



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Proyecto de investigación
previa la obtención del Título
de Ingeniero en Gestión
Empresarial.

TÍTULO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN:

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LA
TABACALERA TABAGANESHA S.A., SUCURSAL QUEVEDO, PERÍODO
2015 – 2019.**

AUTOR:

EFRÉN ARTURO BAQUE TRUJILLO

DIRECTORA DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN:

ING. ELIZABETH NÚÑEZ BARTOLOMÉ, M.Sc.

QUEVEDO - ECUADOR

2016

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Efrén Arturo Baque Trujillo, portador de la cédula de identidad # 120587345 -6, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Técnica Estatal de Quevedo, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Efrén Arturo Baque Trujillo
CC. 1205873456

CERTIFICACIÓN

La suscrita Ing. ELIZABETH NÚÑEZ BARTOLOMÉ, MSc. Docente de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, certifica que el estudiante EFRÉN ARTURO BAQUE TRUJILLO, realizó el proyecto de investigación titulado **PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LA TABACALERA TABAGANESHA S.A. SUCURSAL QUEVEDO, PERÍODO 2015 – 2019**, previo a la obtención del título de Ingeniero en Gestión Empresarial bajo mi dirección, habiendo cumplido con las disposiciones reglamentarias establecidas para el efecto.

ING. ELIZABETH NÚÑEZ BARTOLOMÉ, MSc.

DIRECTORA DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

URKUND



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

Campus "Manuel Haz Álvarez"

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Teléfonos: (593-05) 755203
E-mail: secretariageneral@uteq.edu.ec

FAX: (593-05) 753 300 / 753 303
Quevedo – Los Ríos

Quevedo, 18 de Septiembre de 2015.

Ing.

Elsye Cobo Litardo, M.Sc.

COORDINADORA DE CARRERA INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Mediante la presente cumpro en presentar a usted, el informe de Tesis cuyo tema es **“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LA TABACALERA TABAGANESHA S.A., SUCURSAL QUEVEDO, PERIODO 2015-2019”** presentado por el señor **EFREN ARTURO BAQUE TRUJILLO**, estudiante de la carrera, toda vez que se ha desarrollado de acuerdo al Reglamento General de Graduación de Pregrado de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo y cumple con el requerimiento de análisis de URKUND a un 8% de similitud

The screenshot displays the URKUND interface. On the left, a document summary is shown: 'Document: P16 - EFREN BAQUE.pdf (016272651)', 'Submitted: 2015-11-18 23:47 (-05:00)', 'Submitted by: erunez@uteq.edu.ec', 'Receiver: erunez.iteq@analysis.orkund.com', and 'Message: P16 - EFREN BAQUE. Show full message'. Below this, it states '8% of this approx. 23 pages long document consists of text present in 14 sources.' On the right, a 'List of sources' table is visible with columns for 'Rank' and 'Path/Filename'. The table lists several sources, including 'P15 - EFREN BAQUE TRUJILLO.pdf', 'P14 - EFREN BAQUE TRUJILLO.pdf', 'P13 - EFREN BAQUE TRUJILLO.pdf', and 'P1 - EFREN BAQUE TRUJILLO.pdf'. The interface also includes a status bar at the bottom with '95' and various icons for warnings, reset, export, and share.

Valido este documento para que el comité académico de la carrera siga con los trámites pertinentes, de acuerdo a lo que establece el Reglamento General de Graduación de Pregrado de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo

Por su atención deseo significar mis agradecimientos

Cordialmente,

Ing. Elizabeth Nuñez Bartolomé, M.Sc.
DIRECTORA

C/c. Archivo.



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

TÍTULO:

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LA
TABACALERA TABAGANESHA S.A., SUCURSAL QUEVEDO, PERÍODO
2015 – 2019.**

Presentado al consejo académico de la FCE, como requisito previo a la obtención del título de Ingeniero en Gestión Empresarial.

**LCDO. MANUEL MONTALVO RAMOS, M.Sc.
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

**DR. MARCELO GONZALO HARO GAVIDIA, M.Sc.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

**LCDO. BOLIVAR YEPEZ YANEZ, M.Sc.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

QUEVEDO – ECUADOR

2016

AGRADECIMIENTO

Un sincero reconocimiento al Alma Mater, la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, a todo su cuerpo docente y administrativo en general.

Agradezco mucho a la Facultad de Ciencias Empresariales por haberme permitido ser parte de ella y poder cumplir esta meta tan deseada.

A todos sus docentes que quienes con su tiempo y colaboración permitieron la realización de la investigación.

A mi familia por su comprensión y tolerancia ante las adversidades que se presentaron en el transcurso de mis estudios.

Efrén Baque Trujillo

DEDICATORIA

El presente proyecto de investigación se lo dedico a DIOS. Él me ha dado la sabiduría necesaria para culminar con éxito esta meta.

A mi familia en general, en especial a mis Padres con quienes formamos la familia Baque Trujillo, a mi amada novia por ser la inspiración de mis metas, ejemplos mayores de superación. Ellos me han enseñado el verdadero significado de lucha, unión, familia y hogar.

Efrén Baque Trujillo.

RESUMEN EJECUTIVO Y PALABRAS CLAVES

El presente trabajo de investigación es realizado con el objetivo de mejorar la atención al cliente y por ende obtener su desarrollo empresarial de la HACIENDA TABACALERA TABAGANESHA S.A sucursal Quevedo de la Provincia de Los Ríos, para lo cual se realizó un diagnóstico situacional para identificar las debilidades de la organización. El **PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LA TABACALERA TABAGANESHA S.A. SUCURSAL QUEVEDO, PERÍODO 2015 – 2019**, pretende resolver la problemática de la inexistencia de la herramienta administrativa que permita a la organización mejorar la atención al cliente y obtener desarrollo empresarial. En el desarrollo de la investigación se aplicó la evaluación cualitativa y cuantitativa para determinar el porcentaje de las características del objeto investigado mediante entrevista personalizada en base a cuestionarios realizada al gerente de la hacienda tabacalera. Se encuestó a 344 clientes de la empresa registrados en los últimos cinco años para alcanzar los objetivos del presente estudio. Se realizó un análisis FODA para detectar la realidad de la organización, del medio interno con la identificación de las fortalezas y debilidades, y del medio externo con el reconocimiento de las oportunidades y amenazas dentro de varios entornos. Se elaboró para el futuro de la empresa la Misión, Visión y Valores corporativos, además se exploró todas las posibilidades y alternativas estratégicas de cambio y transformación posibles. Al finalizar la propuesta para alcanzar un mejor desarrollo empresarial, se utilizó un Marco Lógico describiendo de esta manera como obtener las estrategias y actividades para conseguir mejoras en el área administrativa. Al término de la investigación se pudo destacar las conclusiones obtenidas mediante los resultados, así mismo se sugirió las recomendaciones basadas en las conclusiones adquiridas. El presupuesto que tiene pretenden sea financiado por la matriz de la HACIENDA TABACALERA TABAGANESHA S.A., ente superior de la empresa.

Palabras claves: Plan estratégico, desarrollo empresarial, control, mejoramiento.

ABSTRACT

This research project is performed in order to improve customer service and that way get TABAGANESHA Farm SA, Branch Quevedo in the Province of Los Rios business development. A situational analysis was performed to identify weaknesses of the organization. The STRATEGIC PLAN FOR THE DEVELOPMENT OF TOBACCO TABAGANESHA FARM S.A., BRANCH QUEVEDO, TERM 2015 - 2019, aims to solve the problem of lack of an administrative tool that allows the organization to improve customer service and get business development. In developing research qualitative and quantitative evaluation were applied to determine the percentage of the characteristics of the object investigated through personal interview based on questionnaires made to apply the manager of the tobacco plantation. The survey was applied to 344 Tabaganesha Farm customers booked in the last five years. To achieve the objectives of this study. a SWOT analysis was performed to detect the actual situation of the organization, and the internal environment by identifying strengths and weaknesses and the external environment with the recognition of the opportunities and threats in various environments. It was developed for the future of the company's Mission, Vision and Core Values, plus all the strategic options for change and transformation. It was used a logical framework describing this way the strategic alternatives and activities to achieve improvement in the administrative area. After the research can highlight the results obtained mediante conclusions and recommendations based on the same findings suggested purchased. The budget is intended to be paid by the principal company of TABAGANESHA FINANCE SA, the head of the company.

Keywords: Strategic plan, Business development, control, improvement

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	Pág.
Portada.....	i
Declaración de autoría y cesión de derechos.....	ii
Certificación.....	iii
Urkund.....	iv
Aprobación del tribunal.....	v
Agradecimiento.....	vi
Dedicatoria.....	vii
Resumen ejecutivo.....	viii
Abstract.....	ix
Índice general.....	x
Indice de cuadros.....	xv
Indice de gráficos.....	xvi
Indice de anexos.....	xvii
Dublin core (esquema de codificación).....	xviii
Introducción.....	1
CAPÍTULO I CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.1. Problematización.....	4
1.1.1. Planteamiento del problema.....	4
1.1.2. Diagnóstico.....	4
1.1.3. Pronóstico.....	5
1.1.4. Formulación del problema.....	5
1.1.5. Sistematización del problema.....	6
1.2. Objetivos.....	6
1.2.1. General.....	6
1.2.2. Específicos.....	6
1.3. Justificación.....	6
CAPÍTULO II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
2.1. Fundamentación teórica.....	9

2.1.1.	Planificación estratégica	9
2.1.1.1.	Concepto e historia de la planeación estratégica	9
2.1.1.2.	Importancia de la planificación	10
2.1.1.3.	Para que planificar	10
2.1.1.4.	Planificación estratégica	11
2.1.1.5.	Principios básicos de la planificación estratégica	11
2.1.1.6.	Momento explicativo	12
2.1.1.7.	Análisis interno	12
2.1.1.8.	Análisis externo	13
2.1.1.9.	Análisis situacional: medio interno	13
2.1.1.10.	Análisis situacional: medio externo	13
2.1.2.	Análisis FODA.....	14
2.1.2.1.	Componentes del análisis FODA	14
2.1.2.2.	Importancia y aplicaciones del FODA.....	14
2.1.2.3.	Momento prospectivo	14
2.1.2.4.	La misión	15
2.1.2.5.	Objetivos de la planificación.....	15
2.1.2.6.	Objetivos estratégicos	16
2.1.2.7.	Políticas.....	16
2.1.2.8.	Momento estratégico	17
2.1.2.9.	Momento táctico operacional.....	17
2.1.2.10.	Función o Área.....	17
2.1.2.11.	Programa.....	17
2.1.2.12.	Sub-programas	18
2.1.2.13.	Tipos de planeación.....	18
2.1.2.14.	Planes estratégicos.....	18
2.1.2.15.	Planes tácticos	18
2.1.2.16.	Planes operativos	18
2.1.3.	El proceso de la planeación estratégica	19
2.1.4.	Herramientas y técnicas de planeación.....	20
2.2.	Fundamentación conceptual.....	21
2.2.1.	Administración estratégica	21

2.2.2.	Plan estratégico	21
2.2.3.	Estrategia	22
2.2.4.	Ventaja competitiva.....	22
2.2.5.	Misión	22
2.2.6.	Visión	22
2.2.7.	Cadena de valor	23
2.2.8.	Análisis FODA.....	23
2.2.9.	Objetivos.....	23
2.2.10.	Objetivos estratégicos	24
2.2.11.	Procedimientos.....	24
2.2.12.	Presupuesto.....	24
2.2.13.	Eficiencia	24
2.2.14.	Jerarquía de metas	25
2.2.15.	Grupos estratégicos	25
2.2.16.	Competencia.....	25
2.2.17.	Plan Operativo Anual (POA).....	26
2.3.	Fundamentación legal	26
2.3.1.	Del desarrollo empresarial de las micro, pequeña y medianas empresas, y de la democratización de la producción	26
CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		31
3.1.	Localización	32
3.2.	Tipos de investigación	32
3.3.	Métodos de investigación	32
3.3.1.	Método inductivo.....	32
3.3.2.	Método deductivo	33
3.3.3.	Método analítico	33
3.4.	Fuentes de recopilación de información	33
3.4.1.	Primaria.....	33

3.4.2.	Secundaria	33
3.5.	Diseño de investigación	33
3.6.	Instrumentos de investigación.....	34
3.7.	Tratamiento de los datos	34
3.8.	Recursos humanos y materiales	34
3.8.1.	Recursos.....	34
3.8.2.	Materiales	35
3.1.	Población y muestra.....	35
3.1.1.	Población	35
3.1.2.	Muestra	35
CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN		37
4.1.	Resultados	38
4.1.1.	Análisis de los resultados obtenidos en la encuesta dirigida a los clientes de la Hacienda Tabacalera Tabaganesha S.A. Sucursal Quevedo.....	38
4.1.2.	Resultados de la entrevista realizada al administrador de la Hacienda Tabacalera Tabaganesha S.A Sucursal Quevedo.	47
4.1.3.	Análisis de los resultados obtenidos en las encuestas dirigidas al personal que labora en la Hacienda Tabacalera Tabaganesha S.A. Sucursal Quevedo.	49
4.1.4.	Análisis de la situación actual de la Hacienda Tabacalera Tabaganesha S.A.	57
4.1.4.1.	Análisis FODA.....	57
4.1.5.	Objetivos estratégicos	58
4.1.5.1.	General	58
4.1.5.2.	Específicos.....	58
4.1.5.3.	Formulación estratégica.....	58
4.1.6.	Plan estratégico para el desarrollo empresarial de la Hacienda Tabacalera Tabaganesha S.A. Sucursal Quevedo.	59
4.1.7.	MATRIZ FODA	61
4.1.8.	MATRIZ DE ANÁLISIS FODA	62
4.1.9.	MATRIZ DE MARCO LÓGICO.....	63

4.1.10.	Plan de acción	64
4.1.10.1.	Planes de acción.....	64
4.1.11.	MATRIZ DE IMPACTO	66
4.2.	Discusión	67
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		68
5.1.	Conclusiones	69
5.2.	Recomendaciones	70
CAPÍTULO VI BIBLIOGRAFÍA		71
6.1.	BIBLIOGRAFÍA	72
6.2.	LINKOGRAFÍA	73
CAPÍTULO VII ANEXOS.....		74

ÍNDICE DE CUADROS

CUADROS	PÁGINAS
1. Materiales y equipos	34
2. Recibimiento	37
3. Tiempo de espera	38
4. Interés del personal	39
5. Asesoría	40
6. Atención recibida	41
7. Instalaciones	42
8. Personal suficiente	43
9. Personal capacitado	44
10. Misión y Visión	45
11. Nivel de estudio	48
12. Actividades con planificación	49
13. Capacitación	50
14. Conocimiento de Misión y Visión	51
15. Valores y Principios	52
16. Equipos y Herramientas	53
17. Espacio Físico	54
18. Conocimiento de Organigrama	55
19. Diagnóstico de la Situación Actual de la Hacienda Tabacalera Tabaganesha S.A.	60
20. Matriz de Análisis FODA para Hacienda Tabacalera Tabaganesha S.A.	61
21. Marco Lógico	62
22. Plan de Acción: Implementar Programa de Capacitación	63
23. Plan de Acción: Proyectar Actividades que Impulsen a la Organización	64
24. Plan de Acción: Promover el Desarrollo Empresarial	64
25. FODA ponderado de la Hacienda Tabacalera Tabaganesha S.A.	65

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICOS	PÁGINAS
1. Recibimiento	37
2. Tiempo de espera	38
3. Interés del personal	39
4. Asesoría	40
5. Atención recibida	41
6. Instalaciones	42
7. Personal suficiente	43
8. Personal capacitado	44
9. Misión y Visión	45
10. Nivel de estudio	48
11. Actividades con planificaciones.....	49
12. Capacitación	50
13. Conocimiento de Misión y Visión	51
14. Valores y Principios	52
15. Equipos y herramientas	53
16. Espacio físico	54
17. Conocimiento de organigrama	55

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXOS	PÁGINAS
1. Formulario de la encuesta dirigida a los clientes de la Hacienda Tabacalera Tabaganesha S.A. Sucursal Quevedo	75
2. Formulario de la entrevista realizada al administrador de la Hacienda Tabacalera Tabaganesha S.A. Sucursal Quevedo	78
3. Formulario de las encuestas dirigidas al personal que labora en la Hacienda Tabacalera Tabaganesha S.A. Sucursal Quevedo	80
4. Fotos	83

DUBLIN CORE (ESQUEMA DE CODIFICACIÓN)

Título:	Plan Estratégico para el desarrollo empresarial de la Tabacalera Tabaganesha S.A. Sucursal Quevedo, período 2015 – 2019
Autor:	Baque Trujillo Efrén Arturo
Palabras clave:	Plan estratégico, desarrollo empresarial, control, mejoramiento.
Fecha de publicación:	2015
Editorial:	
Resumen:	<p>Resumen.- El presente trabajo de investigación es realizado con el objetivo de mejorar la atención al cliente y por ende obtener su desarrollo empresarial de la Hacienda Tabacalera Tabaganesha S.A sucursal Quevedo de la Provincia de Los Ríos, para lo cual se realizó un diagnóstico situacional para identificar las debilidades de la organización. El Plan Estratégico para el desarrollo empresarial de la Tabacalera Tabaganesha S.A. Sucursal Quevedo.</p> <p>Abstract.- This research project is performed in order to improve customer service and that way get TABAGANESHA Farm SA, Branch Quevedo in the Province of Los Rios business development. A situational analysis was performed to identify weaknesses of the organization. The STRATEGIC PLAN FOR THE DEVELOPMENT OF TOBACCO TABAGANESHA FARM S.A., BRANCH QUEVEDO.</p>
	Hojas 103
URI	

Introducción

La planeación estratégica a nivel mundial es considerada como una herramienta administrativa mediante la cual la empresa puede obtener, procesar y analizar información sobre la situación y su entorno, al fin de definir el direccionamiento de la misma hacia el futuro, podemos considerarlo también como un proceso que permite integrar a los colaboradores de la organización para comprometerlos en un mismo propósito de logros.

El medio para que las empresas crezcan con veracidad es la planificación. Es considerada como un verdadero aporte a la administración que faculta al administrador a entrar en un proceso de toma de decisiones adecuados a la estructura organizacional de toda empresa, siendo la planificación el mecanismo claro, puesto que marca el horizonte hacia donde se debe conducir la empresa y la visión de la misma.

En nuestro entorno, la planificación estratégica aun es una herramienta positiva en la mayoría de las empresas. Los resultados de ella varían según el tipo de negocio o plan para emprender una organización.

Conscientes de que el desarrollo empresarial que buscan los directivos de la HACIENDA TABACALERA TABAGANESHA S.A, necesita un trato especial para que se transforme en diferente y único a la competencia, hemos organizado en la siguiente propuesta de proyecto de investigación con el tema: **PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LA TABACALERA TABAGANESHA S.A SUCURSAL QUEVEDO, PERIODO 2015 – 2 019.**

En el trabajo de investigación se utilizó una diversa metodología, investigación de campo, entrevistas y encuestas. Métodos como el inductivo, el deductivo y analítico. Además se utilizó instrumentos de investigación como revistas, libros y el internet.

Este trabajo de investigación para su realización durante su proceso de elaboración está compuesto de VII capítulos, cuyos contenidos están detallados a continuación.

Capítulo I: Comprende un estudio contextual de la investigación, en lo que respecta a la problemática de la empresa que se desenvuelve en el mercado del Cantón Quevedo, se definieron objetivos generales y específicos del actual proyecto.

Capítulo II: se definió la parte teórica, conceptual y legal abarcando conceptos y pensamientos de autores especializados en el tema de interés.

Capítulo III: Se procedió a realizar un estudio metodológico con el análisis de los métodos, técnicas a emplear en la investigación, se detalló la población y la formula a utilizar para el trabajo de campo.

Capítulo IV: En este capítulo se plasmaron los resultados de investigación con la tabulación e interpretación de las encuestas desarrolladas, e igual manera se diseñó la propuesta de plan estratégico para la HACIENDA TABACALERA TABAGANESHA S.A.

Capítulo V: se establecieron conclusiones y recomendaciones.

Capítulo VI, VII. En estos capítulos se elaboró las partes bibliográficas y anexos.

CAPÍTULO I

CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Problematización

1.1.1. Planteamiento del Problema.

La HACIENDA TABACALERA TABAGANESHA S.A se constituyó por escritura pública otorgada ante el Notario Tercero del Cantón Quevedo, el 10 de Enero del 2009 fue aprobada por la Superintendencia de Compañías, mediante resolución SC.IJ.DJC.10.

La problemática se sitúa en el contexto “Administrativo”, debido a que involucra a la empresa antes en mención, la que se dedica a actividades agrícolas como la producción y comercialización de tabaco. Esta tiene presupuesto, patrimonio, régimen administrativo y financiero propio. Se encuentra ubicada en la Provincia de Los Ríos, Cantón Quevedo, dirección Km. 40 vía a Sto. Domingo.

En la actualidad las sociedades deben tener mayor competitividad, deben tener actividades administrativas flexibles que les permitan acoplarse fácilmente a los cambios del entorno, ofrecer productos y servicios de calidad a un precio aceptable y contar con tecnología adecuada y sobre todo poseer un personal altamente calificado que haga uso eficiente de tales recursos (CLUBENSAYOS, 2014).

Por no contar con planes y/ o estrategias a corto, mediano o largo plazo que permitan su desarrollo empresarial; carecer de lineamientos adecuados para la realización de tareas en cada puesto; esto ocasiona una centralización en la toma de decisiones, igualmente con procedimientos largos y engorrosos que incurren en quejas de clientes (CLUBENSAYOS, 2014).

1.1.2. Diagnóstico

Es necesario que la HACIENDA TABACALERA TABAGANESHA S.A cuente con un plan estratégico que permita al líder de esta organización originar la dirección que quiere dar a la empresa, aunque la empresa ha sido dirigida por mucho tiempo sin tener un plan estratégico. Esta no ha sido la forma más adecuada de hacerlo porque los colaboradores de la tabacalera no tienen conciencia de a dónde quiere llegar y por este motivo no se sienten comprometidos a lograr su destino.

Al no contar con una herramienta de vital importancia como la planificación estratégica se dificulta la acción innovadora de dirección y liderazgo. No nos permite enfrentar los principales problemas de la organización, la empresa se vuelve vulnerable al cambio en el entorno y dificulta descubrir las oportunidades y las amenazas.

La atención al cliente que se brinda no es al cien por ciento la adecuada en vista que no existe el total interés cuando se los recibe, a pesar de contar terreno propio la infraestructura de la empresa no es la más adecuada para recibir a la cantidad de clientes que llegan por lo se necesita mejorarla.

Los empleados no están siendo capacitados en las labores que están realizando ellos no planificas sus actividades antes de realizarlas

1.1.3. Pronóstico

Para el desarrollo empresarial es muy importante originar y mantener un plan estratégico que permitirá a los integrantes de la organización a enfocarse en nuevos horizontes en el ámbito institucional. Gracias a la implementación de un plan estratégico se podrá pronosticar el futuro crecimiento de la empresa, de esta manera se contribuirá a que el personal de la empresa se comprometa con el trabajo en equipo, la comunicación, alta organización, una mejor calidad de servicio, buena comunicación y por ende un mejor liderazgo de parte de los administradores.

De tal manera al no aplicar un plan estratégico como una herramienta administrativa la empresa podría decaer completa mente en sus funciones y se sentiría amenazada por la competencia que segura mente si cuenta con esta herramienta que es de vital importancia para el funcionamiento de toda organización.

1.1.4. Formulación del problema.

¿Cómo un plan estratégico contribuirá para el desarrollo empresarial de la Hacienda Tabacalera Tabaganesha S.A, Sucursal Quevedo, de la Provincia de Los Ríos?

1.1.5. Sistematización del Problema.

- ¿Existe un diagnóstico situacional mediante la herramienta FODA de la Hacienda Tabacalera Tabaganesha S.A, Sucursal Quevedo?
- ¿Cuáles son los elementos del plan estratégico para la Hacienda Tabacalera Tabaganesha S.A Sucursal Quevedo?
- ¿Existe una propuesta de Plan Estratégico que conlleve al desarrollo empresarial de la Hacienda Tabacalera Tabaganesha S.A Sucursal Quevedo?

1.2. Objetivos

1.2.1. General.

Elaborar un Plan Estratégico que permita el desarrollo empresarial de la Hacienda Tabacalera Tabaganesha S.A. Sucursal Quevedo, año 2015-2019.

1.2.2. Específicos.

Realizar un diagnóstico situacional mediante la herramienta FODA de la Hacienda Tabacalera Tabaganesha SA. Sucursal Quevedo.

Organizar los elementos del plan estratégico para la Hacienda Tabacalera Tabaganesha SA. Sucursal Quevedo.

Diseñar una propuesta mediante el Plan Estratégico que conlleven al desarrollo Empresarial de la Hacienda Tabacalera Tabaganesha S.A. Sucursal Quevedo.

1.3. Justificación

El presente trabajo de investigación es realizó en vista de que no se visualiza un plan estratégico en la Hacienda Tabacalera Tabaganesha S.A. lo que podría resultar una gran debilidad para la empresa. Por tal motivo se ha decidido elaborar un plan estratégico que

permita el desarrollo empresarial de la Hacienda Tabacalera Tabaganesha S.A. y de esta manera dar a conocer hasta dónde se quiere llegar, y que los clientes se puedan beneficiar de mejor manera de la atención brindada y se sientan totalmente satisfechos.

En el proceso de recopilación de datos existe la información a mejorar, si se tiene a mano se procesa y examina en forma rápida, al no contar con ella se crea. Es decir, se extrae de fuentes personales con información verbal directa y luego se ampara con fuentes legales y otros documentos del área afectada, para realizar en forma breve y rápida el análisis de lo recolectado que facilite la finalización del diagnóstico en el menor tiempo posible.

Es necesario inspeccionar la información procedente de fuentes externas, que mostrará las características, las posibilidades y la situación particular del medio de cada elemento, sus funciones o actividades que pueden desarrollar a través del análisis del problema.

Es por ello que se hace necesario que la Hacienda Tabacalera Tabaganesha S.A, Sucursal Quevedo, tenga herramientas administrativas adecuadas que le permitan obtener el máximo provecho del potencial humano como base fundamental para lograr competitividad; así mismo, obtendrá mayores beneficios de sus actividades (CLUBENSAYOS, 2014).

La aplicación de un plan estratégico es de mucha importancia para cualquier organización, ya que se puede lograr que los empleados estén motivados y se esfuercen por tener un mejor desempeño y por desarrollarse empresarialmente (CLUBENSAYOS, 2014).

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Fundamentación teórica

2.1.1. Planificación estratégica

2.1.1.1. Concepto e historia de la planeación estratégica.

A inicios de la década de los cincuenta, las firmas de negocios y más tarde otros tipos de organizaciones de producción de servicios y bienes, empezaron a preocuparse por sus desajustes con el medio ambiente (Ansoff & Hayes, 1990). Esto dio lugar al desarrollo de la planeación estratégica. Posteriormente, no sólo preocupó a los administradores de las organizaciones, de ahí pensar en exigir que lo planeado se traduzca realmente en acciones adecuadas, lo que dio lugar al desarrollo del concepto de administración estratégica. Desde la década de 1960 hasta mediados de 1980, la planeación estratégica subrayaba un enfoque de arriba abajo respecto al establecimiento de metas y planeación, es decir la alta dirección y los especialistas en planeación estratégica desarrollaban metas y planes para toda la organización (EUMED, 2014).

Con frecuencia los gerentes recibían metas y planes de miembros del personal y sus propias actividades de planeación se limitaban a procedimientos específicos ya presupuestados para sus unidades. Durante este periodo empresas particulares y compañías de consultoría han innovado diversas técnicas analíticas y enfoques de planeación, muchas de las cuales se convirtieron en modas corporativas. A menudo, estas técnicas se usaban en forma poco adecuada y conducían a decisiones estratégicas que se basaban en conclusiones y evaluaciones simplistas. A menudo surge una gran brecha entre gerentes estratégicos, tácticos y operativos. Los gerentes y empleados se sentían ajenos en todas sus organizaciones y perdían su compromiso con el éxito de la organización.

En la actualidad los gerentes hacen que el resto de la organización participe en el proceso de la formación de estrategias. El ambiente tan cambiante de las tres últimas décadas han obligado a los ejecutivos a buscar ideas e innovaciones en todos los niveles de la organización para formar a sus compañías de una manera más competitiva. Debido a esta tendencia ha surgido un nuevo término para el proceso de planeación: “administración estratégica”. La administración estratégica involucra a los gerentes en la formulación implementación de metas estratégicas y estrategias. Esto es, integra la planeación

estratégica y administración en un solo proceso. Henderson (1993), comenta que existen muchas posibilidades de que así las organizaciones cambien sus formas de trabajo, lo que le permite ampliar su ventaja (EUMED, 2014).

2.1.1.2. Importancia de la Planificación

Es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización.

A lo largo de su existencia las organizaciones deben tomar conciencia de lo que sucede en su entorno y que puede afectarlas. Es indispensable planificar la estrategia para llegar a la meta, lo que permite identificar oportunidades y amenazas como también aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, y así obtener la información pertinente que permita establecer a mediano y corto plazo, considerando las condiciones presentes y su proyección hacia el futuro (NAVAJO, 2009).

2.1.1.3. Para que Planificar

La planificación estrategia es un mecanismo para elaborar planes en un proceso que debe conducir una manera de pensar estratégicamente, a la creación de un sistema general basado en una cultura estratégica.

Un caso específico son las unidades educativas que tienen la necesidad de planificar las siguientes razones más comunes que son:

- a. La necesidad impostergable de mejorar la educación en sus procesos y productos.
- b. Para encontrar alternativa de solución a la problemática institucional, la cual es de diversa índole y que en muchos casos afecta a toda la estructura organizacional. Por ello, es importante identificar estos problemas, estudiar sus causas que lo originan, anticipar sus consecuencias, saber cómo se producen, como se manifiestan, etc.
- c. Para superar la escasez de recursos, especialmente financieros, materiales de información y humanos especializados, lo cual induce a racionalizar su uso, optimizar sus resultados y buscar fuentes alternativas como:
 - Generar una cultura de planificación.

- Redefinir la visión y misión institucional.

Es importante que una organización sea cual fuere su fin, aplique la planificación estratégica orientada a la búsqueda de la satisfacción de sus clientes tomando en cuenta que estas últimas son la razón de ser de la empresa por lo que se debería buscar la manera más viable para satisfacer todas y cada una de sus necesidades (ARANDA, 2007).

2.1.1.4. Planificación Estratégica

La Planificación Estratégica, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. Desde esta perspectiva la planificación estratégica es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones. A partir de un diagnóstico de la situación actual, a través del análisis de brechas institucionales, la Planificación Estratégica establece cuales son las acciones que se tomarán para llegar a un “futuro deseado” el cual puede estar referido al mediano o largo plazo (EUMED, 2013).

2.1.1.5. Principios básicos de la planificación estratégica

- **La planificación estratégico-situacional es democrática y descentralizadora:** La planificación estratégico-situacional es democrática porque reconoce el pluralismo de actitudes, enfoques e intereses, y su legitimidad, y porque busca la participación activa de los diversos actores. Es descentralizadora en cuanto busca que el poder de decisión y acción se ubique lo más cerca posible de los efectores del sistema.
- **La planificación disminuye la incertidumbre:** Toda planificación se elabora en condiciones de incertidumbre, y a la vez procura reducir esa incertidumbre. Ello se basa en una buena explicación de la situación de partida y en la construcción de adecuados escenarios futuros posibles, con alternativas viables de acción.
- **La Planificación apunta al futuro pero se refiere al presente:** El futuro define la orientación general de la acción pero solo se puede actuar desde el presente. La

planificación es un juicio de realidad en el momento de la acción, sin duda cargado de un sentido finalista, pero no configura una predicción.

- **El momento normativo:** Es el momento del diseño de la planificación, donde predomina el deber ser de las situaciones en consideración. Generalmente, parte del diseño de un programa de base, que es la propuesta del actor social expresada en su forma más general, sin mayores detalles ni preocupaciones metodológicas. El ejemplo típico es una plataforma electoral u oferta social, que expresa la direccionalidad general que cada actor quiere imprimirle al cambio de la situación presente. El momento normativo abarca también el diseño de las operaciones, con sus recursos asignados y sus finalidades específicas, todo en forma flexible, de modo que las acciones puedan adaptarse a diversos escenarios futuros (EUMED, 2010).

2.1.1.6. Momento explicativo

Es el momento en el cual predomina el FUE, el ES y el TIENDE A SER. En él se utiliza el concepto de SITUACION, que expresa la complejidad de la realidad a modificar, y que se estructura a partir de la elaboración de un EXPLICADO, que es la descripción del problema (en definitiva es un juicio sobre la realidad como discrepancia entre el ser y la necesidad de ser); y de la elaboración de un EXPLICANDO, que es una visualización de la red de nudos explicativos sobre los cuales se ejercerán posteriormente las acciones planificadas (EUMED, 2008).

2.1.1.7. Análisis interno

El análisis interno consiste en el estudio de los diferentes aspectos o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de conocer el estado o la capacidad con que ésta cuenta, y detectar sus fortalezas y debilidades.

Para el análisis interno se evalúan los recursos que posee una empresa, ya sean financieros, humanos, materiales, tecnológicos (VELASQUEZ, 2011).

2.1.1.8. Análisis externo

El análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimiento y tendencias que sucedan en el entorno de la empresa, con el fin de conocer la situación del entorno, y detectar oportunidades y amenazas.

Para el análisis externo se evalúan las fuerzas económicas, sociales, gubernamentales, tecnológicas; así como la competencia, los clientes y los proveedores de la empresa.

Se evalúan aspectos que ya existen, así como aspectos que podrían existir (tendencias) (VELASQUEZ, 2011).

2.1.1.9. Análisis situacional: medio interno

Se entiende por medio interno a todas las relaciones y actividades que se dan en el interior de la organización, fundamentalmente en el desarrollo de las funciones de docencia, gestión administrativa e investigación.

Este análisis se lo conoce también como diagnóstico, permite interpretar la situación de la institución, establecer la relación causa y efecto y concluir en una síntesis de puntos sólidos y problemas (ARANDA, 2007).

2.1.1.10. Análisis situacional: medio externo

El medio externo es todo lo que ocurre en el entorno de la organización y que influye directa o indirectamente en el cumplimiento de su misión.

El análisis del entorno constituye entonces, el marco contextual que la planificación estratégica plantea para la institución motivo de estudio y que ahora, presenta una visión mucho más concreta que hace más unas décadas. Por este motivo el análisis se hace en los ámbitos: local, regional, nacional e intencional, que incluye la tendencia de la globalización, entre las cuales, la economía científico tecnológica, educativa etc. Son los elementos más importantes (ARANDA, 2007).

2.1.2. Análisis FODA

2.1.2.1. Componentes del análisis FODA

FODA (en inglés SWOT), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información referente a una Institución; es útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de una Institución y el entorno en el cual ésta compete. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la organización y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, división, unidad estratégica de negocios, etc. Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que se diseñen y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios (EUMED, 2009).

2.1.2.2. Importancia y aplicaciones del FODA

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la institución, en las diferentes funciones y departamentos (unidades de análisis) tales como producto, mercado, empresa, fabricación, divisiones, sucursales, distribución, administración, finanzas y otros.

Con este análisis, los empresarios pueden obtener muchas conclusiones de una gran utilidad para estar al tanto de la situación de su institución y del mercado en la que ésta se desenvuelve, lo que mejora la competitividad de las estrategias de mercado y ventas que se diseñen.

2.1.2.3. Momento prospectivo

En este momento se diseña o construye en futuro de la institución. Para ello se elaboran tres tipos de escenario: el primero el tendencial conocido también como probable; el segundo él desea, o ideal o contrastado; y tercero el posible, viable o alternativo (ARANDA, 2007).

2.1.2.4. La misión

La misión es la concepción implícita del porqué de las de la organización, su razón de ser, presenta las cualidades y características que explica la existencia de la institución antes los ojos de la sociedad, en esencia constituye su finalidad expresada en sentido filosófico y paradigmático.

Por ello la misión se la puede conceptuar como: “La necesidad genérica de la institución pretende satisfacer, el propósito y contribución a la sociedad, desde el más alto nivel organizacional, de sus funciones, bienes y servicios específicos a producir, con tecnología y para que demandas sociales”.

Se dice que una misión bien elaborada comunica ideas concretas de lo que la institución va a hacer, por qué y para quienes. Por ello esto debe obligarse a cumplir lo declarado en la misión, para demuestre hechos y no solamente palabras (ARANDA, 2007).

2.1.2.5. Objetivos de la planificación.

Variadas son las razones por las cuales las empresas planifican. Una es la necesidad de anticiparse. Ciertamente es que las necesidades comerciales, en general, no pueden satisfacerse instantáneamente. Es necesario pronosticar su ocurrencia y decidir lo que es necesario hacer con antelación para satisfacerlas. Es necesario entonces hacer pronósticos para prever las necesidades y decidir lo que hay que hacer con antelación para satisfacer las necesidades futuras.

Otro objetivo de la planificación es precisamente la posibilidad de conseguir los objetivos perseguidos, lo cual se logra solamente luego de una cuidadosa reflexión, concentración de esfuerzos y acción coordinada. La planificación puede ser una herramienta efectiva de control e instrumento de comunicación que permite comunicar los objetivos de la organización y mecanismo para cerciorarse el compromiso en la ejecución de los planes acordados. Es además un instrumento para afrontar la inseguridad, por cuanto, como ocurre con alguna frecuencia, las previsiones sobre las cuales se basan los planes son incorrectas o suceden imprevistos que por la vía de la planificación se pueden cubrir, en alguna proporción y de manera práctica, estos riesgos (QUINTERO, 2009).

2.1.2.6. Objetivos estratégicos

La estrategia que adoptemos se concreta con el planteamiento de Objetivos Estratégicos y con ellos concluimos una gran etapa, fundamental dentro del proceso estratégico.

Si tuviéramos que escoger una palabra para tipificar este momento podríamos elegir “coherencia”, pues los Objetivos Estratégicos han de ser ante todo una traducción fiel de la Estrategia Genérica adoptada, ellos se condicionan a la Misión-Visión-Valores y al Balance de Fuerzas de la empresa.

Un Objetivo Estratégico es aquella formulación de propósito que marca la posición en que deseamos estar a largo plazo. Es, aún más importante, la apuesta por algo que valoramos decisivo para el presente y futuro de la organización. Implica un riesgo y un resultado. Son en su conjunto las victorias que necesitamos alcanzar para conquistar la posición deseada.

Es usual que con ellos propongamos algunos cambios radicales de enfoque pues, en base a los Objetivos Estratégicos, se tomarán decisiones relevantes (incomprensibles para quien no conoce nuestra estrategia) Comprometeremos normalmente recursos significativos y no será fácil retornar a la situación de partida.

Los Objetivos Estratégicos constituyen los ejes de acción de la empresa una vez delimitados, responden especialmente a la definición que hicimos de FCE y Fuerza Impulsora de la empresa. Si la Intimidad con el Cliente, por citar un ejemplo, se convierte para nosotros en un factor estratégico por el que pasa cualquier decisión que podamos tomar, es muy sensato suponer que nos propondremos varias metas de largo alcance asociadas a este factor-valor estratégico (EUMED, 2008).

2.1.2.7. Políticas

Las políticas son conjuntos de directrices que definen el énfasis con que deberá ejecutarse las acciones para asegura la consecución de los objetivos del plan propuesto.

También las políticas se pueden definir como las líneas de acción permanentes que debe seguir la institución en corto y mediano plazo que apuntan a seguir los objetivos y metas propuestas. Las políticas permiten actuar con una visión integral a lo largo del proceso de gestión institucional (ARANDA, 2007).

2.1.2.8. Momento estratégico

Es el momento de la articulación del deber ser de la situación con su poder ser, en función de los recursos disponibles y los plazos a cumplir. La viabilidad de las acciones, siempre presente en toda planificación es en este momento la preocupación dominante. La diversidad de actores presentes y sus posicionamientos plantea la posibilidad de varias estrategias: cooptación, cuando hay más neutralidad que conflicto de intereses; cooperación, cuando hay convergencia de intereses; cooperación y conflicto, cuando hay temas convergentes y otros divergentes; conflicto negociable, cuando se estima que conviene más negociar que confrontar; y confrontación, cuando se requiere una mediación política para la resolución del tema (EUMED, 2010).

2.1.2.9. Momento táctico operacional

Se refiere principalmente al hacer, y consta de dos sub-momentos: la evaluación de la coyuntura (captar las circunstancias del contexto antes de cada operación) y la resolución operativa (pre evaluación de los impactos de las acciones). Es el momento de la acción, por lo que suele haber una fuerte tendencia concentradora de la conducción, aunque puede haber también descentralización y delegación de funciones, si la preparación anterior del plan ha tenido una adecuada dinámica grupal (EUMED, 2010).

2.1.2.10. Función o Área

Es la parte del esfuerzo total que se encamina a lograr los propósitos generales de la institución. Está constituido por un conjunto de programas vinculados y homogéneos para una finalidad común expresada de manera general (ARANDA, 2007).

2.1.2.11. Programa

Es un instrumento a través del cual se cumplen propósitos genéricos expresados en una función, por medio del establecimiento de objetivos y metas a cumplir, con las cuales se asignan los recursos humanos y financieros que son administrados por una dependencia y/o unidad ejecutora (ARANDA, 2007).

2.1.2.12. Sub-programas

Es la desagregación de un programa complejo con el propósito de mostrar la naturaleza diversa de las metas y costos que se expresan en un determinado programa (ARANDA, 2007).

2.1.2.13. Tipos de planeación

Se observó que no hay un solo tipo de planeación, sino una diversidad de tipos. Estos hacen referencia a la planeación por sí misma pueden ser empleados en el aspecto regional (ORDAZ, 2006).

2.1.2.14. Planes estratégicos

La planeación estratégica es un proceso que sienta las bases de una actuación integrada a largo plazo, establece un sistema continuo de toma de decisiones, identifica cursos de acción específicos, formula indicadores de seguimiento sobre los resultados e involucra a los agentes sociales y económicos locales a lo largo de todo el proceso. Los administradores consideran a la organización una unidad total y se preguntan a sí mismo qué debe hacerse a largo plazo para lograr las metas organizacionales (ORDAZ, 2006).

2.1.2.15. Planes tácticos

Parte de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de las empresas y al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos específicos (ORDAZ, 2006).

2.1.2.16. Planes operativos

La planeación operativa se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones. Las características más sobresalientes de la planeación operacional son: se da dentro de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y táctica; es conducida y ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico; trata con actividades normalmente programables;

sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión; cubre períodos reducidos; su parámetro principal es la eficiencia (ORDAZ, 2006).

2.1.3. El proceso de la planeación estratégica

En términos sencillos el completo proceso de planeación estratégica lo componen cuatro etapas:

1. Diagnóstico estratégico,
2. Formulación estratégica,
3. Difusión estratégica
4. Monitoria estratégica.

La lógica de todo el proceso consiste en primero realizar un reflexión que nos permita definir tres cosas: la primera, quienes somos y donde estamos; la segunda, donde queremos estar y la tercera, que nos hace falta (brecha), que necesitamos, para recorrer el camino entre las dos (incluidos los obstáculos que nos impiden o nos pudieran impedir recorrerlo). Hecho esto, se debe realizar un diagnóstico del entorno en el que se desenvuelve nuestra empresa que nos permita establecer cuáles son las oportunidades que nos brinda el medio para alcanzar nuestro objetivo y cuales las amenazas que representa para salvar la brecha que nos separa de él.

Con este diagnóstico en mente, se deben formular las estrategias (no más de cinco) que nos permitan recorrer el camino de la manera más eficiente y eficaz posible. A cada una se le deben definir: acciones, responsables, plazo y costo. Así mismo se le deben establecer sus respectivos criterios de logro y los indicadores con los que se medirá su progreso.

Establecidas las estrategias, se deben difundir su naturaleza y propósito a todo lo largo y ancho de la organización, estableciéndole a cada funcionario cuál será su contribución en el desarrollo de las mismas para el logro de los objetivos propuestos. Finalmente, se montará el sistema de monitoria estratégica que permita hacer seguimiento al comportamiento de los indicadores de avance de las estrategias, para realizar los ajustes necesarios (GESTIOPOLIS, 2014).

2.1.4. Herramientas y técnicas de planeación

Las planeaciones son esenciales para el éxito del proceso administrativo. Sin embargo, es posible que sus beneficios se obtengan cuando sus enfoques de planeación son altos y sus fundamentos están bien establecidos. Entre las herramientas de planeación útiles se incluye los pronósticos, la utilización de escenarios, el benchmarking, planeación participativa, y el empleo de personas de staff encargado de la planeación.

- a) **Pronóstico:** es una visión del futuro. Pronosticar es el proceso de elaboración de presupuesto acerca de lo que sucederá en el futuro. Todo buen plan incluye pronóstico, ya sea explícito o implícito.

Algunas se apoyan en pronósticos cualitativos, en los cuales se usan opiniones de expertos para vaticinar el futuro. En este caso se puede consultar a una sola persona de habilidad o reputación especial o un panel de expertos.

- b) **Planeación por escenarios:** implica identificar varios escenarios o estados de cosas futuras o alternativas que pueden ocurrir. Posteriormente se elaboran planes para enfrentar cada uno de ellos en caso de que ocurrieran.

- c) **Benchmarking:** El objetivo del Benchmarking es aportar elementos de juicio y conocimiento a la empresa que le permita identificar cuales enfoques son los mejores ejemplos que conduzcan a la optimización de sus tácticas y estrategias y sus procesos productivos. Para lograr este propósito es preciso el enfoque de vigilancia del entorno que permita observar si en alguna otra dependencia se está utilizando prácticas y procedimientos con unos resultados que pudieran ser considerados como excelentes y si su forma de proceder pudiera conducir a una mayor eficacia en la universidad (LIZANA, 2013).

- d) **Planeación participativa:** Este sistema sugiere un esquema operativo cercano a los procedimientos de la investigación participativa; método basado en el desarrollo de la comunidad y en la participación, elementos que fungen como esencia de este método de intervención. Este método plantea dos alcances diferentes: la estrategia

cognitiva (métodos de investigación social) y la estrategia de acción métodos de intervención social (ORDAZ, 2006).

- e) **Planeación para el mejoramiento de la calidad de vida.**- Pretende resaltar el aspecto humano como finalidad y punto de partida de la planeación regional. En ella se observan los siguientes pasos: el análisis y diagnóstico de una situación dada y la traducción a objetivos claros y precisos de lo que se quiera alcanzar. El desglose ordenado de los objetivos se expresan en metas, las cuales se deben jerarquizar, estableciendo la interrelación que existe entre ellos. Al mismo tiempo se deberá cuantificar los recursos disponibles, además de observar la forma de distribución en el tiempo y espacio de las actividades (ORDAZ, 2006).

2.2. Fundamentación conceptual

2.2.1. Administración estratégica

La administración estratégica son los análisis, decisiones y acciones que emprende una organización para crear y sostener sus ventajas competitivas (DESS, 2011).

El proceso de Planeación Estratégica está implícitamente integrado tanto en el Sistema de Gestión de Calidad como al de Auditoría y Control de Gestión, como una herramienta de autoevaluación y de autocontrol que permite de un lado, monitorear en tiempo real el que hacer organizacional y de otro (EUMED, 2011).

2.2.2. Plan estratégico

El plan estratégico es el documento que sintetiza a nivel económico, financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa (MARTINEZ, 2012).

Es el diseño de un futuro deseado que aspira la población. Es el proceso sistemático de gestionar el cambio y crear el mejor futuro posible del caserío (ANTON, 2008).

2.2.3. Estrategia

La estrategia de una empresa consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten, mejoran el desempeño y hacen crecer al negocio (SERNA GÓMEZ, 2010).

Se refiere a la elaboración de políticas y planes para la utilización de los recursos de la empresa en apoyo de la competitividad de la firma a largo plazo. La palabra “estrategia” implica siempre un proceso a largo plazo tendiente a fomentar la realización de cambios necesarios para la mejor adecuación y respuesta de la empresa ante los cambiantes requerimientos del contexto (EUMED, 2007).

2.2.4. Ventaja competitiva

Las ventajas competitivas son los recursos y capacidades de una empresa que te permiten superar a las fuerzas de la competencia (DESS, 2011).

Es una característica esencial que le permite a la empresa generar una posición para poder competir. Porter (1995) afirma que la capacidad de las empresas para competir depende de las circunstancias locales y las estrategias de la empresa (LUNA, 2013).

2.2.5. Misión

La misión de una empresa es el propósito o razón de la existencia de ella (THOMAS , 2010).

En la declaración de misión se asimila todo el pensamiento estratégico, toda nuestra capacidad de análisis y diagnóstico, y la intuición clara de cuál puede ser el futuro (EUMED, 2007).

2.2.6. Visión

La visión es la meta de la organización que despierta imágenes mentales potentes y atractivas (DESS, 2011).

En este sentido la declaración de Visión es el tercer gran hito del pensamiento estratégico, es una representación de lo que creemos que el futuro debe ser para nuestra empresa a los ojos de nuestros clientes, trabajadores, proveedores, etc (EUMED, 2007).

2.2.7. Cadena de valor

La cadena de valor de una empresa identifica las actividades primarias que crean valor al cliente y las actividades de soporte relacionadas (THOMAS , 2010).

Representan las convicciones o filosofía de la Alta Dirección respecto a qué nos conducirá al éxito, considerando tanto el presente como el futuro. Estos valores, es fácil descubrirlo, traslucen los rasgos fundamentales de lo que es la estrategia empresarial, parten de esta reflexión (EUMED, 2007).

2.2.8. Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las fortalezas y debilidades, las oportunidades y amenazas de los recursos de una empresa (THOMAS , 2010).

Consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada (EUMED, 2011).

2.2.9. Objetivos

Los objetivos son los resultados finales de la actividad planificada, se deben establecer como verbos de acción y deben decir lo que se logrará en cierto tiempo de manera cuantificada (THOMAS , 2010).

La empresa puede tener entre sus objetivos mantener o conseguir un determinado valor o bien otros objetivos que, de forma indirecta, determinen el precio de la empresa (EUMED, 2009).

2.2.10. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son las metas de la organización que se emplean para poner en práctica la declaración de misión, es específico y tiene un marco de tiempo bien definido (DESS, 2011).

Los Objetivos Estratégicos han de ser ante todo una traducción fiel de la Estrategia Genérica adoptada, ellos se condicionan a la Misión-Visión-Valores y al Balance de Fuerzas de la empresa (CASTELLANOS, 2008).

2.2.11. Procedimientos

Los procedimientos establecen un método de actuación necesario para soportar actividades futuras (FERNANDEZ, 2010).

El procedimiento administrativo es el modo de obrar y proceder conforme a una pretensión en un ámbito concreto jurídicamente circunscripto y las diversas relaciones que ese procedimiento enmarcará (EUMED, 2004).

2.2.12. Presupuesto

Los presupuestos son informes de resultados esperados que se expresan en términos numéricos (FERNANDEZ, 2010).

El presupuesto constituye un plan integrado y coordinado, expresado en términos financieros, de las operaciones de una empresa para un período determinado y cuya finalidad es alcanzar los objetivos establecidos por la alta gerencia (RIVADENEIRA, 2014).

2.2.13. Eficiencia

Eficiencia es desempeñar las acciones a un costo bajo en comparación con un punto de referencia, o hacer las cosas bien (DESS, 2011).

La eficiencia es la relación entre los resultados que logra y el costo de los recursos necesarios (EUMED, 2010)

2.2.14. Jerarquía de metas

Son las metas de la organización desde aquellas que son menos específicas pero capaces de despertar potentes imágenes mentales muy atractivas, hasta aquellas que son más específicas y medibles (DESS, 2011).

A donde se quiere llegar como organización las posibilidades del éxito de una organización son muchos mayores cuando su estructura concuerda con su estrategia. Si la estrategia básica de una organización varía a lo largo del tiempo, deberá cambiar también su estructura (GALLEGO, 2013).

2.2.15. Grupos estratégicos

Un grupo estratégico es un conjunto de unidades de negocios o empresas, que siguen estrategias semejantes con recursos similares (THOMAS , 2010).

Los grupos estratégicos se producen por varias razones: diferentes fuerzas y debilidades de las empresas al inicio de las operaciones, distintas fechas de ingreso en el negocio (y, por tanto, dispar sensibilidad a las barreras de entrada, configuración de la competencia distinta, etc.) y accidentes históricos varios (SASTRE, 2009).

2.2.16. Competencia

La competencia es una actividad que una empresa aprendió a desempeñar con pericia, en otras palabras, es una capacidad de la misma (DAFT, 2010).

Competencia se refiere a los requisitos que debe cumplir un individuo o un grupo para cumplir con éxito demandas complejas. Por lo tanto, la estructura psicológica de las competencias se deriva de la estructura lógica y psicológica de las tareas, de la exigencia (MOVILIZACIONEDUCATIVA, 2014).

2.2.17. Plan Operativo Anual (POA).

El plan operativo constituye un desglose del plan general. En él están contenidos los proyectos y subproyectos con la información básica que orienta su diseño, gestión y evaluación. Un plan operativo tiene la particularidad de contener para cada proyecto y subproyectos indicadores de gestión para cada actividad (ARANDA, 2007).

El Plan Operativo Anual (POA) es un instrumento de planeación a través del cual se expresan los objetivos y metas a alcanzar en un período anual. Mediante la ejecución del POA es posible organizar las actividades a realizar en el ANP durante el periodo seleccionado considerando para ello los recursos financieros a ejercer, los recursos humanos, los recursos técnicos y los recursos materiales (BARO, 2014).

2.3. Fundamentación legal

2.3.1. Del desarrollo empresarial de las micro, pequeña y medianas empresas, y de la democratización de la producción.

MINISTERIO COORDINADOR DE LA PRODUCCIÓN, EMPLEO Y

COMPETITIVIDAD

TÍTULO

Del fomento a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

Capítulo I

Del Fomento y Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES)

Art. 53.- Definición y Clasificación de las MIPYMES.- La Micro, Pequeña y Mediana Empresa es toda persona natural o jurídica que, como unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y los servicios, y que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales, señalados por cada categoría, de conformidad con los rangos que se establecerán en los reglamentos de este código (ORGANICO, 2010).

Capítulo II

De los órganos de Regulación de las MIPYMES

Art. 54.- Institucionalidad y Competencias- El Consejo Sectorial de la Producción coordinará las políticas de fomento y desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa con los ministerios sectoriales en el ámbito de sus competencias. Para determinar las políticas transversales de MIPYMES, el Consejo Sectorial de la Producción tendrá las siguientes atribuciones y deberes:

a. Aportar las políticas, planes, programas y proyectos recomendados por el organismo ejecutor, así como monitorear y evaluar la gestión de los antes encargados de la ejecución. Considerando las particularidades culturales, sociales y ambientales de cada zona y articulando las medidas necesarias para el apoyo técnico y financiero (ORGANICO, 2010).

b. Formular, priorizar y coordinar acciones para el desarrollo sostenible de las MIPYMES, así como establecer el presupuesto anual para la implementación de todos los programas y planes que se prioricen en su seno (ORGANICO, 2010).

c. Autorizar la creación y supervisar el desarrollo de infraestructura especializada en esta materia tales como: centros de desarrollo MIPYMES, centros de investigación y desarrollo tecnológico, incubadoras de empresas, nodos de transferencia o laboratorios, que se requieran para fomentar, facilitar e impulsar el desarrollo productivo de estas empresas en concordancia con las leyes pertinentes de cada sector (ORGANICO, 2010).

d. Coordinar con los organismos especializados, públicos y privados, programas de capacitación, información, asistencia técnica y promoción comercial, orientados a promover la participación de las MIPYMES en el comercio internacional (ORGANICO, 2010).

e. Propiciar la participación de universidades y centros de enseñanza locales, nacionales e internacionales, en el desarrollo de programas de emprendimiento y producción, en forma

articulada con los sectores productivos, a fin de fortalecer a las MIPYMÉS (ORGANICO, 2010).

f. Promover la aplicación de los principios y criterios necesarios para la certificación de la calidad en el ámbito de la MIPYMES, determinados por la autoridad competente en la materia (ORGANICO, 2010).

g. impulsar la implementación de programas de producción limpia y responsabilidad social por parte de las MIPYMES (ORGANICO, 2010).

h. impulsar la implementación de herramientas de información y de desarrollo organizacional, que apoyen la vinculación entre las instituciones públicas y privadas que participan en el desarrollo empresarial de las MIPYMES (ORGANICO, 2010).

i. Coordinar con las instituciones del sector público y privado, vinculadas con el financiamiento empresarial, las acciones para facilitar el acceso al crédito de las MIPYMES (ORGANICO, 2010).

CAPÍTULO III

De los mecanismos de desarrollo productivo

Art. 55.- Compras públicas.- Las instituciones públicas estarán obligadas a aplicar el principio de inclusión en sus adquisiciones. Para fomentar a las MIPYMES, el Instituto Nacional de Compras Públicas deberá incentivar y monitorear que todas las entidades contratantes cumplan lo siguiente:

a. Establezcan criterios de inclusión para MIPYMES, en los procedimientos y proporciones establecidos por el Sistema Nacional de Contratación Pública;

b. Otorguen todas las facilidades a las MIPYMES para que cuenten con una adecuada información sobre los procesos en los cuales pueden participar de manera oportuna;

c. Procurar la simplificación de los trámites para intervenir como proveedores del Estado;
y,

d. Definen dentro del plan anual de contrataciones de las entidades del sector público, los bienes, servicios y obras que pueden ser suministrados y ejecutados por las MIPYMES. El instituto de Compras Públicas mantendrá un registro actualizado de las compras realizadas a la economía popular y solidaria y a las MIPYMES y divulgará estos beneficios a la ciudadanía.

Así como los planes futuros de compras públicas a efectuarse por el Estado de instituciones, las mismas obligaciones y parámetros técnicos para las compras inclusivas se deberán aplicar para beneficiar a los actores de la economía popular y solidaria (ORGANICO, 2010).

CAPÍTULO IV

Registro único de MIPYMES y simplificación de trámites

Art. 53.- Registro único de las MIPYMES.- Se crea El Registro Único de las MIPYMES como una base de datos a cargo del Ministerio que presida el Consejo Sectorial de la Producción, quien se encargará de administrarlo; para lo cual, todos los Ministerios sectoriales estarán obligados a entregar oportunamente la información que se requiera para su creación y actualización permanente.

Este registro permitirá identificar y categorizar a las empresas MIPYMES de producción de bienes, servicios o manufactura, de conformidad con los conceptos, parámetros y criterios definidos en este código.

De igual manera, generará una base de datos que permitirá contar con un sistema de información del sector, de las MIPYMES que participen de programas públicos de promoción y apoyo a su desarrollo, o que se beneficien en los incentivos de este código, para que el órgano competente pueda ejercer la rectoría, la definición de políticas públicas, así como facilitar la asistencia y el asesoramiento adecuado a las MIPYMES.

Únicamente para efectos de monitoreo de las políticas públicas que se implementen en este sector, el Ministerio administrador del Registro, podrá solicitar a las MIPYMES que consten en la base de datos, información relacionada con su categorización, en los términos que se determina en el reglamento (ORGANICO, 2010).

SERVICIOS DE RENTAS INTERNAS

Registro Único de Contribuyentes

Para el proceso de la administración tributaria el Registro único de Contribuyentes constituye el número de identificación de todas las personas naturales o sociedades que sean sujetas de obligaciones tributarias mediante el certificado del RUC (SRI, 2015).

Las personas naturales o sociedades que sean sujetas de obligaciones tributarias, tienen dos obligaciones iniciales con el Servicio de Rentas internas;

- a. Obtener el RUC.** El Registro Único de Contribuyentes, conocido por sus siglas como RUC, corresponde a la identificación de los contribuyentes que realizan una actividad económica lícita, por lo tanto, todas las sociedades, nacionales o extranjeras, que inicien una actividad económica o dispongan de bienes o derechos por los que tengan que tributar, tienen la obligación de acercarse inmediatamente a las oficinas del SRI para obtener su número de RUC, presentando los requisitos para cada caso.
- b. Presentar Declaraciones.** Las Sociedades deben presentar las siguientes declaraciones de impuestos a través del Internet en el Sistema de Declaraciones o en ventanillas del Sistema Financiero. (SRI, 2015).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Localización

El presente proyecto de investigación es realizado en la Hacienda Tabacalera Tabaganesha S.A. que se encuentra ubicada en la Provincia de Los Ríos, cantón Quevedo, dirección Km. 40 vía a Sto. Domingo.

3.2. Tipos de Investigación

De campo

Se lo realizó a los clientes y servidores de la Hacienda Tabacalera Tabaganesha S.A. Sucursal Quevedo, para lo cual se utilizó como instrumento el cuestionario de preguntas cerradas, formuladas en relación con los objetivos del presente trabajo.

Encuesta

La encuesta, se aplicó a los clientes de la Hacienda Tabacalera Tabaganesha S.A. sucursal Quevedo, para lo cual se obtuvo la información requerida de cuantos clientes tiene la empresa, datos otorgados por la propietaria/gerente de la misma.

Entrevista

Se aplicó al administrador de la Hacienda Tabacalera Tabaganesha SA, Sucursal Quevedo, utilizando como instrumento el cuestionario de preguntas abiertas, diseñadas en relación con el objeto de estudio.

3.3. Métodos de investigación

En esta investigación se emplearon los siguientes métodos:

3.3.1. Método inductivo

Permitió recopilar información referente al tema de investigación, mediante la aplicación de entrevistas y encuestas respectivamente a funcionarios de la empresa.

3.3.2. Método Deductivo

Se utilizó este método para interpretar y razonar la información recopilada a través del estudio de campo, lo cual permitió tener un conocimiento real sobre el objeto de estudio.

3.3.3. Método Analítico

Este método permitió analizar la información recopilada, con el fin de alcanzar los objetivos, responder interrogantes planteadas en la Sistematización del Problema. Mediante el análisis de toda la información se pudo obtener las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo investigativo.

3.4. Fuentes de recopilación de información

3.4.1. Primaria

Para la recopilación de datos se utilizó entrevistas al administrador de la Hacienda Tabacalera Tabaganesha S.A. Sucursal Quevedo, y encuesta a los trabajadores.

3.4.2. Secundaria

Esta fuente facilitó la recopilación de datos mediante folletos, libros, tesis e internet, que sustentan el trabajo de investigación.

3.5. Diseño de investigación

En la presente investigación se recurrió a varias técnicas de investigación, que permitieron lograr el objetivo. Antes se realizó cierta planificación para ver la manera de obtener la información.

En primer lugar para acudir a la Hacienda Tabacalera Tabaganesha SA. Sucursal Quevedo. Se realizó una solicitud pidiéndole al gerente que se dé la aprobación para poder realizar la investigación, así también a que se instruya al personal para que colabore cuando se le solicite algún tipo de información.

Es necesario recalcar que junto con la Directora del trabajo de investigación, Ingeniera Elizabeth Núñez, se desarrolló bancos de preguntas, para las encuestas a servidores y clientes que acuden a la Hacienda Tabacalera Tabaganesha S.A. Sucursal Quevedo, así como la entrevista al gerente lo que llevó a obtener una información más real de la problemática que motivó la presente investigación.

3.6. Instrumentos de investigación

El instrumento que se utilizó en la investigación será el cuestionario de preguntas dirigido al Administrador, empleados y los colaboradores de la Hacienda Tabacalera Tabaganesha S.A. Sucursal Quevedo.

Se acudió a fuentes primarias de información a través de entrevistas de trabajo de campo y como fuentes secundarias toda información documentada sobre el objetivo de esta investigación a través de instituciones, libros, revistas, internet entre otras.

3.7. Tratamiento de los datos

Mediante estos datos se utilizó Excel para tabular y graficar las encuestas realizadas al gerente, colaboradores y empleados de la Hacienda Tabacalera Tabaganesha S.A. Sucursal Quevedo.

3.8. Recursos humanos y materiales

3.8.1. Recursos

A continuación se detalla los recursos humanos utilizado en el trabajo investigativo.

- ❖ 2 horas diarias dedicada a la investigación
- ❖ Estudio de campo
- ❖ Investigación bibliográfica
- ❖ Tabulación de datos

3.8.2. Materiales

Para el presente trabajo investigativo se utilizaron los siguientes materiales y métodos.

CUADRO1. MATERIALES Y EQUIPOS

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Hojas papel A/4(resmas)	1
Lapicero	4
Carpetas	1
Cámara fotográfica	1
Tinta de impresora (cartuchos color y negro)	4
USB- memoria flash	1
Computadora	1
Impresora	1
Calculadora	1
Copiadora	1

3.1. Población y muestra

3.1.1. Población

La población de nuestro estudio considero al número de clientes que tiene registrados en su base de datos la Hacienda Tabacalera Tabaganesha S.A. Sucursal Quevedo, en los últimos 5 años, aproximadamente 2500 personas.

3.1.2. Muestra

En el presente trabajo investigativo se trabajó con el total de los servidores con que funciona la empresa. Se utilizó una fórmula para obtener la muestra de clientes adecuada.

La fórmula es la siguiente:

$$n = \frac{N}{E^2(N - 1) + 1}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

E = Margen de error (0,05)

$$n = \frac{2500}{(0,052 (2500 - 1) + 1)}$$

$$n = \frac{2500}{0,0025 (2499) + 1}$$

$$n = \frac{2500}{6.246.2475 + 1} \quad n = \frac{2500}{7.2475} \quad n = 344$$

Se aplicó la fórmula propuesta en esta página a partir de los 2500 clientes, obteniendo como resultado una muestra de 344 personas a encuestar.

CAPÍTULO IV
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

4.1.1. Análisis de los resultados obtenidos en la encuesta dirigida a los clientes de la Hacienda Tabacalera Tabaganesha S.A. Sucursal Quevedo.

Pregunta 1.- ¿Está usted conforme con el recibimiento que le dan al asistir a la Hacienda Tabacalera Tabaganesha S.A.?

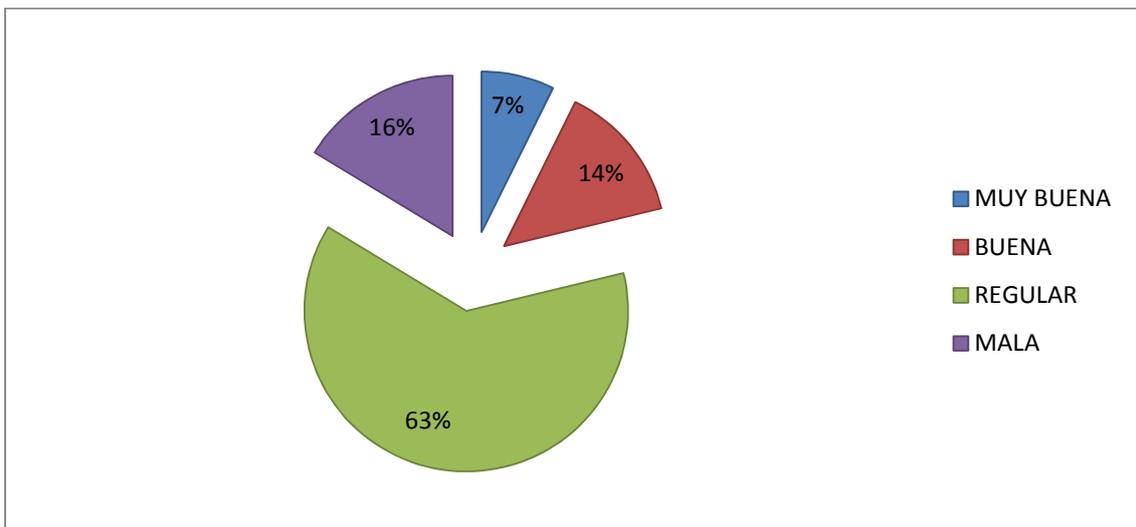
Cuadro 2.- Recibimiento al cliente

FRECUENCIA	V. ABSOLUTO	V. RELATIVO
MUY BUENA	25	7,27 %
BUENA	48	13,95 %
REGULAR	215	62,50 %
MALA	56	16,28 %
TOTAL	344	100,00 %

Fuente: Investigación

Elaborado por: El autor

Gráfico 1: recibimiento al cliente



ANÁLISIS:

De acuerdo con los resultados de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa, la mayor parte manifestaron que la atención es regular, lo que permite conocer que no están satisfaciendo al 100% las necesidades del cliente, en lo que respecta a la atención.

Pregunta 2.- Cuando usted va a las instalaciones de la Hacienda Tabacalera Tabaganesha S.A para ser atendido ¿Qué tiempo suele esperar?

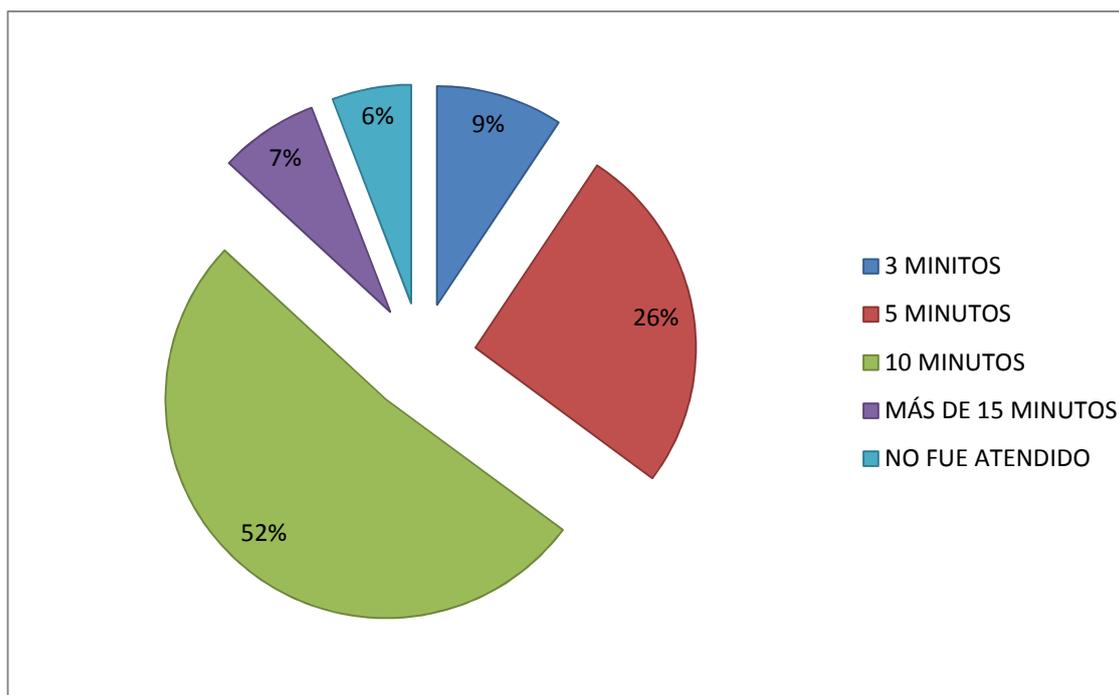
Cuadro 3.- Tiempo de espera para que el cliente sea atendido

FRECUENCIA	V. ABSOLUTO	V. RELATIVO
3 MINUTOS	32	9,30 %
5 MINUTOS	89	25,87 %
10 MINUTOS	178	51,74 %
MÁS DE 15 MINUTOS	25	7,27 %
NO FUE ATENDIDO	20	5,81 %
TOTAL	344	100,00 %

Fuente: Investigación

Elaborado por: El autor

Gráfico 2. Tiempo de espera para que el cliente sea atendido



ANÁLISIS:

De acuerdo con los resultados de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa, manifestaron que esperan 10 minutos para ser atendidos, por lo que se evidencia la inconformidad del cliente al momento de esperar que lo atienda, la causa de este problema es que la empresa no cuenta con las ventanillas suficientes para atender al cliente.

Pregunta 3.- ¿Existe interés por parte del personal por el cual fue atendido en resolver sus necesidades o inquietudes?

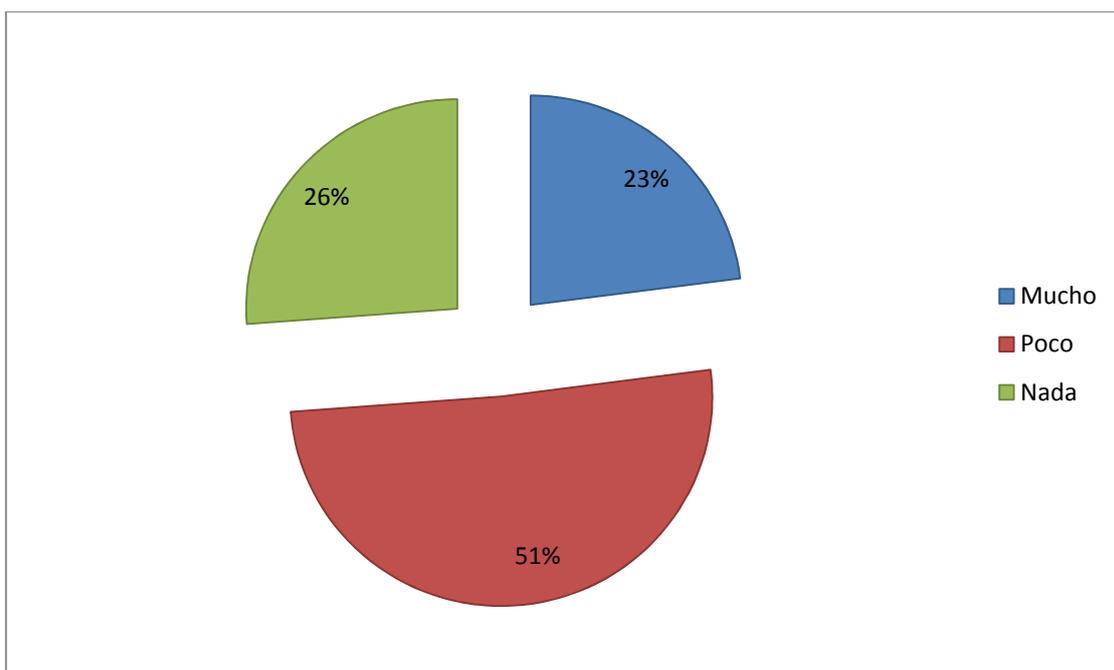
Cuadro 4.- Interés del personal en resolver necesidades e inquietudes del cliente.

FRECUENCIA	V. ABSOLUTO	V. RELATIVO
MUCHO	79	22,97 %
POCO	175	50,87 %
NADA	90	26,16 %
TOTAL	344	100,00 %

Fuente: Investigación

Elaborado por: El autor

Gráfico 3. Interés del personal en resolver necesidades e inquietudes del cliente.



ANÁLISIS:

De acuerdo a la encuesta realizada a los clientes, la mayor parte manifestaron que existe poco o nada de interés al momento de resolver sus necesidades o inquietudes, lo que se entiende que los clientes no se sienten satisfecho con la atención que brinda la empresa.

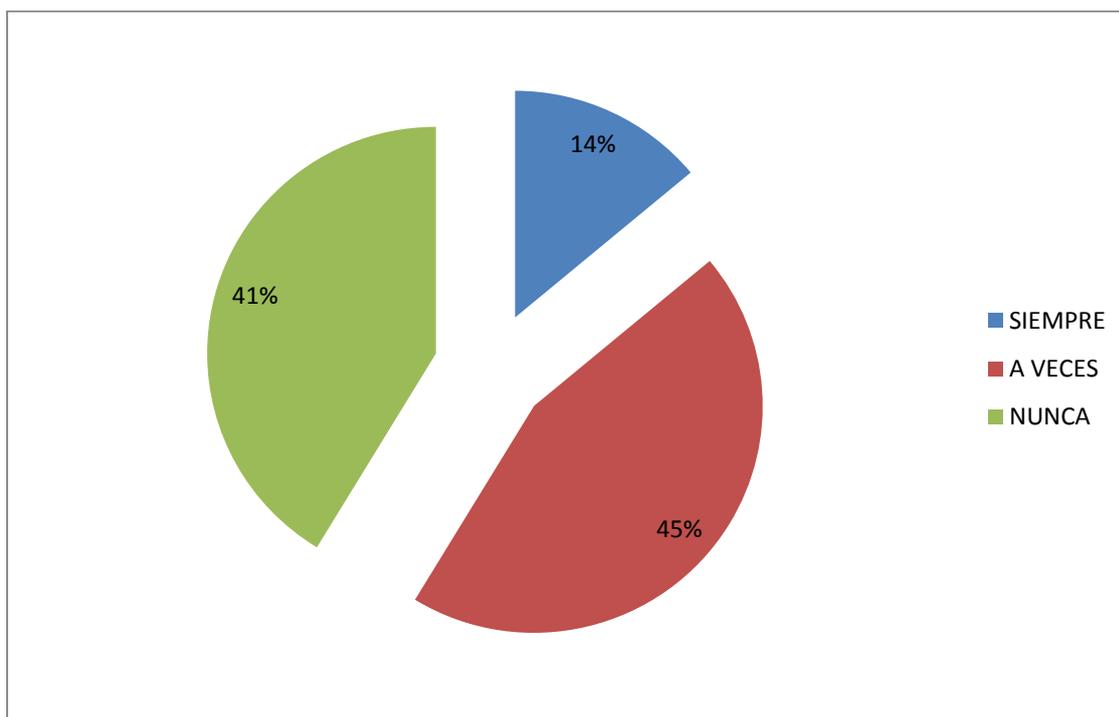
Pregunta 4.- ¿El personal de trabajo de la Hacienda Tabacalera Tabaganesha S.A. le brinda asesoría a satisfacción del cliente?

Cuadro 5.- Asesoría al cliente.

FRECUENCIA	V. ABSOLUTO	V. RELATIVO
SIEMPRE	48	13,95 %
A VECES	154	44,77 %
NUNCA	142	41,28 %
TOTAL	344	100,00 %

Fuente: Investigación
Elaborado por: El autor

Gráfico 4. Asesoría al cliente.



ANÁLISIS:

De acuerdo con los resultados de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa, se puede observar que una pequeña parte de los colaboradores está recibiendo capacitación, mientras que la mayor parte de ellos no lo están recibiendo. Lo que representa una debilidad para la empresa.

Pregunta 5.- ¿Cuál es su calificación de la atención al cliente brindada en la Hacienda Tabacalera Tabaganesha S.A. de Quevedo?

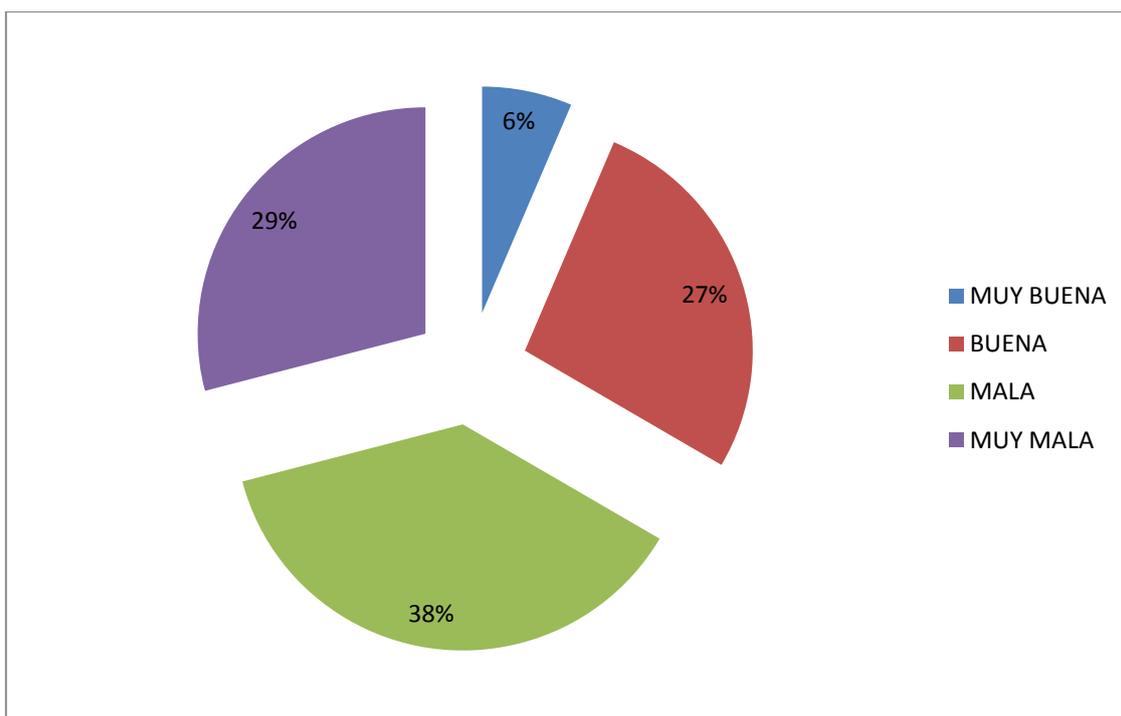
Cuadro 6.- Atención del personal de la empresa

FRECUENCIA	V. ABSOLUTO	V. RELATIVO
MUY BUENA	22	6,40 %
BUENA	93	27,03 %
MALA	129	37,50 %
MUY MALA	100	29,07 %
TOTAL	344	100,00 %

Fuente: Investigación

Elaborado por: El autor

Gráfico 5. Atención del personal de la empresa



ANÁLISIS:

De acuerdo con los resultados de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa, se observa que un gran porcentaje de la atención recibida por parte de la empresa es mala y muy mal, mientras que un poco porcentaje reciben buena atención.

Pregunta 6.- ¿Considera usted que las instalaciones de la Hacienda Tabacalera Tabaganesha S.A. Sucursal Quevedo son adecuadas y suficientes para su funcionamiento?

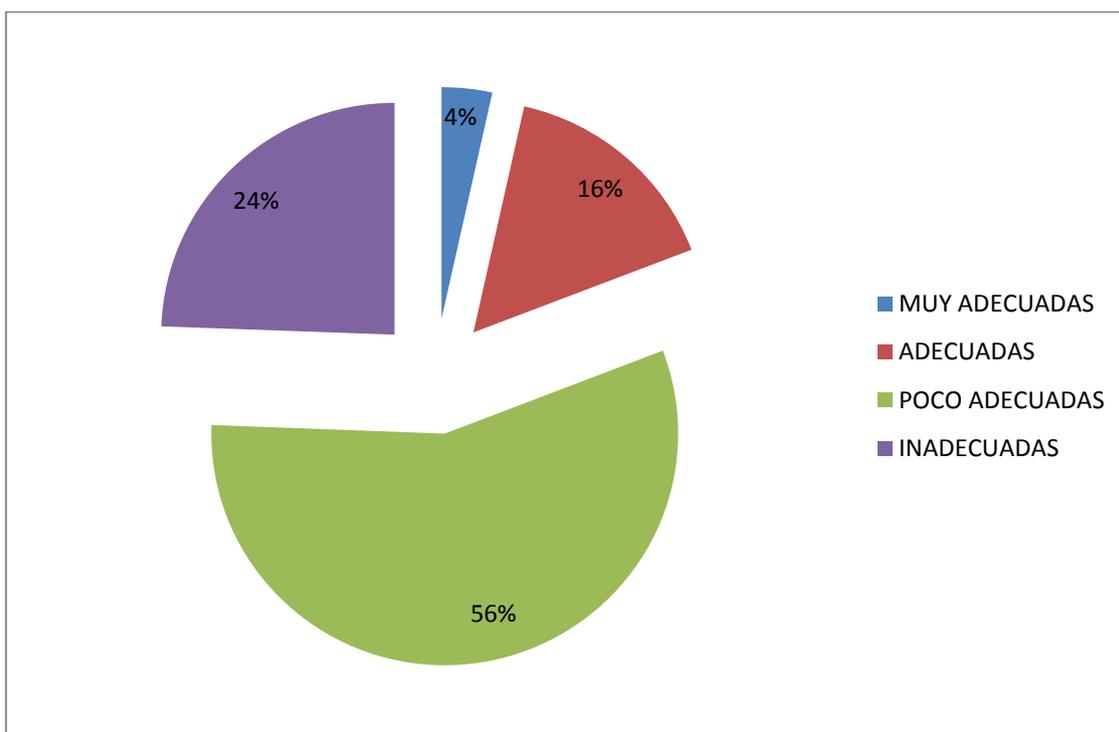
Cuadro 7.- Instalaciones de la empresa

FRECUENCIA	V. ABSOLUTO	V. RELATIVO
MUY ADECUADAS	12	3,49 %
ADECUADAS	54	15,70 %
POCO ADECUADAS	194	56,40 %
INADECUADAS	84	24,42 %
TOTAL	344	100,00 %

Fuente: Investigación

Elaborado por: El autor

Gráfico 6. Instalaciones de la empresa



ANÁLISIS:

De acuerdo con los resultados de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa, se observa que un gran porcentaje consideran que las instalaciones son pocas adecuadas para el funcionamiento de la empresa.

Pregunta 7.- El personal que labora en la organización a su criterio ¿Es suficiente para el funcionamiento de la Tabacalera?

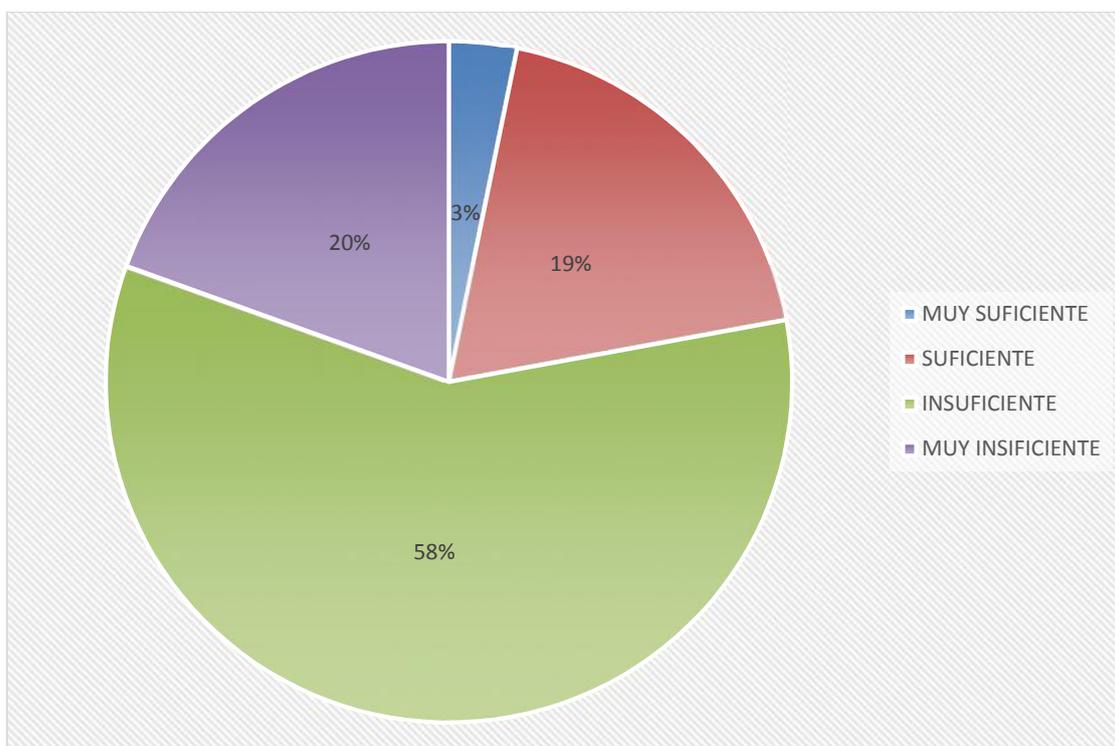
Cuadro 8.- Personal suficiente

FRECUENCIA	V. ABSOLUTO	V. RELATIVO
MUY SUFICIENTE	11	3,20 %
SUFICIENTE	65	18,90 %
INSUFICIENTE	201	58,43 %
MUY INSUFICIENTE	67	19,48 %
TOTAL	344	100,00 %

Fuente: Investigación

Elaborado por: El autor

Gráfico 7. Personal suficiente



ANÁLISIS:

De acuerdo con los resultados de la encuesta aplicada, los clientes manifestaron que el personal es insuficiente para el funcionamiento de la empresa y que deberían adquirir mayor personal, para mejorar su funcionamiento.

Pregunta 8.- ¿Cree usted que el personal de atención y servicio está capacitado para las actividades que realizan en la Tabacalera?

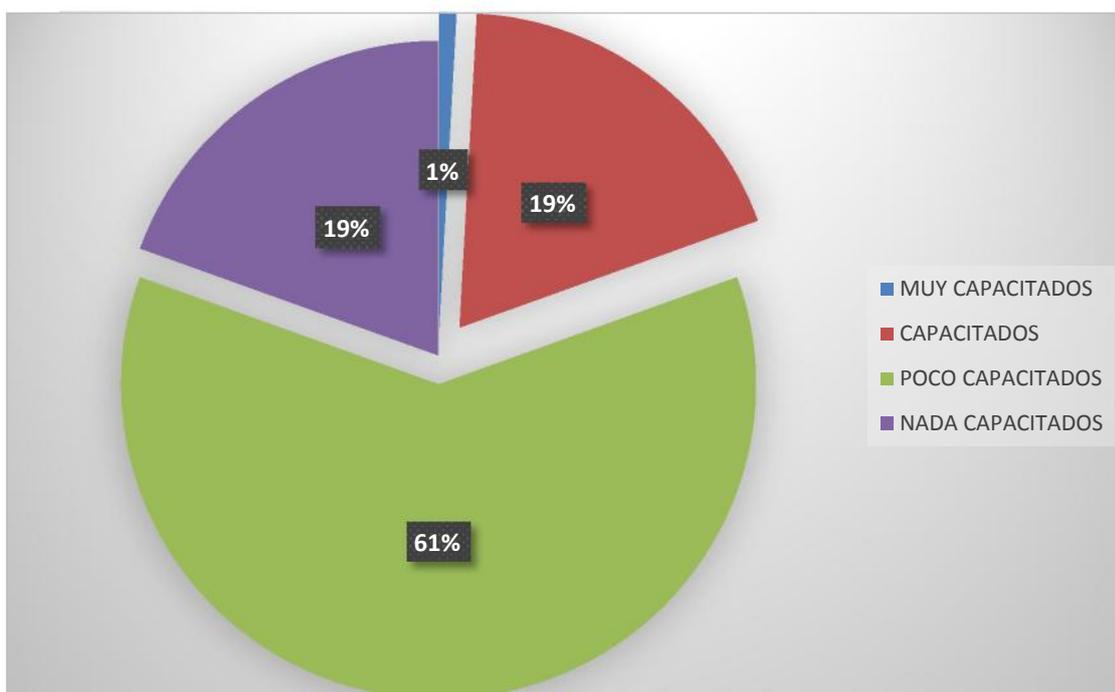
Cuadro 9.- Personal capacitado

FRECUENCIA	V. ABSOLUTO	V. RELATIVO
MUY CAPACITADOS	3	0,87 %
CAPACITADOS	64	18,60 %
POCO CAPACITADOS	210	61,05 %
NADA CAPACITADOS	67	19,48 %
TOTAL	344	100,00 %

Fuente: Investigación

Elaborado por: El autor

Gráfico 8. Personal capacitado



ANÁLISIS:

De acuerdo con los resultados de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa, manifestaron que el personal de atención y servicio no está capacitado para realizar las actividades de la empresa, por tal motivo sus labores son poco o nada eficiente.

Pregunta 9.- ¿Ha visualizado en las instalaciones de la Hacienda Tabacalera Tabaganesha S.A. la misión y visión institucional?

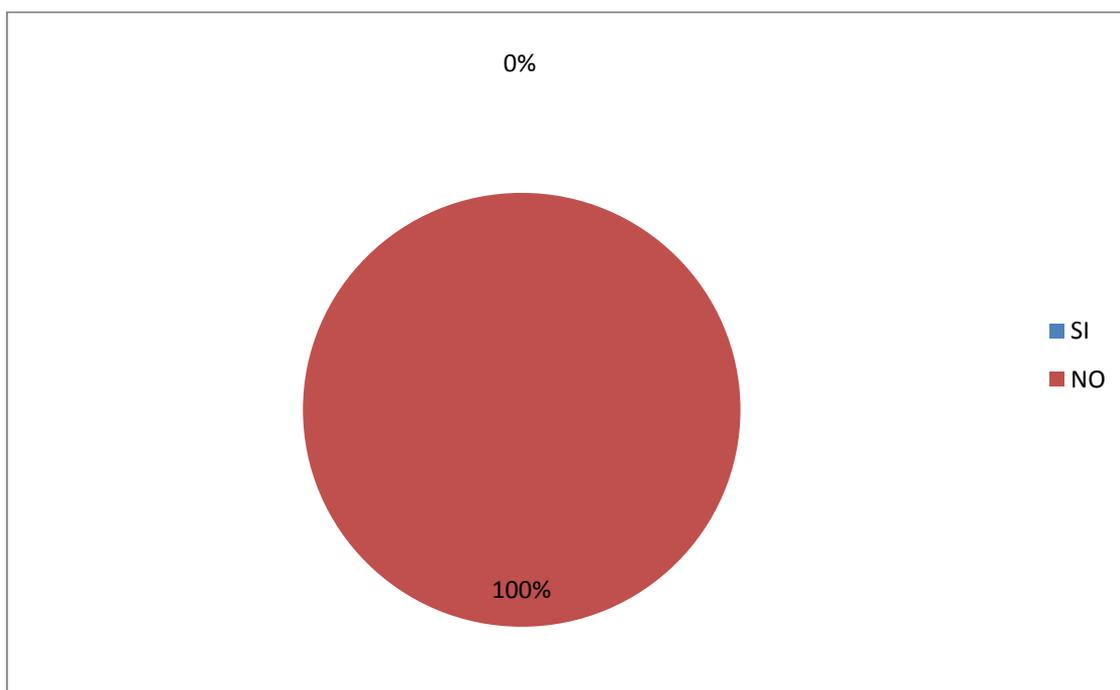
Cuadro 10.- Misión y Visión

FRECUENCIA	V. ABSOLUTO	V. RELATIVO
SI	0	0,00 %
NO	344	100,00 %
TOTAL	344	100,00 %

Fuente: Investigación

Elaborado por: El autor

Gráfico 9. Misión y Visión



ANÁLISIS:

De acuerdo con los resultados de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa, ellos en un 100% manifiestan que no han visualizado en las instalaciones de la empresa la misión y visión institucional, por lo que evidencia que no existe dicho parámetro en la institución.

4.1.2. Resultados de la entrevista realizada al administrador de la Hacienda Tabacalera Tabaganesha S.A Sucursal Quevedo.

1.- ¿Cuál es su perfil profesional y qué tiempo lleva como administrador en la Hacienda Tabacalera Tabaganesha S.A. de la Sucursal Quevedo?

Mi perfil profesional es de tercer nivel, de ingeniería agronómica, tengo alrededor de 3 años al frente de la empresa como gerente.

2.- ¿Existen procesos de reclutamiento de personal para ingresar a laborar en la empresa a su cargo?

No existen procesos definidos para incluir personal a la empresa, todo lo realizan en la sucursal matriz, sólo sugerimos nombres para la selección de los candidatos.

3.- ¿Aplica estrategias a corto, mediano o largo plazo en la empresa a su cargo para las actividades que realizan?

No contamos con estrategias así estipuladas anuales o temporales para las actividades que realizamos, contamos con la guía de la sucursal matriz para nuestro funcionamiento.

4.- ¿Cómo califica usted la atención que brinda la empresa a su cargo sobre la atención al cliente?

No califico como buena, sé que hay clientes que no están satisfechos con la atención recibida. Respeto sus criterios pero hacemos los esfuerzos necesarios para mejorar nuestra labor. La sobre población de clientes que hace que no nos alcancemos en atenderlos a todos de manera oportuna.

5.- ¿Tiene usted poder de decisión para las actividades que se realizan en la Hacienda Tabacalera Tabaganesha S.A. Sucursal Quevedo?

No somos parte de las decisiones definitivas para el curso que tome la empresa. Planteamos a la matriz nuestras inquietudes o propuestas de mejoras para su aprobación.

6.- ¿Cuenta para su funcionamiento la empresa con una misión y visión institucional como también de principios y valores corporativos?

No contamos con una misión y visión propia de la empresa, contamos con la misión y visión que rige a nivel nacional estipulada por la matriz.

7.- ¿Cuenta la empresa a su cargo con programas de capacitación permanente dirigido a los servidores para las actividades que realizan?

No contamos con una programación de capacitación, peor permanente, solo recibimos invitaciones de la matriz a eventos entre, ellos capacitaciones. Nos dan cupos limitados para las empresas sucursales nacionales de Tabaganesha S.A.

8.- ¿Considera usted que las instalaciones de la hacienda Tabacalera Tabaganesha son adecuadas para el funcionamiento de la empresa?

No son adecuadas. Las instalaciones en la actualidad están reducidas hasta para la labor del personal administrativo y de servicio, lo cual dificulta la atención al cliente.

9.- ¿Le gustaría que la empresa a su cargo cuente con un Plan Estratégico que contribuya al desarrollo empresarial de la organización?

Estoy y a nombre de los colaboradores totalmente de acuerdo que la empresa cuente con un Plan Estratégico. Mejor aún si es para nuestro desarrollo, tengo conocimiento de los beneficios que obtendríamos. Sería muy positivo contar con uno propio para la sucursal Quevedo.

4.1.3. Análisis de los resultados obtenidos en las encuestas dirigidas al personal que labora en la Hacienda Tabacalera Tabaganesha S.A. Sucursal Quevedo.

Pregunta 1.- ¿Indique su nivel de educación?

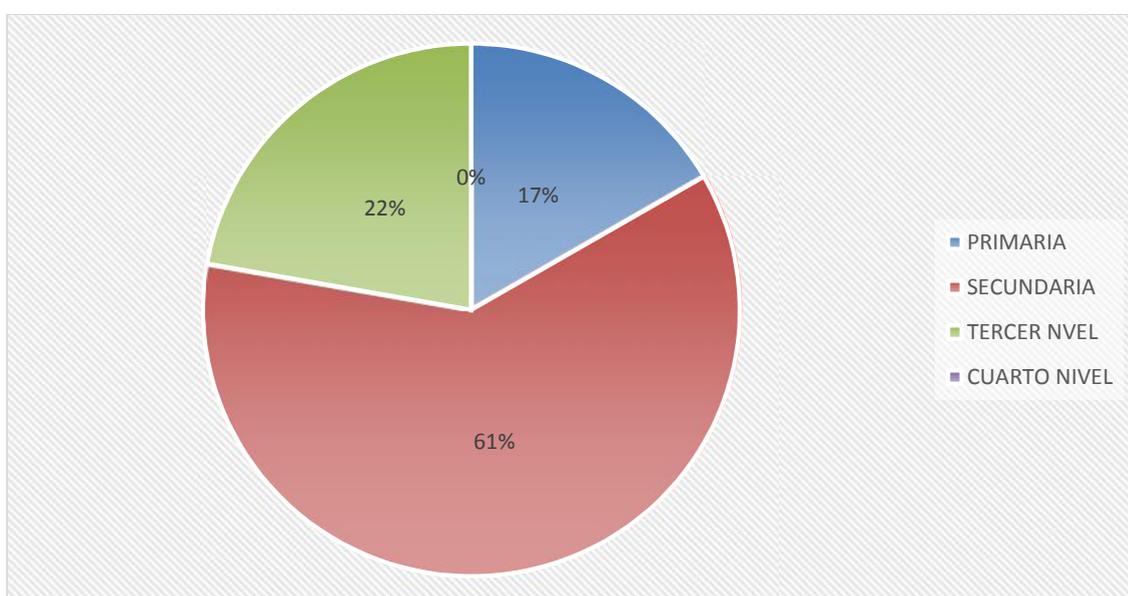
Cuadro 11.- Nivel de estudios del personal

FRECUENCIA	V. ABSOLUTO	V. RELATIVO
PRIMARIA	3	16,67 %
SECUNDARIA	11	61,11 %
TERCER NVEL	4	22,22 %
CUARTO NIVEL	0	0,00 %
TOTAL	18	100,00 %

Fuente: Investigación

Elaborado por: El autor

Gráfico 10. Nivel de estudios del personal



ANÁLISIS:

De acuerdo con el resultado de la encuesta aplicada al personal que labora en la hacienda, ellos en un 61% cuentan con un nivel de estudios de secundaria, lo cual representa una gran mayoría y sería de gran ayuda para la empresa que cuente con personal un u mejor nivel de preparación.

Pregunta 2.- ¿Las actividades que realiza en la empresa las hace en relación a una planificación?

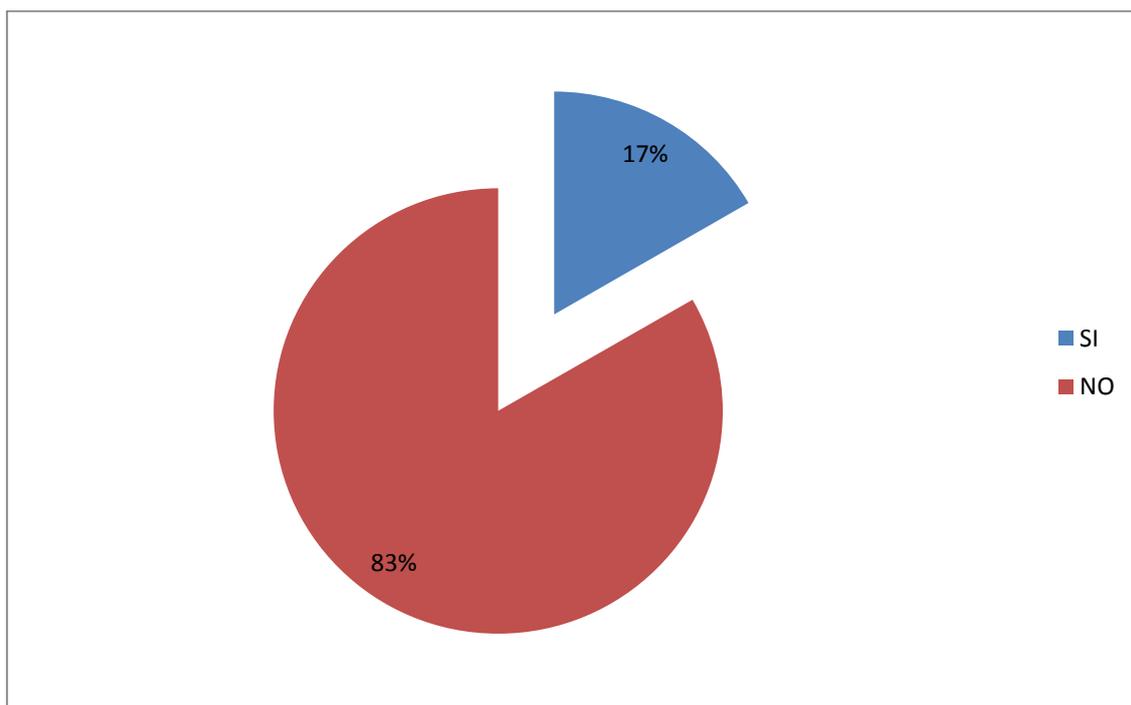
Cuadro 12.- Actividades con planificación

FRECUENCIA	V. ABSOLUTO	V. RELATIVO
SI	3	16,67 %
NO	15	83,33 %
TOTAL	18	100,00 %

Fuente: Investigación

Elaborado por: El autor

Gráfico 11. Actividades con planificación



ANÁLISIS:

De acuerdo con los resultados de la encuesta aplicada al personal que labora en la empresa, ellos en un 83% manifiestan que realizan sus actividades sin planificación, lo que da a entender que realizan sus labores sin un objetivo o sin una meta a cumplir, lo que podría resultar perjudicial para la organización.

Pregunta 3.- ¿Ha recibido capacitación por parte de la empresa?

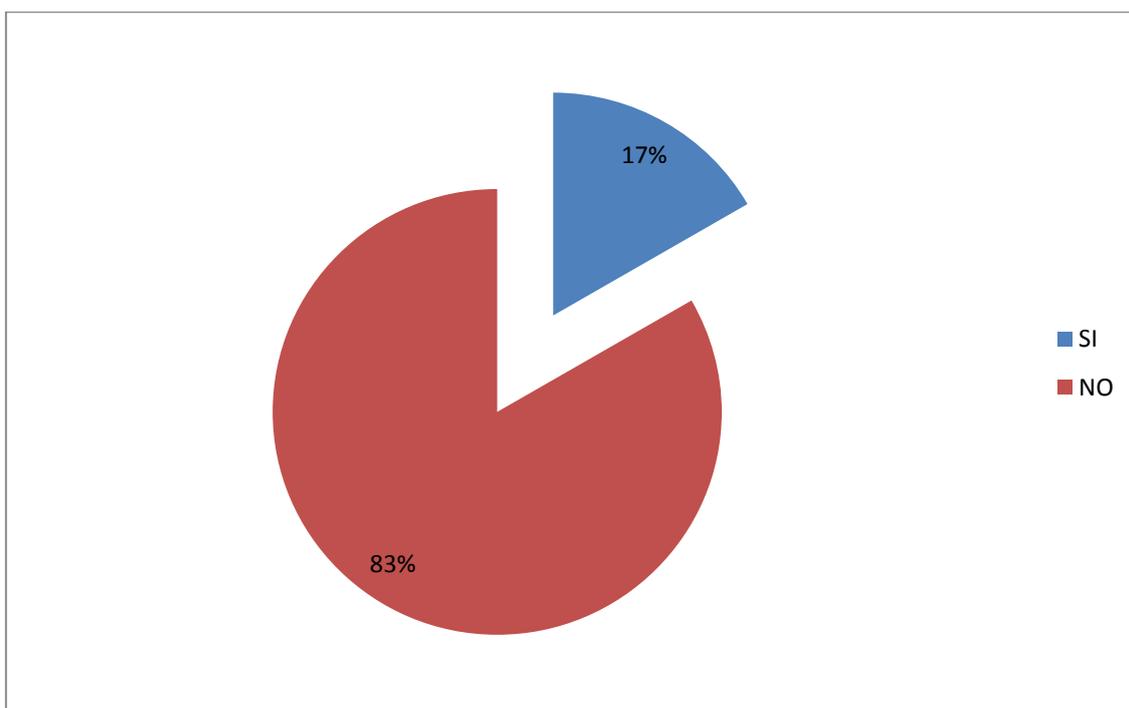
Cuadro 13.- Capacitación al personal

FRECUENCIA	V. ABSOLUTO	V. RELATIVO
SI	3	16,67 %
NO	15	83,33 %
TOTAL	18	100,00 %

Fuente: Investigación

Elaborado por: El autor

Gráfico 12. Capacitación al personal



ANÁLISIS:

De acuerdo con los resultados de la encuesta aplicada al personal que labora en la empresa, ellos en su gran mayoría manifiestan que no reciben capacitación para realizar sus actividades, esto indica que sus labores no son lo suficiente mente acertadas.

Pregunta 4.- ¿Conoce la misión y visión de la institución?

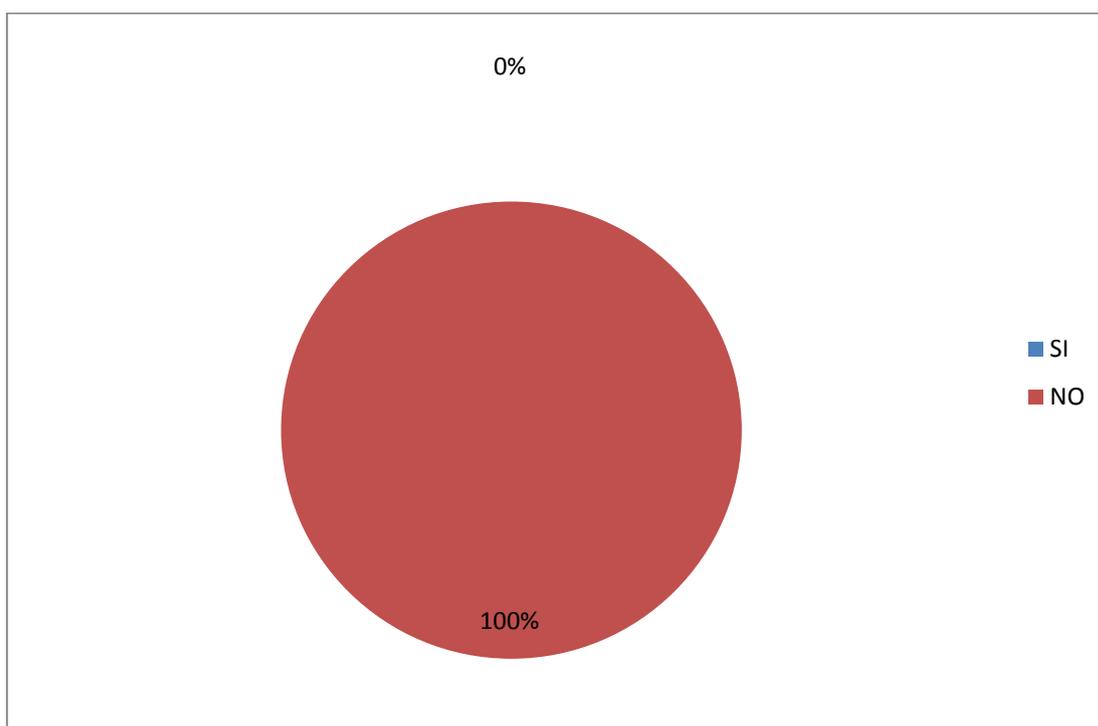
Cuadro 14.- Conocimiento de la misión y visión

FRECUENCIA	V. ABSOLUTO	V. RELATIVO
SI	0	0,00 %
NO	18	100,00 %
TOTAL	18	100,00 %

Fuente: Investigación

Elaborado por: El autor

Gráfico 13. Conocimiento de la misión y visión



ANÁLISIS:

De acuerdo con los resultados de la encuesta aplicada al personal que labora en la empresa, ellos en un 100% manifiestan que no conocen la misión y visión institucional de la organización porque no existen estos parámetros.

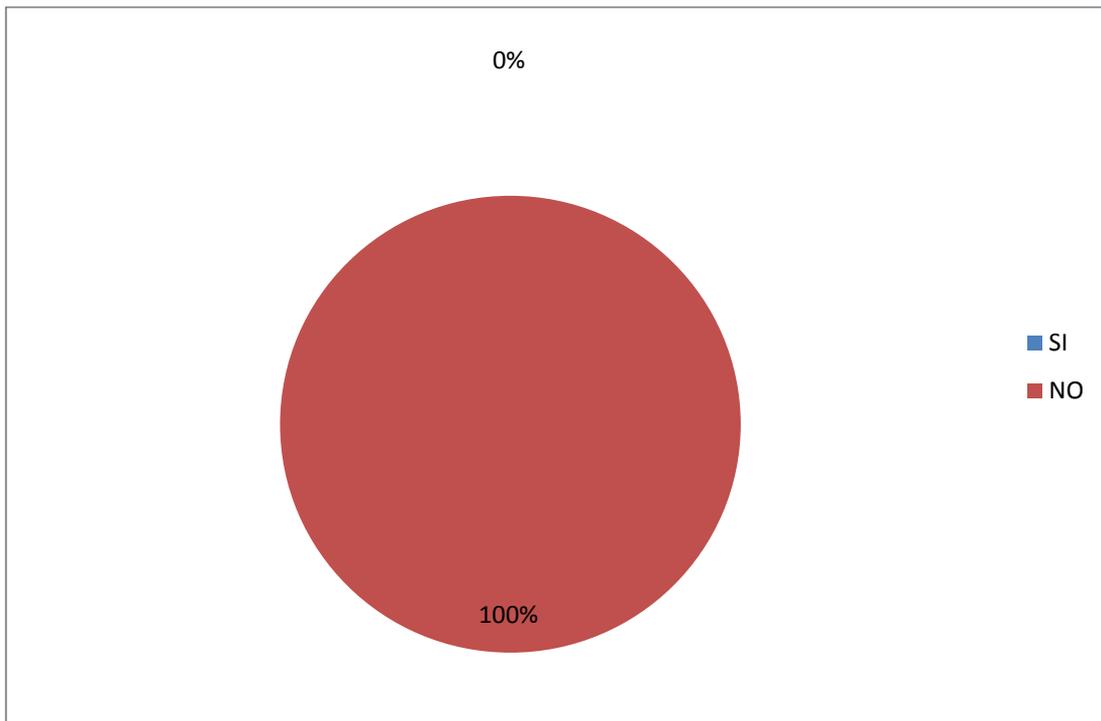
Pregunta 5.- ¿Conoce los valores y principios corporativos de la Hacienda Tabacalera Tabaganesha S.A. Sucursal Quevedo?

Cuadro 15.- Valores y principios

FRECUENCIA	V. ABSOLUTO	V. RELATIVO
SI	0	0,00 %
NO	18	100,00 %
TOTAL	18	100,00 %

Fuente: Investigación
Elaborado por: El autor

Gráfico 14. Valores y principios



ANÁLISIS:

De acuerdo con los resultados de la encuesta aplicada al personal que labora en la empresa, ellos en un 100% manifiestan que no conocen los valores y principios de la organización, no existen estos parámetros que están inmersos en un plan estratégico.

Pregunta 6.- ¿Cuenta con equipos y herramientas necesarias para las actividades que realiza en la empresa?

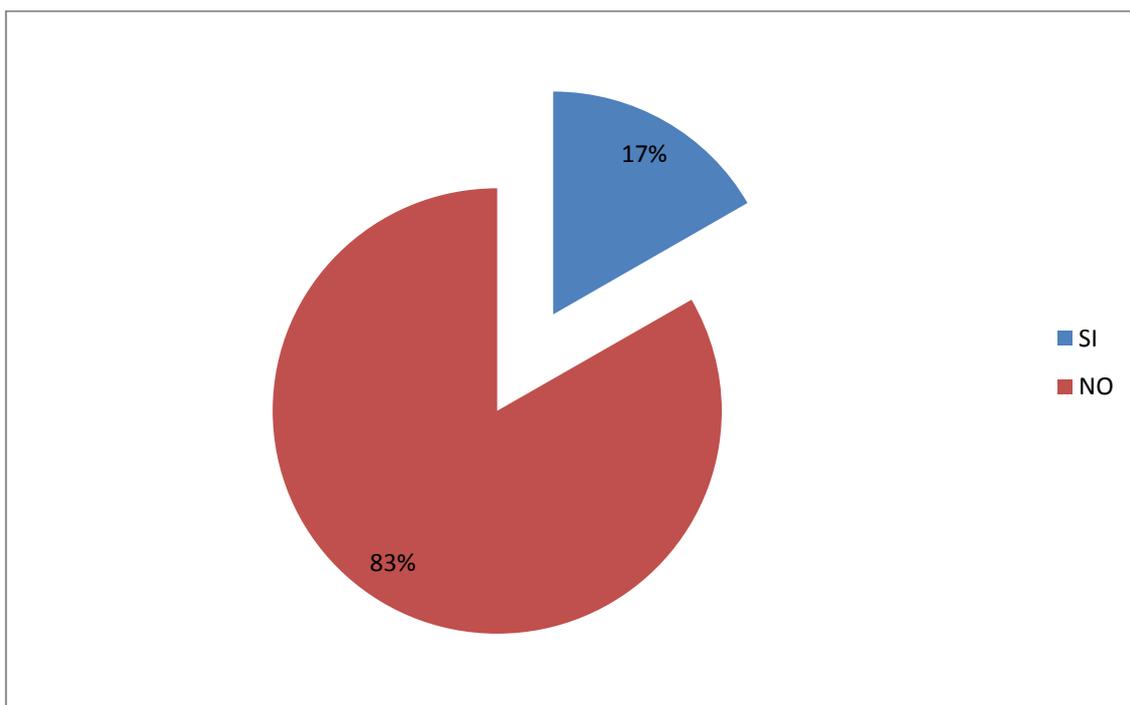
Cuadro 16.- Equipos y herramientas

FRECUENCIA	V. ABSOLUTO	V. RELATIVO
SI	3	16,67 %
NO	15	83,33 %
TOTAL	18	100,00 %

Fuente: Investigación

Elaborado por: El autor

Gráfico 15. Equipos y herramientas



ANÁLISIS:

De acuerdo con los resultados de la encuesta aplicada al personal que labora en la empresa, en su mayoría manifiestan que no cuentan con equipos y herramientas necesarias para sus actividades, por lo que se les dificulta realizar las actividades con mayor eficiencia.

Pregunta 7.- El lugar donde usted realiza sus actividades en la Hacienda Tabacalera Tabaganesha Sucursal Quevedo ¿Cuenta con espacio físico adecuado?

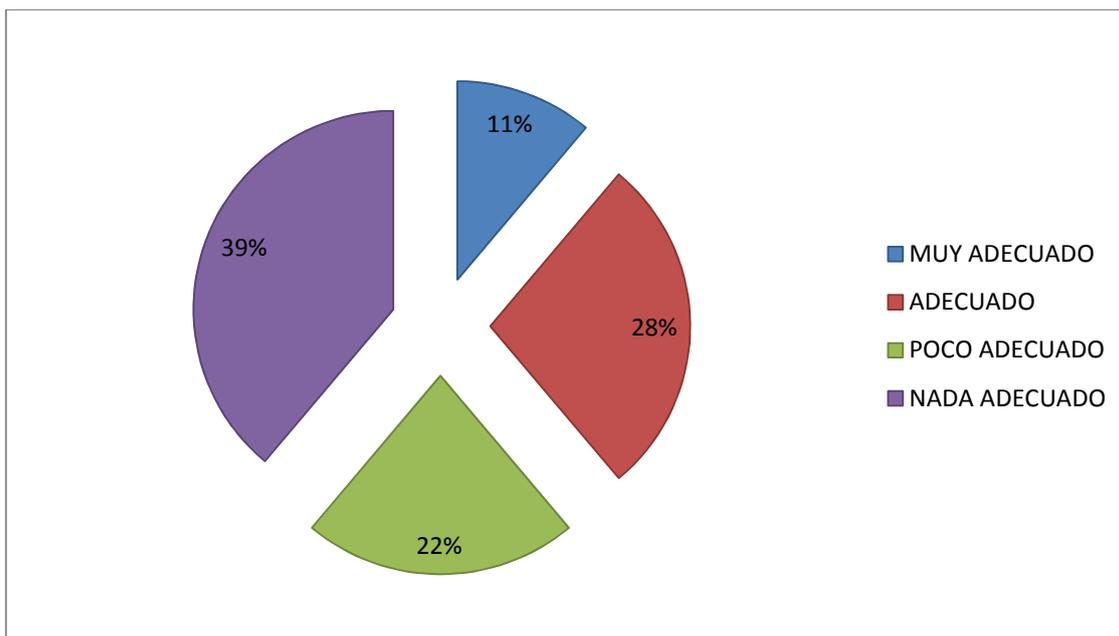
Cuadro 17.- Espacio físico

FRECUENCIA	V. ABSOLUTO	V. RELATIVO
MUY ADECUADO	2	11,11 %
ADECUADO	5	27,78 %
POCO ADECUADO	4	22,22 %
NADA ADECUADO	7	38,89 %
TOTAL	18	100,00 %

Fuente: Investigación

Elaborado por: El autor

Gráfico 16. Espacio físico



ANÁLISIS:

De acuerdo con los resultados de la encuesta aplicada al personal que labora en la empresa, manifestamos que la empresa no cuenta con espacio físico adecuado por lo que deben mejorar sus instalaciones para que los empleados puedan realizar sus actividades de mejor manera.

Pregunta 8.- Como servidor de la Hacienda Tabacalera Tabaganesha ¿Conoce el organigrama de la organización?

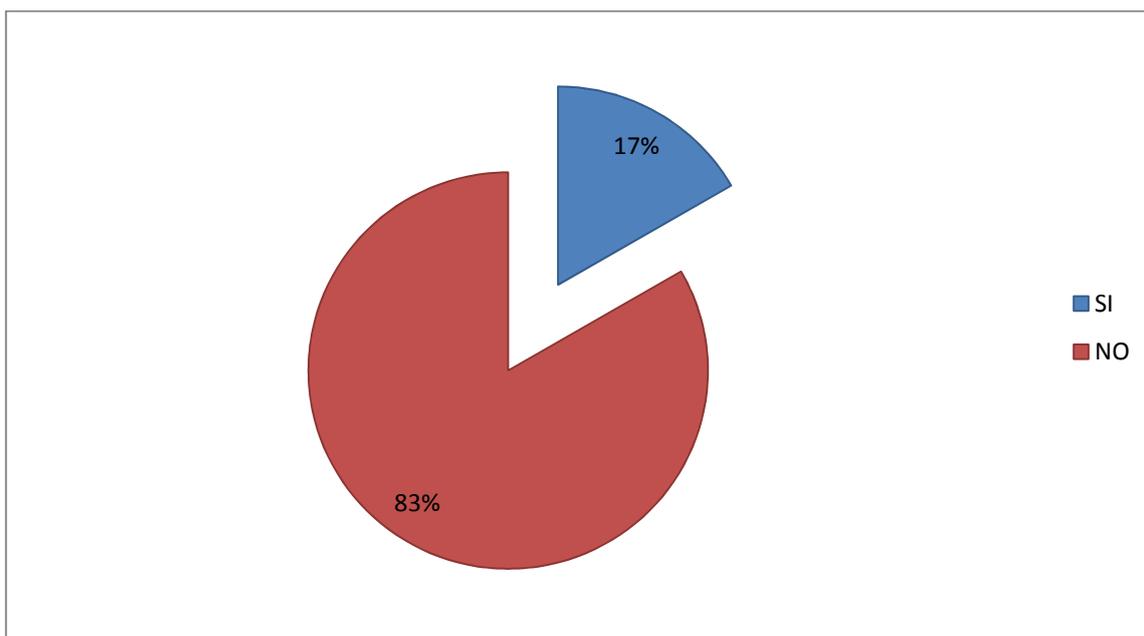
Cuadro 18.- Conocimiento de Organigrama

FRECUENCIA	V. ABSOLUTO	V. RELATIVO
SI	3	16,67 %
NO	15	83,33 %
TOTAL	18	100,00 %

Fuente: Investigación

Elaborado por: El autor

Gráfico 17: Organigrama



ANÁLISIS:

De acuerdo con los resultados de la encuesta aplicada al personal que labora en la empresa, en su mayoría manifiestan que no conocen el organigrama de la organización, por lo que debería estar publicado para conocimiento de todos los colaboradores.

4.1.4. Análisis de la situación actual de la Hacienda Tabacalera Tabaganesha S.A.

4.1.4.1. Análisis FODA

En el presente trabajo investigativo se realizó el análisis FODA basado en la información obtenida en la entrevista al Administrador, encuesta a los trabajadores y clientes de la Hacienda Tabacalera Tabaganesha S.A. con el propósito de alcanzar mejoras en el área administrativa.

Actualmente se vive en un mundo competitivo y globalizado con nuevos paradigmas en busca de calidad y mejora continua, por lo que requerimos de organizaciones con servicios eficientes y tangibles que aumenten el bienestar de los ciudadanos. Considerando estas ideas se debe promover en las organizaciones la filosofía de crear planes que permitan observar nuestras acciones y reestructurar los procedimientos dirigidos a la productividad y competitividad.

La Hacienda Tabacalera Tabaganesha S.A cuenta con una administración sumamente limitada. No cuenta con directrices organizacionales, lo que se nota al no brindar una eficiente atención al cliente en la organización. La falta de capacitación en los empleados hace deficiente su labor.

La elaboración de la siguiente propuesta se la realizó con la finalidad de lograr mejoras en el proceso administrativo de la organización e incentivar su economía. A través de un diagnóstico FODA se busca promover un mejor funcionamiento organizacional, objetivos claros y dirección adecuada a la organización.

Las estrategias propuestas sugieren procesos de cambio para el desarrollo de la empresa, considerando renovar estructuras, procesos y maneras de medir los resultados en el desempeño laboral. Esta transformación implica también saber aprovechar las oportunidades.

4.1.5. Objetivos estratégicos

4.1.5.1. General

Ofrecer atención personalizada al cliente por medio de un manejo administrativo apropiado, para promover el desarrollo empresarial basado en un plan estratégico, de la Hacienda Tabacalera Tabaganesha S.A. Sucursal Quevedo.

4.1.5.2. Específicos

- 1.- Implementar programas de capacitación para sus colaboradores en ámbitos de servicio y atención al cliente de manera exclusiva, para alcanzar el desarrollo empresarial.
- 2.- Empoderar al personal de la empresa, la misión, visión institucional, y los valores corporativos para que los resultados en el trabajo sean positivos.
- 3.- Promover el desarrollo empresarial mediante la ampliación y adecuación de sus instalaciones y la contratación de personal calificado de acuerdo a la demanda actual, con perspectivas de crecimiento.

4.1.5.3. Formulación estratégica

Una vez definidos los objetivos estratégicos, ellos proporcionan las pautas a seguir para contribuir con la Hacienda Tabacalera Tabaganesha para su desarrollo empresarial.

4.1.6. Plan estratégico para el desarrollo empresarial de la Hacienda Tabacalera Tabaganesha S.A. Sucursal Quevedo.

Misión:

Ofrecer productos de calidad del tabaco por medio de un servicio calificado, generando empleo y oportunidades de crecimiento, siendo líderes en el mercado interno y externo en la producción y comercialización de Tabaco, garantizando la satisfacción de los clientes y la lealtad de nuestros consumidores finales para nuestro desarrollo.

Visión:

Ser la empresa líder en la producción y comercialización de los productos de tabaco nacional e internacionalmente, cumpliendo las expectativas del consumidor final, siendo diferentes por la calidad de los productos, servicios y la exclusiva atención a los clientes para lograr el desarrollo empresarial.

Valores:

Lealtad: Valor de mucha importancia para todos los procesos que se realizan en la empresa. Empodera y garantiza al colaborador de la empresa y la calidad de los productos respectivamente.

Calidad: Los clientes que asisten a nuestra empresa serán el gran centro de atención de la empresa, satisfaciendo al máximo sus exigencias, logrando alcanzar la excelencia para nuestro desarrollo.

Respeto: Aplicarlo y preponderarlo con todos quienes conforman la empresa, de manera interna y externa. En este ámbito se considera como especial el trato a los clientes.

Vocación de servicio: Los colaboradores de la empresa brindarán todos sus conocimientos técnicos a beneficio de los clientes, con amabilidad y una pasión por alcanzar servicios y atención eficaces.

Eficiencia: Utilizar los recursos materiales y económicos de la mejor manera, considerando la optimización en todo momento.

Puntualidad: Es otro valor de mucha importancia para la imagen y reconocimiento internos y externos de la empresa. Debe ser aplicado y demostrado con el ejemplo desde los niveles jerárquicos superiores a los inferiores de la organización.

4.1.7. MATRIZ FODA

CUADRO 19: DIANÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA HACIENDA TABACALERA TABAGANESHA S.A. SUCURSAL QUEVEDO

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1.- Terreno propio	1.- Mejorar las instalaciones de la empresa
2.- Constituidos legalmente	2.- La capacitación de colaboradores y clientes
3.- Presupuesto propio	3.- Financiamiento de la matriz.
4.- Constante asesoría a clientes	4.- Ampliación de mercados
DEBILIDADES	AMENAZAS
1.- Poco interés de capacitación	1.- Competencia
2.- Infraestructura no adecuadas para su funcionamiento	2.- Inestabilidad económica del país.
3.- Falta de personal para la atención técnica de los clientes.	3.- La actual atención al cliente

Elaborado por: El autor

4.1.8. MATRIZ DE ANÁLISIS FODA

CUADRO 20: MATRIZ DE ANÁLISIS FODA PARA LA HACIENDA TABACALERA TABAGANESHA S.A. SUCURSAL QUEVEDO.

ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (FA)
1.- Gestionar recursos a la matriz de la empresa para Adecuar las instalaciones. F1, O1, O3.	1.- Promocionar las asesorías gratuitas que brinda la empresa. F4, A1.
2.- Capacitar a los colaboradores y clientes de la empresa. F3, O2.	2.- Implementar capacitaciones dirigidas a mejorar los servicios y atención prestadas a los clientes.
3.- Seguir con las asesorías de manera gratuita a clientes. F4, O4.	3.- Cumplir con las normativas legales externas e internas de la empresa para su funcionamiento. F2, A2.
ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIAS (DA)
1.-Diseñar cronogramas de capacitación para colaboradores y clientes de la empresa, en ámbitos de destrezas y habilidades administrativas y comercialización de productos respectivamente. D2, O1.	1.- Contratar asesorías calificadas para mejorar atención a clientes. D1, A3.
2.- Realizar estudios para las adecuaciones de las instalaciones con capacidad de capital humano calificado para la atención de clientes. D3, O2.	2.- Acondicionar salas de espera para los clientes que asisten a la empresa. D2, a3.
3.- Gestionar partidas para el reclutamiento de personal calificado para atender a la demanda actual de clientes. D3, o3.	3.- Reclutar personal de acuerdo a los perfiles requeridos para las actividades donde se necesita mejorar la atención a clientes. D3, a3

Elaborado por: El autor

4.1.9. MATRIZ DE MARCO LÓGICO

CUADRO 21: MARCO LÓGICO

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios Verificación	Supuestos
<p>FIN: Mejorar la atención que recibe el cliente de la Hacienda Tabacalera Tabaganesha S.A. para su desarrollo empresarial.</p>	<p>Los planes de acción ejecutados para la empresa.</p>	<p>La gerencia de la Hacienda Tabacalera Tabaganesha S.A. sucursal Quevedo.</p>	<p>La Hacienda Tabacalera Tabaganesha S.A. cuenta con lineamientos estratégicos para su desarrollo empresarial.</p>
<p>PROPÓSITOS:</p> <p>Implementar programas de capacitación</p> <p>Proyectar actividades que impulsen a la organización</p> <p>Promover el desarrollo empresarial:</p>	<p>Los Cronogramas de capacitación diseñados.</p> <p>Inculcar a los colaboradores de la empresa con la misión y visión con sus valores corporativos</p> <p>Las mejoras de las instalaciones con el incremento de personal para su funcionamiento.</p>	<p>El número de capacitaciones realizadas en: cursos, seminarios, talleres etc.</p> <p>Publicaciones en las instalaciones de la visión y misión y sus valores corporativos.</p> <p>Instalaciones adecuadas con personal suficiente para las actividades que se realizan para el funcionamiento de la empresa.</p>	<p>La Hacienda Tabacalera Tabaganesha S.A. capacita a sus colaboradores por medio de cronogramas.</p> <p>La empresa cuenta con colaboradores que realizan sus actividades conociendo la misión y visión de la empresa.</p> <p>La Hacienda cuenta con instalaciones y capital humano suficiente para su funcionamiento.</p>

Elaborado por: El autor

4.1.10. Plan de Acción

En el presente plan se detalla los planes de acción a seguir como resultado de un profundo análisis a la situación actual de la Hacienda Tabacalera Tabaganesha S.A. Sucursal Quevedo.

La información obtenida en la investigación por medio de la encuesta a los clientes, entrevista al gerente de la empresa, fueron concluyentes para identificar cada detalle de la organización.

4.1.10.1. Planes de Acción

CUADRO. 22 PLAN DE ACCIÓN: Implementar programas de capacitación

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO
1. Implementar programas de capacitación para mejorar los servicios y atención del cliente en la Hacienda Tabaganesha.	1.- Capacitar a los colaboradores y arrendatarios de la Hacienda Tabaganesha.	La gerencia de la Hacienda Tabacalera Tabaganesha Sucursal Quevedo.	1 cada tres meses	\$2,500.00

Elaborado: Autor

CUADRO. 23 PLAN DE ACCIÓN: Proyectar actividades que impulsen a la organización

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO
1.-Promocionar dentro de la Hacienda Tabacalera Tabaganesha S.A. Sucursal Quevedo la misión y visión institucional propuesta, como también los valores y principios.	1.- Adquirir publicidad y papelería corporativa para la Hacienda Tabacalera Tabaganesha S.A. Sucursal Quevedo, para inculcar la misión y visión institucional y sus valores y principios.	La gerencia de la Hacienda Tabacalera Tabaganesha S.A. Sucursal Quevedo.	2 meses	1,500.00

Elaborado: Autor

CUADRO.24 PLAN DE ACCIÓN: Promover el desarrollo empresarial

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO
1.- Mejorar las instalaciones para atender de manera satisfactoria a los clientes con los que cuenta la Hacienda Tabacalera Tabaganesha S.A. Sucursal Quevedo. Para promover su desarrollo empresarial	1.- Contratar los servicios arquitectónicos para que realicen los respectivos estudios de las instalaciones para su mejora, y que estos gastos sean financiados por la Matriz.	La gerencia de la Hacienda Tabacalera Tabaganesha S.A. Sucursal Quevedo.	6 meses	5,000.00

Elaborado: Autor

4.1.11. MATRIZ DE IMPACTO

Cuadro 25. FODA PONDERADO DE LA HACIENDA TABACALERA TABAGANESHA S.A. SUCURSAL QUEVEDO

FORTALEZAS	IMPACTO			OPORTUNIDADES	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
1.- Terreno propio	X			1.- Mejorar las instalaciones de la empresa	X		
2.- Constituidos legalmente	X			2.- La capacitación de colaboradores y clientes	X		
3.- Presupuesto propio	X			3.- Financiamiento de la matriz.	X		
4.- Constante asesoría a clientes	X			4.- Ampliación de mercados	X		
DEBILIDADES	IMPACTO			AMENAZAS	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
1.- Poco interés de capacitación	X			1.- Competencia	X		
2.- Infraestructura no adecuadas para su funcionamiento	X			2.- Inestabilidad económica del país.	X		
3.- Falta de personal para la atención técnica de los clientes.	X			3.- La actual atención al cliente	X		

Elaborado: Autor

4.2. Discusión

En este trabajo de investigación consideré de mucha importancia los criterios vertidos por los clientes de la Hacienda Tabacalera Tabaganesha S.A. como también los del personal que es parte de la administración y servicios que presta la organización, y de los resultados obtenidos en la entrevista al gerente.

Con lo expuesto en la investigación en cuanto a los resultados obtenidos es considerada de oportuna la propuesta de Plan Estratégico en busca de mejorar la atención al cliente para su desarrollo empresarial de la Hacienda Tabacalera Tabaganesha S.A. Sucursal Quevedo

La planificación estratégica es una herramienta fundamental para el desarrollo y ejecución de los proyectos, es un proceso sistemático, que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una organización, permitiéndole visualizar el futuro identificando los recursos (ARANDA, 2007).

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

El desarrollo del presente trabajo de investigación nos ha llevado a obtener las siguientes conclusiones.

- Que la atención que está brindando el personal que labora en la Hacienda Tabacalera Tabaganesha S.A. a los clientes no es de muy buena calidad, esto involucran algunos factores como lo es: El recibimiento de parte de los colaboradores, el tiempo que tienen que esperar para ser atendidos, el interés que tienen los empleados al atender a los clientes, y la asesoría brindada, no están funcionando de la manera más adecuada por lo que esto ocasiona que los clientes se sientan insatisfechos.

- Que la Hacienda Tabacalera Tabaganesha S.A. Sucursal Quevedo, no cuenta con personal suficiente para las actividades que realizan dentro de ella en cuanto a la demanda de clientes. Sus instalaciones están reducidas, no son adecuadas para su funcionamiento, limitando el espacio para que el cliente y el empleado puedan interactuar en un ambiente más agradable y cómodo.

- Que los elementos de un plan estratégico tales como Misión, Visión, y Valores son importantes para la buena marcha de la empresa, y que al no poseerlas no tiene una guía de administración. Además no cuenta con la herramienta administrativa Plan estratégico dirigido a que se desarrolle empresarialmente, y que les brinde lineamientos estratégicos con planes de acción.

5.2. Recomendaciones

Al analizar el trabajo investigativo y después de haber sacado las conclusiones podemos recomendar lo siguiente.

- Mejorar la atención al cliente tomando en cuenta los factores que están fallando como lo son: El recibimiento de parte de los colaboradores, el tiempo que tienen que esperar para ser atendidos, el interés que tienen los empleados al atender a los clientes, y la asesoría brindada todo esto mencionado permitirá que el cliente al momento de asistir a las instalaciones de la Hacienda Tabacalera Tabaganesha se sientan totalmente satisfechos del servicio prestado y se sienta siempre contento.
- Que la Hacienda Tabacalera Tabaganesha S.A. Contrate más personal para que la demanda de la organización aumente porque con el personal que cuenta no es suficiente para cumplir las actividades que realizan, además se recomienda mejorar sus instalaciones de tal manera que el cliente al momento de elegir los proveedores siempre busquen el bienestar y que el empleado puedan interactuar en un ambiente más agradable y cómodo para satisfacer de mejor manera a el pilar fundamental de la empresa como lo son los clientes.
- La hacienda aplique un plan estratégico donde se pueda visualizar la misión, visión y valores, tomando en consideración que es una de las herramientas muy importante y útil para la hacienda, por medio de esto los servidores de la organización puedan saber hacia dónde quieren llegar y que objetivos deberán cumplir para así lograr el desarrollo Empresarial.

CAPÍTULO VI

BIBLIOGRAFÍA

6.1. BIBLIOGRAFÍA

- AGROFUSION. (2014). tesis agrofusión final con normas apas.docx.
- AME/INFODEM. (2010). Planificación local participativa: Proceso Metodológico. Quito Ecuador.
- ANTHONY. (2012). Estratégias de Planificación en su sector empresarial. 2da edición.
- ARANDA , A. (2010). Planificacion estrategica educativa . Quito - ecuador : segunda edicion .
- ARANDA. (2007). Planeación Estratégica Educativa. Quito-Ecuador: 2da edición.
- CAICEDO, M. (2011). Manual de Planificación Regional. Caracas.
- CONUEP. (2008). Perfil plan nacional de Desarrollo de Universidades y Escuelas Politécnicas PLANUEP. Quito.
- DAFT, R. (2010). Administración. México: Thompson 6ta edición.
- DESS, E. (2011). Administración Estratégica.
- DRUCKER, P. (2011). Gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas. Buenos Aires Argentina: El Ateneo.
- ESPINOZA, H. (2010). Planificación Herramienta Útil para la Visualización del Futuro.
- FERNANDEZ, J. (2010). La Planificación urbanística y estratégica. México: Disantes.
- HITT, M., BLACK, S., & PORTER, L. (2010). Administración. México: Pearson Educación 9na edición.
- MARTINEZ, D. (2012). Introducción al Plan Estratégico. México: Diaz de Santos S.A.
- NAVAJO, G. (2009). Planificación Estratégica en Organizaciones lucrativas. España: Narcea 3er edición.
- RAMIREZ, J. (2010). Dementes Metodológicos para la Planificación Estratégica en Programas de Educación Superior. Algarrobo Chile.
- SERNA GÓMEZ, H. (2010). Planeación y Gestión Estratégica. Colombia: Legis.
- THOMAS , L. (2010). Administración Estratégica y Políticas de Negocios. Pearson 1oma edoición.

6.2. LINKOGRAFÍA

CLUBENSAYOS. (24 de JUNIO de 2014). Obtenido de costos y preosupuestos: <https://www.clubensayos.com/Negocios/Costos-Y-Preosupuestos/1836862.html>

PRODUCCIÓN, M. D. (2015). Ministerio coordinador de la producción y empleo. Recuperado el 28 de abril de 2015, de www.produccion.gob.ec/consejo-sectorial-de-la-produccion

ORGANICO, C. (29 de DICIEMBRE de 2010). Código organico de la producción, comercio e. Obtenido de <http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2013/03/C%C3%B3digo-Org%C3%A1nico-de-la-Producci%C3%B3n-Comercio-e-Inversi%C3%B3n.pdf>

SRI. (10 de OCTUBRE de 2015). Obtenido de www.sri.gob.ec/web/10138/92

SRI. (2015). Recuperado el 27 de abril de 2015, de <http://www.sri.gob.ec/de/136>

Forma.com/2012 Proceso de elaboración del plan estratégico (en línea) Consultado 15 de Diciembre del 2013. Disponible en:

<http://www.empresariale/tacticas-y-estrategias-empresariales,ht>

Guiadelacalidad.com. 2012. Plan estratégico (en línea). Consultado el 15 de Diciembre del 2013. Disponible en: http://www.guiadelacalidad.com/modelo_efqm/plangestrategico.

Monografias.com; 2012. El plan estratégico paso a paso (en línea). Consultado el 15 de Diciembre del 2013. Disponible en: <http://www.monografias.com/> el plan estratégico pasó a paso.

Ministerio coordinador de la Producción, Empleo y Productividad. <http://www.produccion.gob.ec/consejo-sectorial-de-la-produccion/>

Servicio de Rentas internas, <http://www.sri.gob.ec/web/guest/home>

CAPÍTULO VII

ANEXOS

ANEXO 1: FORMULARIO DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA HACIENDA TABACALERA TABACALERA TABGANESHA S.A. SUCURSAL QUEVEDO.

Pregunta 1.- ¿Está usted conforme con el recibimiento que le dan al asistir a la Hacienda Tabacalera Tabaganesha S.A.?

ALTERNATIVAS	SELECCIONE CON X
MUY BUENA	
BUENA	
REGULAR	
MALA	

Pregunta 2.- Cuando va a las instalaciones de la empresa usted para ser atendido ¿Qué tiempo suele esperar?

ALTERNATIVAS	SELECCIONE CON X
3 MINITOS	
5 MINUTOS	
10 MINUTOS	
MÁS DE 15 MINUTOS	
NO FUE ATENDIDO	

Pregunta 3.- ¿Existe interés por parte del personal por el cual fue atendido en resolver sus necesidades o inquietudes?

ALTERNATIVAS	SELECCIONE CON X
MUCHO	
POCO	
NADA	

Pregunta 4.- ¿El personal de trabajo de la Hacienda Tabacalera Tabaganesha S.A. le brinda asesoría a satisfacción del cliente?

ALTERNATIVAS	SELECCIONE CON UNA X
SIEMPRE	
A VECES	
NUNCA	

Pregunta 5.- ¿Cuál es su calificación de la atención al cliente brindada en la Hacienda Tabacalera Tabaganesha S.A. de Quevedo?

ALTERNATIVAS	SELECCIONE CON UNA X
MUY BUENA	
BUENA	
MALA	
MUY MALA	

Pregunta 6.- ¿Considera usted que las instalaciones de la Hacienda Tabacalera Tabaganesha S.A. Sucursal Quevedo son adecuadas y suficientes para su funcionamiento?

ALTERNATIVAS	SELECCIONE CON UNA X
MUY ADECUADAS	
ADECUADAS	
POCO ADECUADAS	
INADECUADAS	

Pregunta 7.- El personal que labora en la organización a su criterio ¿Es suficiente para el funcionamiento de la empresa?

ALTERNATIVAS	SELECCIONE CON X
MUY SUFICIENTE	
SUFICIENTE	
INSUFICIENTE	
MUY INSUFICIENTE	

Pregunta 8.- ¿Cree usted que el personal de atención y servicio está capacitado para las actividades que realizan en la empresa?

ALTERNATIVAS	SELECCIONE CON X
MUY CAPACITADOS	
CAPACITADOS	
POCO CAPACITADOS	
NADA CAPACITADOS	

Pregunta 9.- ¿Ha visualizado en las instalaciones de la Hacienda Tabacalera Tabaganesha la misión y visión institucional?

ALTERNATIVAS	SELECCIONE CON X
SI	
NO	

ANEXO 2: FORMULARIO DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL ADMINISTRADOR DE LA HACIENDA TABACALERA TABAGANESHA S.A SUCURSAL QUEVEDO.

Pregunta 1.- ¿Cuál es su perfil profesional y qué tiempo lleva como administrador en la Hacienda Tabacalera Tabaganesha S.A. Sucursal Quevedo?

Pregunta 2.- ¿Existen procesos de reclutamiento de personal para ingresar a laborar en la empresa a su cargo?

Pregunta 3.- ¿Aplica estrategias a corto, mediano o largo plazo la empresa a su cargo para las actividades que realizan?

Pregunta 4.- ¿Cómo califica usted la atención que brinda la empresa a su cargo sobre la atención al cliente?

Pregunta 5.- ¿Tiene usted poder de decisión para las actividades que se realizan en la Hacienda Tabaganesha S.A. Sucursal Quevedo?

Pregunta 6.- ¿Cuenta para su funcionamiento la empresa con una misión y visión institucional como también de principios y valores corporativos?

Pregunta 7.- ¿Cuenta la empresa a su cargo con programas de capacitación permanente dirigido a los servidores para las actividades que realizan?

Pregunta 8.- ¿Considera usted que las instalaciones de la Hacienda Tabacalera Tabaganesha es adecuada para su funcionamiento?

Pregunta 9.- ¿Le gustaría que la empresa a su cargo cuente con un Plan Estratégico que contribuya al desarrollo empresarial de la organización?

ANEXO 3: FORMULARIO DE LAS ENCUESTAS DIRIGIDAS AL PERSONAL QUE LABORA EN LA HACIENDA TABACALERA TABAGANESHA SUCURSAL QUEVEDO.

Pregunta 1.- ¿Indique su nivel de educación?

ALTERNATIVAS	MARQUE CON UNA X
PRIMARIA	
SECUNDARIA	
TERCER NVEL	
CUARTO NIVEL	

Pregunta 2.- ¿Las actividades que realiza en la empresa las hace en relación a una planificación?

ALTERNATIVAS	MARQUE CON UNA X
SI	
NO	

Pregunta 3. ¿Ha recibido capacitación por parte de la empresa?

ALTERNATIVAS	MARQUE CON UNA X
SI	
NO	

Pregunta 4.- ¿Conoce la misión y visión de la institución?

ALTERNATIVAS	MARQUE CON UNA X
SI	
NO	

Pregunta 5.- ¿Conoce los valores y principios corporativos de la Hacienda Tabacalera Tabaganesha S.A. Sucursal Quevedo?

ALTERNATIVAS	MARQUE CON UNA X
SI	
NO	

Pregunta 6.- ¿Cuenta con equipos y herramientas necesarias para las actividades que realiza en la empresa?

ALTERNATIVAS	MARUE CON UNA X
SI	
NO	

Pregunta 7.- El lugar donde usted realiza sus actividades en la Hacienda Tabacalera Tabaganesha sucursal Quevedo ¿Cuenta con espacio físico adecuado?

ALTERNATIVAS	SELECCIONE CON UNA X
MUY ADECUADO	
ADECUADO	
POCO ADECUADO	
NADA ADECUADO	

Pregunta.- Como servidor de la Hacienda Tabacalera Tabaganesha ¿Conoce el organigrama de la organización?

ALTERNATIVAS	SELECCIONE CON UNA X
SI	
NO	

ANEXO 4: FOTOS

Entrevista al Administrador de la Hacienda Tabacalera Tabaganesha S.A. Sucursal Quevedo Ing. Joffre Ramos Burgos



Encuesta a uno de los empleados de la Hacienda Tabacalera Tabaganesha S.A. Sucursal Quevedo



Encuesta al jefe de seguridad de la Hacienda Tabacalera Tabaganesha S.A. Sucursal Quevedo



Plantación de tabaco antes de ser procesada.



Maquina procesadora de la hoja de tabaco.



Reconocimiento para la Hacienda Tabacalera Tabaganesha S.A. Sucursal Quevedo.

