
Asistente de Almacén/Bodega	2
Jefe de Ventas	1
Vendedores	8
Mantenimiento y limpieza	2
Total	25

Nota. El personal se encuentra distribuidos en distintas áreas y departamentos.

Fuente: Agroindustrias Warsa (2021).

Elaborado por: Salinas (2022)

3.5 Muestra

La muestra se define como una parte de la población de estudio; consiste en elegir de la población una pequeña parte que la represente de forma adecuada (Fernández, 2017). No obstante, por tratarse de una población finita de fácil acceso, en el presente estudio no se calcula muestra, sino que se trabajará con la totalidad de la población, es decir, 25 personas.

3.6 Análisis, interpretación y discusión de resultados

3.6.1 Resultados de encuesta realizada

1. ¿Usted conoce la estructura organizativa de la empresa Agroindustrias Warsa?

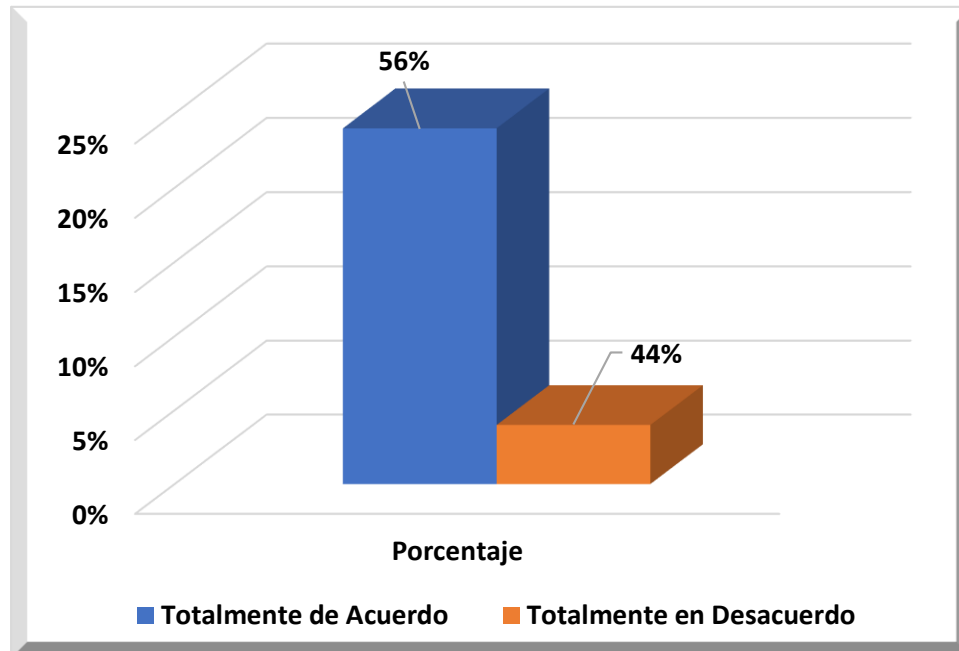


Figura 4. Conocimiento sobre la estructura organizativa de la empresa.

Fuente: Encuesta a trabajadores de Agroindustrias Warsa.

Elaborado por: Salinas (2022)

Análisis e interpretación:

El 56% de los trabajadores encuestados indicó que no conoce sobre la estructura organizativa de la empresa, mientras que el 44% señaló que si lo conoce.

La mayoría del personal no conoce sobre la estructura organizativa de la empresa, lo cual se considera un aspecto que debilita la gestión de la organización, en virtud de la importancia que reviste conocer cuáles son los niveles de mando y organigrama de la empresa. Según Quiroa (2017) es necesario que el personal conozca sobre la estructura organizativa de la empresa porque esto ayuda a manejar correctamente la comunicación dentro de las distintas áreas y departamentos que conforman la estructura, al tiempo que también facilita el desarrollo de las funciones y la delegación de las responsabilidades.

2. ¿Usted se siente identificado con la filosofía institucional: misión, visión, valores, objetivos y políticas de la empresa Agroindustrias Warsa?

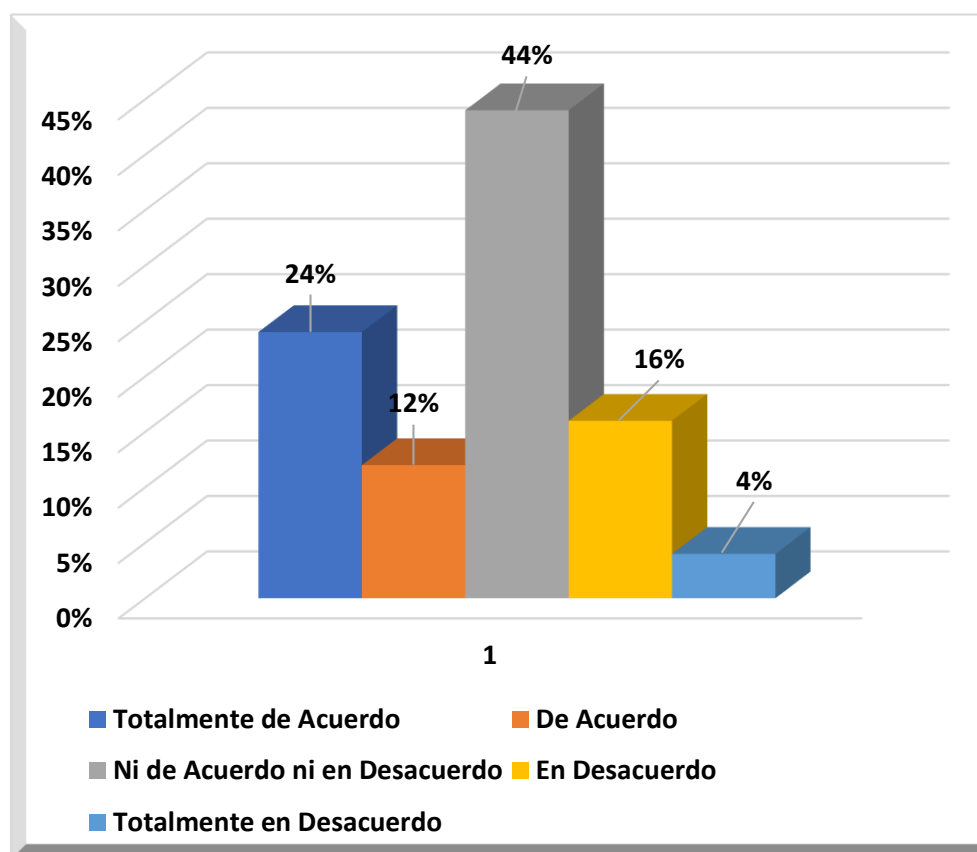


Figura 5. El personal se siente identificado con la filosofía de la empresa

Fuente: Encuesta a trabajadores de Agroindustrias Warsa.

Elaborado por: Salinas (2022)

Análisis e interpretación:

El 44% de los trabajadores encuestados se mostró neutral ante la interrogante planteada, es decir, no indicaron estar o no de acuerdo con sentirse identificado con la filosofía de la empresa; el 24% señaló estar totalmente de acuerdo; el 12% de acuerdo; el 16% en desacuerdo y el 4% totalmente en desacuerdo.

Al respecto, López (2019) explica que para llevar a cabo una correcta gestión administrativa, es importante que se definan los valores organizacionales de la empresa, y estos a su vez deben ser socializados a todos los miembros de la organización, integrando los valores con el personal.

3. De los siguientes niveles, indique en cual usted ejerce funciones en la empresa Agroindustrias Warsa.

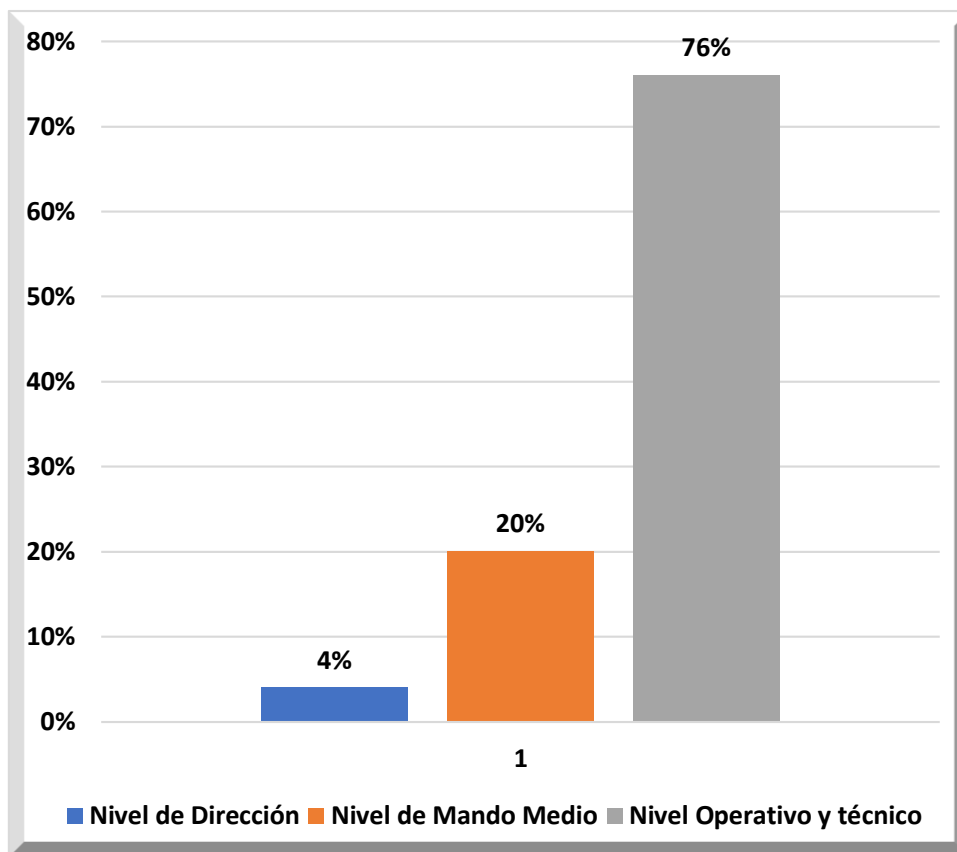


Figura 6. Nivel en el que ejerce funciones.

Fuente: Encuesta a trabajadores de Agroindustrias Warsa.

Elaborado por: Salinas (2022)

Análisis e interpretación

El 76% de los trabajadores encuestados señalaron que pertenecen al nivel operativo y técnico de la empresa; el 20% del personal ejerce funciones de supervisión en áreas y departamentos y un 4% es personal directivo.

Es importante que la empresa tenga definidas las funciones en los distintos niveles de la estructura organizativa de la empresa, de lo contrario, se generarán problemas de delegación de responsabilidad, comunicación entre las partes y definición de objetivos y metas.

Indicador: Organización

4. ¿Conoce usted las metas y objetivos empresariales que establece la gerencia cada periodo?

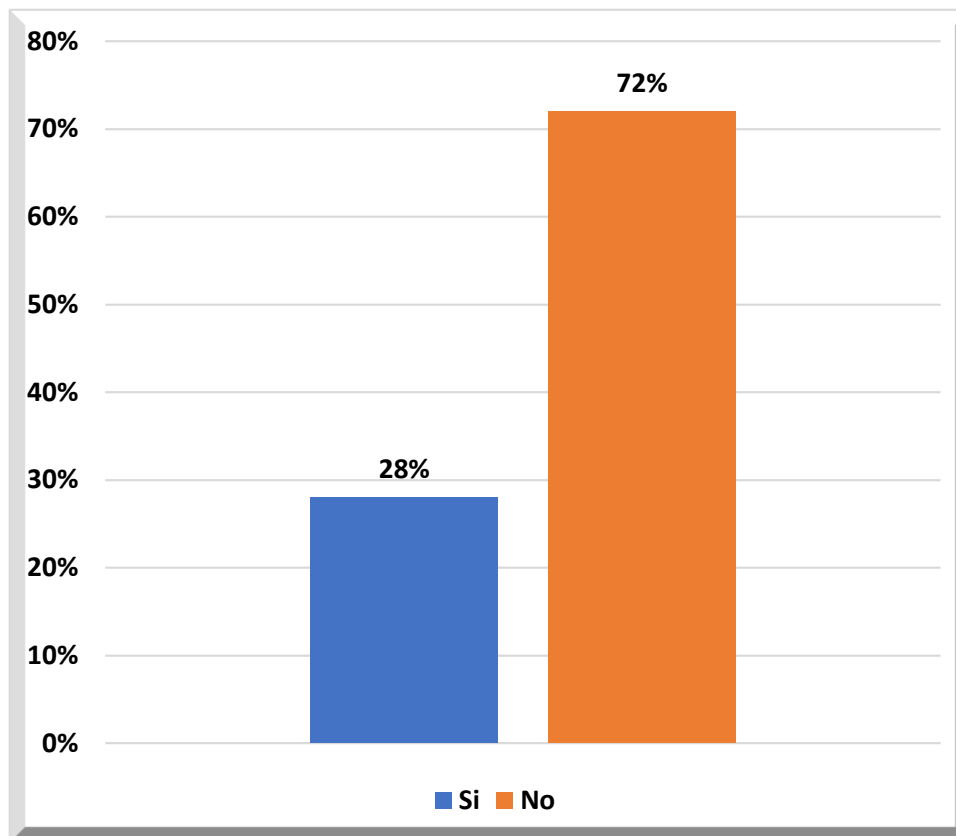


Figura 7. Se conocen los objetivos y metas empresariales.

Fuente: Encuesta a trabajadores de Agroindustrias Warsa.

Elaborado por: Salinas (2022)

Análisis e interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 72% de los encuestados señaló que no conoce cuales son los objetivos y metas empresariales que la gerencia se haya planteado para determinado periodo; solo un 28% de los encuestados indicó que si los conoce.

Se hace necesario que la gerencia socialice los objetivos y metas empresariales, con la finalidad de que todas las áreas y departamentos participen en el logro de los mismos. La empresa debe operar como un todo integral, donde cada uno de sus miembros tenga metas definidas que deban cumplir, y que en conjunto conlleven a resultados empresariales (AP, 2017).

5. ¿La empresa le ha asignado por escrito las funciones que desempeña en su puesto de trabajo?

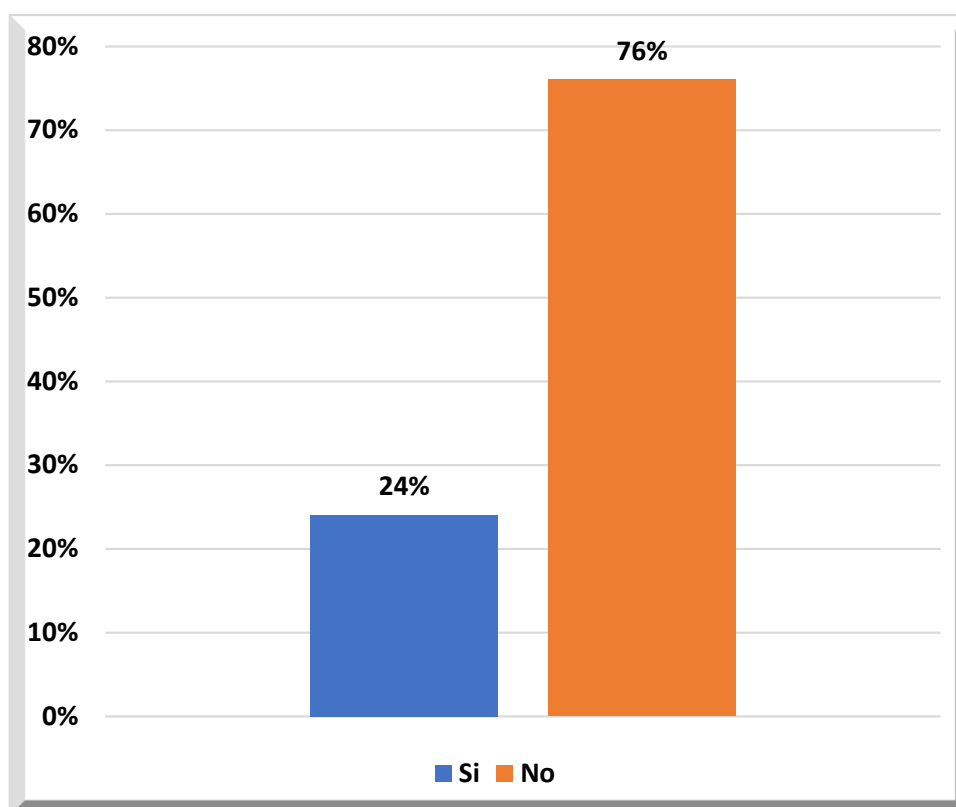


Figura 8. El personal recibe las funciones por escrito.

Fuente: Encuesta a trabajadores de Agroindustrias Warsa.

Elaborado por: Salinas (2022)

Análisis e interpretación

De acuerdo con los resultados, el 76% de los trabajadores encuestados, señaló que no recibe sus funciones por escrito y el 24% indicó que si es así.

La entrega de las funciones por escrito agrega mayor responsabilidad en las actividades que se desempeñan en las distintas áreas y departamentos de la empresa, es decir, cuando la gerencia entrega a cada uno de los colaboradores las funciones que van a ejecutar y lo hace por escrito, esto conlleva a una relación más formal entre las partes, donde cada uno debe responder a las responsabilidades adquiridas.

6. ¿Existen Manuales de Procedimientos en el área donde usted desempeña funciones?

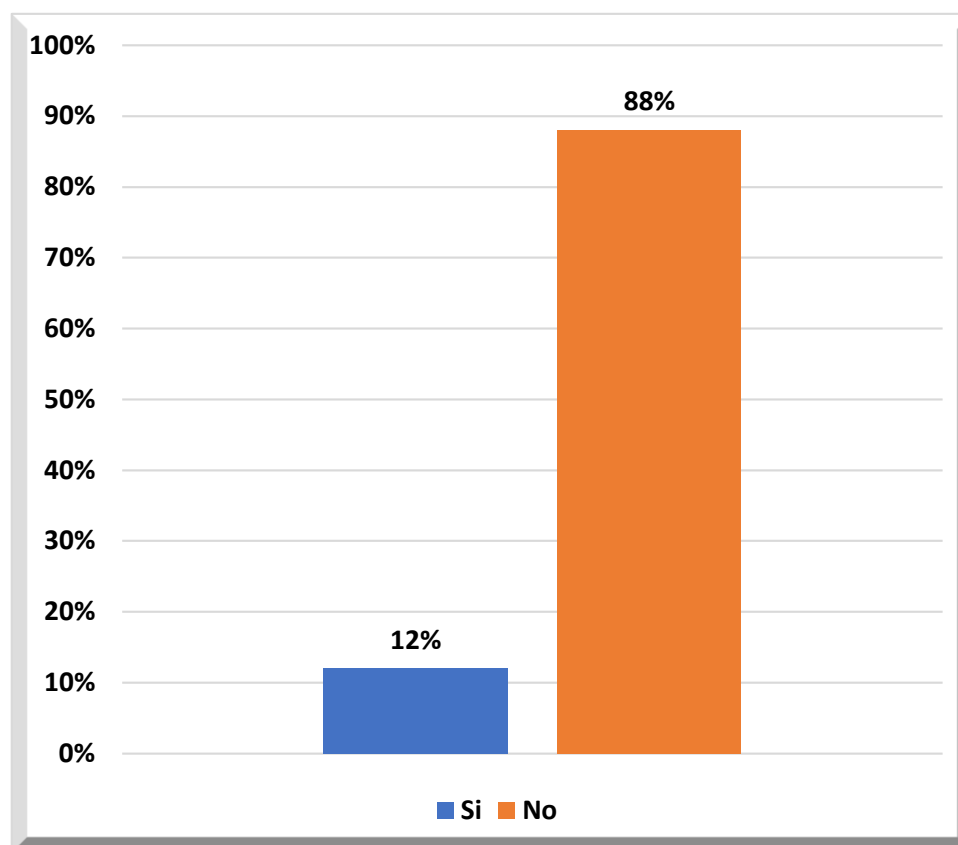


Figura 9. Existen manuales de procedimientos en las áreas y departamentos.

Fuente: Encuesta a trabajadores de Agroindustrias Warsa.

Elaborado por: Salinas (2022)

Análisis e interpretación

El 88% de los encuestados señaló que no disponen de manuales de procedimientos en las áreas y departamentos donde desempeñan sus funciones, mientras que el 12% indicó que sí. Los manuales de procedimientos son esenciales en el desarrollo de las funciones, en especial cuando el personal es de nuevo ingreso. Ante la falta de manuales de procedimientos en la empresa, es muy probable que se generen errores u omisiones en el desempeño de las operaciones, lo que incide en la productividad laboral. Según Vivanco (2017) los manuales de procedimiento son la mejor herramienta, idónea para crear el proceso de actividades específicas

dentro de una organización en las cuales se detallan políticas, aspectos legales, procedimientos, controles para realizar acciones de una forma eficaz y eficiente.

Dirección

7. ¿Se establecen directrices de forma clara a través de una comunicación organizacional adecuada?

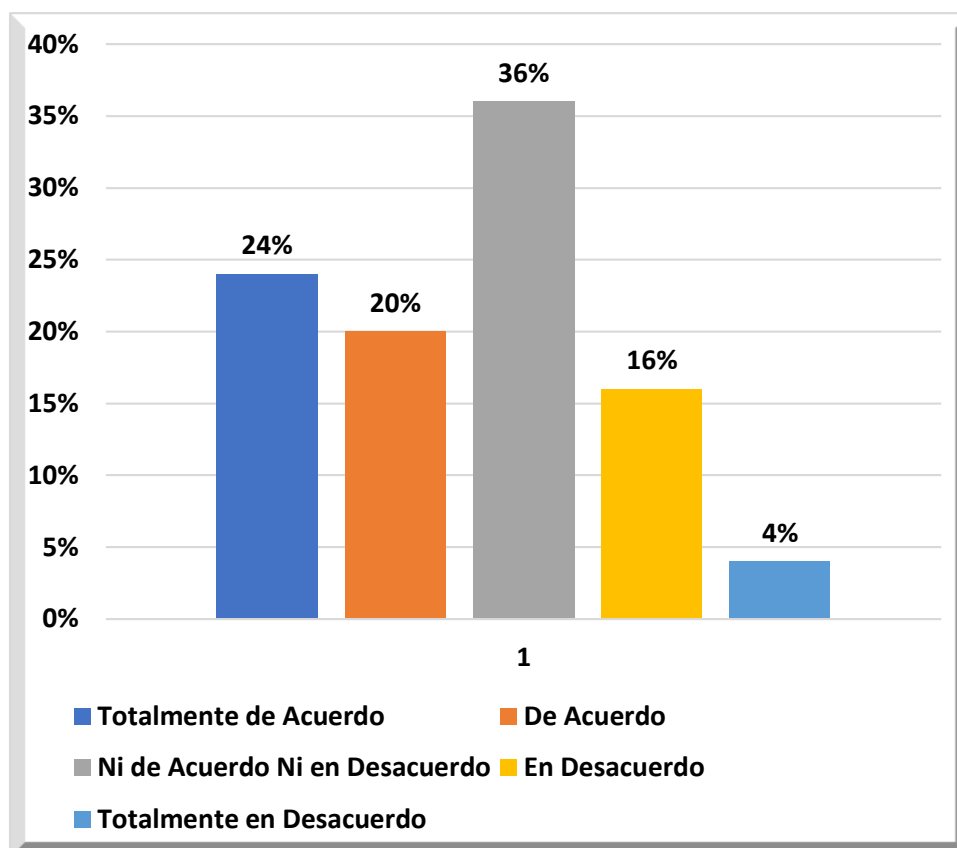


Figura 10. Comunicación organizacional adecuada.

Fuente: Encuesta a trabajadores de Agroindustrias Warsa.

Elaborado por: Salinas (2022)

Análisis e interpretación

El 36% de los encuestados coincidió en permanecer neutral ante la interrogante para conocer si dentro de la organización existe una adecuada forma de comunicación organizacional; el 24% indicó estar totalmente de acuerdo con lo señalado; el 20% indicó estar de acuerdo; un 16% en desacuerdo y un 4% totalmente en desacuerdo. La falta de canales de comunicación dentro de la organización, contribuye a un clima organizacional inadecuado, lo que a su vez incide en el desempeño de las funciones y las responsabilidades.

8. ¿Usted conoce claramente los niveles de mando y supervisión?

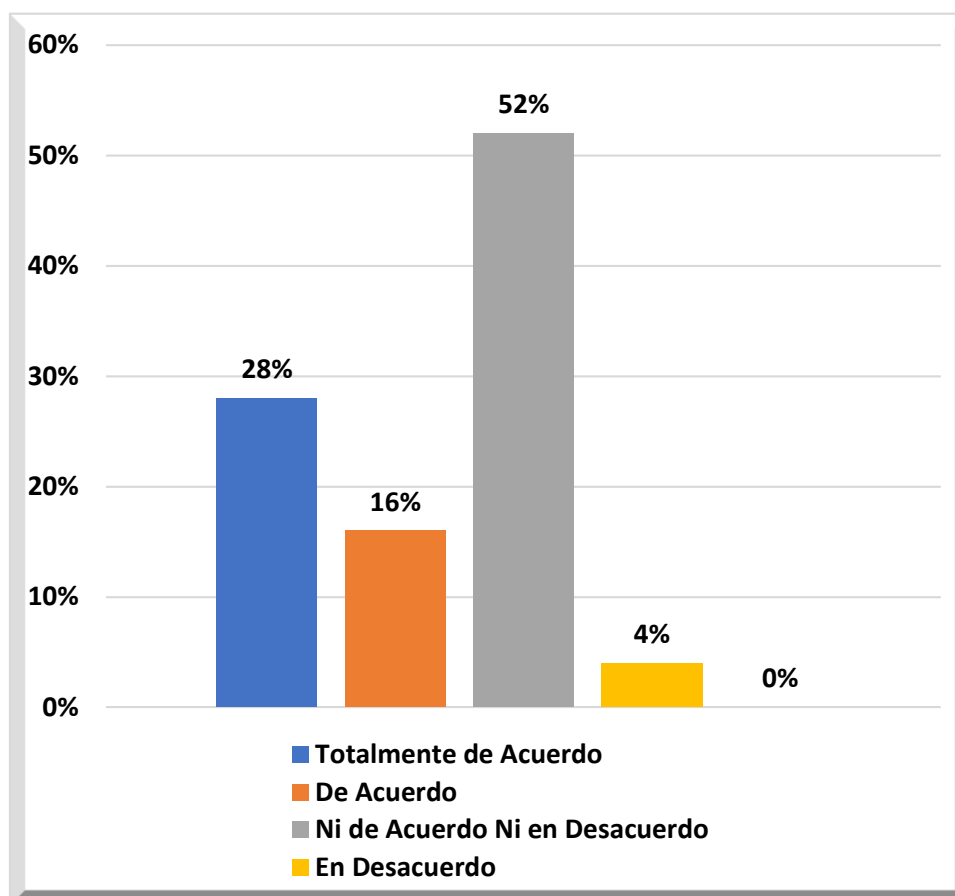


Figura 11. Se conocen los niveles de mando y supervisión.

Fuente: Encuesta a trabajadores de Agroindustrias Warsa.

Elaborado por: Salinas (2022)

Análisis e interpretación

El 52% de los encuestados permaneció neutral en su respuesta; el 28% señaló que está totalmente de acuerdo con conocer claramente los niveles de mando y supervisión dentro de la empresa; el 16% señaló que está de acuerdo y un 4% en desacuerdo con lo señalado.

La falta de conocimiento sobre las funciones que desempeña cada miembro de la organización, en especial en los niveles de dirección y mando, perjudica la comunicación entre el personal. Es importante que se conozca claramente quienes delegan responsabilidades y funciones, para que el personal operativo y técnico pueda rendir información a los jefes inmediatos.

Control

9. ¿Los jefes del área realizan una adecuada supervisión a las funciones que usted desempeña?

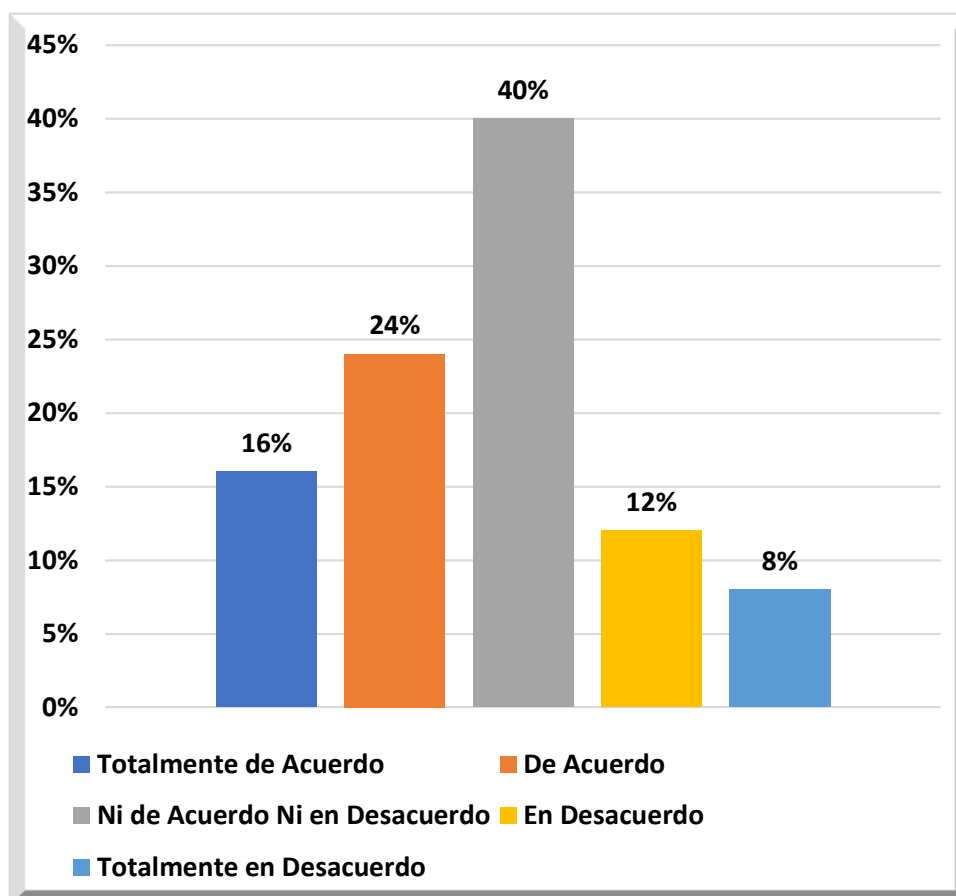


Figura 12. Los jefes realizan una adecuada supervisión de las funciones del personal.

Fuente: Encuesta a trabajadores de Agroindustrias Warsa.

Elaborado por: Salinas (2022)

Análisis e interpretación

El 40% de los trabajadores encuestados se mantuvo neutral en su respuesta; el 24% señaló estar de acuerdo con que recibe una adecuada supervisión de sus funciones; el 16% está totalmente de acuerdo con lo señalado; el 12% está en desacuerdo y el 8% totalmente en desacuerdo. Esto debe ser revisado por la gerencia y se considera que un plan estratégico contribuirá a mejorar este aspecto que presenta la gestión administrativa, debido a la importancia de delegar de forma clara las responsabilidades de supervisión al personal.

10. ¿La empresa le asigna objetivos de desempeño para ser evaluados de acuerdo a sus funciones?

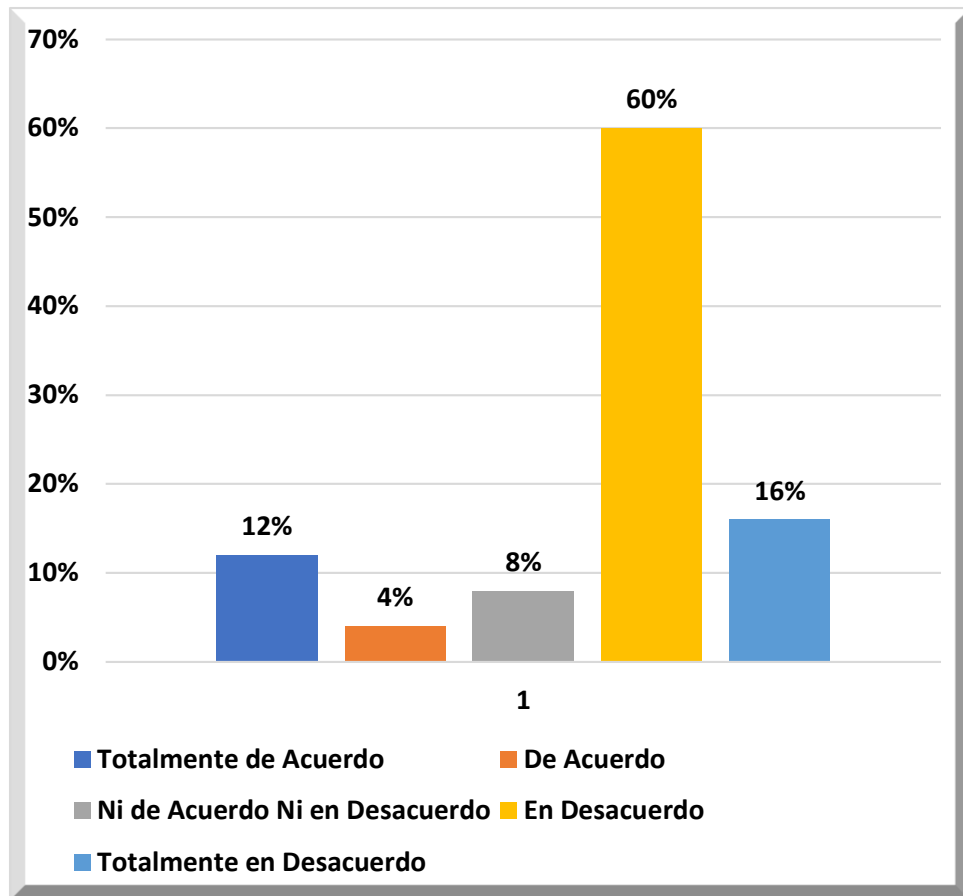


Figura 13. El personal recibe los objetivos de desempeño individual.

Fuente: Encuesta a trabajadores de Agroindustrias Warsa.

Elaborado por: Salinas (2022)

Análisis e interpretación

El 60% de los trabajadores señaló que no ha recibido objetivos de desempeño individual; el 16% indicó estar totalmente el desacuerdo con lo enunciado; el 12% señaló que, si está totalmente de acuerdo, un 8% se mantuvo neutral en su respuesta y un 4% indicó estar de acuerdo.

La asignación de objetivos de desempeño por escrito, contribuye a que los trabajadores realicen sus actividades en función de una meta organizacional, es decir, si no se conocen objetivos de desempeño individual, es probable que la empresa no logre los objetivos empresariales para determinado periodo.

3.6.2 Resultados de entrevista realizada

3.6.2.1 Resultados entrevista 1. Administrador de la empresa

Se realizó entrevista al Administrador de la empresa Agroindustrias Warsa, se obtuvieron las siguientes respuestas a las interrogantes planteadas:

Tabla 10.

Resultados de la entrevista Nro. 1

Interrogante	Respuestas obtenidas	Análisis e interpretación
1) ¿La empresa tiene definida una Estructura Organizativa? En caso de ser positiva la respuesta, ¿Esta estructura es del conocimiento de todos los trabajadores?	Si, la empresa cuenta con un organigrama, donde están fijados los departamentos, sin embargo, esto no se ha hecho público entre el personal de la empresa.	De acuerdo a la respuesta dada por el funcionario, se considera importante que la empresa socialice la estructura organizativa para conocimiento de todos los miembros de la organización.
2) ¿La empresa se plantea objetivos y metas organizacionales? De ser así, ¿Con qué frecuencia?	En reuniones con el director general y otros jefes, se ha conversado de los objetivos que se esperan lograr en un año de trabajo.	La empresa solo plantea objetivos empresariales entre los niveles de dirección. Lo cual amerita ser evaluado por la gerencia, para que los objetivos y metas sean del conocimiento de todos los empleados.
3) ¿Se hace seguimiento a los resultados del desempeño de los trabajadores?	Si en cada área hay un jefe que debe hacer seguimiento a sus subordinados.	Se considera necesario que se analice un poco más de qué manera la empresa hace

		seguimiento a los resultados de los trabajadores.
4) ¿Se han realizado planes estratégicos en la empresa?	En realidad, con el día a día y todo lo que ha pasado estos dos últimos años, la empresa no ha realizado planes estratégicos.	La falta de un plan estratégico puede afectar los resultados de la empresa, tanto en la gestión administrativa como en la rentabilidad.
5) ¿La Gerencia estaría dispuesta a invertir en el mejoramiento de la gestión administrativa?	Si por supuesto, todo lo que sea para mejorar las actividades dentro de la organización, será bienvenido. Realmente si es importante comenzar a realizar un plan estratégico que permita a la empresa ser más competitiva y los trabajadores conozcan más de la empresa y sus funciones.	La gerencia de la empresa está dispuesta a invertir en el mejoramiento de las actividades administrativas, lo cual se considera muy positivo en concordancia con la propuesta que se busca realizar a través de la presente investigación.

Nota. La opinión y experiencia de los entrevistados, permitió conocer un poco más sobre la problemática de la empresa.

Fuente: Entrevista a Jefe de Administración de la empresa.

Elaborado por: Salinas (2022).

3.6.2.2 Resultados entrevista 2. Jefe de talento humano de la empresa

Se realizó entrevista al Jefe de Talento Humano de la empresa Agroindustrias Warsa, se obtuvieron las siguientes respuestas a las interrogantes planteadas:

Tabla 11.

Resultados de la entrevista Nro. 2

Interrogante	Respuestas obtenidas	Análisis e interpretación
1) ¿La empresa tiene definida una Estructura Organizativa? En caso de ser positiva la respuesta, ¿Esta estructura es del conocimiento de todos los trabajadores?	Si se cuenta con una estructura organizativa, pero hasta donde puedo opinar, no la conocen todos con exactitud.	Es importante que el personal de una organización conozca de manera clara la estructura organizativa, de lo contrario se pueden generar problemas de comunicación
2) ¿La empresa se plantea objetivos y metas organizacionales? De ser así, ¿Con qué frecuencia?	La gerencia se reúne cada cierto tiempo para conocer los resultados de la gestión, se establecen metas a nivel de ventas	Si no se establecen metas y objetivos, es difícil evaluar los resultados de una gestión administrativa.
3) ¿Se hace seguimiento a los resultados del desempeño de los trabajadores?	Cada jefe de área supervisa si se están cumpliendo las funciones.	La empresa no realiza seguimiento y control a los resultados del desempeño laboral de los trabajadores.
4) ¿Se han realizado planes estratégicos en la empresa?	No se han realizado planes estratégicos, solo se coordina el trabajo que se va a llevar a cabo diariamente, pero no	La empresa no dispone de planes estratégicos, lo cual se considera una debilidad que debe ser solventada a la

	obedecen a un plan estratégico	brevedad, para poder enfrentar los desafíos del entorno.
5) ¿La Gerencia estaría dispuesta a invertir en el mejoramiento de la gestión administrativa?	Considero que todos los cambios o herramientas que utilice la gerencia de la empresa para mejorar las operaciones es muy positivo. La gestión administrativa es esencial para el éxito de las actividades y ventas que realiza la empresa	La gestión administrativa en una organización puede significar el éxito o fracaso de la empresa, por tanto, es necesario que se preste la atención necesaria al mejoramiento de esta gestión.

Nota. La opinión y experiencia de los entrevistados, permitió conocer un poco más sobre la problemática de la empresa.

Fuente: Entrevista a Jefe de Talento Humano de la empresa.

Elaborado por: Salinas (2022).

3.6.2.3 Resultados entrevista 3. Asistente de talento humano

Se realizó entrevista a analista de talento humano de la empresa Agroindustrias Warsa, se obtuvieron las siguientes respuestas a las interrogantes planteadas:

Tabla 12.

Resultados de la entrevista Nro. 3

Interrogante	Respuestas obtenidas	Análisis e interpretación
1) ¿La empresa tiene definida una Estructura Organizativa? En caso de ser positiva la respuesta, ¿Esta estructura es del	Sí, tengo entendido que si hay algún organigrama de la empresa, pero no tengo conocimiento claro al respecto.	El personal de la empresa no conoce sobre la estructura organizativa, lo cual es un aspecto esencial para crear pertinencia y se mejore la comunicación entre los miembros.

	conocimiento de todos los trabajadores?	
2) ¿La empresa se plantea objetivos y metas organizacionales? De ser así, ¿Con qué frecuencia?	Solo he escuchado de algunas metas en ventas, pero no tengo conocimiento de objetivos gerenciales	La gerencia de la empresa no hace del conocimiento de todos los trabajadores, la información relacionada con metas gerenciales o empresariales.
3) ¿Se hace seguimiento a los resultados del desempeño de los trabajadores?	Desde el área de talento humano se hace seguimiento a los horarios de llegada, el cumplimiento de las funciones.	El seguimiento al desempeño de los trabajadores es esencial en el éxito de las actividades de la empresa.
4) ¿Se han realizado planes estratégicos en la empresa?	Que yo tenga entendido, no conozco algún plan estratégico que se haya llevado a cabo. Más que todo, se planifica las actividades de ventas.	La empresa no cuenta con un plan estratégico, lo que puede restar pertinencia y compromiso entre los trabajadores, al no sentir que son tomados en cuenta en los resultados de la organización
5) ¿La Gerencia estaría dispuesta a invertir en el mejoramiento de la gestión administrativa?	Considero que la gerencia siempre ha demostrado interés para que la empresa funciones, y cualquier cambio que ayude a mejorar los procesos se tomará en cuenta.	La gerencia de la empresa sí tiene disposición en mejorar a nivel interno las operaciones en la gestión administrativa, a través de un plan estratégico.

Nota. La opinión y experiencia de los entrevistados, permitió conocer un poco más sobre la problemática de la empresa.

Fuente: Entrevista a analista de TTHH.

Elaborado por: Salinas (2022).

3.6.3 Análisis de los resultados de la encuesta realizada a empleados

Según los resultados obtenidos de la encuesta realizada, se pudo conocer que la gerencia no ha dado a conocer una estructura organizativa, donde se puedan apreciar los distintos niveles dentro de la organización. La falta de una estructura organizativa afecta de forma negativa la comunicación entre los miembros de la empresa, así como también la delegación y cumplimiento de las funciones se puede ver afectado, al no existir una definición clara de mandos medios y operativos. Tampoco se conoce sobre la filosofía de la empresa, es decir, la organización no dispone de valores organizacionales que se hayan dado a conocer a los empleados, lo cual se muestra como una debilidad en virtud de la importancia que tiene el cumplimiento de los valores en el desempeño de todos los trabajadores, independientemente del puesto de trabajo que desempeñen.

La misión y la visión tampoco están planteadas, lo cual deja ver claramente la necesidad de resolver a la mayor brevedad, aspectos de pertinencia organizacional. Al no existir conocimiento sobre la misión y visión de una empresa, no se podrá conocer hacia dónde quiere llegar la empresa, tampoco se pueden establecer objetivo y metas con claridad. La falta de asignación de objetivos de desempeño individual se convierte en un problema que afecta la gestión en todas las áreas de la empresa, en virtud de la importancia que revisten los objetivos que se asignen a los trabajadores. Esto a su vez impide evaluar los resultados de las funciones, porque no existen objetivos previamente establecidos por cumplir.

3.6.4 Análisis de los resultados de entrevista a personal de la empresa

En función de las respuestas dadas por el personal entrevistado, se pudo conocer que la empresa no ha efectuado algún plan estratégico que le haya permitido definir acciones y estrategias en función de las metas gerenciales. No se ha llevado a cabo una planificación donde se involucre a todo el personal, considerando la importancia de que todos los miembros participen en el logro de metas y objetivos organizacionales. De igual forma, se pudo conocer que no se realiza una evaluación al desempeño de los trabajadores, lo que no permite a la gerencia determinar si se está llevando a cabo una buena gestión administrativa. La gerencia de la empresa está dispuesta a realizar las inversiones que sean necesarias para poder mejorar los procesos y alcanzar mayores y mejores resultados económicos y de rentabilidad. Al mejorar los procesos, se mejora la productividad y esto repercutirá en mejores resultados económicos.

CAPÍTULO IV

INFORME FINAL

4.1 Título

- Plan Estratégico para mejorar la gestión administrativa en la empresa Agroindustrias Warsa basado en el Balance Scorecard.

4.2 Justificación de la propuesta

La propuesta se justifica porque brinda a la empresa Agroindustrias Warsa una alternativa de solución a la problemática que se presenta en la organización, por la falta de un plan estratégico que contribuya a una mejor gestión administrativa de la empresa. Se toma como herramienta el Balance Scorecard porque a través de los cuatro elementos que lo conforman, se puede integrar a todas las áreas de la organización, demandando la participación de todas las áreas en el plan estratégico.

A través del Balance Scorecard la gerencia podrá evaluar los resultados del desempeño de los trabajadores, así como también las acciones y estrategias que contribuyen a una mejor relación con los clientes, mejora de los procesos internos y compromiso por parte de los colaboradores en el logro de metas y objetivos.

4.3 Información de la Empresa

4.3.1 Nombre de la Empresa

- Agroindustrias Warsa S.A.

4.3.2 Ubicación

La empresa Agroindustrias Warsa se encuentra ubicada en la avenida general Córdova de Guayaquil

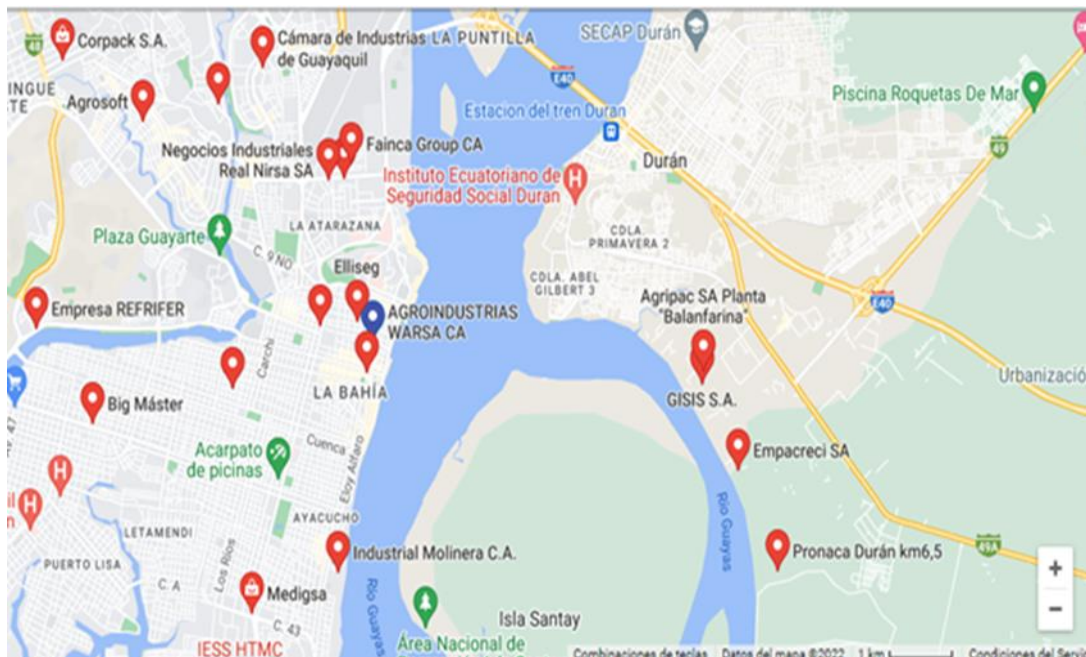


Figura 14. Ubicación Agroindustrias Warsa.

Fuente: Google (2020).

Elaborado por: Salinas (2022)

4.3.3 Logo de la Empresa



Figura 15. Logo Agroindustrias Warsa.

Fuente: Agroindustrias Warsa.

Elaborado por: Salinas (2022)

4.3.4 Servicios que ofrece

Agroindustrias Warsa es una empresa en Ecuador, con sede principal en Guayaquil. La empresa se dedica a la venta de equipos industriales para cocina, hornos, neveras, batidoras, entre otros.

4.4 Desarrollo de la propuesta

4.4.1 Enunciar la misión, visión y valores organizacionales para la empresa Agroindustrias Warsa.

La empresa Agroindustrias Warsa no tiene definida una misión, visión y valores organizacionales, por lo que se sugieren los siguientes enunciados:

4.4.1.1 Misión

- Proveer bienes que satisfagan las necesidades y superen las expectativas de los clientes nacionales e internacionales, mediante tecnología de punta y procesos sostenibles que contribuyan al desarrollo integral de la organización, al mejoramiento de la Calidad de vida y a la conservación del medio ambiente.

4.4.1.2 Visión

- Ser una empresa comercial reconocida a nivel mundial por la excelencia en sus actividades y por su orientación permanente hacia el desarrollo integral del ser humano.

4.4.1.3 Valores Organizacionales

Se propone establecer los siguientes valores organizacionales:



Figura 16. Propuesta de valores organizacionales para Agroindustrias Warsa.
Elaborado por: Salinas (2022)

- **Compromiso:** Realizando el mayor esfuerzo por satisfacer los requerimientos de los clientes.
- **Liderazgo:** Teniendo la iniciativa en la gestión comercial, por medio de un trabajo constante como equipo.
- **Confianza:** Cumpliendo de forma permanente los compromisos adquiridos, brindando tranquilidad a los clientes.
- **Innovación:** Tanto en procesos internos y externos, buscando las mejores soluciones para establecer diferencias entre los demás competidores y lograr la mayor satisfacción de los clientes.
- **Transparencia:** Entregando información confiable a los clientes de manera oportuna que permita una adecuada toma de decisiones, creando valor en el servicio ofrecido

4.4.2 Proponer un organigrama que permita un mejor desempeño y comunicación entre los miembros de la organización

La empresa Agroindustrias Warsa no cuenta con un organigrama formal, donde se identifiquen los niveles de dirección, medios y operativos. Por tanto, se propone el siguiente organigrama funcional, tomando en cuenta las actividades que se realizan en la empresa:

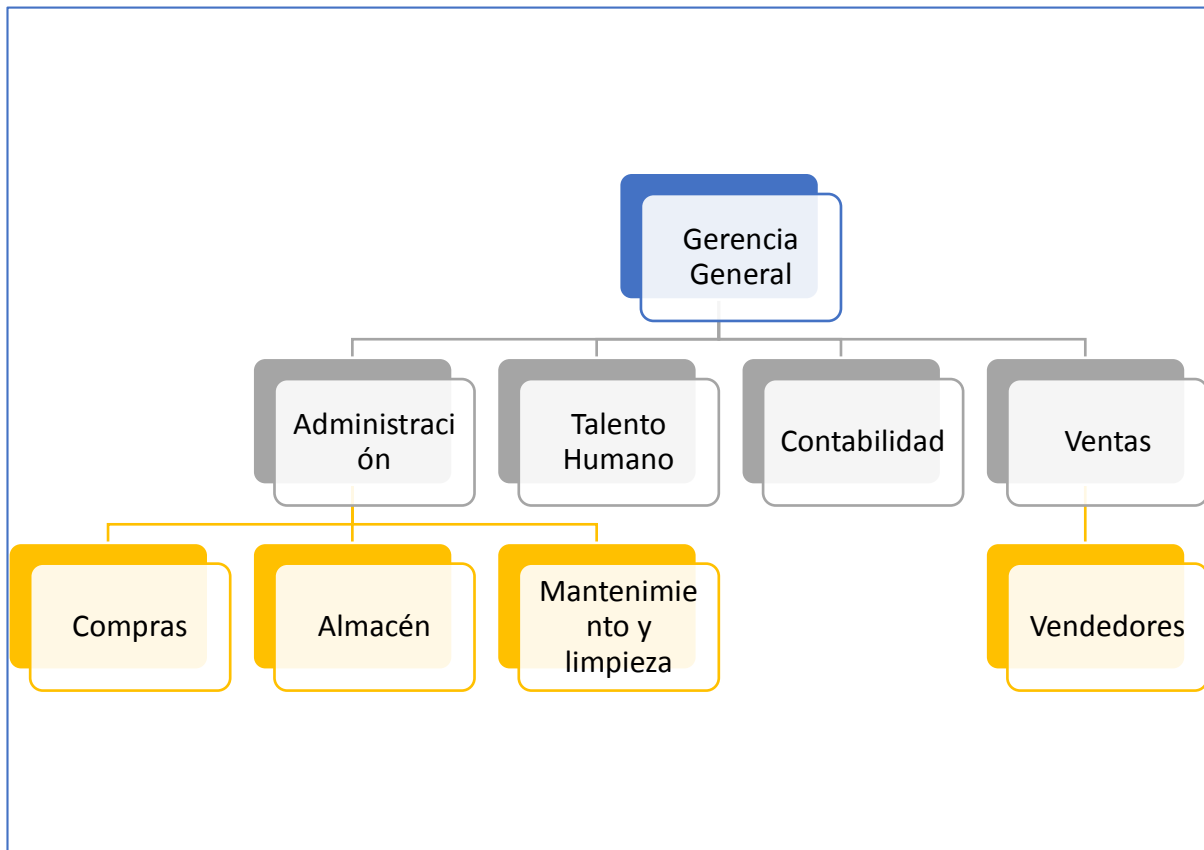


Figura 17. Propuesta de organigrama para Agroindustrias Warsa.

Elaborado por: Salinas (2022)

4.4.3 Desarrollar una matriz EFI y EFE partiendo del análisis FODA

4.4.3.1 Análisis FODA de la empresa Agroindustrias Warsa S.A.

Tabla 13.

Análisis FODA de la empresa Agroindustrias Warsa S.A.

		De Origen Externo	De Origen Interno
		Oportunidades	Fortalezas
Puntos Fuertes	1.	Incremento de la reactivación económica en el país.	1. Dispone de una infraestructura propia.
	2.	Extensión de las ventas a otras partes del país.	2. Los miembros de la empresa muestran disposición al cambio y la mejora.
	3.	Ser una empresa destacada en la provincia y lograr un crecimiento organizacional.	3. Excelente atención a los clientes.
	4.	Ofrecer mayor cantidad de productos.	4. Se cuenta con personal profesional en todas las áreas.
		Amenazas	Debilidades
Puntos Débiles	1.	Alta competitividad en el mercado.	1. No se cuenta con una estructura organizativa formal.
	2.	Surgimiento de nuevas empresas dedicadas a actividades comerciales en la provincia.	2. La empresa no tiene definida la misión, visión ni valores organizacionales.
	3.	Precios más bajos ofertados por otros competidores en el mercado.	3. No se capacita al personal de la empresa y no se dispone de manuales de procedimientos.
	4.	Imposiciones tributarias o impuestos.	4. No se asignan objetivos de desempeño individual ni se evalúan resultados.

Nota. El análisis FODA permite conocer la posición de la empresa en el entorno interno y externo.

Fuente: Agroindustrias Warsa S.A.

Elaborado por: Salinas (2022)

4.4.3.2 Matriz EFI empresa Agroindustrias Warsa S.A.

En la Tabla 14 se aprecia el resultado de evaluar los factores internos que afectan en el desarrollo de las actividades de la empresa Agroindustrias Warsa, para lo cual se consideró los resultados del análisis FODA y los siguientes indicadores: Una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4).

Tabla 14.

Matriz EFI de la empresa Agroindustrias Warsa

Factores internos claves	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
Fortalezas			
1. Dispone de una infraestructura propia.	0,20	4	0,8
2. Los miembros de la empresa muestran disposición al cambio y la mejora.	0,30	4	1,2
3. Excelente atención a los clientes.	0,05	3	0,15
4. Se cuenta con personal profesional en todas las áreas	0,20	3	0,6
TOTAL			
Debilidades	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
1. No se cuenta con una estructura organizativa formal.	0,05	1	0,05
2. La empresa no tiene definida la misión, visión ni valores organizacionales.	0,05	2	0,1
3. No se capacita al personal de la empresa y no se dispone de manuales de procedimientos.	0,05	1	0,05
4. No se asignan objetivos de desempeño individual ni se evalúan resultados.	0,10	1	0,1
TOTAL	1	Ponderación	3,05

Nota. La Matriz EFI evalúa los factores internos.

Fuente: Análisis FODA.

Elaborado por: Salinas (2022)

De acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis realizado a la matriz EFI, se obtuvo una ponderación mayor a 2,50 lo que indica que la empresa cuenta con fortalezas suficientes para enfrentar las debilidades internas en la organización.

4.4.3.3 Matriz EFE empresa Agroindustrias Warsa S.A.

En la Tabla 15 se aprecia el resultado de evaluar los factores internos que afectan en el desarrollo de las actividades de la empresa Agroindustrias Warsa S.A., para lo cual se consideró los resultados del análisis FODA.

Tabla 15.

Matriz EFE empresa Agroindustrias Warsa S.A.

Factores externos claves	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
Oportunidades			
1. Crecimiento en el sector comercial del país.	0,30	3	0,9
2. Extensión de las ventas a otras partes del país.	0,10	2	0,2
3. Ser una empresa destacada en la provincia y lograr un crecimiento organizacional.	0,15	2	0,3
4. Ofrecer mayor cantidad de productos.	0,20	2	0,4
TOTAL			
Amenazas			
1. Alta competitividad en el mercado.	0,05	3	0,15
2. Surgimiento de nuevas empresas dedicadas a actividades comerciales en la provincia.	0,10	4	0,4
3. Precios más bajos ofertados por otros competidores en el mercado.	0,05	3	0,15
4. Imposiciones tributarias o impuestos.	0,05	2	0,1
TOTAL			
	1	Ponderación	2,60

Nota. La Matriz EFE evalúa los factores externos.

Fuente: Análisis FODA.

Elaborado por: Salinas (2022).

De acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis realizado a la matriz EFE, se obtuvo una ponderación mayor a 2,50 lo que indica que la empresa cuenta con oportunidades importantes para superar las amenazas del entorno externo.

4.4.4 Identificar las acciones y estrategias que mejorarán la gestión administrativa de la empresa Agroindustrias Warsa, utilizando las perspectivas que sugiere el Balance Scorecard.

Para plantear las acciones en el Plan Estratégico, se considera las perspectivas que sugiere el Balance Scorecard, siendo una herramienta de gran utilidad a la gerencia. A continuación, se detallan las estrategias:

4.4.4.1 Perspectiva Financiera

Por medio de esta perspectiva se plantean estrategias que contribuirán a que la empresa Agroindustrias Warsa efectúe un adecuado seguimiento a las operaciones relacionadas con la prestación del servicio, que a su vez incide directamente en los ingresos económicos de la empresa. Se requiere que la empresa lleve un control más detallado de los ingresos y costos, lo cual puede hacerlo a través de una proyección de estos. Se plantea como estrategia financiera:

- Robustecer la gestión financiera proyectando los ingresos y egresos durante los próximos cinco años, con el propósito de que la gerencia tenga una apreciación de la rentabilidad que puede obtenerse.

4.4.4.2 Perspectiva del cliente

Para la empresa Agroindustrias Warsa es muy importante la satisfacción del cliente y la conformidad con los productos que vende la empresa. Se sugiere a la gestión administrativa coordinar con las áreas pertinentes un Plan de Fidelización, a través del cual se conozca sobre la satisfacción de los clientes y las expectativas que estos tienen del servicio ofrecido por la empresa. La estrategia se resume en el enunciado siguiente:

- Elaborar un plan de fidelización de clientes que permita mantener una mayor conexión entre los clientes y la empresa, así como conocer sus experiencias con el servicio y la atención recibida por parte del personal, los productos adquiridos, las expectativas, entre otros aspectos que serán de gran beneficio para la empresa.

4.4.4.3 Perspectiva de procesos internos

En cuanto a los procesos internos se establecen las siguientes dos estrategias:

- Coordinar el diseño de los manuales de procedimientos para las distintas áreas de contabilidad, ventas y talento humano.
- Fortalecer la comunicación interna entre los niveles de dirección y operativos, definiendo la estructura organizativa y socializando la misión y visión de la empresa a todos los miembros de la organización.
- Mejorar la gestión administrativa, asignando en conjunto con el área de talento humano, los objetivos de desempeño individual a cada uno de los trabajadores.
- Evaluar el desempeño del personal de manera semestral, para saber si se están cumpliendo con los objetivos asignados por la gerencia.

4.4.4.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

- Elaborar un plan de capacitación anual para los trabajadores de la empresa con el objetivo de mejorar las habilidades en los puestos de trabajo, así como las competencias de los trabajadores.
- Diseñar un proyecto de ciclo de vida laboral de los trabajadores, con el propósito de reunir información sobre la experiencia, antigüedad, estudios, profesión, habilidades, destrezas y otros aspectos que permitirán a la gerencia conocer el personal con el que dispone la empresa.

4.4.4.5 Cuadro de Mando Integral de la empresa Agroindustrias Warsa

Tomando en cuenta las estrategias que se han detallado a través de las cuatro perspectivas del Balance Scorecard, se integran en un Cuadro de Mando Integral, para conocer distintos aspectos relevantes en el cumplimiento de las estrategias:

Tabla 16.

Cuadro de Mando Integral del Plan Estratégico propuesto a la empresa Agroindustrias Warsa S.A.



EMPRESA AGROINDUSTRIAS WARSA S.A.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

PLAN ESTRATÉGICO – BALANCE SCORECARD

PERSPECTIVA FINANCIERA

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Estrategia	Responsable	Recursos/ materiales
Robustecer la gestión financiera proyectando los ingresos y egresos durante los próximos cinco años, con el propósito de que la gerencia tenga una apreciación de la rentabilidad que puede obtenerse	Ingresos proyectados	Detallar en coordinación con todas las áreas de la empresa, los ingresos que esperan percibirse durante los próximos cinco años.	Gerente general	Estados Financieros años anteriores.
	Egresos proyectados	Detallar en coordinación con todas las áreas de la empresa, los egresos que espera tener la empresa durante los próximos cinco años.	Jefe de Administración. Jefe de Ventas Jefe de Contabilidad	Registros contables
	Utilidad Neta	Estimar las utilidades que se obtendrán durante los próximos cinco años disminuyendo a los ingresos, los gastos proyectados.		

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Estrategia	Responsable	Recursos
Elaborar un plan de fidelización de clientes que permita mantener una mayor conexión entre los clientes y la empresa, así como conocer sus experiencias con el servicio y la atención recibida por parte del personal, los productos adquiridos, las expectativas, entre otros aspectos que serán de gran beneficio para la empresa	Nro. de clientes satisfechos/Nr o. de clientes atendidos	Realizar encuesta a los clientes para conocer sus opiniones sobre el servicio recibido	Gerente General	Información de encuesta
	Nro. de equipos devueltos/Nro. De equipos vendidos	Llevar un registro de los equipos que han sido devueltos por los clientes versus los equipos vendidos	Jefe de Ventas	
	Nro. de quejas de los clientes/Nro De clientes atendidos	Llevar una relación de las quejas que han presentado los clientes sobre el servicio recibido	Jefe Administrativo	

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Estrategia	Responsable	Recursos
Coordinar el diseño de los manuales de procedimientos para las distintas áreas de contabilidad, ventas y talento humano	Nro. de Manuales requeridos/Nro . de Manuales existentes	Levantar la información por departamentos o áreas sobre las funciones que realiza el personal en sus puestos de trabajo.	Gerente General	Funciones del personal
			Jefe Administrativo	
			Jefe de todas las áreas	

Fortalecer la comunicación interna entre los niveles de dirección y operativos, definiendo la estructura organizativa y socializando la misión y visión de la empresa a todos los miembros de la organización	Nro. de trabajadores que conocen la misión, visión y valores organizacional es/Nro. total de trabajadores	Levantar la información el nivel de conocimiento que tiene el personal sobre la misión, visión y los valores organizacionales	Gerente General Jefe Administrativo	Misión, Visión, Valores Organizacionales
Mejorar la gestión administrativa, asignando en conjunto con el área de talento humano, los objetivos de desempeño individual a cada uno de los trabajadores	Personal con Objetivos de Desempeño Individual asignados/Nro. total de trabajadores	Asignar a cada uno de los trabajadores los ODI que deben cumplir semestralmente, en función de cada puesto de trabajo. Estos deben estar en concordancia con los objetivos gerenciales.	Gerente General Jefes de todas las áreas	Funciones del personal Objetivos gerenciales
Evaluar el desempeño del personal de manera semestral, para saber si se están cumpliendo con los objetivos asignados por la gerencia	Nro. de trabajadores evaluados/Nro. total de trabajadores	Realizar evaluación para conocer el cumplimiento de los objetivos de desempeño individual asignados a cada uno de los trabajadores.	Jefes de todas las áreas o departamentos	Objetivos asignados al personal

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Estrategia	Responsable	Recursos
Elaborar un plan de capacitación anual para los trabajadores de la empresa con el objetivo de mejorar las habilidades en los puestos de trabajo, así como las competencias de los trabajadores.	Nro. de talleres o cursos realizados/Nro. total de cursos planificados	Levantar información de las empresas que pueden ofrecer capacitaciones en las distintas áreas administrativas; así como también diagnosticar las necesidades de capacitación en los distintos puestos de trabajo.	Gerente general Jefe de Talento Humano	Diagnóstico de necesidades de capacitación Listado de empresas capacitadoras
Diseñar un proyecto de ciclo de vida laboral de los trabajadores, con el propósito de reunir información sobre la experiencia, antigüedad, estudios, profesión, habilidades, destrezas y otros aspectos que permitirán a la gerencia conocer el personal con el que dispone la empresa	Ciclo de vida del trabajador/Nro. total de trabajadores	Levantar información sobre experiencia, años de servicio, edad, profesión, educación, cargos desempeñados, entre otros datos del personal de la empresa	Jefe de Talento humano	Expediente de los trabajadores

Nota. Los cuatro elementos del Balance Scorecard le permiten a la gerencia integrar las acciones para lograr objetivos satisfactorios.

Fuente: Aplicación Balance Scorecard.

Elaborado por: Salinas (2022)

4.5 Beneficiarios de la propuesta

- Los principales beneficiarios de la propuesta son los empleados que laboran en la empresa Agroindustrias Warsa en sus distintos departamentos y áreas.
- La propuesta también beneficia directamente a la gerencia de la empresa, en virtud de que se podrán lograr con mayor facilidad los objetivos gerenciales que se establezcan alcanzar para determinado periodo de tiempo.
- Como beneficiarios indirectos se pueden mencionar a los clientes de la empresa, por recibir una mayor atención de calidad reflejada en una mejor gestión administrativa y organización de las operaciones de dirección y técnicas.

4.6 Costo / Beneficio de la propuesta

4.6.1 Costo de la propuesta

Para llevar a cabo la propuesta la empresa incurrirá en los siguientes costos:

Tabla 17.

Costo de la propuesta

Actividades propuestas	Descripción	Costos
Enmarcar misión, visión y valores estratégicos.	Publicar en lugares principales de la empresa, la misión, visión y valores organizacionales	\$ 150
Formalizar Organigrama	Dar a conocer la estructura organizativa a todo el personal de la empresa	\$ 50
Objetivos Estratégicos del Balance Scorecard		
Robustecer la gestión financiera proyectando los ingresos y egresos durante los próximos cinco años, con el propósito de que la gerencia tenga	Elaborar flujo de caja proyectado	Sin costo

una apreciación de la rentabilidad que puede obtenerse.		
Elaborar un plan de fidelización de clientes que permita mantener una mayor conexión entre los clientes y la empresa, así como conocer sus experiencias con el servicio y la atención recibida por parte del personal, los productos adquiridos, las expectativas, entre otros aspectos que serán de gran beneficio para la empresa	Plan de fidelización de clientes. El cual consiste en realizar encuestas a los clientes, habilitar formas de interacción a través de las redes sociales con los clientes; creación de página web de la empresa.	\$ 1.500
Coordinar el diseño de los manuales de procedimientos para las distintas áreas de contabilidad, ventas y talento humano	Gestionar la elaboración de los manuales de procedimientos de ventas, registros contables, selección de personal y compras.	\$ 1.200
Fortalecer la comunicación interna entre los niveles de dirección y operativos, definiendo la estructura organizativa y socializando la misión y visión de la empresa a todos los miembros de la organización.	Socialización de la información de la empresa a través de las redes sociales y otros medios tecnológicos que permitan una mayor participación del personal de la empresa	\$ 100
Mejorar la gestión administrativa, asignando en conjunto con el área de talento humano, los objetivos de desempeño individual a cada uno de los trabajadores	Asignación de objetivos de desempeño individual a cada trabajador	\$ 50

<p>Evaluar el desempeño del personal de manera semestral, para saber si se están cumpliendo con los objetivos asignados por la gerencia</p>	<p>Evaluación al desempeño de cada uno de los trabajadores de la empresa</p> <p style="text-align: right;">\$ 100</p>
<p>Elaborar un plan de capacitación anual para los trabajadores de la empresa con el objetivo de mejorar las habilidades en los puestos de trabajo, así como las competencias de los trabajadores.</p>	<p>Ejecutar plan de capacitación en los siguientes temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desempeño laboral • Trabajo en equipo • Calidad del servicio • Pertinencia organizacional • Análisis financiero • Estrategias de ventas <p style="text-align: right;">\$ 1.500</p>
<p>Diseñar un proyecto de ciclo de vida laboral de los trabajadores, con el propósito de reunir información sobre la experiencia, antigüedad, estudios, profesión, habilidades, destrezas y otros aspectos que permitirán a la gerencia conocer el personal con el que dispone la empresa</p>	<p>El área de talento humano reunirá información de los trabajadores creando una base de datos que ayuden a precisar el ciclo de vida laboral de cada empleado.</p> <p>Gestionar solicitud de información a los empleados.</p> <p style="text-align: right;">\$ 50</p>
<p>Total costo de la propuesta \$ 4.700</p>	

Nota. Se detallan los costos de la propuesta, en cada una de las acciones.

Elaborado por: Salinas (2022)

4.6.2 Beneficios de la propuesta

La propuesta que se realiza a través de esta investigación, está enfocada a mejorar la gestión administrativa de la empresa Agroindustrias Warsa, en función de un Plan Estratégico que busca integrar todas las áreas de la empresa y los distintos departamentos. Los beneficios de la propuesta son diversos, incluyendo entre estos se plantean como principales los siguientes:

Tabla 18.

Beneficios de la propuesta

Beneficio	Descripción
Mejora de la comunicación organizacional en un 80%	Con la propuesta se espera mejorar la comunicación entre los distintos niveles de la organización, lo cual beneficiará el desarrollo de las actividades.
Cumplimiento de los objetivos y metas gerenciales en un 100%	Se considera que la asignación de los objetivos de desempeño individual en función de los objetivos empresariales, contribuirá al logro de los mismos de una manera más eficiente y efectiva. Pues se podrá integrar a todos los miembros para el logro de objetivos en común.
Aumento de las ventas en un 75%.	A través de la capacitación del personal en el área de ventas y trabajo en equipo, ayudará a mejorar las estrategias de ventas.
Lograr la satisfacción de los clientes en un 70%	Se busca mejorar la relación con los clientes de la empresa a través de plan de fidelización, esto sumará a una mayor satisfacción en el servicio recibido.

Nota. La propuesta ofrece diversos beneficios que en conjunto suman a una mejor gestión administrativa de la empresa Agroindustrias Warsa S.A.

Elaborado por: Salinas (2022)

CONCLUSIONES

Se realizó una revisión a la literatura para fundamentar teóricamente la investigación consultando diversas fuentes que facilitaron la comprensión del tema principal de estudio. Los distintos conceptos y definiciones permitieron conocer la importancia de los planes estratégicos para lograr una adecuada gestión administrativa. Según la información obtenida de diversas fuentes teóricas se pudo confirmar que la gerencia de toda organización requiere llevar a cabo un plan estratégico que reúna de manera integral a todos los miembros de la empresa para alcanzar los objetivos empresariales.

Se efectuó un diagnóstico de la situación actual en la gestión administrativa de la empresa Agroindustrias Warsa, con el propósito de responder al segundo objetivo específico de la investigación, para lo cual se utilizaron técnicas de recolección de información como la encuesta y la entrevista. Estas técnicas ayudaron a obtener en contexto información sobre la problemática que viene presentando la empresa, con relación a la falta de un plan estratégico para gestionar administrativamente la empresa. Se trata de un problema que debe ser abordado desde distintos ámbitos de la empresa, pero con la finalidad principal de mejorar la gestión y mejorar los resultados financieros o de rentabilidad de la empresa.

Como respuesta al tercer objetivo específico, se propuso un Plan Estratégico para mejorar la gestión administrativa de la empresa Agroindustrias Warsa para desarrollar la propuesta se propuso los enunciados de la misión, visión y valores organizacionales de la empresa, ya que no cuentan con esta información. De igual forma, se propuso una estructura organizativa funcional que permite describir de manera rápida y clara, los niveles de dirección, mandos medios y operativos. Las matrices FODA, EFI y EFE sirvieron de herramienta para conocer fortalezas y debilidades de la empresa y la manera como se pueden enfrentar las debilidades, así como también las amenazas y oportunidades que se presentan en el entorno de la empresa.

Como cuarto objetivo general se determinó el costo-beneficio de la propuesta, lo cual ascendió a la cantidad de \$ 4.700 monto que se genera al aplicar las estrategias que se proponen a través de la presente investigación, así como también se detallan los beneficios que se esperan alcanzar.

RECOMENDACIONES

Se recomienda revisar de manera continua la importancia que tiene para las organizaciones, la aplicación de los planes estratégicos, en virtud de la relevancia que estos y la incidencia en el logro de metas y objetivos empresariales.

Se recomienda a la empresa, realizar de manera periódica, puede ser anualmente, un diagnóstico de la situación relacionada con la gestión administrativa de la empresa, con la finalidad de conocer que factores están incidiendo tanto interna como externamente, en los resultados administrativos y financieros de la empresa.

Se recomienda a la empresa Agroindustrias Warsa llevar a cabo el plan estratégico que se ha planteado a través de la presente investigación, considerado un aporte muy valioso que no solo contribuirá a mejorar la gestión administrativa de la empresa, sino también a fortalecer el funcionamiento interno y las relaciones laborales entre los miembros de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almedi, a. G., & Salcedo, D. (2013). *Diseño e Implementación de un Sistema de Administración Estratégica Utilizando el Cuadro de Mando Integral para una Empresa Procesadora de Frutas y Vegetales con Iniciativas de 5S's y Mantenimiento Productivo Total (TPM)*". Obtenido de Repositorio Universidad ESPOL: <https://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/25253>
- Almeida, S. (2015). *Proyecto de cambio de la estructura organizativa y de gestión administrativa en la empresa "Grupo 180"*. Quito: Repositorio Universidad San Francisco de Quito. Obtenido de <https://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/5270/1/122899.pdf>
- Altamirano, M. (2013). *Coaching empresarial enfocado en el mejoramiento, rendimiento, productividad y clima laboral dentro de la empresa La Fabril*. Quito: Repositorio Universidad San Francisco de Quito.
- ANEC. (2017). *Claves para Elaborar un Buen Plan Estratégico Paso a Paso*. Obtenido de Asociación Navarra de Empresas de Consultoría: https://anec.es/claves-para-elaborar-un-buen-plan-estrategico/#Punto_1-_Bases_de_elaboracion_del_plan_estrategico
- AP. (2017). *¿Por qué es importante establecer metas y objetivos?* Obtenido de Actitudes Positivas: <http://www.actitudespositivas.com/por-que-es-importante-establecer-metas-y-objetivos/#:~:text=Los%20objetivos%20de%20la%20empresa,%C3%A9xito%20de%20la%20actividad%20empresarial.&text=La%20clave%20es%20transformar%20esos,e1%20tiempo%2C%20espec%C3%ADficos%2>
- Arguello, A., Llumiguano, M., Gavilánez, C., & Torres, L. (2020). *Administración De Empresas. Elementos Básicos*. Bruxelles: Pons Publishing House.
- Arreaga, M. (2019). *Análisis PESTEL*. Obtenido de <https://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/2973/1/An%C3%A1lisis%20PESTEL.PDF>

- Asamblea Nacional. (2012). *Código del Trabajo del Ecuador*. Obtenido de <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>
- Caldas, M., Carrión, R., & Heras, A. (2017). *Gestión Administrativa (Empresa e iniciativa emprendedora)*. Madrid: EDITEX.
- Camacho, A. (2015). *Indicadores de Gestión en la Administración de Personal*. Táchira: UNESR.
- Cano, C. (2017). *La Administración y el Proceso Administrativo*. Bogotá: Universidad de Bogotá.
- Cárdenas, J. (2020). *Plan de Marketing: cómo hacer todas las etapas de tu planificación y obtener resultados reales para tu marca*. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/plan-de-marketing/>
- Carix, M. (2012). *Blog Marial Calix*. Obtenido de <http://marielgestadmonhond11.blogspot.com/p/contenidos.html>: <http://marielgestadmonhond11.blogspot.com/p/contenidos.html>
- Castrillón, A. (2014). *Fundamentos generales de administración*. Centro Editorial Esumer.
- Dumitru, D. (2013). *Plan Estratégico de Gestión de Recursos Humanos*. Almeira, España: Repositorio Universidad de Almeira. Obtenido de <http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/2382/Trabajo.pdf>
- Enciclopedia Financiera. (15 de Junio de 2018). *Enciclopedia Financiera*. Recuperado el 21 de Noviembre de 2019, de Estructura Funcional: <https://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacion/estructura-funcional.htm>
- Espinoza, B., Apolo, X., Morocho, M., Zambrano, N., & González, A. (2017). Planificación estratégica para la empresa Lollipop, ubicada en la ciudad Machala, provincia El Oro, Ecuador. *Gestión, Ingenio y Sociedad*, 2(2), 128-139.

- Fábregues, S., Meneses, J., & Rodríguez, D. (2016). *Técnicas de investigación social y educativa*. Editorial UOC.
- Fernández, M. (2017). *Estudio sobre las competencias específicas en el título de Grado*. Editorial Universidad de Almería.
- Fred, D. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. España: Pearson.
- Galeano, M. (2016). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- García, C. (2019). *El Proyecto de vida*. Editorial Patria.
- Gento, S. (2015). *Propuesta de mejora del procedimiento administrativo de autorización de establecimientos comerciales*. Madrid: Repositorio Universita Politécnica de Valencia. Obtenido de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/53339/GENTO%20-%20PROPUESTA%20DE%20MEJORA%20DEL%20PROCEDIMIENTO%20ADMINISTRATIVO%20DE%20AUTORIZACION%20DE%20ESTABLECIMIENTOS%20....pdf?sequence=4>
- Gilli, J. (2017). *Claves de la estructura organizativa*. Buenos Aires: Granica.
- González, J., & Rodríguez, M. (2020). *Manual práctico de planeación estratégica*. Bogotá: Ediciones Díaz de Santos.
- González, N., Olguín, J., Guzmán, J., Guzmán, J., & Martínez, M. (2019). *Casos Empresariales En El Sur De Tamaulipas*. Bloomington: Biblioteca del Congreso de Estados Unidos. Recuperado el 21 de Julio de 2020, de <https://books.google.com.ec/books?id=jkOwDwAAQBAJ&pg=PP45&dq=FODA&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiRurnyp-HqAhUsh-AKHx1RBhIQ6AEwBHoECAYQAg#v=onepage&q=FODA&f=false>
- Grados, J., & Sánchez, E. (2017). *La entrevista en las organizaciones*. Ciudad de México: Editorial el Manual Moderno S.A.
- Guerras, L., & Navas, J. (2015). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Madrid: Thomson-Reuters Civitas.

- Hernández, A., Ramos, M., & Placencia, B. (2019). *Metodología de la investigación científica*. Editorial Área de Innovación y Desarrollo SL.
- Hernández, B. (2021). *Qué es un plan estratégico de marketing y cómo hacerlo*. Obtenido de Blog de Inbound Marketing: <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/plan-marketing-estrategico#:~:text=Un%20plan%20de%20marketing%20es,que%20ayuda%20a%20ganar%20alineaci%C3%B3n>.
- Hernández, O. (2019). *Diseño e implementación de un Plan Estratégico para la empresa GASHR S.A. DE C.V.* Santiago de Chile: Repositorio Universidad de Chile. Obtenido de https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/173796/cf-hernandez_om.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hurtado, J. (2012). *Metodología de la investigación Guía para la comprensión holística de la ciencia* (Cuarta ed.). Caracas: Librería Virtual Ozal.
- Krieger, M., Felcman, I., & Larroca, H. (2013). *Planeamiento Estratégico: Gobierno. Administración pública*. Errepar S.A.
- Lazzati, S. (2020). *Competencias, Cambio y Coaching*. Ediciones Granica.
- López, D. (2019). *¿Por qué es importante la filosofía de una empresa?* Obtenido de Emprende Pyme: <https://www.emprendepyme.net/por-que-es-importante-la-filosofia-de-una-empresa.html#:~:text=El%20desarrollo%20de%20una%20filosof%C3%ADa,la%20intenci%C3%B3n%20de%20tu%20organismo.&text=Comprender%20los%20elementos%20de%20una,para%20crear%20la%20tuya%20prop>
- Loranca, J. (2017). *La Formación Humana para Ejercer el Liderazgo: El mejor se cultiva cada día*. México: Editorial Lagares de México.
- Magallanes, N. (2020). *Plan Estratégico para mejorar la gestión del Talento de la empresa LEM S.A.* Obtenido de Repositorio Universidad LAICA Vicente Rocafuerte: <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/4108>
- Martínez, I. (2015). *UF2120 - Diseño de encuestas y cuestionarios de investigación*. Madrid: Editorial Elearning.

- Mendoza, A. (2017). Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresa comerciales en la ciudad de Manta. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 3(2), 947-964. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6325898>
- Montenegro, E. (2016). *Enrique Nuñez Montenegro*. Recuperado el 10 de Marzo de 2020, de <https://enriquenunezmontenegro.com/como-mide-crecimiento/>
- Paniagua, E., & Sánchez, M. (2019). *Gestión administrativa y comercial en restauración*. Ediciones Paraninfo S.A.
- Peiró, R. (2019). *Matriz de posicionamiento*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-posicionamiento.html>
- Quiroa, M. (2017). *La estructura organizativa*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/estructura-organizacional.html#:~:text=La%20importancia%20de%20una%20estructura,ser%C3%A1n%20responsables%20de%20cada%20segmento.>
- Quiroa, M. (2019). *Gestión Administrativa*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/gestion-administrativa.html#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20administrativa%20es%20el,y%20obtener%20los%20mejores%20resultados.&text=El%20uso%20de%20los%20recursos,objetivos%20que%20persigue%20la%20empresa.>
- Ríos, V. (2018). *Investigación de mercados: Aplicación al marketing estratégico empresarial*. Madrid: ESIC.
- Riva, B. (2018). *Evaluación del impacto de la formación programada por las empresas en la Pyme española. Análisis de precedentes y diseño de un modelo propio de medición*. Madrid: Repositorio Universidad Complutense de Madrid. Obtenido de <https://eprints.ucm.es/id/eprint/49395/1/T40295.pdf>
- Rocancio, G. (2019). *¿Qué es el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral? Un resumen*. Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/que-es-el-balanced-scorecard-o-cuadro-de-mando-integral-un-resumen>

Sánchez, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO*. Bubok Publishing.

Significados.com. (2017). *Definición de Gestión*. Obtenido de <https://www.significados.com/gestion/>: <https://www.significados.com/gestion/>

Silvera, A. (2016). *Pymes: Gestión y Clima Organizacional*. Barranquilla: Sello Editorial Coruniamérica.

Socorro, F. (06 de Febrero de 2007). http://www.degerencia.com/articulo/planificacion_estrategica_no_deje_el_futuro_al_azar. Obtenido de Degerencia: http://www.degerencia.com/articulo/planificacion_estrategica_no_deje_el_futuro_al_azar

Solorzano, C., & Gayrey, O. (2016). *Diseño de la Planificación Estratégica para la Microempresa SART en la ciudad de Guayaquil para el periodo 2016 – 2020*. Guayaquil: Repositorio Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/5225/1/T-UCSG-PRE-ECO-GES-245.pdf>

Torres, Z. (2014). *Teoría de la Administración* (Segunda ed.). Editorial Patria.

Torres, Z. (2014). *Teoría General de la Administración*. Grupo Editorial Patria.

Trenza, A. (23 de Julio de 2018). <https://anatrenza.com/analisis-pestel/>. Recuperado el 26 de Octubre de 2019, de <https://anatrenza.com/analisis-pestel/>: <https://anatrenza.com/analisis-pestel/>

Varas, R. (2014). *Diseño e implementación de un plan estratégico para la Asociación de Industriales de Iquique Periodo 2008-2015*. Santiago de Chile: Repositorio Universidad de Chile. Obtenido de <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/131402/Dise%C3%B1o-e-implementacion-de-un-plan-estrategico-para....pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vivanco, M. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Revista universidad y Sociedad*, 247-252. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus38317.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. *Formato de Encuesta*



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL
FACULTAD ADMINISTRACIÓN
CARRERA INGENIERIA COMERCIAL**

GUIA DE ENCUESTA

OBJETIVO: La presente encuesta tiene por finalidad principal recopilar información relacionada con la gestión administrativa de la Empresa Agroindustrial Warsa, para proponer mejoras a través de un plan estratégico.

La información recolectada a través de la encuesta, será utilizada para cumplimiento de los objetivos metodológicos en ocasión al desarrollo de la Tesis de Grado de título: PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL WARSA, en conjunto con la Universidad Laica Vicente Rocafuerte.

Por favor lea claramente los planteamientos y seleccione la opción según su criterio:

A continuación, se ofrece un cuestionario el cual debe responder de acuerdo a las alternativas que se le presente, la misma que se le garantiza confidencialidad.

Indicador: Planeación

1. ¿Usted conoce la estructura organizativa de la empresa Agroindustrial Warsa?

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Si		
No		
Totales		

2. ¿Usted se siente identificado con la filosofía institucional: misión, visión, valores, objetivos y políticas de la empresa Agroindustrial Warsa?

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo		
De acuerdo		
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		
En Desacuerdo		
Totalmente en Desacuerdo		
Totales		

3. De los siguientes niveles, indique en cual usted ejerce funciones en la empresa Agroindustrial Warsa

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Nivel de Dirección		
Nivel de Mando Medio		
Nivel Operativo y técnico		
Totales		

Indicador: Organización

4. ¿Conoce usted las metas y objetivos empresariales que establece la gerencia cada periodo?

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Si		
No		

5. ¿La empresa le ha asignado por escrito las funciones que desempeña en su puesto de trabajo?

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Si		
No		

6. ¿Existen Manuales de Procedimientos en el área donde usted desempeña funciones?

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Si		
No		

Dirección

7. ¿Se establecen directrices de forma clara a través de una comunicación organizacional adecuada?

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo		
De acuerdo		
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		
En Desacuerdo		
Totalmente en Desacuerdo		
Totales		

8. ¿Usted conoce claramente los niveles de mando y supervisión?

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo		
De acuerdo		
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		
En Desacuerdo		
Totalmente en Desacuerdo		

Control

9. ¿Los jefes del área realizan una adecuada supervisión a las funciones que usted desempeña?

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo		
De acuerdo		
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		
En Desacuerdo		
Totalmente en Desacuerdo		

10. ¿La empresa le asigna objetivos de desempeño para ser evaluados de acuerdo a sus funciones?

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de Acuerdo		
De acuerdo		
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo		
En Desacuerdo		
Totalmente en Desacuerdo		



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL
FACULTAD ADMINISTRACIÓN
CARRERA INGENIERIA COMERCIAL**

GUIA DE ENTREVISTA

OBJETIVO: La presente encuesta tiene por finalidad principal recopilar información relacionada con la gestión administrativa de la Empresa Agroindustrial Warsa, para proponer mejoras a través de un plan estratégico.

- 6) ¿La empresa tiene definida una Estructura Organizativa? En caso de ser positiva la respuesta, ¿Esta estructura es del conocimiento de todos los trabajadores?
- 7) ¿La empresa se plantea objetivos y metas organizacionales? De ser así, ¿Con qué frecuencia?
- 8) ¿Se hace seguimiento a los resultados del desempeño de los trabajadores?
- 9) ¿Se han realizado planes estratégicos en la empresa?
- 10) ¿La Gerencia estaría dispuesta a invertir en el mejoramiento de la gestión administrativa?