



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS

Carrera

Administración de Empresas Agropecuarias

Tema de la Tesis

Implementación de un Plan Estratégico para la Finca "Mercedes"
dedicada a la Producción Agropecuaria ubicada en Quevedo Vía
a San Carlos

Previo a la obtención del título de:

Ingeniera en Administración de Empresas Agropecuarias

Autora:

Ivonne Katuska Solís Pérez

Directora:

Ing. Yanila Granados Rivas

QUEVEDO - ECUADOR

2015

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS

Carrera Administración de Empresas Agropecuarias

Presentado al Concejo Directivo como requisito previo a la obtención al título de Ingeniera en Administración de Empresas Agropecuarias.

Aprobado:

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL DE TESIS

MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE TESIS

MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE TESIS

QUEVEDO – LOS RIOS – ECUADOR

2015

DECLARACIÓN DE AUTORIA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, **Ivonne Katuska Solís Pérez**, 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 la Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

f. _____

Ivonne Katuska Solís Pérez

CERTIFICACIÓN

La suscrita, Ing. Yanila Granados Rivas, Docente de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, certifica que la Egresada Ivonne Katuska Solís Pérez, realizó la tesis de grado previo a la obtención del título de Ingeniera en Administración de Empresas Agropecuarias de grado titulada **“Implementación de un Plan Estratégico para la Finca “Mercedes” dedicada a la Producción Agropecuaria ubicada en Quevedo Vía a San Carlos”**, bajo mi dirección, habiendo cumplido con las disposiciones reglamentaria establecidas para el efecto.

.....
Ing. Yanila Granados Rivas, M.Sc

DIRECTOR DE TESIS

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada a mis padres Washington Solís Martínez y Maribel Pérez Moran quienes son el pilar fundamental en mi vida, ellos que siempre me han apoyado para llegar a ser una gran profesional, lo cual se sentirán siempre orgullosos de mí.

También le dedico a mi hermana Jennifer Solís que la quiero mucho

En especial a mi hija Valeska Saraid Palma Solís mi principal motivo de salir adelante a mi esposo Farid Palma.

A mi familia y a mis amigos.

AGRADECIMIENTO

Mi principal agradecimiento es a Dios quien me permite tener una vida y por haberme otorgado una familia maravillosa que confiaron en mí siempre dándome ejemplo de superación, humildad y sacrificio enseñándome a valorar todo lo que tengo a nunca caer y siempre salir adelante.

Agradezco a la Universidad Técnica Estatal de Quevedo por permitirme haber estudiado allí a los profesores por darme los mejores conocimientos y aprendizajes.

A la Ing. Sandra Muñoz quien siempre estuvo ahí para apoyarme y darme su mano de manera desinteresada.

A la Ing. Yanila Granados mi Directora de tesis quien me ayudo tanto en este trabajo estaré muy agradecida con ella por su tiempo y dedicación hacia mí la mejor.

Al Sr. Bunner Burgos por permitirme hacer mi investigación en su hermosa Finca.

ÍNDICE

Capítulo

PORTADA.....	I
APROBACION DEL TRIBUNAL.....	II
AUTORIA.....	III
CERTIFICACION.....	IV
DEDICATORIA.....	V
AGARDECIMIENTO.....	VI
INDICE.....	VII
RESUME EJECUTIVO.....	XVI
SUMARY.....	XVII
I.MARCO CONTETUAL DE LA INVETIGACION.....	2
INTRODUCCION.....	3
1.2 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
1.3 JUTIFICACIÓN.....	4
1.1 OBJETIVOS.....	5
1.1.1Generales.....	5
1.1.2 Específicos.....	5
1.4 HIPOTESIS.....	5

II. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1 ADMINISTRACIÓN AGROPECUARIA.....	7
2.2 PLANEACIÓN.....	7
2.2.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	7
2.2.2 IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	8
2.3 MATRIZ “FODA”, DEBILIDADES – OPORTUNIDADES- FORTALEAS-AMENAZAS.....	12
2.3.1 ANÁLISIS FODA.....	13
2.3.1.1 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EXTERNAS.....	13
2.3.1.2 FORTALEZAS Y DEBILIDADES INTERNAS.....	14
2.4 PLAN ESTRATÉGICO.....	14
2.4.1 MISIÓN.....	15
2.4.2 VISIÓN.....	15
2.4.3 OBJETIVOS.....	16
2.4.3.1 DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS.....	16
2.4.4 ESTRATEGIAS.....	16
2.4.5 VALORES.....	17
2.4.6 POLITICAS.....	17
2.4.7 PLANES DE ACCIÓN.....	18
III. MATERIALES Y MÉTODOS.....	19
3.1. Localización.....	20
3.1.1 Características Agroclimáticas.....	20
3.2 Materiales.....	20
3.3 Tipos de Investigación.....	21
3.4 Métodos de Investigación.....	21

3.5 Técnicas de Investigación.....	21
3.5.1 Fuentes Primarias.....	22
3.5.2 Fuentes Secundarias.....	22
IV. RESULTADOS y DISCUSION.....	23
4.1 Resultados.....	24
4.1.1 Entrevista Administrador de la Finca “Mercedes”.....	24
4.1.2 Encuesta Trabajadores De La Finca “Mercedes”.....	24
4.1.3 Diagnostico Situacional de la Finca Agropecuaria “Mercedes”.....	29
4.1.3.1 Planificación.....	29
4.1.3.2 Objetivos.....	29
4.1.3.3 Políticas.....	29
4.1.3.4 Organización.....	30
4.1.3.5 Dirección.....	31
4.1.3.6 Comunicación Organizacional.....	31
4.1.3.7 Control.....	31
4.1.3.8 Recurso Humano.....	31
4.1.3.9 Aspectos Generales.....	32
4.1.3.9.1 Aspectos Contables.....	32
4.1.3.9.2 Aspectos Operativos.....	32
4.1.4 Análisis Foda.....	33
4.1.4 Matrices.....	33
4.1.5 Matriz de Impacto Interno.....	33
4.1.5.1 Matriz de Impacto Externo.....	35
4.1.5.2 Matriz de Vulnerabilidad.....	36
4.1.5.3 Matriz de Aprovechabilidad.....	37

4.1.5.4 Matriz Foda.....	38
4.1.5.5 Matriz de Estrategias.....	40
4.1.6 Objetivos Estratégicos.....	42
4.1.7 Objetivos y Estrategias.....	42
4.1.7.1 Administración.....	42
4.1.7.2 Producción.....	42
4.1.7.3 Comercializacion.....	43
4.1.7.4 Finanzas.....	43
4.1.7.5 Recursos humanos.....	43
4.2 DISCUSIÓN.....	44
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	46
5.1 CONCLUSIONES.....	47
5.2 RECOMENDACIONES.....	47
VI. BIBLIOGRAFIA.....	48
6.1 BIBLIOGRAFIA.....	49
ANEXOS.....	51

ÍNDICE DE FIGURA

Figuras	Páginas
1. Proceso de la Administración.....	11
2. Organigrama de la finca “Mercedes”.....	30

ÍNDICE DE TABLA

Tabla	Páginas
1. Resumen Análisis Interno de la Finca Agropecuaria Mercedes.....	32
2. Matriz de Evaluación de Impactos Internos.....	32
3. Matriz de Impacto Interno de la Finca Agropecuaria Mercedes.....	33
4. Matriz de Evaluación de Impacto Externo.....	35
5. Matriz de Impacto Externo de la Finca Agropecuaria Mercedes.....	36
6. Matriz de Vulnerabilidad de la Finca Agropecuaria Mercedes.....	37
7. Matriz de Aprovechabilidad de la Finca Agropecuaria Mercedes.....	38
8. Matriz FODA de la Finca Agropecuaria Mercedes.....	39

9. Matriz de Estrategias de la Finca Agropecuaria Mercedes.....	40
---	----

RESUMEN EJECUTIVO

Esta investigación se desarrolló dentro de la Finca Agropecuaria “Mercedes” de 40 hectáreas, ubicada en Quevedo vía San Carlos, provincia de Los Ríos, región costa, Ecuador durante el año 2014.

El desarrollo de esta implementación de plan estratégico para la tesis de grado constituye una guía teórica y práctica.

La información necesaria para la investigación se encuentra ordenada de acuerdo a los capítulos que se describen a continuación.

En el primer capítulo Marco Contextual de la investigación, incluye el problema: su problemática se refleja en el carecimiento de un plan estratégico en la finca agropecuaria. La justificación, el objetivo general, objetivos específicos y la hipótesis general.

En el segundo capítulo Marco Teórico, se expone las diferentes teorías para un desarrollo eficaz y eficiente de la propuesta empleada en la investigación.

En el tercer capítulo Materiales y Métodos se describen, la ubicación, los métodos, los tipos de investigación, materiales y técnicas utilizadas en la investigación de este trabajo.

En el cuarto capítulo se presenta los resultados con sus respectivos análisis e interpretación de los datos obtenidos en la encuesta aplicada al personal de la Finca Agropecuaria “Mercedes”, la misma que consta de 6 preguntas que permitieron evaluar y buscar solución a la problemática y la entrevista lo cual fueron 17 preguntas al Gerente Propietario el Sr. Bunner Burgos Mayorga.

En el quinto capítulo se establecieron las conclusiones las cuales fueron el resultado de las encuestas aplicadas a los trabajadores y de la interpretación de análisis de los datos obtenidos.

En base a las conclusiones se establecieron las recomendaciones para mejorar la planificación estratégica de la Finca Agropecuaria “Mercedes”

En el sexto capítulo se presenta toda la bibliografía utilizada en el proceso de la investigación de esta tesis.

ABSTRACT

This research was conducted within the Agricultural Farm "Mercedes" of 40 hectares, located in Quevedo tracks San Carlos, Los Rios province, region coast, Ecuador in 2014.

The development of this strategic plan for implementation of the thesis is a theoretical and practical guide.

The information required for the investigation is ordered according to chapters described below.

In the first chapter Marco Contextual research includes the problem: the problem is reflected in the carecimiento of a strategic plan on agricultural estate. The rationale, the overall objective, specific objectives and the general hypothesis.

In the second chapter Theoretical Framework, the different theories for effective and efficient development of the proposal used in research is exposed.

In the third chapter Materials and Methods are described, location, methods, types of research, materials and techniques used in the investigation of this work.

The fourth chapter presents the results with their analysis and interpretation of data obtained in the survey of the staff of the Agricultural Farm "Mercedes", it consists of 6 questions that allowed evaluate and seek solutions to the problems and which were 17 interview questions to the Managing Owner Mr. Bunner Burgos Mayorga.

In the fifth chapter the conclusions of which were the result of surveys of workers and interpreting data analysis were established.

Based on the findings the recommendations were established to improve the strategic planning of the Agricultural Farm "Mercedes"

In the sixth chapter all references used in the process of researching this thesis.

TEMA:

IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FINCA
"MERCEDES" DEDICADA A LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA
UBICADA EN QUEVEDO VÍA A SAN CARLOS.

CAPITULO I
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACION

a. Introducción

La planeación estratégica se la entiende como un proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, tanto interna como externa, con el fin de evaluar situaciones favorables y desfavorables para la organización, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la empresa hacia el futuro.

Las microempresas y; que en el más común de los casos; están conformadas por los miembros de una familia, a su vez, enfrentan importantes conflictos, ya que prácticamente carecen de un direccionamiento estratégico.

No obstante las microempresas agropecuarias se están llevando sin una adecuada planificación estratégica, lo cual conlleva al no cumplimiento de sus objetivos como organización e incidiendo negativamente en los factores que limitan el alcance de los niveles de producción en sí. Otros de los posibles problemas que se afrontan son: la falta de asistencia técnica y transferencia de tecnología, fallas en el sistema de comercialización que son las que a la final se convierten en barreras que impiden el óptimo desarrollo como organización, produciéndose de ésta manera un estancamiento en sus actividades e impactando negativamente en los ingresos económicos hacia el microempresario.

La finca agropecuaria “MERCEDDES” es una “microempresa” agropecuaria familiar, destinada a la explotación de cultivos y animales; cuenta con una superficie de 40 hectáreas. El predio se encuentra ubicado en la ciudad de Quevedo - San Carlos, ésta misma, carece de una planificación estratégica y todas sus actividades se realizan empíricamente, dejándolas llevar por la poca o gran experiencia de sus trabajadores.

Como consecuencia de estas falencias; es necesario diseñar en la finca agropecuaria “Mercedes” un plan estratégico con la finalidad de fomentar el desarrollo de la misma.

Un adecuado plan estratégico permite aplicar los procesos, conocimientos para afrontar la situación por la que atraviesa la finca, buscar un enfoque organizacional de la misma en base a la actividad que realiza.

Se pretende que con los resultados obtenidos contar con la información pertinente para la elaboración de un plan estratégico y así mejorar las funciones administrativas y conllevar a que las actividades se realicen con eficiencia y eficacia para lograr una mejor rentabilidad.

b. Problema de la Investigación

Las empresas familiares caracterizadas por estar integradas por dos o más miembros de una familia, generalmente fundadas en la mayoría de los casos por el padre de familia, y conformadas por todo o parte de su patrimonio, enfrentan importantes conflictos, entre los que se destaca la sucesión, ya que prácticamente carecen de una adecuada planeación, La finca “Mercedes” por lo tanto no es la excepción objeto de estudio, funciona sin un plan estratégico ya que tiene una administración inadecuada e incipiente, conducida administrativamente por su propietario por simple comunicación informal lo que se denomina ajuste mutuo, que con el creciente aumento complejo de su tamaño, le impedirá desarrollar eficientemente los procesos administrativos y el de ejercer el seguimiento y control adecuado de las actividades que desplieguen, así como del uso de los recursos hacia la consecución de sus objetivos.

c. Justificación

Existen una gran cantidad de organizaciones que carecen de un plan estratégico adecuado, la presente investigación se enfoca precisamente en aquellas

organizaciones que no llevan un adecuado lineamiento en sus actividades basadas en los principios administrativos, no obstante, el diseño de la misión, visión, objetivos y estrategias ayudaran a esta organización a enfrentar y resolver diferentes conflictos que se presenten en el transcurso de las actividades.

Al no realizarse este presente proyecto se estaría desaprovechando una buena oportunidad de salir de lo tradicional.

Con la presente investigación que se pretende realizar, se logrará reactivar una planificación adecuada de la finca, ya que prácticamente enfrentan conflictos referentes a la carencia de una adecuada planeación estratégica, esto se evidencia más en el momento en que falta el personal con la experiencia adecuada para administrar la organización.

D. Objetivos

I. General

Diseñar un plan estratégico para la Finca Agropecuaria “Mercedes”.

II. Específicos

1. Realizar un diagnóstico integral de la Finca “Mercedes”.
2. Establecer objetivos estratégicos para la Finca “Mercedes”

e. Hipótesis

La falta de una planificación estratégica incide en la mala utilización de los recursos de la finca “Mercedes”

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Administración Agropecuaria

“La administración agropecuaria es la parte de la economía aplicada que trata de las organizaciones y operaciones de las explotaciones agrícolas y ganaderas de carácter privado, con el propósito de obtener las mayores utilidades posibles para su operador”. (Ugarde Esquivel 1986, 5)

2.2 Planeación

Gran parte del éxito administrativo de una organización depende de la determinación exacta de los resultados que se pretende obtener, así como del análisis del entorno para prever el escenario futuro, los riesgos y las oportunidades, los recursos y las alternativas óptimas que se requieren para lograr dichos resultados. Todas estas actividades se realizan a través de la planeación, en la que se trata no solo de predecir el camino que habremos de transitar sino también de anticipar su rumbo, minimizar riesgos y, si es posible, mejorar las condiciones futuras. (Münch Galindo 2006, 46)

De esta forma, la planeación es una actividad clave para cualquier organización en la que la aplicación ciertos principios como: cuantificación, integridad, elasticidad, posibilidad, unidad y cambio de estrategias son imprescindible para planear correctamente las actividades de la organización. De acuerdo con el nivel jerárquico en el que se realice, con el ámbito de la organización que abarque y con el periodo de tiempo que comprenda, la planeación puede ser: estratégica, táctica y operacional. (Münch Galindo 2006, 46)

2.2.1 Planeación Estratégica

La administración estratégica se define como un importante instrumento de formular, efectuar y valorar los objetivos y metas. Como la misma definición implica,

la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, incluyendo todas sus ramas, de igual forma los sistemas computarizados, para lograr el éxito de la organización. (Fred R 2008, 37)

La planeación estratégica involucra la toma de decisiones acerca de las metas y estrategias de largo plazo de la organización. Los planes estratégicos tienen una orientación externa muy fuerte y cubren grandes porciones de la organización. Los planes estratégicos, a pesar de que, por lo general, no formulan ni implementan el plan completo de forma personal. (Bateman S y Scott A 2009, 137)

“La planeación es el proceso que usan los gerentes para identificar y seleccionar las metas y actividades apropiadas para una organización”. (Gareth R. y M. George s.f., 263)

“La Planeación Estratégica incorpora el diagnóstico de quienes somos, donde estamos y en qué contexto, teniendo en cuenta también la matriz DOFA (análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas)” (Trujillo Lopez y Correa Ospina 2007, 22)

2.2.2 Importancia de la Planeación Estratégica

No es muy común hablar de planificación estratégica en la pequeña empresa y mucho menos escuchar algo formal acerca de ella cuando se trata de aplicarla. Entenderla siempre ha constituido una verdadera disyuntiva para el empresario y, más aun, estar consiente de todo lo que ello implica ha representado infinidad de disculpas o razones para no tomarla en cuenta, incluso enumerarlas ahora sería innecesario, pues ellas continuarán en tanto el dueño o propietario de una pequeña empresa y sus colaboradores más allegados no entiendan su validez e importancia. (Anzola Rojas 2010 , 76)

Las metas estratégicas son objetivos mayúsculos o resultados finales que se relacionan con la supervivencia, los valores y el crecimiento de largo plazo de la

organización. Los administradores estratégicos, lo de mayor nivel, por lo general establecen metas que reflejan tanto la eficacia (ofrecer resultados adecuados) como la eficiencia (una relación elevada entre los resultados y los insumos). (Bateman S y Scott A 2009, 142)

La planeación estratégica da aportes significativos a la pequeña empresa, pues incrementa la sensibilidad de esta hacia el medio ambiente que lo rodea (ya sea local, nacional o internacional), proporciona la capacidad para evaluar las oportunidades más importantes que surjan a largo plazo con el fin de facilitar los cambios óptimos en la asignación de los recursos, ayuda a resaltar e incluir los riesgos inherentes en forma preponderante, es efectiva al aumentar la responsabilidad total de la compañía a través de todos los elementos de la organización, hace resaltar la efectividad del proceso de planeación en todos los niveles de la empresa (directivo, administrativo y operativo) formulando las acciones del plan paso a paso, proporciona una imagen clara de la empresa que se desea, adecua la revisión clara y constructiva de todos los planes de la compañía y ayuda su proyección a largo plazo, brinda la capacidad adecuada para tomar la mejores decisiones tendientes a incrementar el crecimiento productivo de toda la empresa y evalúa a todo el personal de la misma en todos sus niveles. (Anzola Rojas 2010 , 80)

En su proyección, la planeación estratégica representa tendencias, pues son acciones futuras diseñadas para hacer que sucedan eventos que, de otra manera, es probable que nunca ocurran: fijan el curso de acción a seguir bajo condiciones económicas favorables y desfavorables y proporcionan un plano más objetivo para el progreso en relación con la competencia. En la pequeña empresa, el periodo de planeación puede variar mucho, ya que, dependiendo de las características y actividades a desarrollar, el empresario será el que la defina (habilidad del dueño de la empresa, prácticas anteriores, tipo y tamaño de la compañía, tipo de industria, complejidad, costos y compromiso, entre otros). (Anzola Rojas 2010 , 83, 85)

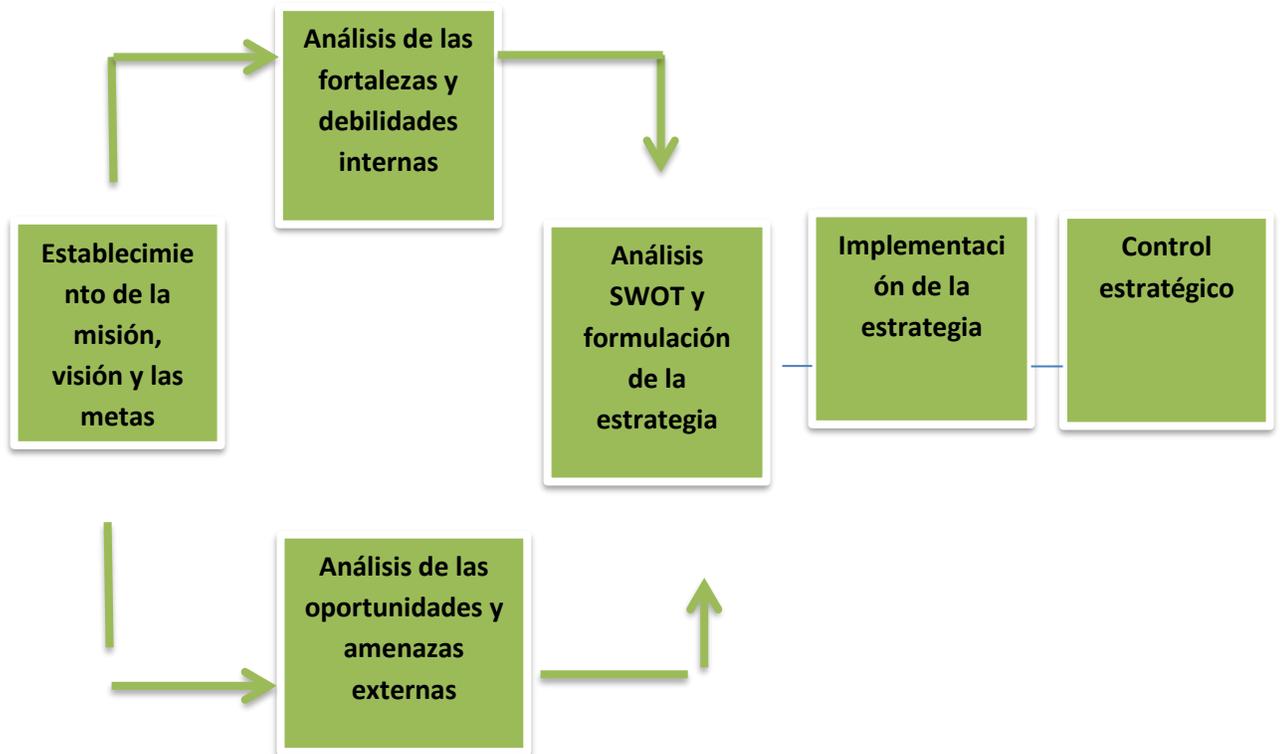
Uno de los beneficios específicos de la utilización de un sistema de planificación estratégica es el enfoque estructurado y lógico que esta conlleva para la asignación de recursos. El dueño de la pequeña empresa puede, por un lado, elegir constantemente la manera de elevar los recursos disponibles buscando elevar al máximo la efectividad general de todo el negocio aprovechando los nuevos y rápidos cambios, y por otro, deberá determinar si es necesario eliminar programas o proyectos en forma gradual de manera productiva con el fin de no desperdiciar recursos. Cuando se habla de planeación estratégica, se requiere de información de calidad y actualizada al nivel de la empresa, y también, para cualquier nuevo negocio que se emprenda (planear una nueva empresa solo puede hacerse con un plan estratégico). . (Anzola Rojas 2010 , 83, 85)

La planeación estratégica debe ajustarse al tiempo establecido y haciendo que el ajuste contribuya al logro de los objetivos establecidos a largo plazo. Debe disponerse de información apropiada y necesaria de tal forma que se indique el progreso normal y suficiente en cada área de la compañía (mercados, producción, contabilidad, finanzas y recursos humanos sumados de forma individual e integral) (Anzola Rojas 2010 , 83, 85).

Para la pequeña empresa, la clave del éxito en la planeación estratégica descansa en las junta o reuniones bien dirigidas y en los enfoques modestos, prácticos y sencillos que se implementan; sin duda, estos son los más efectivos. Las razones son muchas, basta decir que las pequeñas empresas no cuentan con los recursos suficientes para incursionar en grandes detalles ni costos elevados; estos siempre son uno de los grandes retos a vencer para el propietario y para los responsables de las actividades primordiales del negocio. Una manera práctica de estructurar un problema en la producción estratégica de una pequeña empresa y formularla consiste en desarrollar un modelo donde la empresa y su medio ambiente se interrelaciones a través de sus tres componentes básicos, ayudando a actualizar la estrategia. (Anzola Rojas 2010 , 83, 85)

- La misión económica de la Empresa
- Un enfoque centrado en la competencia
- Un plan de acción (Programa de acción)

(Figura: 1) El Proceso de la Administración Estratégica



Fuente: Bateman - Snell / 2009

Como se muestra en la figura 1; el proceso de administración estratégica tiene sus componentes importantes:

- Establecimiento de la misión y visión de las metas.
- Análisis de las oportunidades y amenazas externas.

- Análisis de las fortalezas y debilidades internas.
- Análisis SWOT (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas)
- Implementación de la estrategia.
- Control estratégico.

2.3 Matriz "FODA", Debilidades - Oportunidades, Fortalezas - Amenazas

Una de las herramientas más utilizadas en planificación estratégica es la Matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) la cual presenta las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades de la empresa. Esta misma se puede emplear para establecer una tipología de estrategias. Las oportunidades que se aprovechan con las fortalezas originan estrategias ofensivas las que se tienen que enfrentar tendiendo debilidades generan estrategias adaptativas. Las amenazas que se enfrentan con fortalezas originan estrategias reactivas, mientras que las enfrentadas con debilidades generan estrategias ofensivas. (Francés 2006, 25)

El análisis **FODA** consiste en detectar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que puedan afectar el logro de los planes.

Las **fortalezas** son puntos fuertes y características de la empresa que facilitan el logro de los objetivos.

Las **oportunidades** son factores externos del entorno que propician el logro de os objetivos.

Las **debilidades** son puntos débiles, factores propios de la empresa que impiden el logro de los objetivos.

Las **amenazas** son factores externos del entorno que afecta negativamente e impiden el logro de los objetivos.

La finalidad del **FODA** es convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades. También es conocido como **DOFA** o **SWOT** (por sus siglas en

inglés). Se basa en el análisis del entorno y se fundamenta en proyecciones estadísticas, económicas y financieras. (Münch s.f., 43)

2.3.1 Análisis FODA

El Análisis **FODA** es un concepto muy simple y claro, pero detrás de su simpleza residen conceptos fundamentales de la Administración.

1. Lo relevante de lo irrelevante
2. Lo externo de lo interno
3. Lo bueno de lo malo (Münch s.f., 43)

2.3.1.1. Oportunidades y Amenazas Externas

Para **Fred, R (2008)**, el ambiente externo se refiere a los acontecimientos sociales, culturales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar a una empresa. Las oportunidades y amenazas se encuentran más allá de una sola organización.

Un principio básico de la administración estratégica es que las organizaciones necesitan formular objetivos seguidos por las estrategias para sacar ventajas de las oportunidades y para evitar y reducir el efecto de las amenazas. Por tal motivo, identificar, examinar y evaluar el ambiente externo es esencial para la victoria. (Fred R 2008, 18)

Para llevar a cabo el análisis ambiental, los administradores estratégicos deben primero estar conscientes de las diversas variables que existen en los ambientes sociales (externos) y de tareas de una corporación. El ambiente social incluye las fuerzas generales que no influyen directamente en las actividades de corto plazo de la organización, pero que si pueden influir, y con frecuencia lo hacen, en sus decisiones de largo plazo; como: fuerzas económicas, tecnológicas, políticas y legales, socioculturales. (Wheelen y Hunger J. 2007)

2.3.1.2. Fortalezas y Debilidades Internas

Las fortalezas y debilidades son las acciones que una empresa puede controlar y que podría desempeñar eficientemente o con deficiencias. A su vez surgen de otras acciones organizacionales, como la administración, las finanzas, la contabilidad, la producción entre otras ramas. Identificar y evaluar el ámbito interno de la empresa en sus respectivas áreas es una actividad principal de la administración estratégica. Las organizaciones destinan grandes esfuerzos a encontrar estrategias que refuercen las fortalezas y desechen las debilidades.

El ámbito interno se define relacionando a los competidores. Por otra parte, las fortalezas y debilidades podrían estar determinadas más por elementos propios de la naturaleza de la organización que por su actividad o servicio.

También es posible desarrollar y aplicar diversos tipos de instrumentos de evaluación para examinar componentes internos, la efectividad de la producción y publicidad y la honestidad de los clientes. (Fred R 2008, 19)

2.4. Plan Estratégico

Al hablar de Plan Estratégico de la empresa, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado “hoy” (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés. (Sainz de Vicuña Ancín 2012)

Un plan estratégico es, en esencia, el plan de juego de la empresa. Así como un equipo de fútbol necesita de un buen plan de juego para tener una oportunidad de triunfar, una empresa debe contar con un buen plan estratégico para tener éxito al competir. En la mayoría de las industrias, los márgenes de utilidad entre las empresas se han reducido tanto que no hay lugar para el error en el plan estratégico general. Un plan estratégico es resultado de un arduo proceso de selección, por parte de la gerencia, entre varias buenas alternativas, e indica un compromiso con

mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos descartando otras formas de actuar que resultan “menos deseables”. (Fred R 2008, 5)

2.4.1 Misión

Para **Delgado, H (2011)**, la misión es la definición que los estrategas dan de la razón de ser o existir de la organización, en donde se establece la filosofía, los valores y los principales objetivos organizacionales; así como la necesidad social que se desea satisfacer. (Delgado Castillo 2011, 43)

La misión de la empresa es más concreta que su visión. No obstante, ésta, a semejanza de aquélla, debe establecer la individualidad de la organización, entusiasmar a todos los grupos de interés y ser relevante para ellos. La visión y la misión juntas sientan las bases que la empresa necesita para elegir e implementar una o varias estrategias. La probabilidad de dar forma a una misión efectiva se incrementa cuando los empleados sienten que existe un sólido conjunto de normas éticas que guiarán su comportamiento cuando trabajen para contribuir a que la empresa realice su visión. Por lo tanto, la ética empresarial es vital en las discusiones que ocurren en la empresa para decidir en qué se quiere convertir (su visión), a quién quiere atender y cómo quiere atender a esas personas y grupos (su misión). . (A. Hitt , R. Duane y E. Hoskisson 2010, 20)

2.4.2 Visión

La visión es una panorámica de todo lo que, en un sentido amplio, quiere ser una empresa y de aquello que quiere lograr en última instancia. Por consiguiente, el enunciado de una misión articula la descripción ideal de una organización y plantea la configuración del futuro que busca. Es decir, el enunciado de una misión perfila a la empresa en dirección al punto que le gustaría alcanzar en años próximos. La visión significa pensar en la “imagen general” con una pasión que ayudará a las personas a sentir eso que presuntamente deben hacer. (A. Hitt , R. Duane y E. Hoskisson 2010, 19)

La visión corresponde al enunciado del principio objetivo corporativo a largo plazo, con su consiguiente estrategia. El proceso para el establecimiento de la visión parte de las preguntas ¿Cómo te gustaría verte dentro de 15 años en tu vida familiar? ¿Cómo dentro de este mismo lapso, en tu profesión? ¿Cómo desearías ver a tu negocio dentro de tres lustros? (Delgado Castillo 2011, 51)

2.4.3 Objetivos

Según **Delgado, H (2011)**, las metas específicas, los objetivos, son los fines que la organización se impone para alcanzar sus operaciones y su supervivencia, en el corto plazo. En estos deberá definirse a dónde va la organización y cuando se desea llegar ahí. (Delgado Castillo 2011, 57)

2.4.3.1 Determinación de Objetivos

Una vez que se han establecido la filosofía, visión y misión, se determinan los objetivos que indicaran los resultados o fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado. Los objetivos deben reunir las siguientes características.

- Establecerse a un tiempo específico.
- Determinarse cuantitativamente.
- Su redacción debe iniciar con un verbo en infinitivo.

En ocasiones, existe discrepancia en cuanto a la diferencia entre objetivos y metas. Esta situación proviene a partir de que la terminología ha sido traducida del inglés. Sin embargo, es conveniente aclarar que las metas, en escénica, son lo que los objetivos tácticos o departamentales, ya que las metas, por lo regular, se determinan a corto plazo. (Münch s.f., 45)

2.4.4 Estrategias

Para **Delgado, H (2011)**, la estrategia establece el qué y el cómo se logrará el objetivo; por esto es de suma importancia no confundir uno con lo otro.

Consecuencia de este comentario es que cada estrategia debe obedecer a un objetivo o conjunto de objetivos, pues una estrategia puede servir para lograr uno o varios objetivos. Pero es importante que se definan las estrategias en función de los objetivos a los cuales sirven: siempre deberá tomarse en cuenta que no hay estrategia sin objetivo aun cuando no haya conciencia de dicho objetivo (Delgado Castillo 2011, 65)

Herramienta con que cuenta la alta administración para enfrentar los cambios externos e internos que se presenten. Comparación que realiza con sus recursos y destrezas internas; las oportunidades y amenazas que les crea el ambiente externo. Es así como las estrategias crean el vínculo principal entre metas y objetivos que desean alcanzar la gestión del área comercial y las políticas de planes operativos. (Bueno Gonzales , Gerencia Estratégica 2010, 4)

2.4.5 Valores

Los valores son ideologías neutras que guían tendencia y la acción; son la expresión de la filosofía empresarial que se convierte en el eslabón más alto decayendo a través de los objetivos para alcanzarlos. Estos mismos por los que se guía deben ser apropiados para la época, el lugar y las condiciones en que operan. No se trata que los valores sean buenos o malos sino que sean apropiados a la situación en la que se emplean, por ende el éxito de las estrategias depende de los valores que subyacen en ella. Para que los valores sean fundamentos de las estrategias, el líder empresarial tiene la función primordial de transmitirlos a toda la familia organizacional, para que ellos se conviertan en el marco de referencia del actuar corporativo. Con ello podemos decir que los valores son creencias fundamentales acerca del negocio y de la gente que guía la estrategia corporativa. (Bueno Gonzales , Gerencia Estratégica 2010, 51)

2.4.6 Políticas

Las políticas son los medios que permiten alcanzar los objetivos. Las políticas incluyen directrices, reglas, y procedimientos establecidos para apoyar los

esfuerzos dirigidos al logro de los objetivos enunciados. Las políticas con guías para la toma de decisiones y para manejar situaciones repetitivas o recurrentes. Por lo general, las políticas se establecen en términos de actividades de administración, .Al igual que los objetivos las políticas son realmente importantes en la implementación de la estrategia porque describen lo que la organización espera de sus empleados y gerentes. Permiten la coherencia y coordinación dentro de los departamentos de la organización. (Fred R 2008, 18, 19)

Las políticas, son realmente importantes en la ejecución de estrategias porque pautan lo que la macro o microempresa espera de sus colaboradores. (R. David 2008, 13)

2.4.7 Planes de Acción

Un plan de acción Implica hacer la investigación y análisis pertinente de los medios más efectivos, llamando programa o proyecto para implementar el enfoque definido de la competencia y que permite entender el curso de acción a seguir en el plan establecido (paso a paso y en secuencia lógica). (Anzola Rojas 2010 , 85)

CAPITULO III
MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Localización

El presente proyecto se realizó en la Finca Agropecuaria "MERCEDES" propiedad del Sr Bunner Burgos Mayorga ubicada en la ciudad de Quevedo; vía a San Carlos Km 5 – Los Ríos. La finca tiene una superficie de 40 hectáreas: 25 de cultivo de cacao y en las 15 restantes se cultiva plátano, pollos y ganado.

3.1.1. Características Agroclimáticas

Temperatura °C	24.8
Pluviosidad mm/año	2252.2
Humedad Relativa %	84
Heliofanía Horas/año	894
Topografía	65% plana y 32% irregular
Textura del suelo	Franca
PH	6,5 – 7

Fuente: Estación del INAMHI ubicada en la Estación Experimental Tropical Pichilingue. Anuario Meteorológico, 2014 (INAMHI 2014)

3.2 Materiales

Para la realización de la investigación se emplearon los siguientes materiales:

- Laptop
- Impresora digital
- Flash Memory
- Cámara fotográfica
- Libros de bibliotecas
- Acceso web
- Resmas de papel
- Folders

- Compact discs
- Fotocopias
- Lapiceros, etc.

3.3. Tipos de Investigación

Los tipos de investigación utilizados para la presente investigación fueron los siguientes:

EXPLORATORIA: Este tipo de investigación permitió llevar a cabo una investigación más completa sobre la propuesta de mejorar la parte administrativa de la Finca Agropecuaria "MERCEDES". Se utilizó explícitamente la recopilación de información de factores externos como: económicos, legales, políticos y tecnológicos de gran importancia para determinar la situación actual de la finca.

3.4. Método de Investigación

Los métodos de investigación considerados dentro del presente proyecto, facilitaron un análisis profundo con el objetivo de enfocar situaciones problemáticas de tipo administrativo que existen en Finca Agropecuaria "MERCEDES".

La presente investigación estuvo respaldada bajo los siguientes parámetros de investigación:

MÉTODO ANALÍTICO: Por medio de este método se obtuvo un análisis profundo del DOFA correspondiente a la Finca Agropecuaria "MERCEDES"

METODO ESTADISTICO: Conjunto de métodos y procedimientos para obtener, describir e interpretar una serie de datos, tomar las decisiones y predecir fenómenos que pueden expresarse cuantitativamente.

3.5. Técnicas de Investigación

Estas técnicas se establecieron entre las fuentes primarias y secundarias entre las cuales están:

3.5.1 Fuentes Primarias

Encuestas.- cuestionario de preguntas enfocadas a un determinado objetivo a investigar, esta técnica nos permitió recopilar información ayudando así a determinar la situación actual de la Finca Agropecuaria "MERCEDES"

El taller focal o Enfoque de Planificación Apreciativa (EPA).- Este taller consistió en la intervención de todos los miembros de la finca con la finalidad de escuchar sus opiniones o actitudes. La Finca Agropecuaria "MERCEDES" reflejando las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas para el seguimiento de sus ideas y así planificar el seguimiento de la organización.

El análisis FODA sirvió de ayuda para identificar estrategias y alternativas de cambios basados en las capacidades externas (oportunidades y amenazas) y en las capacidades internas (fortalezas y debilidades) de la finca, información proporcionada como resultado de la aplicación de las encuestas y entrevistas.

3.5.2 Fuentes Secundarias

Revisión de fuentes bibliográficas como libros e sitios web: Se utilizarán textos de administración relacionados a la planificación estratégica, procesos, direccionamiento estratégico, etc.

Para realizar este plan estratégico se tabuló los datos de la siguiente forma:

- ✓ Levantamiento de información.
- ✓ Tabulación de datos
- ✓ Análisis e interpretación de datos

CAPITULO IV
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Resultados

De las técnicas de investigación aplicada como fueron la encuesta, la entrevista y al análisis focal formulados a los empleados y propietarios de la organización en el presente trabajo de investigación se obtuvieron los siguientes resultados.

4.1.1. Entrevista Administrador de la Finca "Mercedes"

En la entrevista realizada al propietario/administrador de La Finca Agropecuaria "MERCEDES" para identificar la necesidad de elaborar un plan estratégico se encontró con la novedad de que no cuenta con un sistema administrativo acorde a las necesidades de la misma y como consecuencia existe plena conciencia de la necesidad e importancia de contar con un Sistema Administrativo en la finca, con el fin de que las actividades que se realicen tengan un orden lógico y sobretodo que sean encaminadas hacia la consecución de los objetivos particulares y en conjunto. Se considera una amenaza alta.

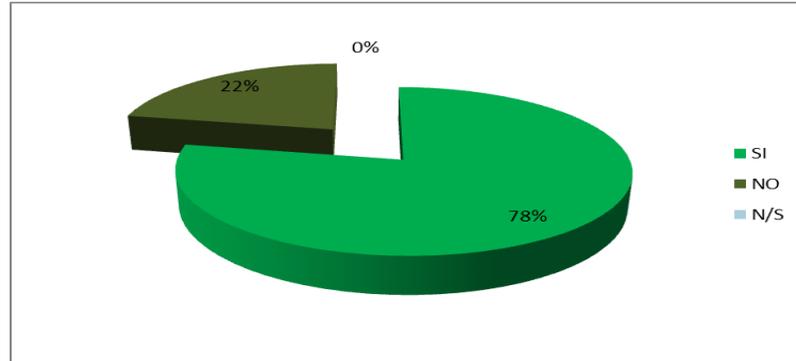
4.1.2 Encuesta Trabajadores de la Finca "Mercedes"

En la encuesta realizada a los 7 trabajadores de la Finca Agropecuaria "MERCEDES" se pudo determinar lo siguiente:

PREGUNTAS

¿EXISTE UN BUEN AMBIENTE DE TRABAJO?

Grafico 1. Buen ambiente de trabajo

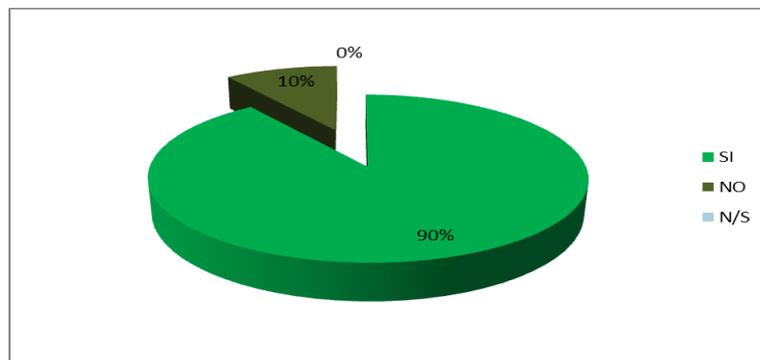


Fuente: Encuestas - **Elaboracion:** Autora 2015

El 78% de los trabajadores manifiestan que sí existe un buen ambiente de trabajo en la finca, por otra parte el 22 % restante consideran que no existe un buen ambiente de trabajo. El principal motivo expuesto es porque no hay coordinación y por esto en algunas ocasiones se repiten actividades o no saben específicamente lo que deben hacer, lo que desemboca en mal entendidos que, aunque leves, pero cambia el ambiente laboral.

¿CUENTA CON LOS RECURSOS NECESARIOS PARA REALIZAR SU TRABAJO?

Grafico 2 Recursos necesarios

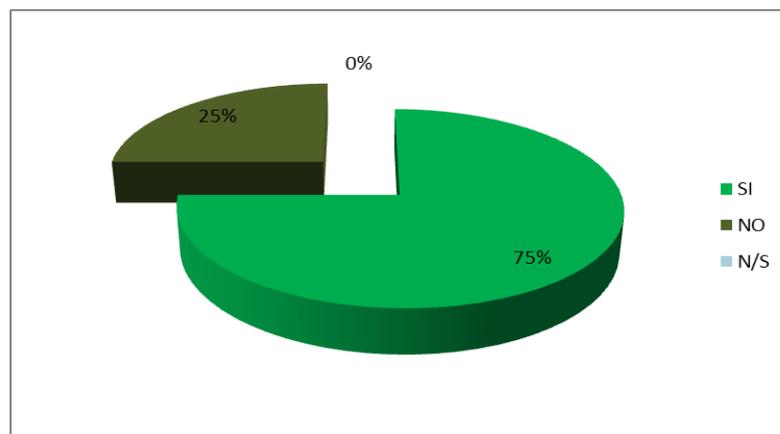


Fuente: Encuestas - **Elaboracion:** Autora 2015

El 90% de los trabajadores encuestados afirma que sí cuenta con los recursos necesarios para realizar su trabajo; mientras que el 10% dice lo contrario, especialmente en los aspectos operativos, esto se debe por la falta de previsión en la entrega oportuna de materiales y/o insumos por parte del administrador, lo que incurre en demoras.

¿EXISTE UNA BUENA COMUNICACIÓN CON SU JEFE?

Grafico 3 **Comunicación con el jefe**

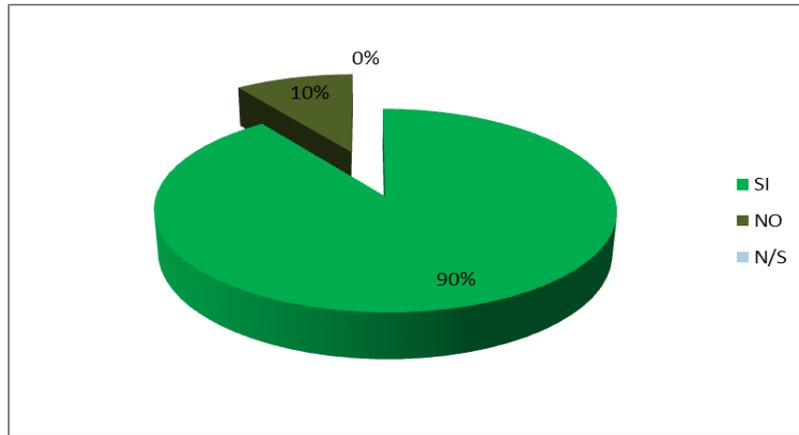


Fuente: Encuestas - **Elaboración:** Autora

El 75% de los encuestados manifiestan que existe una buena comunicación con su jefe, sin considerar que una buena comunicación dentro de la empresa implica establecer y difundir los propósitos administrativos dentro de la misma como: organizar el recurso humano y sus labores periódicamente, controlar el desempeño de los trabajadores e influir en la motivación; mientras que el 25% restante comenta que no la hay manifestando que se realiza algún tipo de reunión. Analizando que el 64% de los encuestados no tiene una idea clara de lo que es comunicación administrativa se podría concluir que en su totalidad no existe una buena comunicación.

¿CONSIDERA QUE SU REMUNERACIÓN ESTÁ ACORDE AL MERCADO LABORAL?

Grafico 4 Remuneración Laboral

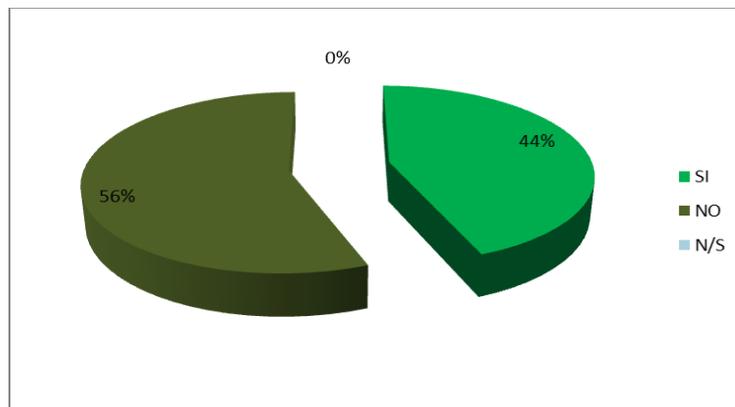


Fuente: Encuestas - Elaboración: Autora 2015

El 90% de los trabajadores encuestados se sienten conformes con el sueldo que reciben, ya que se encuentra en relación al establecido por el Ministerio de Relaciones Laborales. Pero el 10% restante a pesar de percibir su remuneración de acuerdo a lo establecido por la Constitución del Ecuador; desconoce lo que esta misma establece.

¿TIENE UN CLARO CONOCIMIENTO SOBRE LAS TAREAS QUE USTED TIENE QUE REALIZAR?

Grafico 5 Tareas asignadas

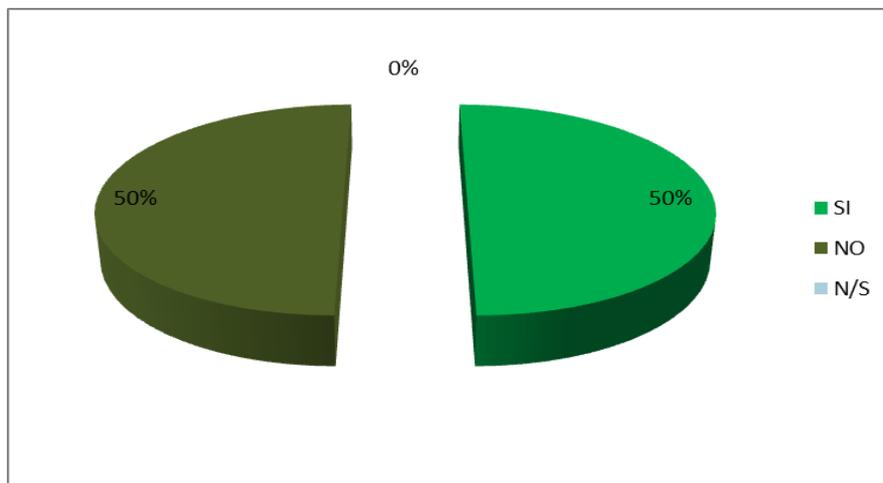


Fuente: Encuestas - Elaboración: Autora 2015

El 56% de los encuestados manifestaron que no tienen conocimiento de las tareas que tienen que realizar; esto debido a que la finca no cuenta con un manual de requisitos y funciones en el cual se definan las actividades para cada empleado, provocando la duplicidad en las actividades, todo esto conlleva a un cumplimiento deficiente y desmotivación en sus funciones en general; en tanto que el 44% dijo que sí basándose en la experiencia y las tareas que realiza cotidianamente.

¿SE SIENTE MOTIVADO EN LA EMPRESA?

Grafico 6 Motivación Laboral



Fuente: Encuestas - **Elaboracion:** Autora 2015

El 50% de los trabajadores encuestados afirma que si se siente motivado en la empresa mientras que el otro 50% restante de los encuestados no siente ningún tipo de motivación, debido a que no se realizan actividades en los que puedan interrelacionarse mutuamente, o de haber alcanzado un logro que beneficie para la empresa no se percibe ningún tipo de incentivo económico, laboral o motivador.

4.1.3 Diagnostico Situacional de la Finca Agropecuaria "MERCEDES"

De acuerdo a la entrevista realizada al gerente propietario y a las visitas de observación efectuadas en la finca Mercedes se pudo determinar el análisis FODA observando la situación actual de la finca se lo llevó a cabo con la finalidad de identificar la situación interna y externa.

4.1.3.1 Planificación

La finca agropecuaria "MERCEDES" no cuenta con un plan estratégico que le permita organizar cada una de las actividades que realiza la empresa y el personal de la misma, con fundamentos teóricos, técnicos y prácticos, sobretodo que le permitan desarrollarse como una pequeña empresa; de igual forma no tiene definida la Misión y la Visión.

4.1.3.2 Objetivos

Los objetivos enumeradas a continuación han sido extraídas de la entrevista y el taller focal que se realizó a la Finca "MERCEDES", ya que las mismas no están preestablecidas en ningún documento dentro de la misma. En la entrevista realizada al propietario de la empresa; manifestó que los objetivos de la empresa son:

- Ofrecer una producción de calidad.
- Tener un capital que permita llevar a cabo las actividades sin inconvenientes económicos.
- Obtener beneficios económicos, que satisfagan intereses tanto del propietario como del personal.
- Contar con el equipo necesario para operar con eficiencia las labores de producción

4.1.3.3 Políticas

Al igual que los objetivos; las políticas enumeradas a continuación han sido extraídas de la entrevista y el taller focal que se realizó a la finca, ya que las mismas no están establecidas en ningún documento de la organización.

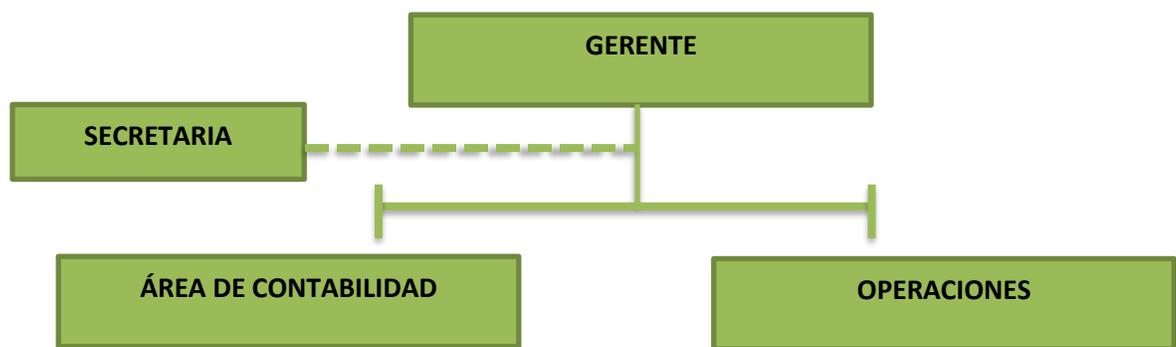
- El pago de los sueldos a todos los trabajadores, se lo realiza quincenalmente y mensualmente.
- Todas las facturas acumuladas en la semana, se las cobra los días viernes.
- Los insumos y demás materiales necesarios para las labores de campo, se entregan a los trabajadores sin previo aviso y sin documentos que respalden la cantidad proveída
- El maquinista es el responsable del mantenimiento en buen estado de las maquinarias agrícolas a su cargo.

Como resultado de las encuestas formuladas, es netamente notorio que no se cuenta con un sistema administrativo dentro de la organización, la finca no tiene políticas ni valores establecidos en ningún documento; así como también la carencia de la misión y la visión. Se considera una Debilidad Alta

4.1.3.4 Organización

Después de recopilar información mediante la entrevista realizada al propietario de la Finca Agropecuaria "MERCEDES" y de acuerdo a lo que se pudo apreciar, el organigrama de la finca está estructurado de la siguiente manera:

Figura 2 Organigrama de la Finca "MERCEDES"



Fuente: Encuestas Elaboración: Solís Katiuska

Es importante indicar que no existen manuales de funciones y de procedimientos, lo que estaría provocando una duplicidad de actividades, incluso la desmotivación por parte de los empleados.

En conclusión, desde sus inicios hasta la actualidad, la empresa ha ido creciendo poco a poco, y de la misma manera se han incrementado las necesidades relacionadas con: actividades que se desarrollan paulatinamente, personal de la empresa, elementos del ambiente interno y externo; los mismos que se los ha atendido de una manera sencilla y rápida, por lo que ahora identificamos problemas. Se considera una Debilidad Alta.

4.1.3.5 Dirección

Dentro de la finca agropecuaria "Mercedes", la total dirección de la misma es llevada por el propietario/administrador, quien se asume es el líder. La toma de decisiones dentro de la presente organización son llevadas a cabo únicamente por el propietario de la finca, no obstante estas son tomadas sin consultar con el resto de colaboradores. Se considera una Debilidad Alta

4.1.3.6 Comunicación organizacional

Una buena comunicación dentro de la empresa implica establecer y difundir los propósitos dentro de la misma, organizar el recurso humano de forma efectiva, originar un clima de alta participación, controlar el desempeño de los trabajadores e influir en la motivación; en lo que se pudo apreciar mediante las técnicas de recopilación de datos tanto el gerente como los trabajadores no tienen una idea clara de lo que es comunicación administrativa se podría concluir que en su totalidad no existe una buena comunicación. Debilidad Media

4.1.3.7 Control

Dentro de la finca no existen indicadores de gestión que permitan llevar un óptimo control de las actividades. Se considera una Debilidad Media

4.1.3.8 Recurso Humano

El talento humano con el que cuenta la finca agropecuaria Mercedes se detalla en los ANEXOS.

4.1.3.9 Aspectos Generales

4.1.3.9.1 Aspecto Contable

En la entrevista realizada al administrador de la finca se estableció que las operaciones referentes al área contable, las realiza un contador (externo), el mismo que es contratado temporalmente de manera mensual para que realice estas actividades. Se lo considera como una Debilidad Baja.

4.1.3.9.2 Aspectos Operativos

Mediante la encuesta que se le realizó a los colaboradores de la finca se detectó que las actividades de este departamento son la de cumplir con las labores de campo; a su vez, se carece de lineamientos que indiquen lo que cada trabajador debe hacer, concluyendo que cada operador o trabajador realiza sus labores guiándose por la percepción o experiencia. Debilidad Media.

Tabla 1. Resumen Análisis Interno de la Finca Agropecuaria MERCEDES

FORTALEZAS
Capital Propio
Activos Fijos (Maquinaria Agrícola Propia
Estabilidad Laboral
Personal estable y confiable
DEBILIDADES
Carencia de un Plan Estratégico
No existe una estructura organizacional definida
Ausencia de Manuales de Funciones
Débil comunicación organizacional
Autonomía en la toma de decisiones y liderazgo
Contador Externo
No existen Programas de capacitación
Desconocimientos de principios y valores
No se encuentra legalmente constituida

Fuente: Datos obtenidos del Análisis Interno **Elaborado** por: Solís Katiuska

4.1.4 Análisis FODA

Una vez concluido el análisis de macro y micro entorno, de igual forma el ambiente interno de la Finca Agropecuaria "Mercedes", se tienen los parámetros idóneos para la creación de la Matriz FODA, estructurada de cuatro componentes que son la matriz de impacto interno, matriz de impacto externo, matriz de aprovechabilidad y finalmente la matriz de vulnerabilidad.

4.1.4 Matrices

4.1.5 Matriz de Impacto Interno

Esta matriz se la desarrolla en base a la determinación del análisis interno de los elementos que forman las capacidades administrativas, financieras, de comercialización, tecnológicas y de recursos humano las cuales se han obtenido del diagnóstico anterior de la Finca Agropecuaria "Mercedes".

El Procedimiento para la elaboración de la Matriz de Evaluación de los Impactos Internos es:

- Evaluar el grado de impacto de cada factor sobre la finca. 1 (Impacto sin relevancia); 3 (Impacto moderado); 5 (Impacto crítico).
- Estos factores son calificados como: altos, medios y bajos, con un puntaje de 5, 3 y 1, respectivamente.
- Para lo cual la calificación se va a realizar de la siguiente manera:

Tabla 2. Matriz de Evaluación de Impactos Internos

	Alto	Medio	Bajo
Fortalezas	70-100%=5	31-69%=3	0-30%=1
Debilidades	70-100%=5	31-69%=3	0-30%=1

Elaborado por: Solís Katuska

Tabla ¡Error! No hay texto con el estilo especificado en el documento.. Matriz de Impacto Interno Finca Agropecuaria Mercedes

FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
PLANIFICACIÓN									
Carencia de un Plan Estratégico				X			D5		
ORGANIZACIÓN									
No existe una estructura organizacional definida				X			D5		
Ausencia de Manuales de Funciones				X			D5		
DIRECCIÓN									
Desorganización al momento de la toma de decisiones					X			D3	
Débil comunicación organizacional					X			D3	
Autonomía en la toma de decisiones y liderazgo					X			D3	
CONTROL									
No existen indicadores de Gestión					X			D3	
ASPECTO LEGAL									
No se encuentra legalmente constituida					X			D3	
FINANCIERA									
Capital Propio	X						F5		
Contador Externo						X			D1
TECNOLÓGICA									
Activos Fijos (Maquinaria Agrícola Propia)									
TALENTO HUMANO									
No existen Programas de capacitación					X			D3	
Estabilidad Laboral	X						F5		
Desconocimientos de principios y valores				X			D5		
Personal estable y confiable	X						F5		

Fuente: Análisis de resultados Interno de la Finca Agropecuaria Mercedes

Elaborado por: Solís Katiuska

4.1.5.1 Matriz de Impacto Externo

Los pasos a seguir para la elaboración de la de la presente matriz es:

- Declaración de cada factor del macro y micro entorno analizado.
- Valorar el grado de impacto asignándole una ponderación de: 1 punto (Impacto sin relevancia); 3 puntos (Impacto moderado); 5 puntos (Impacto crítico).
- Estos factores son calificados como: altos, medios o bajos, con un puntaje de 5, 3 y 1, respectivamente.

Para lo cual la calificación se va a realizar de la siguiente manera:

Tabla 4. Matriz de Evaluación de Impacto Externa

	Alto	Medio	Bajo
Oportunidades	70-100%=5	31-69%=3	0-30%=1
Amenazas	70-100%=5	31-69%=3	0-30%=1

Elaborado por: Solís Katiuska

Tabla 5. Matriz de Impacto Externo de la Finca "MERCEDES"

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
MACROAMBIENTE									
FATOR ECONÓMICO									
Disminución de la tasa de Inflación		X						O3	
Baja tasa de interés Activa		X						O3	
Poca rentabilidad de la tasa de Interés Pasiva					X			A3	
FACTOR TECNOLÓGICO									
Buen acceso vial en las zonas rurales	X							O5	
FACTOR POLÍTICO									
Estabilidad Política	X							O5	
MICROAMBIENTE									
PROVEEDORES									

Gran cantidad de centros de ACOPIO	X						05		
------------------------------------	---	--	--	--	--	--	----	--	--

Fuente: Análisis de resultados de la Finca Agropecuaria "Mercedes" Elaborado por: Solís Katiuska.

4.1.5.2 Matiz de Vulnerabilidad

Esta matriz interrelaciona las condiciones que impactan de manera negativa en el funcionamiento de la empresa; análisis interno versus externo.

Tabla 6. Matriz de Vulnerabilidad de la Finca Agropecuaria Mercedes

AMENAZAS	Poca rentabilidad de la tasa de interés pasiva	Riesgo en la variabilidad de precio en el mercado demandante (Amenaza Media)	TOTAL	
DEBILIDADES				
Carencia de un Plan Estratégico	0	1	1	2
No existe una estructura organizacional definida	0	1	1	3
Ausencia de Manuales de Funciones	0	1	1	4
Débil comunicación organizacional	0	1	1	5
Autonomía en la toma de decisiones y liderazgo	0	1	1	6
Contador Externo	1	1	2	1
No existen Programas de capacitación	0	0	0	9
Desconocimientos de principios y valores	0	1	1	7
No se encuentra legalmente constituida	0	1	1	8
TOTAL	1	9		

2	1
---	---

Fuente: Análisis de resultados de la Finca Agropecuaria Mercedes **Elaborado por:** Solís Katuska

Esta matriz permite determinar el horizonte de impacto que tienen las debilidades y las amenazas, por lo tanto se establece que la mayor debilidad que presenta la finca agropecuaria Mercedes es la carencia de un plan Estratégico y en las amenazas están los riesgos en la variabilidad de precios.

4.1.5.3 Matiz de Aprovechabilidad

En esta matriz se confrontan los impactos positivos externos e internos para la definición de las estrategias, de manera que no se desperdicien recursos.

Tabla 7. Matriz de Aprovechabilidad de la Finca Agropecuaria Mercedes

OPRTUNIDADES FORTALEZAS	<i>Disminución de la tasa de Inflación</i>	<i>Baja tasa de interés Activa</i>	<i>Estabilidad Política</i>	<i>Buen acceso vial en las zonas rurales</i>	<i>Gran cantidad de centros de Acopio</i>	TOTAL	
Capital Propio	1	1	0	0	1	3	1
Activos Fijos (Maquinaria Agrícola Propia)	1	1	1	0	0	3	2
4Estabilidad Laboral	0	0	1	0	0	1	3
Personal estable y confiable	0	0	1	0	0	1	4
TOTAL	2	2	2	0	1		

1	2	3	5	4
---	---	---	---	---

Fuente: Análisis de resultados de la Finca Agropecuaria Mercedes - **Elaborado por:** Solís Katuska

La matriz de Aprovechabilidad permite una confrontación entre las fortalezas y las oportunidades, y de esta manera establecer las más relevantes por lo tanto se puede establecer que las principales fortalezas con la que cuenta la finca agropecuaria mercedes son el capital propio y maquinara propia; en tanto que las principales oportunidades son las vías de acceso en buen estado y gran presencia de centros de acopio en la zona.

4.1.5.4 Matriz FODA

Es un resumen de lo que ha salido de los resultados en las matrices de aprovechabilidad y vulnerabilidad.

Tabla 8. Matriz FODA de la Finca Agropecuaria Mercedes

AMBITO INTERNO	AMBITO EXTERNO
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Capital Propio	1. Disminución de la tasa de Inflación
2. Activos Fijos (Maquinaria Agrícola Propia)	2. Baja tasa de interés Activa
3. Estabilidad Laboral	3. Estabilidad Política
4. Personal estable y confiable	4. Buen acceso vial en las zonas rurales
	5. Gran cantidad de centros de acopio
DEBILIDADES	AMENAZAS

1. Carencia de un Plan Estratégico	1. Poca rentabilidad de la tasa de Interés Pasiva
2. No existe una estructura organizacional definida	2. Riesgo en la variabilidad de precio en el mercado demandante
3. Ausencia de Manuales de Funciones	
4. Débil comunicación organizacional	
5. Autonomía en la toma de decisiones y liderazgo	
6. Contador Externo	
7. No existen Programas de capacitación	

Fuente: Análisis de resultados de la Finca Agropecuaria Mercedes - **Elaborado por:** Solís Katuska

4.1.5.5 Matriz de Estrategias

Cuadro 1. Matriz de Estrategias de la Finca Agropecuaria "MERCEDES"

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. Disminución de la tasa de Inflación	1. Poca rentabilidad de la tasa de Interés Pasiva
	2. Baja tasa de interés Activa	2. Riesgo en la variabilidad de precio en el mercado demandante
	3. Estabilidad Política 4. Buen acceso vial en las zonas rurales	
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS F.O.	ESTRATEGIAS F.A.
Capital Propio	1. Elevar la producción mediante un crédito hipotecario (F1; O1; O2)	1. Rentar las maquinarias agrícolas para aumentar el capital (F2; A2) 2. Buscar asesoría por parte de profesionales capaces de manejar íntegramente bien el área
Activos Fijos (Maquinaria Agrícola Propia)		
Estabilidad Laboral		
Personal estable y confiable		

		agropecuaria y el uso correcto de las maquinarias.
DEBILIDAD	ESTRATEGIAS D.O.	ESTRATEGIAS D.A.
1. Carencia de un Plan Estratégico	1. Implementar el presente plan estratégico para mejorar las operaciones y se facilite la toma de decisiones dentro de la organización (D1,D2) 2. Diseñar una estructura organizacional sólida de orden "LINEAL-STAFF" (D2)	1. Crear un manual de funciones para delimitar los niveles de autoridad y responsabilidad en cada uno de los puestos de trabajo (D3)
2. No existe una estructura organizacional definida		
3. Ausencia de Manuales de Funciones		
4. Débil comunicación organizacional		
5. Autonomía en la toma de decisiones y liderazgo		
6. No existen indicadores de Gestión		
7. No existen flujos de diagramación de procesos		
8. Contador Externo		
9. No existen Programas de capacitación		

Fuente: Análisis de resultados de la Finca Agropecuaria Mercedes

Elaborado por: Solís Katuska

4.1.6 Objetivos Estratégicos

Una vez establecido el diagnóstico situacional de la finca se concluyó que los resultados obtenidos de la Finca Agropecuaria "Mercedes" no son satisfactorios y demuestran que existe una carencia de los principios administrativos, debido a que carece de un adecuado Plan Estratégico que le permita administrar adecuadamente sus actividades.

La Finca Agropecuaria "Mercedes" no se guía bajo ningún lineamiento administrativo, ya que no dispone de herramientas que le permitan cumplir como organización, originando una disminución en la efectividad al realizar sus actividades.

Es necesaria la definición de objetivos y estrategias para la Finca Agropecuaria "Mercedes", ya que permitirá asegurar la viabilidad de la misma.

4.1.7 Objetivos y Estrategias

4.1.7.1 Administración

Objetivo

- Implementar el presente Plan Estratégico acoplado a las necesidades de la Finca.

Estrategia

- a) Diseñar una estructura organizacional sólida de orden Lineal – Staff
- b) Crear un manual de funciones para delimitar los niveles de autoridad y responsabilidad en cada uno de los puestos de trabajo.

4.1.7.2 Producción

Objetivo

- Expandir la producción

Estrategia

- a) Acceder a los beneficios de proyectos agropecuarios nacionales que ayuden a elevar la producción

4.1.7.3 Comercialización

Objetivo

- Establecer canales de comercialización

Estrategia

- a) Crear vínculos con los centros de acopio para definir los canales de comercialización
- b) Comercializar la producción en un solo volumen

4.1.7.4 Finanzas

Objetivo

- Incrementar el capital para aumentar la producción con planes de inversión a bajos costos.

Estrategia

- a) Elevar la producción mediante un préstamo hipotecario y los beneficios del plan de desarrollo nacional.
- b) Rentar las equipos agrícolas a agricultores de la zona

4.1.7.5 Recursos Humanos

Objetivo

- Buscar asesoría por parte de profesionales capaces de manejar íntegramente bien el área agropecuaria

Estrategia

- a) Diseñar un plan de talento humano que permita un desarrollo individual y grupal de los empleados.

4.2 Discusión

La Finca Agropecuaria Mercedes se dedica a la explotación agrícola como su fuente de ingreso principalmente para la familia del propietario.

Esta investigación permite dar a conocer que la Finca Agropecuaria Mercedes carece de una infraestructura administrativa y por ende se desconocen los elementos administrativos que sirven para el continuo mejoramiento de la organización.

En la presente investigación se elaboró un análisis profundo para identificar las oportunidades que posee y seguir con el mejoramiento, a su vez permite ver las necesidades vigentes y así fortalecerlas; esto nos facilitó a seguir con el desarrollo de las estrategias para poder aplicar cambios y mejoras para ser competitivos. Con el estudio se logró extraer la información necesaria para analizar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la finca Agropecuaria "MERCEDES".

En lo que respecta al nivel de conocimientos teóricos y prácticos del administrador de la finca y sus colaboradores, todos señalan tener experiencia en el área agrícola, aunque se ve en la necesidad de implementar sistemas de capacitación con la finalidad de acoplarse a un entorno cambiante.

Mediante los parámetros o técnicas de investigación empleados en este proyecto que se realizó al propietario y trabajadores de la Finca Agropecuaria "Mercedes" dio como resultado que existe la necesidad e importancia de implementar un Plan Estratégico, a fin de que las actividades que se realicen tengan un orden lógico y sobretodo que sean encaminadas hacia la consecución de los objetivos propuestos.

Con respecto a la encuesta que se realizó a los trabajadores de la Finca Agropecuaria Mercedes estos sienten un buen ambiente de trabajo, pero no dejan de preocuparse por sentir incomodidades a la hora de coordinar sus actividades por la falta de comunicación que existe entre ellos, conllevando en ocasiones a realizar actividades repetitivas.

Se puede deducir que la carencia de un Sistema Administrativo no permite inducir o guiar al máximo el aprovechamiento de los recursos ni se lograría un crecimiento, desarrollo o permanencia de la organización en un mercado.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Una vez procesados, analizados e interpretados los datos obtenidos a través de la encuesta y entrevista en correlación a los objetivos e hipótesis de la presente investigación, se han determinado las siguientes conclusiones:

1. La finca no cuenta con un Plan Estratégico que le permita desarrollar sus actividades

2. Falta de organización por parte de la Administración de la finca, informalidad en la cadena de producción.
3. La mayor parte del personal no cuenta con un nivel de capacitación, todo su conocimiento con respecto a su trabajo es por experiencia.
4. La finca no tiene definida objetivos y estrategias en las áreas de producción, comercialización, finanzas, talento humano y administración.
5. El análisis de los factores internos y externos que constituyen: las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, resumidas en la matriz FODA y la posterior definición de las estrategias de la Finca, ha permitido la definición del plan estratégico para la misma.

5.2 Recomendaciones

- Se recomienda implementar el presente Plan Estratégico con sus objetivos y estrategias establecidas, de tal manera que lleven a potenciar las oportunidades y fortalezas que tiene la finca para alcanzar el cumplimiento de sus proyectos así como también atenuar las debilidades y amenazas que inciden negativamente en este propósito.
- Dar a conocer a todos los integrantes de la empresa los objetivos y estrategias, para lograr que todos trabajen en equipo y se alcancen las metas propuestas.
- Emplear periódicamente la técnica de la matriz FODA para conocer la situación actual de la Finca “Las Mercedes” permitirá desarrollar futuras estrategias.
- Evaluar los cambios logrados con la aplicación de las estrategias de forma continua y sistemática, para identificar problemas en forma oportuna e implementar actualizaciones de manera presta de acuerdo a las oportunidades que se presenten para la Finca.

CAPÍTULO VI
BIBLIOGRAFÍA

6.1 Bibliografía

- A. Hitt , Michael , Ireland R. Duane , y Robert E. Hoskisson. *Administración Estratégica 7ma Ed.* Mexico DF: CENGAGE Learning, 2010.
- Amaru, Antonio César. *FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN (Teoría general y proceso administrativo)*. Mexico : Pearson, 2009.
- Anzola Rojas, Servulo. *Administración de Pequeñas Empresas*. Mc Graw Hill , 2010 .
- Bateman S , Thomas , y Snell Scott A. *Administración: Liderazgo y Colaboración en un mundo competitivo* . 2009.
- Bueno Gonzales , Luis Fernando. *Gerencia Estratégica*. Bogotá : Bueno Gonzáles , 2010.
- Delgado Castillo , Hector . *Administración Estratégica 1era Ed.* . 2011.
- Francés , Antonio. *Estrategias y Planes para la Empresa: con el cuadro de mando integral. 1era Ed.* México: PEARSON, 2006.
- Fred R, DAVID. *Conceptos de Administración Estratégica - Decimo Primera Ed.* MEXICO: PEARSON, 2008.
- Gareth R. , Jones, y Jennifer M. George . *Administración Contemporanea*. s.f.
- KOTLER, Phillip. *Dirección de Mercadotecnia*. Mexico: Prentice Hall, 2001.
- Mochon Morcillo , Francisco, y Victor Alberto Beker. *Economía Principios y Aplicaciones* . Buenos Aires: Mc Graw Hill, 2003.
- Münch , Lourdes. *Administración: Gestion Organizacional, Enfoque y Proceso Administrativo*. s.f.
- Münch Galindo, Lourdes . *Fundamentos de Administración* . Mexico: TRILLAS , 2006.

Sainz de Vicuña Ancín, José María . *El Plan Estratégico en la Práctica. 3era Ed.*
Madrid: ESIC Editorial , 2012.

Trujillo Lopez, Marcelo, y Jorge Iván Correa Ospina. *Planeación Estratégica de Tecnologías Informáticas y Sistemas de Información - 1era ed. .* Manisales (Colombia) : Universidad de Caldas , 2007.

Ugarde Esquivel, Gilberto. *Administración de Empresas Agropecuarias.* Colombia: Euned, 1986.

Wheelen , Thomas, y David Hunger J. *Administración Estratégica y Política de Negocio. 10 ed. .* México : PEARSON, 2007.

ANEXOS

Anexo 1 Encuestas

UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO ENCUESTA - GERENTE

Objetivo La presente encuesta tiene como objetivo conocer las actividades que desarrolla la finca agropecuaria MERCEDES en las áreas de, administración, finanzas, recursos humanos y tecnológicos.

PREGUNTAS

Planificación

1. ¿Conoce usted si la Finca Agropecuaria "MERCEDES" cuenta con el plan estratégico actualizado?

Si	No

2. ¿Existen proyectos que estén implementados y que se orienten hacia el cumplimiento de los objetivos y estrategias definidas en la Finca Agropecuaria "MERCEDES"?

Totalmente	
Medianamente	
No existe	
Desconoce	

3. ¿Existen planes operativos actualizados y en funcionamiento en cada área de la Finca Agropecuaria "MERCEDES"?

Totalmente	
Medianamente	

No existe	
Desconoce	

Organización

4. ¿La Finca Agropecuaria "MERCEDES" cuenta con una estructura organizacional?

Si	
No	
Desconoce	

5. ¿Existen procesos definidos en la Finca Agropecuaria "MERCEDES"?

Totalmente	
Medianamente	
No existe	
Desconoce	

6. ¿Existen diagramas de flujo que representen los procesos o actividades que están en ejecución en la Finca Agropecuaria "MERCEDES"?

Totalmente	
Medianamente	
No existe	
Desconoce	

Dirección

7. ¿La velocidad de la toma de decisiones ante los imprevistos es?

Alta	
Media	

Baja	
------	--

8. ¿La comunicación que se mantiene entre las áreas de la finca es?

Excelente	
Buena	
Regular	
Pésima	

9. ¿Existen convenios o alianzas estratégicas con otras fincas u alguna otra organización pertinente?

Si	No

Control

10. ¿Existe un sistema de control efectivo para cada área y cada actividad llevada a cabo dentro de la finca?

Totalmente	
Medianamente	
No existe	
Desconoce	

Capacidad financiera

11. ¿El manejo contable y financiero de la finca es llevado a cabo por?

Contador Interno	
---------------------	--

Contador Externo	
No lleva contabilidad	

12. ¿Según su criterio, existe control por parte de la administración (gerente) sobre los gastos realizados en la Finca Agropecuaria "MERCEDES"?

Si	
No	
Desconoce	

Capacidad Tecnológica

13. ¿La tecnología utilizada para las labores de campo es?

Última generación	
Generación anterior	
Antigua	

14. ¿La efectividad y eficiencia en las actividades realizadas por los trabajadores dentro de la finca es?

Excelente	
Buena	
Regular	
Pésima	

15. ¿Cada cuánto tiempo se realiza capacitaciones al personal de cada área?

16. ¿La rotación del personal según su criterio es?

Cada 3 meses	
Cada 6 meses	
Cada año	
Una sola vez	
Nunca	
Otro	

Alta	
Media	
Baja	

17. ¿Según su criterio como gerente de la finca, investiga y conoce las necesidades de la misma?

Si	
No	
Desconoce	

UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

ENCUESTA - TRABAJADORES (7)

Objetivo La presente encuesta tiene como objetivo conocer parámetros y actividades que desarrollan los trabajadores de la Finca Agropecuaria MERCEDES en las diferentes áreas de trabajo.

PREGUNTAS

1. ¿Existe un buen ambiente de trabajo?

SI ()

NO ()

N/S ()

2. ¿Cuenta con los recursos necesarios para realizar su trabajo?

SI ()

NO ()

N/S ()

3. ¿Existe una buena comunicación con su jefe?

SI ()

NO ()

N/S ()

4. ¿Considera que su remuneración está acorde al mercado laboral?

SI ()

NO ()

N/S ()

5. ¿Tiene un claro conocimiento sobre las tareas que usted tiene que realizar?

SI ()

NO ()

N/S ()

6. ¿Se siente motivado en la empresa?

SI ()

NO ()

N/S ()

UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

TALLER FOCAL REALIZADO A LA FINCA AGROPECUARIA MERCEDES

Conocer mediante este taller cuales son las opiniones de los trabajadores de la Finca Agropecuaria "MERCEDES" para la elaboración del análisis FODA de la misma.

PREGUNTAS

2. ¿Quién provee los insumos a la empresa?
3. ¿Qué tipo de relación se tiene con los proveedores de insumos?
4. ¿Se tienen algún tipo de crédito al momento de adquirir estos insumos?
5. ¿Cómo se encuentra actualmente la demanda de la producción que ofrece la finca?
6. ¿En qué condiciones se encuentra la finca con los bancos para obtener algún tipo de crédito?
7. ¿A que se dedican la mayoría de los productores de la zona? o ¿Cuál es su actividad principal?
8. ¿Les gustaría contar con un sistema administrativo dentro de la empresa para su uso eficiente en beneficio de todos en la empresa?
9. ¿Se sienten a gusto con lo que hacen? ¿Sienten gusto por trabajar en una empresa de tipo agrícola?
10. ¿Sienten la necesidad de capacitarse con respecto las labores que realizan día a día?
11. ¿Tiene cada uno de ustedes bien definidas las labores que se tienen que realizar?

Anexo 2 Proceso de un Plan Estratégico



Elaborado por: Solís Katuska

Anexo 3 Nomina Finca Agropecuaria "Mercedes"

NOMBRE	CARGO	UNIDAD
Bunner Burgos Mayorga	Administrador/Propietario	Administrativa
Johana Coello	Secretaria	Asesoría
Carolina Mendoza	Contadora	Administrativa
Juan Adres Macías	Maquinista	Producción
Pedro Gutiérrez	Trabajador de Campo	Producción
Alfonso Gutiérrez	Trabajador de Campo	Producción
Andrés Morán	Trabajador de Campo	Producción
Michael López	Guardia	Administrativa

Anexo 4 Capacidad Tecnológica

Con respecto al recurso tecnológico, la empresa cuenta los siguientes equipos y maquinarias

2 Canguros

1 Camioneta

1 Cosechadora

Una computadora

Un teléfono convencional

Tres teléfonos celulares

Dos calculadoras

Una impresora

Útiles de oficina

