

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas



"La Planeación Estratégica como Herramienta para Facilitar la Gestión Empresarial de la Mediana Empresa Rural del Sistema Agroindustrial del Marañoñ Orgánico (S.A.M.O.), de la Zona Sur del Municipio de Tecoluca del Departamento de San Vicente Respaldada por la Fundación para la Cooperación y El Desarrollo Comunal de El Salvador, CORDES".

Trabajo de graduación presentado por:

Cristian Alberto Cruz Gómez
Patricia Ivette Flores García
Roxana Melissa Marconi Sosa

Para Optar al Grado de:
Licenciado(a) en Administración de Empresas

Septiembre 2002

San Salvador, El Salvador, Centro América



© 2001, DERECHOS RESERVADOS

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento,
sin la autorización escrita de la Universidad de El Salvador

SISTEMA BIBLIOTECARIO, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rectora : Dra. María Isabel Rodríguez

Secretaria : Licda. Lidia Margarita Muñoz Vela

Decano de la Facultad de
Ciencias Económicas : Msc. Roberto Enrique Mena

Secretario de la Facultad
de Ciencias Económicas : Lic. José Wilfredo Zelaya Franco

Asesor : Lic. Fernando Guerrero Sánchez

Tribunal Examinador : Lic. Edgar Armando Guzmán
Lic. Mario Adalberto Machón
Lic. Fernando Guerrero Sánchez

Septiembre de 2002

San Salvador, El Salvador, Centro América

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por darme sabiduría y fuerza para salir de los obstáculos que presenta la vida

A mi padre José Dollores Gómez, que se que desde el cielo siempre me ha cuidado.

A mi madre Martina Cruz vda de Gómez, por haberme dado la vida y por guiarme por el camino del bien , este triunfo es en alguna medida una forma de demostraste el gran amor que te tengo.

A mis hermanos, amigos y familia, que siempre me han apoyado.

A Roxana Melissa Marconi Sosa, por ser ante todo una gran amiga y por haber luchado juntos para obtener este triunfo que ahora se nos hace realidad.

Cristian Alberto Cruz Gómez

A Dios Todo Poderoso, por haberme guiado en todo el transcurso de mi carrera y haber estado a mi lado en los momentos más difíciles de mi vida.

A mi papá Mario Angel Marconi, por haber confiado en mí y por haberme enseñado a como conducirme en la vida.

A mis dos madres Martha Estela Sosa y Rosa Emma Sosa, por estar siempre conmigo y dedicar sus vidas a mi cuidado.

A Blasita, por los consejos que siempre me ha dado y que me han ayudado a conducirme en la vida.

A mis hermanos, tíos y primos, por el apoyo que siempre me han brindado.

A Cristian Cruz, por ser una persona especial y a quien le debo una parte de mi triunfo.

A Paty, por la comprensión y paciencia que me ha brindado

A Darlis y a Diosis, por ser unas amigas incondicionales

Roxana Melissa Marconi Sosa

Por todos los momentos en los que
Familia y Amig@s estuvieron
presentes.

Gracias por ser ustedes...

Patricia Flores

INDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCION	vii

CONTENIDO

CAPITULO I

FUNDAMENTOS TEORICOS SOBRE MEDIANA EMPRESA, AGROINDUSTRIA, PLANEACION ESTRATEGICA Y GESTION EMPRESARIAL

A. GENERALIDADES DE LA MEDIANA EMPRESA AGROINDUSTRIAL	
1. ANTECEDENTES	1
2. DEFINICION DE AGROINDUSTRIA	3
3. CLASIFICACION Y DEFINICION DE LA MEDIANA EMPRESA AGROINDUSTRIAL	6
4. CARACTERISTICAS DE LA MEDIANA EMPRESA AGROINDUSTRIAL	8
B. PLANEACION ESTRATEGICA	
1. ANTECEDENTES	10
2. DEFINICION DE PLANEACION ESTRATEGICA	11
3. IMPORTANCIA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA	12
4. CARACTERISTICAS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA	14
5. PROPOSITO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA	16
6. PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA	17
7. TERMINOLOGIA DE PLANEACION ESTRATEGICA	18
8. MODELOS DE PLANEACION ESTRATEGICA	21
9. SELECCION DEL MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA	28
C. GESTION EMPRESARIAL	
1. ANTECEDENTES	33
2. DEFINICION DE GESTION EMPRESARIAL	34

3. ELEMENTOS A CONSIDERAR DENTRO DE LA GESTION EMPRESARIAL	35
---	----

CAPITULO II

DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA MEDIANA EMPRESA RURAL DEL SISTEMA AGROINDUSTRIAL DEL MARAÑON ORGANICO (S.A.M.O.), DE LA ZONA SUR DEL MUNICIPIO DE TECOLUCA DEL DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE RESPALDADA POR LA FUNDACION PARA LA COOPERACION Y EL DESARROLLO COMUNAL DE EL SALVADOR, CORDES.

A. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	
1. DEFINICION DEL PROBLEMA	41
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	43
3. HIPOTESIS	44
4. TIPO DE INVESTIGACION	45
5. POBLACION	46
6. TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCION DE DATOS	47
7. FUENTES DE LA INVESTIGACION	50
8. TECNICAS PARA EL ANALISIS DE DATOS Y COMPROBACION DE HIPOTESIS	51
B. SITUACION ACTUAL DE LA MEDIANA EMPRESA RURAL DEL SISTEMA AGROINDUSTRIAL DEL MARAÑON ORGANICO (S.A.M.O.)	
1. UBICACION GEOGRAFICA	52
2. ANTECEDENTES	53
3. ASPECTOS GENERALES	55
4. DIAGNOSTICO PUNTUAL UTILIZANDO LA HERRAMIENTA DEL FODA	57

4.1	OPORTUNIDADES	58
4.2	AMENAZAS	60
4.3	FORTALEZAS Y DEBILIDADES	61
4.3.1	AREA ADMINISTRATIVA	62
4.3.2	AREA DE MERCADEO	65
4.3.3	AREA DE FINANZAS	67
4.3.4	AREA DE PRODUCCION	69
4.3.5	AREA DE RECURSOS HUMANOS	71
5.	COMPROBACION DE LAS HIPOTESIS DE INVESTIGACION	
5.1	COMPROBACION DE LA HIPOTESIS GENERAL	73
5.2	PRUEBA ESTADISTICA PARA LA COMPROBACION DE HIPOTESIS ESPECIFICAS	75
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
6.1	CONCLUSIONES	81
6.2	RECOMENDACIONES	85

CAPITULO III

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA FACILITAR LA GESTION EMPRESARIAL DE LA MEDIANA EMPRESA RURAL DEL SISTEMA AGROINDUSTRIAL DEL MARAÑON ORGANICO (S.A.M.O.)

A.	INTRODUCCION	89
B.	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	91
C.	IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA	92
D.	ALCANCE DE LA PROPUESTA	92

E. DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO APLICABLE A LA MEDIANA EMPRESA RURAL DEL SISTEMA AGROINDUSTRIAL DEL MARAÑON ORGANICO (S.A.M.O.)	93
1. ESQUEMA DEL PLAN ESTRATEGICO	93
2. DESARROLLO DEL ESQUEMA DEL PLAN ESTRATEGICO	95
2.1. ESTABLECIMIENTO DE LA MISION	95
2.2. AUDITORIA DEL AMBIENTE EXTERNO E INTERNO UTILIZANDO LA HERRAMIENTA DEL FODA	96
2.3. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	98
2.4. DETERMINACION DE ESTRATEGIAS UTILIZANDO LA MATRIZ DEL ANALISIS FODA	99
2.5. ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS	101
2.5.1 ESTRATEGIAS DE INTEGRACION.	101
2.5.2 ESTRATEGIAS DE ORIENTACION.	102
2.5.3 ESTRATEGIAS INTENSIVAS.	103
2.5.4 ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACION	104
2.6. ESTABLECIMIENTO DE POLITICAS	106
2.7. PLANES OPERATIVOS PARA LA MEDIANA EMPRESA RURAL DEL SISTEMA AGROINDUSTRIAL DEL MARAÑON ORGANICO (S.A.M.O.)	108
2.8. GUIA PARA LA IMPLEMENTACION DEL PLAN ESTRATEGICO	111
2.8.1 OBJETIVOS DE LA IMPLEMENTACION	111
2.8.2 IMPORTANCIA DE LA IMPLEMENTACION	111
2.8.3 PERSONAL RESPONSABLE EN LA IMPLEMENTACION DEL PLAN ESTRATEGICO	112
F. PRESUPUESTO INICIAL PARA LA IMPLEMENTACION DEL PLAN ESTRATEGICO PROPUESTO A LA MEDIANA EMPRESA RURAL DEL SISTEMA AGROINDUSTRIAL DEL MARAÑON ORGANICO.	118
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	119

ANEXOS

1. Mapa de zona geográfica
2. Mapa de zona de producción
3. Población del sur de Tecoluca
4. Indicadores de mercado de productos orgánicos en Europa y Estados Unidos
5. Tasa de desempleo por área geográfica
6. Cuestionario para administradores del Sistema Agroindustrial del Marañón Orgánico (S.A.M.O.)
7. Tabulaciones del cuestionario para los trabajadores de la empresa del Sistema Agroindustrial del Marañón Orgánico (S.A.M.O.)
8. Base de datos de la encuesta dirigida a los trabajadores de (S.A.M.O.)
9. Base de datos para la comprobación de hipótesis específicas.

RESUMEN

La Agroindustria Rural es, ante todo, una realidad económica y social de las áreas rurales campesinas, dado que ha nacido espontáneamente como una estrategia más de supervivencia y reproducción de las economías rurales; a la vez, ha sido el producto de esfuerzos de organismos no gubernamentales que ven en esta actividad una importante opción de desarrollo rural.

Un ejemplo de ello, es la mediana empresa rural denominada Sistema Agroindustrial del Marañón Orgánico (S.A.M.O.), siendo ésta el objeto de estudio, la cual se inició con el objetivo de crear mejores condiciones de vida para los pobladores de la zona sur del Municipio de Tecoluca, departamento de San Vicente. Durante los cinco años de funcionamiento, todas sus actividades han ido encaminadas al procesamiento de la semilla del marañón orgánico, sin tomar en cuenta herramientas administrativas como la Planeación Estratégica, siendo ésta un medio para facilitar la Gestión Empresarial.

La Planeación Estratégica comprende varios aspectos que, en una empresa, se deben considerar para determinar el rumbo hacia dónde se debe de dirigir, para lo cual tendrá que evaluarse a través de las diversas oportunidades y los obstáculos que se presenten a la empresa, para luego analizar el ambiente interno de ésta, y de esa manera poder determinar los objetivos, las estrategias y la misión. En base a lo anterior la Planeación Estratégica se puede definir como: el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo. Este proceso se divide en tres etapas: formulación de estrategias, implementación de estrategias y evaluación de estrategias.

El conocimiento de los aspectos teóricos antes mencionados sirven de base para llevar a cabo la investigación de campo, la cual parte del enunciado del problema de la investigación ¿En qué medida un diseño de Planeación Estratégica, como Herramienta Administrativa, facilita la Gestión Empresarial de la mediana empresa rural del Sistema Agroindustrial del Marañón Orgánico(S.A.M.O.)?; y del objetivo de la investigación que es proponer un Plan Estratégico como herramienta administrativa para facilitar la Gestión Empresarial de (S.A.M.O.).

El tipo de investigación que se llevó a cabo fué correlacional debido a que existe una asociación entre las variables “Planeación Estratégica” y “Gestión Empresarial”. La población objeto de estudio estaba conformada por los empleados y gerentes del S.A.M.O., quienes proporcionaron la información necesaria para el análisis de la situación actual de la empresa. Este análisis se realizó mediante el uso de la herramienta del FODA, obteniendo como resultado la determinación de las fortalezas, entre las principales están: personal calificado en el área de producción, participación en el mercado internacional, calidad en el producto, instalaciones e infraestructura

adecuada; las principales oportunidades: ausencia de competencia a nivel local, asociatividad; entre las debilidades están: ausencia de plan estratégico, no tienen segmentado el mercado nacional, no se realizan análisis financieros, capital de trabajo insuficiente; y entre las amenazas se tienen: pocos productores de materia prima, poco acceso a financiamiento, ausencia de políticas de promoción de apoyo a la agroindustria.

De lo anterior se puede concluir que la falta de un Plan Estratégico dificulta la fijación de una misión, visión y objetivos obstaculizando de esa manera que la empresa no tome oportunamente decisiones que la conduzcan a un desarrollo empresarial. Para tal efecto se recomienda que: S.A.M.O. utilice la Planeación Estratégica como una herramienta administrativa que le facilite su Gestión Empresarial.

Tomando en cuenta estas recomendaciones se elaboró un Plan Estratégico en el que se estableció la misión de la empresa de la siguiente manera: “Somos una empresa Agroindustrial dedicada al procesamiento de la semilla de marañón orgánico mediante el uso de materiales y procesos en armonía con el medio ambiente para satisfacer los gustos y exigencias de nuestros clientes y, de esta forma, llegar a ser una empresa competitiva”. A continuación se definieron los objetivos, entre los cuales se pueden mencionar: elaborar un plan de comercialización que permita promocionar el producto a nivel nacional, obtener fuentes de financiamiento, diversificar el producto a través del aprovechamiento total del fruto, brindar productos de calidad a precios accesibles al consumidor; de lo anterior se derivaron las estrategias para la empresa, entre las cuales están: realizar investigaciones de mercados para conocer gustos y preferencias de los consumidores, obtención de nuevas fuentes de financiamiento a través de la gestión de recursos financieros con instituciones nacionales como internacionales, tales como las ONGs y empresas privadas en beneficio a la agroindustria, hacer uso del falso fruto o manzana del marañón por tratarse de un subproducto que tiene muchas formas de consumo como: concentrados, mermeladas, jugos, jaleas, dulces, vinos y vinagre.

Para poner en práctica el Plan Estratégico es necesario establecer políticas que sirvan de líneas directrices específicas a la empresa, entre estas se tienen: la compra de materia prima deberá realizarse solamente a proveedores certificados por una agencia certificadora de productos orgánicos, la empresa contratará personal de ambos sexos y que pertenezcan a las comunidades aledañas al sector en el que se encuentra ubicada, mantener la contabilidad al día, fomentar la práctica de valores a los trabajadores y administradores de la empresa, mantener una estrecha comunicación con los clientes para conocer sus gustos y preferencias.

Para darle seguimiento al Plan Estratégico se presentaron planes operativos a corto plazo por cada una de las áreas funcionales de la empresa definiendo dentro de éstos los objetivos a corto plazo, las actividades, el tiempo y los responsables de llevar a cabo dichas actividades.

Por último se estableció una guía de implementación para el Plan Estratégico la cual contiene: los objetivo de la implementación, la importancia y el personal responsable para la implementación del plan estratégico, reforzando todo esto con la presentación de un presupuesto en el cual se definen los gastos en que la empresa incurrirá al momento de implementar la propuesta.

INTRODUCCION

Son pocas las empresas dedicadas al procesamiento del marañón orgánico, dentro de estas se encuentra el Sistema Agroindustrial de Marañón Orgánico (S.A.M.O.), siendo ésta el objeto de estudio. En la actualidad, el S.A.M.O. se ve afectado en su funcionamiento por carecer de herramientas administrativas, como la Planeación Estratégica.

Por lo anterior, la investigación se llevó a cabo con el fin de proporcionar un Plan Estratégico que facilite la Gestión Empresarial de la empresa, la cual se realizó mediante el desarrollo de tres capítulos, los cuales se detallan a continuación:

En el Capítulo I, se presentan los fundamentos teóricos sobre mediana empresa, agroindustria, planeación estratégica y gestión empresarial, los cuales sirvieron de guía para el desarrollo de la investigación.

El Capítulo II, comprende los objetivos de la investigación, así como también la metodología que se utilizó para la ejecución de la misma; además, se realizó el diagnóstico de la empresa, el cual fué estructurado tomando como base la información obtenida en la investigación de campo. Los resultados obtenidos demostraron deficiencias en el conocimiento de aspectos administrativos, situación que se vió reflejada en la ausencia de planes estratégicos; también, incluye las conclusiones resultado del diagnóstico y para las cuales se presentan sus respectivas recomendaciones.

El Capítulo III, se estructuró en base a la información obtenida de la investigación de campo, el cual contempla la propuesta de Planeación Estratégica, con el fin de que se utilice como una herramienta administrativa para facilitar la Gestión Empresarial de la mediana empresa agroindustrial.

En este apartado, se establece la misión, objetivos y estrategias para la empresa en estudio, las cuales han sido diseñadas de acuerdo al análisis del ambiente externo y el ambiente interno en el que se encuentra la empresa, así también, se presentan políticas que servirán de directrices para respaldar y fomentar el trabajo que se realizará para alcanzar los objetivos propuestos.

Por último, se presenta un plan operativo por área funcional, una guía para su implementación y una estimación de los gastos en los que podría incurrir al implantar el plan estratégico.

CAPITULO I
FUNDAMENTOS TEORICOS SOBRE MEDIANA EMPRESA,
AGROINDUSTRIA, PLANEACION ESTRATEGICA Y GESTION
EMPRESARIAL

A. GENERALIDADES DE LA MEDIANA EMPRESA AGROINDUSTRIAL

1. ANTECEDENTES

Durante la década de los años cuarenta, en El Salvador surgió una clasificación dentro de la mediana empresa, especialmente dentro del sector industrial, dada la variabilidad de productos que se elaboraban.

Esta clasificación obedece a dos tipos:

- ✓ La industria manufacturera: comprende los establecimientos que transforman la materia prima, productos semi-elaborados en productos terminados, utilizando un número de trabajadores relativamente bajo.
- ✓ La industria casera: ésta utilizaba más fuerza humana o de animales para elaborar sus productos, no importando el número de personas.

La forma de producción artesanal fué cambiando y mejorando, utilizando de esa manera mayor recurso humano, incidiendo en el desarrollo económico y social del país a través de nuevas fuentes de empleo, generando ingresos al personal que labora dentro de esas empresas, logrando de esa manera mayor capacidad de consumo.

En la década de los años setenta, la mediana empresa sufrió un lento crecimiento debido a los problemas políticos-sociales que se dieron en el país, especialmente aquellas que se dedicaban a la agricultura, ya que los pobladores de las zonas en las

que se realizaba esta actividad económica tuvieron que dejar sus tierras a causa de la guerra. Lo anterior provocó el cierre de empresas dedicadas a la agroindustria, lo cual trajo disminución en toda la capacidad productiva dentro de la pequeña y mediana empresa, dándose una reducción en la oferta formal de empleo.

En el año 1992, con la firma de los acuerdos de paz, surgió, dentro de los pobladores de las zonas rurales afectadas por la guerra, la iniciativa de asociarse y de unir fuerzas para generar oportunidades económicas de desarrollo a través de la agricultura y de otro tipo de actividad que ayude a la situación económica de éstos.

Hoy en día, la mediana empresa rural agroindustrial enfrenta una serie de problemas y dificultades para insertarse dentro del nuevo sistema económico de apertura de mercado comercial y de liberación económica en el que El Salvador es parte. Dentro de este contexto, surge la necesidad de que las medianas empresas agroindustriales estén preparadas para ser más competitivas, adoptando nuevas estrategias empresariales para poder hacer frente a los obstáculos que se les presenten.

2. DEFINICION DE AGROINDUSTRIA

El término de agroindustria es amplio ya que toda materia prima que proviene del sector agropecuario es sujeta de transformación y/o industrialización; por tal motivo, la industrialización de productos agrícolas constituye un proceso especializado de manejo y preservación mediante el uso de una tecnología apropiada, para ofrecer al consumidor un producto acabado enmarcado en el sistema

Agro-Alimentario, humano y animal, realizado por una empresa conducida o no por los propios productores. Una forma de articular la economía campesina con la agroindustria es a través de la Agroindustria Rural, en la que el pequeño productor participa:

- a) Directamente, bien sea como propietario individual o como parte de diversas formas asociativas.
- b) Como arrendatario o en compañía de los empresarios rurales que poseen los equipos y la infraestructura de la agroindustria rural.
- c) Como proveedor de materia prima, en condiciones de mayor equilibrio que las que ofrece la agroindustria no comprometida con el desarrollo local.

La Agroindustria Rural (AIR), es ante todo, una realidad económica y social de las áreas rurales campesinas. En una buena proporción, ha nacido espontáneamente como una estrategia más de supervivencia y reproducción de las economías rurales y, en otros casos, ha sido el producto de esfuerzos de organismos no gubernamentales y entidades nacionales, que ven en esta actividad una importante opción de desarrollo rural.

Para el Proyecto del Ministerio de Agricultura y Ganadería sobre la Estrategia para el fortalecimiento de la Agroindustria Rural en El Salvador, la agroindustria, tradicionalmente, se ha conceptualizado como: "El eslabón entre la producción primaria y el consumo". También, la define como: "La actividad en la que hay un proceso de adaptación, conservación, transformación y comercialización que utiliza mayoritariamente materia

prima agropecuaria (agrícola, pecuaria, forestal o pesquera)"

Además, se puede definir como: "El subsector manufacturero que clasifica, limpia, corta, mezcla y transforma física y/o químicamente las materias primas agropecuarias a fin de obtener productos alimentarios o no alimentarios"^{1/}

La Agroindustria Rural también se define como: "La actividad que permite aumentar y retener, en las zonas rurales, el valor agregado de la producción de las economías campesinas, a través de la ejecución de tareas de post-cosecha en los productos provenientes de explotaciones silvo-agropecuarias, tales como la selección, el lavado, la clasificación, el almacenamiento, la conservación, la transformación, el empaque, el transporte y la comercialización".^{2/}

En resumen, cualquier definición de la agroindustria deberá comprender los siguientes dos criterios básicos:

- a) Materia prima de origen agrícola, pecuaria, forestal, acuícola o pesquera
- b) Proceso post-cosecha. Además de ello, es importante tener en cuenta sus proyecciones económicas, sociales y culturales.

3. CLASIFICACION Y DEFINICION DE LA MEDIANA EMPRESA AGROINDUSTRIAL

En El Salvador, no existe un criterio uniforme para determinar el tamaño de las empresas agroindustriales; los parámetros cualitativos y cuantitativos que se

^{1/} Donis, Jorge Alberto. "Estructura y Articulación Agroindustrial en El Salvador". Universidad Centroamericana José Simeón Cañas. San Salvador, El Salvador. 1988. Pág. 23

^{2/} Boucher, Francois y Riveros, Hernando. "Estrategia Para el Fortalecimiento de la Agroindustria Rural en El Salvador".

utilizan para conceptualizarlo son establecidos de acuerdo a las condiciones de cada país, o conforme a los fines que persiguen los organismos o instituciones que tienen relación con las empresas.

Entre los criterios más utilizados para clasificar a las empresas por su tamaño se tienen los siguientes:^{3/}

PARAMETROS CUALITATIVOS:

Estos expresan las características propias de la empresa, los cuales son:

- a) Por su Tecnología: artesanal e industrial
- b) Por su Actividad: industrial, comercio y servicio
- c) Por su Mercado: local, nacional e internacional

PARAMETROS CUANTITATIVOS:

Son los que proporcionan la idea del tamaño de una empresa, entre los que se pueden mencionar.

a) Personal Ocupado:

Se toma como base el número de empleados ocupados en la empresa. Para establecer el tamaño se forman rangos con límites que difieren de una institución a otra.

b) Activos Totales:

Este criterio es utilizado principalmente por instituciones financieras y se basa en los activos totales de las empresas.

c) Personal ocupado y Activos Totales

PRODAR/CIRAD/IICA.. San Salvador, El Salvador. 1999. Pág. 7

^{3/} Barrilla Ramírez, Héctor Javier y otros. "Aplicación de Técnicas de Gestión Industrial y su Incidencia en el Incremento de la Productividad y Competitividad en la Pequeña y Mediana Empresa Fabricantes de Productos Derivados del Cemento en el Departamento de Santa Ana". Universidad de El Salvador. San Salvador, El Salvador. 1999

Consiste en la combinación de los criterios antes mencionados. Se establecen rangos en ambas categorías y combinando estos rangos es como se determina el tamaño de la empresa.

La clasificación que se adoptará en este trabajo será la del criterio de personal ocupado.

Se detalla a continuación, los rangos que utilizan diversas entidades de El Salvador para clasificar a las empresas:

Rangos para la Clasificación de Empresas

ENTIDAD	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA
FUSADES	1-10 personas	11-19 personas	20-99 personas
AMPES	1-5 personas	6-20 personas	21-50 personas

Fuente: Contacto personal con las diferentes instituciones.

De acuerdo a lo anterior, se define a la mediana empresa agroindustrial como **"Todo establecimiento de manufactura que, a partir de la transformación de materia prima agropecuaria, elabora productos para satisfacer necesidades; el número de trabajadores con que cuenta oscila entre 50 y 75 empleados. Además, el proceso de producción es combinado, dado que en la fabricación de los productos interviene una parte manual y una mecanizada"**.

4. CARACTERISTICAS DE LA MEDIANA EMPRESA AGROINDUSTRIAL

La mediana empresa agroindustrial representa una continuidad de lo que antes fuera una pequeña empresa, heredando a su vez una buena parte de los problemas y necesidades socio-económicas que pueden existir en el entorno.

Por ello, se presentan una serie de características que describen a la mediana empresa agroindustrial.

- ✓ La propiedad y la orientación de las empresas están bajo el dominio de una o más personas. Existe una tendencia a centralizar la mayor parte del trabajo y la toma de decisiones.
- ✓ No poseen adecuada capacidad administrativa, por lo que, frecuentemente, tienen problemas en la toma de decisiones para la coordinación de los recursos disponibles. Así mismo, presentan una debilidad administrativa reflejada en el hecho de no poseer una adecuada estructura organizativa que le permita mejorar su eficiencia en la dirección y coordinación general de la administración. Ya que, en efecto, este sector de empresas no tiene una clara definición de sus propósitos, con ausencia de políticas, funciones y de toda una estructura de organización que describa los niveles de autoridad y de responsabilidad.
- ✓ Otra característica es que, generalmente, estas empresas no tienen, de parte del sistema bancario, acceso al crédito, debido a la falta de garantías exigidas y, sobre todo, a la poca capacidad de gestión administrativa y operativa de sus actividades empresariales.

B. PLANEACION ESTRATEGICA

1. ANTECEDENTES^{4/}

Al inicio de la Segunda Guerra Mundial, comenzó a surgir la idea de que, dentro del proceso administrativo, se encuentra la Planeación Estratégica y los planes de acción que constituye dicha planeación.

Esta idea fué evolucionando con el tiempo, se utilizaban, dentro del concepto que se manejaba, tres elementos importantes los cuales eran definir los cursos de acción, implementar el proceso de búsqueda de ideas claves y la formulación de estrategias. Desarrollaban estas ideas usando métodos de la historia y analizando el crecimiento y el desarrollo de compañías.

También, durante el transcurso del tiempo se trató de definir la forma en que la alta dirección podría atacar los dos problemas centrales que enfrentaban las organizaciones: los cambios entre la organización y el ambiente, y el rápido crecimiento del tamaño y la complejidad de las organizaciones modernas de negocios.

Posteriormente, se fueron combatiendo los problemas anteriores, adquiriendo de esa manera nuevos conceptos de lo que es la Planeación Estratégica.

^{4/} Stoner, J.A. y Freeman, R. E. "Administración". 5ª Edición. Prentice Hall. México. 1996. Pág. 92

2. DEFINICION DE PLANEACION ESTRATEGICA

La Planeación Estratégica comprende varios aspectos que, en una empresa, se deben considerar para determinar el rumbo hacia dónde se debe de dirigir, lo cual tendrá que evaluarse a través de las diversas oportunidades y obstáculos que se presenten antes de analizar el ambiente interno para determinar de esa manera la fijación de objetivos, estrategias y definición de la misión y visión.

Son muchos los autores que han tenido interés en definir un concepto de Planeación Estratégica, entre los cuales se encuentran: Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1999)^{5/}, definen la Planeación Estratégica como “El proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”

Por otro lado, Menguzzato y Renau (1991)^{6/} indican que la Planeación Estratégica “Es el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno y la selección de un compromiso estratégico entre los elementos que mejor satisfagan las operaciones”

Para Philip Y Armstrong (1996)^{7/}, la Planeación Estratégica de la compañía “Es el nivel de dirección que define las misiones de la organización, establece metas a largo plazo y formula estrategias generales para cumplirlas”

Considerando los conceptos antes mencionados y para efecto del estudio a realizar se definirá el concepto de Planeación Estratégica como **“La herramienta administrativa que permite definir el**

^{5/} Goodstein D., Nolan M. y Pfeiffer W. “Planeación Estratégica Aplicada”. Colombia. McGraw Hill. 1998. Pag. 5

^{6/} Menguzzato M. Y Renau J.J. “La Dirección Estratégica de la Empresa”. 1ª Edición. Prentice Hall. España. 1991. Pag. 78

^{7/} Kotler Philip y Armstrong Gary. “Fundamentos de Mercadotecnia”. 7ª Edición. México. Pentic Hall. 1996. Pag. 241

futuro que se quiere a largo plazo y alcanzarlo a través de la fijación de estrategias”.

3. IMPORTANCIA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

A través del tiempo, la importancia ha aumentado por diversas situaciones que se presentan en el ambiente, lo que ha hecho posible que, cada vez, la formulación de planes y actividades se encaminen hacia los objetivos organizacionales.

Rodríguez J. (1997)^{8/} hace referencia a diversos acontecimientos representativos que han aumentado la importancia de la planeación estratégica.

- Aceleración del cambio tecnológico
- La creciente complejidad de la actividad gerencial
- Creciente complejidad del ambiente externo
- Un intervalo mayor entre las decisiones actuales y los resultados futuros

Goodstein et al. (1999)^{9/} enmarcan la importancia de la planeación estrategia dentro de las siguientes razones:

- Proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite evaluar las situaciones estratégicas, analizar alternativas y decidir sobre las acciones que se deben emprender en un período razonable.
- Permite a los líderes de la empresa liberar la energía de la organización detrás de una visión compartida y cuentan con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión.
- Incrementa la capacidad de la organización para implementar el plan estratégico de manera completa y oportuna.

^{8/} Rodríguez Valencia J. “Como Aplicar la Planeación Estratégica en la Pequeña y Mediana Empresa”. 1ª Edición. Ediciones Contables, Administración y Fiscales S.A. de C.V. México. 1997. Pág. 57

^{9/} Goodstein; Op. Cit. Pag. 58

- La planeación estratégica ayuda a que las organizaciones se desarrollen, organicen y utilicen una mejor comprensión del entorno en el cual opera, de los clientes y de sus propias capacidades y limitaciones.
- Proporciona una oportunidad o una base anual para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores.

De acuerdo a lo anterior, la importancia de la Planeación Estratégica se basa en que ésta les permite a los administradores visualizar el futuro por el cual se dirigirán los objetivos, políticas y estrategias. A la vez, determina las oportunidades y los peligros futuros a los cuales deberá de responder.

4. CARACTERISTICAS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

La planeación estratégica es la más importante y de más largo alcance que los administradores pueden efectuar en las empresas; a su vez, este tipo de planeación posee varias características distintivas que Rodríguez J. (1997)^{10/} las enumera de la siguiente manera:

- Es una actividad en la que tiene que intervenir la dirección superior.

Los altos niveles tienen acceso a la información necesaria para considerar todos los aspectos de la empresa.

- Trata con cuestiones básicas.

Da respuesta a interrogantes, como: ¿en qué negocio estamos?, ¿en qué negocio deberíamos estar?

- Ofrece un marco para la planeación detallada y para decisiones gerenciales cotidianas.

Frente a algunas decisiones, el gerente puede preguntarse

¿Cuáles alternativas estarán más de acuerdo con nuestra estrategia?

^{10/} Rodríguez J.; Op, Cit. Pag.65

- Se trata de planeación de largo alcance.

Implica un tiempo más largo que otro tipo de planeación.

- Analiza el medio ambiente, ambiente interno y externo de la empresa.

Estudia el entorno para prevenir amenazas y aprovechar oportunidades y estudia el ambiente interno para detectar debilidades y fortalezas.

5. PROPOSITO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

El propósito está integrado por tres factores importantes, según

Quigley J. (1996)^{11/}

- La asignación de recursos.

Este factor se aplica tanto a recursos humanos como a los financieros. Dentro de la planeación, es común excederse en la asignación de recursos, en particular de recursos financieros o utilizar el proceso de planeación como un mecanismo para racionar o negar el acceso a la financiación.

- La creación de un enfoque estratégico bien definido.

El logro de un consenso administrativo mediante una comprensión compartida del ambiente externo y de la posición competitiva constituye un objetivo fundamental de la planeación efectiva. La planeación estratégica se convierte en un proceso de aprendizaje compartido para la gestión empresarial.



© 2001, DERECHOS RESERVADOS

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento,
sin la autorización escrita de la Universidad de El Salvador

SISTEMA BIBLIOTECARIO, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

- El forjar el compromiso de la administración.

Los directivos o líderes empresariales deben de poseer una perspectiva más amplia de lo que se espera, tienen que clarificar los objetivos, estar en constante renovación y desarrollo corporativo, mejorar el desempeño a largo plazo, así como la determinación de convertir en realidad la misión y metas de la empresa.

6. PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA

El proceso de planeación estratégica parte del hecho que las empresas deben estar siempre atentas a las tendencias y a los hechos internos y externos, de tal forma que puedan hacer cambios oportunos conforme se necesiten. Es por ello, que Fred R. David (1992)^{12/} divide el proceso de planeación estratégica en tres grandes etapas:

➤ Formulación de estrategias

La formulación de estrategias debe ser el punto de partida de la planeación estratégica; es por ello, que la dirección de toda empresa debe de elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y amenazas externas y definir tanto las fuerzas como las debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas a seguir.

➤ Implementación de Estrategias

La implementación de estrategias significa poner en práctica las estrategias formuladas; es decir, que es la etapa activa del proceso estratégico, lo cual sólo se logrará estableciendo objetivos anuales, ideando políticas, motivando a los empleados y asignando recursos,

^{11/} Quigley Joseph V. "Visión: Cómo la desarrollan los líderes, la comparten y la sustentan". Mc Graw-Hill. Colombia. 1996. Pág. 78

^{12/} Fred, R. David. "Administración Estratégica". Editorial Continental. México. 1992

de tal manera que permita ejecutar satisfactoriamente las estrategias formuladas.

➤ **Evaluación de Estrategias.**

La evaluación de estrategias viene a ser el medio fundamental para determinar el funcionamiento de las estrategias, ésto a la vez nos sirve para modificar las estrategias a futuro, dado los cambios internos y externos que se dan constantemente. Para Fred R. David, existen tres actividades fundamentales para evaluar estrategias:

- Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes
- Medición del desempeño.
- Aplicación de acciones correctivas.

7. TERMINOLOGIA DE PLANEACION ESTRATEGICA

En las etapas del proceso de planeación estratégica se hace mención de ciertos términos los cuales se definirán a continuación, para tener un mayor entendimiento sobre los diferentes modelos de planeación estratégica.

➤ **Misión**

Según Koontz y Heinz (1998)^{13/}, misión es “La función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de ésta”

➤ **Amenazas y Oportunidades Externas**

Amenazas:

^{13/} Koontz Harold y Heinz Wehrich “Administración. Una Perspectiva Global”. 11ª Edición. McGraw-Hill. México. 1998. Pag. 127

Thompson y Strickland (1998)^{14/} afirman que las amenazas pueden provenir de ciertos factores del ambiente externo de la empresa. Para Rodríguez J. (1997)^{15/} las amenazas podrían afectar negativamente las posibilidades del logro de los objetivos.

Oportunidades:

Thompson et al. (1998)^{16/} identifican las oportunidades como todas aquellas que ofrecen importantes vías de crecimiento empresarial y aquellas en las cuales una compañía tiene el mayor potencial para lograr una ventaja competitiva

➤ **Fuerzas y Debilidades Internas**

Fortalezas:

Thompson et al. (1998)^{17/} las definen como las características que le proporcionan capacidad importante a las empresas. Rodríguez J. (1997)^{18/} las describe también como características propias de la empresa que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos organizacionales.

Debilidades:

Los puntos débiles los describe Thompson como algo que hace falta a la compañía o bien una condición que la coloca en situación desfavorable.

^{14/} Thompson Arthur y Strickland A.J. "Dirección y Administración Estratégica". McGraw-Hill. México. 1998. Pag. 97

^{15/} Rodríguez; Op, Cit. Pag. 57

^{16/} Thompson; Op, Cit. Pag. 98

^{17/} Idem Pag. 97

➤ **Objetivos**

Para Koontz et al. (1998)^{19/}, objetivos “ Son los fines que se persiguen por medio de una oportunidad de una u otra índole. Representan no sólo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control”.

Según Fred R. David (1992)^{20/}, los objetivos son “Como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica”.

➤ **Estrategias**

Koontz et al.(1998)^{21/}, definen el término estrategia “Como la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.

Según Fred R. David(1992)^{22/}, “Las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo”

➤ **Políticas**

Para Fred R. David. (1992)^{23/}, las políticas no son más que “el medio que se usará para alcanzar los objetivos anuales “

Estas políticas incluyen los lineamientos que sirven para determinar los procedimientos a seguir.

^{18/} Rodríguez; Op, Cit. Pag. 58

^{19/} Koontz; Op, Cit. Pag. 129

^{20/} David; Op, Cit. Pag. 10

^{21/} Koontz; Op, Cit. Pag. 130

^{22/} David; Op, Cit. Pag. 11

^{23/} David; Op, Cit. Pag. 11

8. MODELOS DE PLANEACION ESTRATEGICA

Existen diversos modelos de Planeación Estratégica, según sea el criterio del autor. A continuación, se presentan algunos de estos modelos:

◆ **MODELO DE MINTZBERG**

Mintzberg et al. (1997)^{24/} proponen un modelo de Planeación Estratégica de la siguiente manera:

- ✓ Establecimiento de la Misión
 - Definición del Negocios
 - Macroambiente

- ✓ Revisión del Ambiente Externo
 - Ambiente Industrial
 - Macroambiente
 - Evaluación de Oportunidades y Amenazas

- ✓ Revisión del Ambiente Interno
 - Análisis de la Cadena de Valor

^{24/} Mintzberg Henry; Brian, James; Voyer, John. " El Proceso Estratégico". 1ª Edición. Prentice Hall. México. 1997

- Análisis Financiero
- Evaluación de Fuerzas y Debilidades
- ✓ Definición de Estrategias Empresariales
- ✓ Programas Integrados

Estos pasos se describen brevemente a continuación:

✓ ESTABLECIMIENTO DE LA MISION

El establecimiento de la misión de una organización describe el carácter y el concepto de las actividades futuras que la organización piensa hacer, y para quién lo hará, así como las premisas filosóficas centrales que servirán para sus operaciones. Su implantación principal es como guía interna para las personas que toman decisiones en la organización, de tal manera que los planes que se elaboran puedan ser probados, para saber si son compatibles con la misión de la organización entera. El establecimiento de la misión debe ser un documento visible que permita al personal de la organización enfocar sus esfuerzos.

✓ REVISION DEL AMBIENTE EXTERNO

La mayor parte de los expertos en planificación están de acuerdo en que es muy importante hacer un análisis del exterior antes que un

análisis del interior. Esto es, primordialmente, para que las personas encargadas de hacer los planes puedan estudiar al ambiente exterior en forma objetiva, ya que analizar aquello que está afuera de la empresa después de analizar aquellos que están en el interior, pueden llevar a las personas a tener prejuicios o los ojos vendados, o pueda que sólo se presente una tendencia a interpretar los hechos del ambiente, tras el filtro de aquello que las personas consideran cierto acerca de la empresa.

✓ REVISION DEL AMBIENTE INTERNO

El marco de la cadena de valor de Porter se puede usar para ayudar a identificar las fuerzas y las debilidades de la organización. Esta revisión incluye un análisis financiero, el cual contiene resultados financieros pasados, como requisitos financieros futuros para apoyar el plan estratégico; este análisis suele consistir en un análisis completo de las razones de los estados financieros existentes.

✓ ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS

Para precisar la estrategia explícita de un plan, se requiere de un proceso de cinco pasos:

- Definir y determinar los campos estratégicos que afectan el rumbo de la organización.

- Establecer éstos por orden de prioridad.
- Determinar la fuerza motriz de la organización.
- Identificar los cambios que se deben presentar cuando se señala un rumbo.
- Formular una definición de estrategia que establezca un rumbo claro para la organización.

✓ PROGRAMAS INTEGRADOS

Los programas integrados representan los pasos de acción de la planificación estratégica, se integran en razón de su carácter interfuncional.

El propósito de los programas integrados es garantizar que el plan se llegue a poner en práctica, es preciso detallarlos con suficiente detenimiento como para que el director general o el equipo planificador siga la pista del avance o mida los resultados específicos. La implantación gira en torno a lograr traducir los objetivos a acciones y resultados específicos.

MODELO DE HILL/JONES

Otro modelo del proceso de administración estratégica es el de Hill y Jones (1996)^{25/}. Este proceso puede dividirse en cinco componentes diferentes, los cuales son:

- La selección de la misión y las principales metas corporativas.

La misión expone el por qué de la existencia de la organización y lo que debe de hacer.

- Análisis del ambiente competitivo externo de la organización.

En este paso se identifican las oportunidades y amenazas estratégicas del ambiente operativo de la empresa, se debe analizar el ambiente inmediato, el ambiente en el que se encuentra la empresa y el ambiente del país.

- Análisis Interno

Aquí se posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Este análisis comprende la identificación de la cantidad de recursos disponibles para la organización.

^{25/} Hill, Charles y Jones, Gareth. "Administración Estratégica". 3ª Edición. Mc Graw-Hill. Colombia. 1996

- Selección de Estrategias

Este paso involucra la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la empresa, junto con sus oportunidades y amenazas externas. La selección de estrategias requiere identificar el conjunto respectivo de estrategias que mejor le permitan a una organización sobrevivir y prosperar en el ambiente competitivo. Este paso incluye la selección de estrategias a nivel funcional, de negocios, corporativo y estrategias globales.

- Implementación de Estrategias

La implementación de estrategias se divide en cinco componentes principales:

- Diseño de una estructura organizacional
- Diseño de control de sistema
- Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles
- Manejo del conflicto, las políticas y el cambio
- El ciclo de retroalimentación

◆ **MODELO DE FRED R. DAVID**

David (1992)^{26/} propone un modelo de administración estratégica basado en 6 etapas las cuales se mencionan a continuación:

- Declaración de la Misión
- Auditoria Externa
- Auditoria Interna.
- Objetivos a Largo Plazo
- Generar, Evaluar y Seleccionar Estrategias
- Establecer Políticas

9. SELECCION DEL MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA

De lo expuesto anteriormente sobre los modelos de Planeación Estratégica, se puede decir que básicamente son, en esencia, similares, teniendo por resultado un mismo fin:

La identificación sistemática de las oportunidades y amenazas que surgen en el futuro, las cuales combinadas con otros datos importantes, proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar las amenazas. Para efectos de este estudio se tomará como Modelo de Planeación Estratégica el que propone Fred R. David, debido a que da pautas para elaborar, a cualquier empresa, planes a

largo plazo, a la vez es fácil de comprender. Los pasos que se mencionan a continuación son los necesarios para elaborar un plan estratégico:

- Declaración de la Misión

La declaración de la misión, una declaración duradera del propósito de una organización que la diferencia de otras empresas similares, es una declaración de la “razón de ser”. La declaración de la misión responde a la pregunta “¿Cuál es nuestro negocio?”. Un enunciado claro de la misión resulta esencial para establecer objetivos y formular estrategias.

La declaración de la misión visualiza la organización a largo plazo, en términos de lo ¿qué quiere ser? y ¿a quién quiere servir?.

- Análisis del Ambiente Externo

El propósito de una auditoría externa es elaborar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y de amenazas que se deberían eludir. Como sugiere la palabra “finita”, la auditoría externa no pretende elaborar una lista exhaustiva de todos los factores que podrían influir en un negocio. Por el contrario, su propósito es identificar las variables claves que prometen respuestas procesables. Las empresas deben tener capacidad para responder en forma ofensiva o defensiva a los factores, formulando estrategias que

le permitan aprovechar las oportunidades externas y reducir al mínimo las consecuencias de las amenazas potenciales.

- **Análisis del Ambiente Interno**

Las áreas funcionales de todas las organizaciones tienen fuerzas y debilidades; pero, ninguna empresa tiene las mismas fuerzas y debilidades en todas sus áreas. Las fuerzas y debilidades internas, sumadas a las oportunidades y amenazas externas, así como un enunciado claro de la misión, son la base para establecer objetivos y estrategias. Los objetivos y las estrategias se establecen con la intención de capitalizar las fuerzas internas y de superar las debilidades.

- **Establecer los Objetivos a Largo Plazo**

Los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan del seguimiento de ciertas estrategias. Las estrategias son las acciones que se emprenderán para alcanzar los objetivos a largo plazo. El marco de tiempo de los objetivos y las estrategias debe ser congruente, normalmente entre dos y cinco años.

Los objetivos de las diferentes unidades de la organización deben ser cuantitativos, mensurables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerarquizados, alcanzables y congruentes.

- **Generar, Seleccionar y Evaluar Estrategias**

Las estrategias alternativas no surgen de la nada, se derivan de la misión, los objetivos, la auditoría externa y la auditoría interna de la empresa, son congruentes con las estrategias pasadas que han funcionado bien y parten de ella.

La generación de estrategias se puede integrar en un marco de tres etapas las cuales se mencionan a continuación:

- ✓ Etapa de los Insumos: Resume la información básica que se debe tener para formular estrategias. Esta etapa incluye la matriz de evaluación de los factores externos y la matriz de evaluación de los factores internos.
- ✓ Etapa de la Adecuación: Se concentra en generar estrategias alternativas viables, alineando factores internos y externos claves. Incluye la matriz de las amenazas-oportunidades , debilidades-fortalezas.
- ✓ Etapa de la Decisión: Incluye una sola técnica, la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE). Una MCPE usa la información obtenida en la etapa uno para evaluar, en forma objetiva, las estrategias alternativas viables en la etapa dos. Una MCPE revela el atractivo relativo de estrategias alternativas y, por tanto, ofrece una base objetiva para seleccionar estrategias específicas. La MCPE es un instrumento que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, internos y externos, identificados con anterioridad.

- Establecer Políticas

Las políticas son instrumentos útiles para la ejecución de las estrategias, ya que fijan límites y las restricciones a las acciones administrativas que deben ser ejecutadas.

Antes de formular las políticas, es conveniente tomar en cuenta todos los problemas presentes y, además de éstos, se deben de tener presente los elementos que caracterizan una política, como: deben de ser amplios, dinámicos, consistentes, exclusivos y tener un número

de políticas suficientes para abarcar las áreas seleccionadas como importantes.

C. GESTION EMPRESARIAL

1. ANTECEDENTES

A través de los tiempos, el surgimiento de las pequeñas y medianas empresas durante la década de los años 90, ha sido de profunda importancia para la economía local, principalmente por ser fuente para la generación de empleos.

Hoy en día, estas empresas se ven desafiadas por la llegada del mercado libre, el cual les ocasiona incertidumbre para el crecimiento de la misma.

Este desafío hace que las pequeñas y medianas empresas realicen un análisis de la situación empresarial en la que se encuentran y de cómo estos conocimientos pueden ayudar a la gestión empresarial que conduzca al desarrollo para hacer frente a los nuevos desafíos económicos.

2. DEFINICION DE GESTION EMPRESARIAL

Drovetta y Guadagnini (1995)^{27/}, definen la gestión empresarial como “La acción que implica planificar, organizar, motivar, dirigir y controlar, desde un punto de vista general. En forma específica abarca la previsión, el orden, los propósitos, la integración de esfuerzos y la efectividad de las aportaciones de los demás con el fin de lograr el desarrollo de la organización”.

^{27/} Drovetta, Mabel Susana y Guadagnini, Horacio. “ Diccionario de Administración y Ciencias Afines”. 1ª Edición. Editorial LIMUSA. México. 1995. Pag. 91

Para Jean-Pierre Paulet (1997)^{28/}, es “El conjunto de técnicas o acciones que la dirección realiza para dirigir a la empresa al desarrollo”

De acuerdo a las definiciones anteriores y al objetivo de la investigación, la gestión empresarial **“Son todas las acciones o el conjunto de técnicas que desde la dirección se realizan dentro del proceso administrativo con el objetivo de que la empresa logre ser competitiva”**

3. ELEMENTOS A CONSIDERAR DENTRO DE LA GESTION EMPRESARIAL

Para determinar las acciones o los lineamientos necesarios para llevar a cabo la gestión empresarial, Gray Colin (1993)^{29/} considera importante que se siga una serie de etapas en las cuales se podrá identificar soluciones para cualquier problema de gestión y de desarrollo.

➤ Identificar los problemas de crecimiento más importantes de la empresa.

Es útil describir cuáles son los principales problemas de crecimiento; pero, no basta con la descripción exacta del problema, es necesario la identificación de las causas que han dado origen a estos problemas de crecimiento. Para ello, es necesario analizar los siguientes factores:

- La importancia de establecer objetivos alcanzables.

Toda buena gestión descansa en el principio fundamental de que la persona de mayor responsabilidad es capaz de identificar los objetivos a largo plazo y las metas inmediatas a corto plazo que llevarán a la consecución final de dichos objetivos.

^{28/} Paulet, Jean-Pierre y Santandreo Eliseo. “Diccionario de Economía y Empresa”. Ediciones Gestión 2000. España. 1997

^{29/} Gray, Colin. “Gestión de Desarrollo en la Pequeña y Mediana Empresa”. Ediciones Pirámide. España. 1993

- La estructura y flexibilidad de su organización.

Cada empresa requiere su propia combinación de recursos; pero, analizando en profundidad lo que todas las empresas necesitan, básicamente es disponer de empleados competentes que utilicen los recursos de forma eficiente.

- Las exigencias que imponen a su empresa los mercados en expansión.

Es importante analizar la relación entre los efectos de crecimiento y su mercado principal, pues, si no comprende bien en qué punto se encuentra su negocio, podrá salirse fácilmente de la curva de crecimiento.

- Controlar el proceso de crecimiento.

La falta de un registro exacto de los datos genera un círculo vicioso que es un efecto característico del proceso de expansión: cada vez se dispone de menos tiempo para gestionar una información cada vez mayor; a la vez, la falta de una gestión adecuada de la información impedirá una verdadera planificación.

➤ Planificar lo deseado

La clave para controlar los problemas del crecimiento imprevisto radica en una buena planificación; pero, la mayoría de los responsables de las pequeñas empresas les resulta sumamente difícil poder encontrar y dedicar tiempo y atención suficiente a la planificación. Por lo que es importante identificar los elementos necesarios que ayudan a los niveles de dirección en las pequeñas empresas a planificar eficientemente.

- Gestionar eficientemente el tiempo.

Es necesario identificar cuáles son los factores que hacen perder más el tiempo dentro de la empresa; es importante que sea consciente de

que la expansión de negocio requiere que se dedique más tiempo a la planificación y a la toma de decisiones.

- Organizar eficientemente el trabajo.

Se debe de tomar la decisión de priorizar aquellas tareas importantes y que son vitales para el éxito del crecimiento de su empresa, sin acumular responsabilidades pues cada tarea absorbe una parte del tiempo disponible. Luego, se identifican las tareas importantes sean estas urgentes o no.

➤ Desarrollar las futuras estrategias de crecimiento

Para desarrollar las futuras estrategias de crecimiento es necesario que la calidad de la información en la que está basada la toma de decisiones sea verdaderamente fiable, a la vez ésta debe de estar acorde a los objetivos a corto y largo plazo.

Para ello, es necesario considerar los siguientes aspectos:

- Adelantarse a los competidores

Dentro del cambio de enfoque que supone el estar centrado en el cliente forma también parte el estar al tanto de los competidores.

Para esto, es necesario disponer de un cierto número de productos compatibles y rentables que se encuentren en distintas fases de desarrollo, así como de suficientes recursos que permitan responder a las nuevas oportunidades que surjan en campos afines.

- Eliminar lo innecesario

Para conseguir el máximo de eficiencia, debe concentrarse en los mercados en los que crea que su empresa debería estar presente y en aquellos en que los productos generen verdaderos beneficios para la empresa. Lo que significa, por un lado, que no se deben gastar los recursos de la empresa en actividades irrelevantes y por otro, que

todos los esfuerzos de comercialización deben de estar dirigidos a conseguir sus metas actuales.

- Introducir la tecnología del tratamiento de la información

Al introducir tecnología dentro del manejo de la información, ésta puede aportar diversos beneficios de crecimiento a los negocios, ofreciendo a la vez ventajas para la gestión de las funciones administrativas de la empresa. Sin embargo, es necesario reconocer que la tecnología de la información supone una carga adicional para los propietarios de las medianas empresas rurales, esta carga se ve agravada por la necesidad de mantenerse al corriente en los últimos avances tecnológicos dentro de su campo, por miedo a que se adelanten los competidores y no poder competir con su calidad, rapidez o precios.

- Desarrollar una cultura de empresa

A medida que la empresa vaya creciendo y sea cada vez más compleja y numerosa, las decisiones a tomar resultarán cada vez más difíciles. Para esto, es necesario fomentar un espíritu de equipo dentro de la empresa, el cual suele denominarse “cultura de empresa”.

A medida que la empresa va creciendo, es cada vez más importante la necesidad de presentar una imagen consistente y positiva, esta imagen no sólo dependerá de la dirección, sino que depende de todas las personas que trabajan en ella. Lo que significa que, no sólo los de alto nivel serán quienes deban articular los objetivos, sino que deberán comunicar esos objetivos a los empleados de tal forma que se conviertan en los objetivos de “toda” la empresa.

CAPITULO II

DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA MEDIANA EMPRESA RURAL DEL SISTEMA AGROINDUSTRIAL DEL MARAÑON ORGANICO (S.A.M.O.), DE LA ZONA SUR DEL MUNICIPIO DE TECOLUCA DEL DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE RESPALDADA POR LA FUNDACION PARA LA COOPERACION Y EL DESARROLLO COMUNAL DE EL SALVADOR, CORDES

A. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

1. DEFINICION DEL PROBLEMA

La mediana empresa rural del Sistema Agroindustrial del Marañón Orgánico (S.A.M.O.) se ve limitada en su funcionamiento, debido a una serie de factores que, por el desconocimiento o por la falta de recursos técnicos, humanos y financieros, provocan situaciones negativas en la administración de la empresa, entre las cuales se mencionan:

- Se carece de planes estratégicos que sirvan de guía para reducir riesgos e identificar las oportunidades.
- Se enfoca una mayor atención al área de producción, debido a la falta de recurso humano calificado en materia de mercadeo, finanzas y personal lo cual limita el que todas las áreas trabajen en forma coordinada para el logro de los objetivos.
- No se cuenta con un programa de capacitación para los empleados, esto por la falta de recursos humanos y financieros, lo que viene a afectar en gran medida el desempeño de los trabajadores.
- Escasa imaginación en la determinación de una visión, misión y objetivos claros, dificultando el establecimiento de una idea

concreta de la finalidad última y específica que busca la empresa agroindustrial.

- Falta de conocimiento y análisis de la competencia.
- Existe dificultad en el desarrollo de las actividades de la empresa por la ausencia de líneas de acción.

De acuerdo a los factores antes mencionados, se denota la falta de planes estratégicos ya que son considerados como una herramienta que sirven de guía en el desarrollo eficiente de las actividades, contribuyendo, al mismo tiempo, a la gestión empresarial de la empresa; por lo tanto, el problema se formula de la siguiente manera:

¿En qué medida un diseño de Planeación Estratégica, como Herramienta Administrativa, facilita la Gestión Empresarial de la mediana empresa rural del Sistema Agroindustrial del Maraón Orgánico (S.A.M.O), de la zona sur del Municipio de Tecoluca del Departamento de San Vicente, respaldada por la Fundación para la Cooperación y el Desarrollo Comunal de El Salvador, CORDES? ¿De qué manera el análisis del ambiente interno y externo de la empresa Rural del Sistema Agroindustrial del Maraón Orgánico (S.A.M.O), permite identificar diversas alternativas estratégicas?.

¿En qué forma la formulación de estrategias contribuye a alcanzar los objetivos de la empresa Rural del Sistema Agroindustrial del Maraón Orgánico (S.A.M.O.)?.

¿En qué medida la elaboración de líneas de acción facilita la implementación de estrategias en la empresa Rural del Sistema Agroindustrial del Maraón Orgánico (S.A.M.O.)?.

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

2.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer un Plan Estratégico como Herramienta Administrativa para facilitar la Gestión Empresarial de la Mediana Empresa Rural del Sistema Agroindustrial del Marañón Orgánico (S.A.M.O.), ubicada en la zona sur del Municipio de Tecoluca del Departamento de San Vicente respaldada por la Fundación para la Cooperación y el Desarrollo Comunal de El Salvador, CORDES.

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Analizar el ambiente interno y externo de la mediana empresa rural del Sistema Agroindustrial del Marañón Orgánico (S.A.M.O.), para identificar las diversas alternativas estratégicas.
2. Formular estrategias que permitan alcanzar los objetivos de la mediana empresa rural del Sistema Agroindustrial del Marañón Orgánico (S.A.M.O.).
3. Elaborar líneas de acción que faciliten la implementación de estrategias en la mediana empresa rural del Sistema Agroindustrial del Marañón Orgánico (S.A.M.O.).

3. HIPOTESIS

3.1 HIPOTESIS GENERAL

La Planeación Estratégica es una Herramienta Administrativa que facilita la Gestión Empresarial de la Mediana Empresa Rural del Sistema Agroindustrial del Marañón Orgánico (S.A.M.O.), ubicada en la zona sur del Municipio de Tecoluca del Departamento de San Vicente respaldada por la Fundación para la Cooperación y el Desarrollo Comunal de El Salvador, CORDES.

3.2 HIPOTESIS ESPECIFICAS

1. El análisis del ambiente interno y externo de la mediana empresa rural del Sistema Agroindustrial del Marañón Orgánico (S.A.M.O.), contribuye a identificar las diversas alternativas estratégicas.
2. La formulación de estrategias permite el alcance de los objetivos de la mediana empresa rural del Sistema Agroindustrial del Marañón Orgánico (S.A.M.O.)
3. La elaboración de líneas de acción facilita la implementación de las estrategias en la mediana empresa rural del Sistema Agroindustrial del Marañón Orgánico (S.A.M.O.)

4. TIPO DE INVESTIGACION

El tipo de investigación que se llevó a cabo en este trabajo fué el estudio correlacional debido a que existe una asociación o covarianza entre las variables en estudio: “Planeación Estratégica” y “Gestión Empresarial”, ésto se demuestra a través de los resultados obtenidos a la pregunta: ¿Considera que la Planeación Estratégica facilita la Gestión Empresarial de S.A.M.O.?, a lo que los trabajadores y administradores respondieron afirmativamente.

5. POBLACION

La población a la cual se dirigió la investigación está constituida por los gerentes y empleados de la Mediana Empresa del Sistema Agroindustrial del Marañón Orgánico (S.A.M.O.), ubicada en la zona sur del municipio de Tecoluca del Departamento de San Vicente, apoyada por CORDES.

El número de empleados que laboran en la empresa es de 62 personas en total, incluyendo personal administrativo y de planta.

La Población está conformada por:

- Un Gerente General

El cual es el encargado de velar por el funcionamiento administrativo de la mediana empresa agroindustrial.

- Un Gerente de Producción

Este se encarga de supervisar, dirigir y coordinar las funciones de producción de la planta.

- Y 60 empleados laborando en la planta y distribuidos en las distintas áreas de producción.

Haciendo un total de 62 personas; debido al número reducido de personas que conforman la población, la recolección de información se realizó mediante un censo, obteniendo de esta forma resultados más precisos para el análisis de la situación actual.

6. TECNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCION DE DATOS

Para realizar la investigación acerca del diseño de la Planeación Estratégica, se utilizaron diversas técnicas e instrumentos que se detallan a continuación:

- LA ENCUESTA

Esta técnica fué dirigida al personal que labora actualmente en S.A.M.O. tanto al personal de dirección como al personal de planta, utilizando como instrumento dos cuestionarios diferentes para los distintos niveles jerárquicos de los cuales se obtuvo información.

El instrumento utilizado para la ejecución de esta técnica fué:

- El Cuestionario

El cuestionario se dirigió directamente a los empleados de S.A.M.O., obteniendo de ellos la información pertinente sobre el tipo de planeación que se lleva a cabo en la empresa.

Dicho cuestionario presentó una serie de preguntas de carácter general y a la vez preguntas puntuales respecto al tema de investigación, este instrumento presentó una combinación de preguntas abiertas y cerradas por lo cual se puede clasificar como un cuestionario semiestructurado.

A la vez, se elaboró otro cuestionario que fué dirigido a los administradores de S.A.M.O., el cual reunía algunas de las características del cuestionario dirigido a los empleados.

▪ LA OBSERVACION

Con esta técnica se obtuvieron datos más confiables a través de las visitas que se efectuaron a la empresa del Sistema Agroindustrial del Marañón Orgánico, todo con el objetivo de recolectar información acerca de elementos importantes que ayuden a la investigación y que no son tomados en cuenta en las otras técnicas de recolección de datos.

▪ ANALISIS DE CONTENIDO

Esta técnica se utilizó para recolectar información bibliográfica, con el fin de tener un marco conceptual de referencia e indagar en la investigación a través de la búsqueda de información, y de esa manera describir la situación deseada y la situación actual de la empresa.

Para recolectar y analizar la información bibliográfica se utilizó el instrumento de la ficha de trabajo.

- Ficha de Trabajo

Esta se utilizó para agilizar y facilitar el análisis de la información recolectada a través de los diferentes textos, tesis y revistas que se consultaron y se revisaron.

Esta recolección de información se hizo con el objetivo de analizar las variables involucradas dentro de la investigación y determinar de esa manera las diferentes concepciones de cada autor acerca de Planeación Estratégica y Gestión Empresarial.

7. FUENTES DE LA INVESTIGACION

La recolección de la información necesaria para la elaboración del informe final se realizó a través de las siguientes fuentes:

1. Fuentes de Información Primaria.

La información se obtuvo a través de la investigación de campo, apoyados en las técnicas de reuniones, observación directa, encuestas y opiniones sobre el tema, obteniendo notas importantes para la investigación, citando opiniones o comentarios realizados por personas o investigadores del tema en estudio.

2. Fuentes de Información Secundaria.

Se recopiló información teórica ayudando a la conceptualización de las variables en estudio, dichos datos se obtuvieron a través de fuente documental como libros y trabajos de graduación, así como también información obtenida por medio de revistas, boletines, y otras publicaciones relacionadas con la investigación.

8. TECNICAS PARA EL ANALISIS DE DATOS Y COMPROBACION DE HIPOTESIS.

* FORMA DE PRESENTACION DE LOS DATOS

Para llevar a cabo el análisis de la información obtenida en la investigación de campo se hizo necesario presentar los datos a través de cuadros estadísticos, facilitando de esta manera la comprensión e interpretación de los mismos.

Dichos cuadros contienen por cada pregunta una distribución absoluta y una distribución porcentual que varía de acuerdo a las respuestas obtenidas por los empleados y los administradores de S.A.M.O.; y para facilitar su interpretación, se presentan, por cada pregunta, el objetivo que se persigue y al final se presenta un comentario de acuerdo a los resultados obtenidos.

* TECNICA DE ANÁLISIS ESTADÍSTICO

Para comprobar las hipótesis planteadas, se realizaron cruces de preguntas de las siguientes variables: “Análisis del ambiente interno y externo” y “Diseño de estrategias”, “Diseño de estrategias” y “Establecimiento de objetivos”, “Elaboración de líneas de acción” e “Implementación de estrategias”. Se utilizó el método de correlación de Pearson, el cual mide la magnitud de correlación entre dos variables; este coeficiente de correlación de Pearson se simboliza por el signo “r” y puede tomar cualquier valor entre -1.00 y +1.00 inclusive, donde valores cercanos a -1.00 y +1.00 indican una correlación perfecta entre las dos variables de interés, un valor cercano a cero indica correlación débil y un valor igual a cero significa que no existe correlación, dicho coeficiente se calculó a través del programa SPSS versión 7.1.

B. SITUACION ACTUAL DE LA MEDIANA EMPRESA RURAL DEL SISTEMA AGROINDUSTRIAL DEL MARAÑÓN ORGANICO (S.A.M.O.)

1. UBICACION GEOGRAFICA

En el Departamento de San Vicente, se encuentra ubicado el Municipio de Tecoluca, el más grande del departamento (284.6 Km²), al sur de este municipio se encuentra ubicada la mediana empresa rural del Sistema Agroindustrial del Marañón Orgánico (S.A.M.O.), a siete kilómetros del desvío de San Marcos Lempa en la Comunidad de San Carlos Lempa. (Ver anexo 1)

2. ANTECEDENTES

Durante la década de los años 70s surgieron hechos de carácter político y social que dieron origen a la crisis que duró más de once años de conflicto armado, principalmente en lugares del interior de la república. Estos problemas obligaron a los pobladores de las zonas conflictivas a abandonar sus lugares de origen y a desplazarse hacia otros lugares dentro y fuera del país.

En 1988 dentro del mismo contexto político-social, nace un 20 de junio del mismo año la Fundación para la Cooperación y el Desarrollo Comunal de El Salvador (CORDES), a iniciativa de las comunidades repobladas y organizadas por el Comité Cristiano Pro-Desplazados de El Salvador (CRIPDES), y con el apoyo de organismos humanitarios religiosos y de la solidaridad internacional para promover el desarrollo económico-social autogestionario, obtuvo su personería jurídica en 1994.

CORDES es una institución no gubernamental, sin fines de lucro con mística de trabajo comunitario que promueve el desarrollo auto sustentable, la equidad de género, conservación del medio ambiente en comunidades donde la pobreza se vió profundizada por la guerra

civil y que no han sido superadas por las políticas de atención del Estado.

La Fundación CORDES, a través de los sub-programas agrícolas, hace énfasis en la diversificación de los cultivos con visión agroecológica, para garantizar la seguridad alimentaria y la generación de excedentes.

Dentro de este contexto es que surge la mediana empresa rural con el nombre de Sistema Agroindustrial del Marañón Orgánico (S.A.M.O.), la cual nace en el año de 1996 a través de la repatriación de un grupo de pobladores beneficiados por el Programa de Transferencias de Tierras (PTT) en la Isla de Montecristo. Según información proporcionada por los administradores de S.A.M.O., en esa isla, antes del proceso de transferencias de tierras, habitaba un holandés que plantó y cultivó 36 manzanas de marañón, aproximadamente; después del conflicto, éste se marchó y las manzanas cultivadas pasaron a posesión de los nuevos pobladores, los cuales, hasta la fecha, son los propietarios y productores de la semilla. Es en este momento, que CORDES implementa el programa agrícola y les ayuda a los agricultores a dar un manejo orgánico a la semilla del fruto para que éste pueda ser comercializado de forma directa y a buenos precios.

A la vez, CORDES gestionó, con la Unión Europea, el apoyo de un proyecto piloto de € 4,000,000.00 del cual se financió la infraestructura, el área de desechos, área de administración, desvestideros, maquinaria y equipo. Este proyecto se convirtió en un espacio de desarrollo económico para la región, el cual, por las características reunidas (bajos niveles de producción, tiempo de operación parcial y falta de legalidad), no lograba exportar sus productos de forma directa, sino que la vía era a través de intermediarios, los cuales variaban año con año de los que se pueden

mencionar a la Confederación de Federaciones de la Reforma Agraria Salvadoreña (CONFRAS) y AGROLEMPA. A través de esta nueva iniciativa, se han beneficiado las comunidades de la zona que fueron repatriadas por el conflicto armado: San Carlos Lempa, El Pacún, Los Naranjos, Santa Marta, Taura, Las Anonas, La Sabana, El Coyol, Porvenir, San Bartolo, La Pita.

3. ASPECTOS GENERALES

Mediante las visitas realizadas a la empresa del Sistema Agroindustrial del Maraón Orgánico (S.A.M.O.), se observó que ésta cuenta con instalaciones e infraestructura adecuada que incluye área de bodega y producción, energía eléctrica, agua potable, servicios sanitarios y lavaderos; además, cuenta con maquinaria y equipo que rinde con los niveles de producción, y un ambiente agradable para la realización del trabajo. Esta empresa está conformada por un grupo de 62 empleados, de los cuales, 2 son los responsables de la dirección de la empresa, y 60 trabajadores encargados de las diversas tareas de producción. A la vez, la empresa cuenta con el respaldo de CORDES, lo que permite tener una mayor representatividad en el exterior y mayor confianza por parte de los organismos que le dan financiamiento.

Desde hace cinco años, S.A.M.O. es reconocida por organismos de comercio alternativo de Europa: OXFAM, EQUAL EXCHANGE, ambas de Gran Bretaña y OXFAM de Bélgica; las cuales compran casi el 80% del producto orgánico.

Actualmente, la empresa se encuentra gestionando la personería jurídica, lo que le beneficiará para ejercer de forma directa el proceso de exportación, así como también les facilitará la inserción al mercado nacional.

La materia prima que se procesa es la semilla de marañón orgánico la cual pasa por una serie de etapas para poder estar lista y salir al mercado, estas son: a) Freír la semilla con aceite vegetal, a una temperatura de 400 grados Fahrenheit, durante un minuto b) El segundo momento es el descortezado o machucado, donde con un par de golpes suaves se saca la nuez, buscando el mayor número de semillas enteras, c) luego del descortezado viene el horneado, cuyo objetivo es ablandar la “telita” que cubre la nuez o corazón de la semilla, d) posteriormente, la telita se raspa suavemente con una cuchilla y con la punta de los dedos se desuellan totalmente, e) la última etapa es la del empacado al vacío, en bolsas de aluminio y cajas de cartón de 25 libras. A través de este proceso se ha logrado, durante los cinco años de trabajo, incrementar el porcentaje de obtener almendras enteras de una 29% a un 39% de la producción.

4. DIAGNOSTICO PUNTUAL UTILIZANDO LA HERRAMIENTA DEL FODA

Por medio de esta herramienta se realizó una evaluación de la situación actual de la mediana empresa rural del Sistema Agroindustrial del Marañón Orgánico (S.A.M.O.), efectuando una serie de reuniones y entrevistas con los encargados de la empresa, a la vez se encuestaron a los supervisores y trabajadores de S.A.M.O, ésto permitió conocer, de forma general y participativa, las fortalezas y debilidades que tiene la empresa, así como también las oportunidades y amenazas a que se enfrenta en el ambiente externo.

4.1 OPORTUNIDADES

Se entiende por oportunidades todos aquellos factores que ofrecen vías de crecimiento empresarial, los cuales se detallan a continuación:

- En el país, además de S.A.M.O., existen dos procesadoras de marañón orgánico: La Cooperativa La Marañonera de R.L. (CORALAMA DE R.L.), ubicada en la laguna de Olomega, San Miguel y La Sociedad Cooperativa de Productos de Marañón, ubicada en Las Tunas departamento de La Unión; dichas empresas, al igual que S.A.M.O., exportan su producto al mercado internacional. A diferencia de éstas, S.A.M.O. está tratando de dar a conocer el producto en el mercado nacional por medio de pequeñas ventas en la empresa, y a través de participación en ferias nacionales como a nivel Centroamericano (Honduras y Nicaragua), siendo ésta una ventaja competitiva de posicionamiento para la empresa.
- Asociatividad. Existe la oportunidad de formar esquemas asociativos, dado que, tanto los encargados de la empresa como el 76.67% de los trabajadores encuestados, consideran que la asociatividad contribuye a tener mayor oportunidad de financiamiento y accesos a más mercados, negociar precios, así como alcanzar un mayor éxito de la empresa a nivel general (ver anexo 7, tabla 7.11)
- El incremento de la demanda de los productos orgánicos constituye una oportunidad para la empresa, ya que la tendencia del mercado internacional es la compra de productos agroecológicos (ver anexo 4), es decir que no dañen el medio ambiente sino que mantenga un equilibrio entre las unidades de producción y el ambiente.

- El apoyo a la agroindustria rural por parte de instituciones como el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) constituye una oportunidad por medio de la formulación y ejecución de proyectos y estudios de cooperación y reactivación a este sector, contribuyendo de esta manera al aporte de información especializada sobre aspectos comerciales y tecnológicos.
- Las plantaciones se encuentran ubicadas en un suelo apto para el cultivo del marañón, ya que se encuentra en la zona costera de la región oriental del país (ver anexo 2)
- De acuerdo a un censo realizado por la Fundación CORDES, en marzo del año 2000, existe una población total de 3,930 personas, de las cuales aproximadamente 2,672 pertenecen a la población económicamente activa (mayores de 10 años), lo que demuestra que hay un incremento en la oferta de mano de obra para la empresa (Ver Anexo 3)

4.2 AMENAZAS

- En la zona en la que se encuentra ubicada la empresa (sur del municipio de Tecoluca), solamente existen treinta productores individuales de marañón orgánico quienes tienen sus plantaciones en las diferentes comunidades de la zona (Isla de Montecristo, Los Naranjos, Santa Marta, El Coyal, Las Anonas, El Pacún), los cuales no dan abastecimiento para los niveles de producción de S.A.M.O.
- Ausencia de políticas de apoyo hacia la agroindustria rural por parte del Gobierno. Esto se ve reflejado en la ausencia de políticas de promoción al sector para fomentar el consumo de producto orgánico (Ver Anexo 7, tabla 7.27)

- Poco acceso a financiamiento a largo plazo y políticas de crédito acorde a las características de la agroindustria, esto a la vez fue expresado por parte de los trabajadores encuestados (11%) como una de los tres principales problemas que enfrenta la empresa (Ver Anexo 7, tabla 7.24)
- Los patrones de consumo de producto orgánico en el país no están muy arraigados con la cultura.
- La alta tasa de desempleo a nivel nacional en los últimos años, reduce la capacidad adquisitiva de las personas (Ver Anexo No 5)
- Las exigencias del mercado internacional en comprar solamente semillas blancas enteras y mitades, reducen las posibilidades de colocar toda la producción.

4.3 FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Estas se detectaron a través de reuniones realizadas con los administradores de la empresa, y mediante las respuestas obtenidas de los cuestionarios dirigidos a los trabajadores.

4.3.1 AREA ADMINISTRATIVA

Esta área se encarga de velar por el funcionamiento de todas las áreas de la empresa tanto del área de producción, mercadeo, recursos humanos y finanzas. Es por ello que se hace necesario que los administradores de la empresa tengan una visión de las necesidades de las áreas funcionales y lo que se pretende alcanzar.

✓ FORTALEZAS

- La empresa cuenta con personal capaz en quienes los administradores pueden delegar autoridad y puedan tomar decisiones en beneficio de la misma, tal es el caso de las dos supervisoras que se encargan de velar por los controles internos

de producción a través de los registros que llevan a mano día a día de los rendimientos de las diferentes áreas de producción.

- El respaldo que la empresa recibe de CORDES a través de la formulación, gestión y ejecución de proyectos, y en proporcionarles personal capacitado para la administración, permite buscar el desarrollo empresarial y la autosostenibilidad económica; siendo ésta una de las fortalezas principales que señaló el 26% de los empleados encuestados (Ver Anexo 7, tabla 7.26)

✓ DEBILIDADES

- La empresa no cuenta con un Plan estratégico que ayude a prever el futuro, así como también a analizar las oportunidades y amenazas que se le presenten en el entorno (Ver Anexo 7, tabla 7.7)
- Se observó que, dentro de la empresa, existe diferencia en las opiniones de los encargados en cuanto a la definición de la misión, esto debido a que no hay una misión que establezca lo que se quiere ser y a quiénes se quiere servir, lo que no permite tener una visión de la empresa a largo plazo; generando al mismo tiempo confusión en los empleados para que se puedan identificar con está (Ver Anexo 7, tabla 7.12)
- El personal administrativo de la empresa manifestó que no existen objetivos plasmados que guíen el desarrollo de la empresa; sin embargo, se observó que los trabajadores poseen una percepción individual de cuales son los objetivos a seguir dentro de ella, (Ver Anexo 7, tabla 7.13 y 7.14); pero, éstos no llenan los requisitos que se enmarcan dentro de la Planeación Estratégica, tales como ofrecer elementos para la toma de decisiones, la dirección de lo que se pretende alcanzar y la fijación de los resultados claves.

- De acuerdo a lo expresado por los trabajadores (76.67% de los encuestados) y personal administrativo, no poseen estrategias que permitan la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para cumplirlos (Ver Anexo 7, tabla 7.19)
- La función principal de CORDES es formular, gestionar y ejecutar proyectos financiados por organismos internacionales y proporcionar personal capaz para que ejecuten los proyectos, por tal razón el personal administrativo asignado a la empresa S.A.M.O. no está disponible a tiempo completo para fortalecer el desarrollo de las actividades empresariales, debido a que tienen a su cargo otros proyectos que requieren de su atención.

4.3.2. AREA DE MERCADEO

Esta área se encarga de comercializar el producto elaborado por la empresa, y es precisamente por la falta de conocimiento de la importancia que posee esta área, que limita conocer las necesidades y expectativas de los clientes.

✓ **FORTALEZAS**

- La empresa tiene claramente segmentado su mercado internacional, el cual está constituido por las organizaciones de Comercio Alternativo, de las que reciben apoyo a través de la compra de la semilla de marañón. Dichas organizaciones son: OXFAM, EQUAL EXCHANGE de Bélgica, Gran Bretaña y GEPA de Alemania.

- En los últimos cinco años, las ventas de la empresa han ido en aumento debido a la demanda, de cinco toneladas en el año 1997 a doce en el año 2001.
- La semilla procesada es de calidad ya que se tienen certificadas las plantaciones de cultivo y la planta de producción por una agencia Alemana llamada BCS Öko-Garantie, la cual envía un inspector a verificar el tipo de insumo que se utiliza en el campo, las dosis que aplican, las labores culturales del agricultor y las épocas en las que se realiza la siembra; así también, el procesamiento de la semilla, cómo se procesó, cómo se desinfectó, cada cuánto tiempo lo hacen y a la vez verifican si los productos utilizados son admisibles con la producción orgánica. Además de esto, antes de vender el producto, la empresa realiza un análisis físico-químico y bacteriológico del producto a través de muestras enviadas al Laboratorio de Calidad Integral de la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo (FUSADES). En base a lo anterior, la empresa en sus cinco años de funcionamiento no ha tenido ningún tipo de reclamos por parte de sus clientes.

✓ **DEBILIDADES**

- La empresa no cuenta con una segmentación del mercado nacional, esto por el poco interés que se ha mostrado a éste, colocando mayor importancia al mercado internacional.
- Debido a las exigencias de consumo en el mercado internacional de semilla blanca, entera y mitades, a la empresa se le dificulta colocar toda la producción, ya que durante el proceso de transformación está fuera del alcance el que toda la semilla procesada reúna los requisitos que exige el mercado internacional.
- No cuenta con personal capacitado para el área de mercadeo ya que solamente existen dos personas encargadas de velar por el

funcionamiento de toda la empresa, por lo que se dificulta delegar a una persona la responsabilidad de realizar investigaciones de mercado y promocionar el producto.

4.3.3 AREA DE FINANZAS

Dentro de esta área se desarrollan actividades encaminadas a la obtención, utilización y distribución de los recursos económicos que son indispensables para mantener en marcha la empresa.

✓ FORTALEZAS

- Posee contabilidad formal lo cual le permite conocer la situación financiera de la empresa a través de la elaboración de Estados Financieros tales como: Estado de Resultados, Balance General y Balance de Comprobación; al mismo tiempo, llevan registros en el libro diario y libro mayor.
- La empresa cuenta con una persona (contador) a tiempo parcial, encargada de llevar los registros contables y la elaboración de Estados Financieros.

✓ DEBILIDADES

- La empresa no realiza análisis en base a las razones financieras, lo cual no les permite determinar cuáles serían los puntos fuertes o débiles en términos financieros, para que de esa manera determine su capacidad de endeudamiento, así como el grado de liquidez que ésta pueda presentar.
- El capital de trabajo no es suficiente para cubrir los gastos en que incurre la empresa principalmente en la compra de materia prima e insumos, lo cual no permite que la empresa logre ser autosostenible.

- La empresa elabora presupuestos solamente para el área de producción, en dichos presupuestos se detallan todos los movimientos de ingresos y egresos que se tendrán en un periodo de operación de seis meses. La elaboración de este plan a corto plazo, sin referencia a un plan a largo plazo, implica un desperdicio de los recursos sin considerar los efectos que se obtendrán en un largo plazo.

4.3.4 AREA DE PRODUCCION

Esta área incluye todas las actividades referente a la producción de la empresa, que está integrada por herramientas, técnicas y recurso humano para agregar valor al producto final.

✓ FORTALEZAS

- Los proveedores de materia prima, en los que S.A.M.O. se apoya, son confiables ya que éstos se someten a la inspección de productos orgánicos realizado por la agencia certificadora de calidad y, además, se obtiene oportunamente la materia prima.
- La empresa cuenta con instalaciones e infraestructura adecuada que incluye la planta de producción con sus diferentes áreas (frituras, descortezado, horneado, deshollejado, clasificado y empacado), área de bodega, área de desechos, desvestideros, oficinas administrativas, servicios sanitarios, lavaderos y servicios básicos como energía eléctrica, agua potable y servicios telefónicos. La maquinaria y equipo que se utiliza en el proceso de producción es idóneo, dado que cumple con los estándares de calidad exigido en el mercado internacional, ya que se trabaja a base de gas propano y se cuenta con un horno que desinfecta la semilla descortezada para ser pasadas al área de deshollejado y clasificado, también se cuenta con una maquina empacadora al

vacío que permite que el producto sea más duradero y no disminuya el nivel de calidad.

- Se cuenta con un control de inventario, tanto de materia prima como de productos terminados, por medio de registros que llevan a mano las supervisoras durante la etapa del empacado al vacío en bolsas de aluminio y cajas de cartón de 25 libras, donde se verifica el tipo de semilla que ha sido procesada (dorada y blanca, enteras, mitades y pedazos), con esta información se alimenta el sistema computarizado.
- El control de calidad en el procesamiento de la semilla es realizado por dos supervisoras encargadas de todas las áreas, ellas llevan el control de cada uno de los empleados: Quiénes llegaron, qué hizo, cuánto hizo, cuánto produjo de enteras, mitades y pedazos; también, las supervisoras son las encargadas de chequear temperaturas, tiempos, que el personal porte su uniforme, que usen sus mascarillas, que pulsen las cortinas de aire, que cierren puertas, que dejen limpio antes de comenzar a trabajar y antes de retirarse

✓ DEBILIDADES

- Estacionalidad de la producción debido a que no se trabaja en todo el año, lo que provoca una subutilización de la maquinaria y equipo e instalaciones de la planta.
- El mantenimiento de la maquinaria no se realiza periódicamente.

4.3.5 AREA DE RECURSOS HUMANOS

Esta área se encarga de velar por el desempeño y motivación del recurso humano, así como el control de la calidad del trabajo que realizan.

✓ FORTALEZAS

- Existe mano de obra calificada, siendo esta una de las fortalezas señalada por los empleados encuestados, dado que la empresa cuenta con un personal con experiencia en cada área de trabajo quienes a su vez son los responsables de adiestrar al nuevo personal que ingresa a la empresa. Además, se les han brindado capacitación sobre lo que son buenas prácticas de manufactura, sobre sistemas de HACCP que consiste en realizar análisis de los riesgos que existen durante toda la cadena de producción e identificar los puntos críticos de control (Ver Anexo 7, tabla 7.5 y 7.26)
- A través de visitas realizadas a la empresa, se pudo observar que la práctica de valores se ve reflejada en la relación laboral que existe entre el grupo de trabajadores, y administradores lo cual crea un ambiente de trabajo agradable a la empresa, y ésto motiva a aumentar la productividad de los empleados, esto a su vez fue confirmado por el 100% de las personas entrevistadas. Entre los valores observados, se encuentran: la responsabilidad, la honradez, el respeto, entre otros (Ver Anexo 7, tabla 7.17)
- Todos los trabajadores de la empresa demuestran interés y dedicación en la realización de sus actividades contribuyendo, de esta manera, a mejorar la situación de ésta.

✓ DEBILIDADES

- La falta de expedientes laborales por cada uno de los empleados con sus respectiva documentación personal dificulta que se cuente con información de importancia que sirva de respaldo para la empresa.
- No cuentan con manual de funciones para cada área funcional.

- No se utilizan mecanismos apropiados para recibir sugerencias de los empleados ya que, solamente, se hace de forma verbal según lo expresó el 66.67% de los trabajadores encuestados, lo que conlleva a que, en ocasiones, puedan pasar por desapercibidos provocando conflictos entre empleados y administradores (Ver Anexo 7, tabla 7.31)

5. COMPROBACION DE LAS HIPOTESIS DE INVESTIGACION

5.1 COMPROBACION DE LA HIPOTESIS GENERAL

HIPOTESIS DE INVESTIGACION

La Planeación Estratégica es una herramienta administrativa que facilita la Gestión Empresarial.

HIPOTESIS NULA

La Planeación Estratégica no es una herramienta administrativa que facilita la Gestión Empresarial.

Para la comprobación de la Hipótesis de Investigación se consideró una pregunta clave en la cual está involucrada de manera directa la hipótesis. La pregunta es ¿Considera que la Planeación Estratégica facilita la Gestión Empresarial de S.A.M.O.?; dirigida tanto a los administradores como a los trabajadores, en la que todos eligieron la misma opción. (Ver cuadros No.1 y No.2)

Cuadro No.1

Cuadro de los trabajadores

ALTERNATIVAS	Fr.Ab	Fr.Por %
Si	60	100
No	0	0
No Sabe	0	0
Total	60	100

Cuadro No.2

Cuadro de los Administradores

ALTERNATIVAS	Fr.Ab	Fr.Por %
Si	2	100
No	0	0
No Sabe	0	0
Total	2	100

Como se puede observar, el 100% de los trabajadores y administradores considera que la Planeación Estratégica facilita la Gestión Empresarial de la empresa; por lo tanto, si contaran con una herramienta administrativa como la Planeación Estratégica el desarrollo de las actividades se les facilitaría, y al mismo tiempo tendrían una guía que les permitiría dirigir sus acciones haciendo un mejor uso de los recursos con que cuentan.

Por lo anterior, se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula.

5.2 PRUEBA ESTADISTICA PARA LA COMPROBACION DE HIPOTESIS ESPECIFICAS

Para el cálculo del coeficiente de correlación de Pearson, se utilizó una base de datos (Ver Anexo 8) en la

que aparecen codificadas las preguntas dirigidas a los empleados. Es importante hacer notar que a las opciones de respuestas se les ha asignado un número, el cual se le conoce con el nombre de código.

El coeficiente de correlación de Pearson, permite medir la magnitud de correlación entre dos o más variables, relacionando las puntuaciones obtenidas de una variable con las puntuaciones obtenidas de la otra variable en los mismos sujetos.

Este coeficiente puede variar de -1 a $+1$ inclusive, es decir de una correlación negativa perfecta a una correlación positiva perfecta.

Por lo tanto, para comprobar estas hipótesis, se llevaron a cabo los siguientes cruces de variables.

HIPOTESIS No.1

El análisis del ambiente interno y externo de la mediana empresa rural del Sistema Agroindustrial del Marañón Orgánico (S.A.M.O.), permite identificar las diversas alternativas estratégicas.

CRUCE # 1

Contar Diseño Estrategia	Diseño Estrategias			
	Si	No	N/S	Total general
Si	5	0	0	5
No	0	41	3	44
No Sabe	0	5	6	11
Total general	5	46	9	60

Donde: $r =$ es el coeficiente de correlación de Pearson, y aplicando la fórmula del programa SPSS se tiene que:

$$r = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n(\sum X^2) - (\sum X)^2][n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

Sustituyendo en la fórmula, tenemos:

$$r = \frac{60(271) - (126)(124)}{\sqrt{[60(280) - (126)^2][60(270) - (124)^2]}}$$

$$r = \frac{636}{\sqrt{(924)(824)}}$$

$$r = 0.729 \approx 0.73$$

Interpretación: Se acepta la hipótesis anterior ya que la magnitud de la correlación encontrada es positiva media; es decir, que existe un 73% de probabilidades de que el Análisis del Ambiente Interno y Externo de la empresa explique o condicione el Diseño de Estrategias. En otras palabras, este porcentaje indica el grado de intensidad en que se asocian las variables.

HIPÓTESIS No. 2

CRUCE # 2

La formulación de estrategias permite alcanzar los objetivos de la mediana empresa rural del Sistema Agroindustrial del Marañón Orgánico (S.A.M.O.).

Contar Estab.Objetivos	Establecimiento de Objetivos			
	Si	No	N/S	Total general
Diseño Estrategias				
Si	5	0	0	5
No	45	0	1	46
No Sabe	1	6	2	9
Total general	51	6	3	60

Donde: $r =$ es el coeficiente de correlación de Pearson, y aplicando la formula del programa SPSS se tiene que:

$$r = \frac{60(158) - (124)(72)}{\sqrt{[60(270) - (124)^2][60(102) - (72)^2]}}$$

$$r = \frac{554}{\sqrt{(824)(936)}}$$

$$r = 0.6308 \approx 0.63$$

Interpretación: Se acepta la hipótesis ya que la magnitud de la correlación encontrada es relativamente positiva; Por lo que existe un 63% de probabilidades de que el Diseño de Estrategias explique o condicione el Alcance de Objetivos; es decir que el 63% indica el grado de intensidad en que se asocian las variables.

HIPOTESIS No. 3

CRUCE # 3

La elaboración de las líneas de acción facilitan la implementación de las estrategias en la mediana empresa rural del Sistema Agroindustrial del Maraón Orgánico (S.A.M.O.)

Contar de Imple.Estrat	Implementación Estrategias			
	Si	No	N/S	Total general
Líneas de Acción				
Si	5	3	0	8
No	0	32	4	36
No Sabe	0	3	13	16
Total general	5	46	9	60

Donde: r= es el coeficiente de correlación de Pearson, y aplicando la formula del programa SPSS se tiene que:

$$r = \frac{60(298) - (128)(132)}{\sqrt{[60(296) - (128)^2][60(310) - (132)^2]}}$$

$$r = \frac{984}{\sqrt{(1376)(1176)}}$$

$$r = 0.7735 \approx 0.77$$

Interpretación: Se acepta la hipótesis debido a que la magnitud de correlación encontrada es positiva; es decir, que existe un 77% de probabilidades que la Elaboración de Líneas de Acción en la empresa explique o condicione la Implementación de Estrategias. En otras palabras este porcentaje indica el grado de intensidad en que se asocian las variables.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

✓ AREA ADMINISTRATIVA

1. Los esquemas asociativos, de los que S.A.M.O. puede llegar a formar parte con otras empresas dedicadas al procesamiento de productos orgánicos, contribuirían a abrir puertas en mercados nacionales o internacionales.
2. La falta de un Plan Estratégico dificulta la fijación de una misión, visión y objetivos, lo cual trae como consecuencia que los empleados posean diferentes perspectivas de los que la empresa realmente busca al insertarse en el mercado.
3. La falta de personal administrativo, dedicado a tiempo completo a la empresa, obstaculiza que ésta pueda lograr un desarrollo empresarial.
4. No se realiza un análisis del ambiente interno y externo que permita identificar las oportunidades y amenazas del entorno, así como la forma de que éstas afectan el funcionamiento de la empresa; además, no se conocen las fortalezas y debilidades con que cuenta la empresa en el momento de tomar decisiones.

✓ **AREA DE MERCADEO**

1. La empresa no tiene segmentado su mercado y carece de estrategias de publicidad; ésto disminuye las posibilidades de tener una participación en el mercado nacional.
2. El aprovechamiento de la ausencia de competencia en la región facilitaría a S.A.M.O. la inserción en el mercado nacional.
3. La tendencia positiva al consumo de productos orgánicos en los países del primer mundo resulta una ventaja para la empresa, ya que, en dichos países, la mayor parte de este producto se obtiene a través de la importación.
4. La falta de políticas de apoyo por parte del Gobierno, hacia el sector de la agroindustria rural dificulta el que las empresas puedan introducirse rápidamente al mercado a través de la divulgación de las características del producto, así como de los beneficios que se tienen al consumirlo.
5. La empresa no realiza investigaciones de mercado para conocer las necesidades de los consumidores, lo que obstaculiza la comercialización.

✓ **AREA DE FINANZAS**

1. Se elaboran los principales Estados Financieros, tales como: Estado de Resultados, Balance General y Balance de Comprobación, los cuales proporciona información importante para la toma de decisiones.
2. La formulación de presupuestos, solamente para el área de producción, tiende a desfavorecer las otras áreas de la empresa, ya que todos los recursos son encaminados al proceso productivo y se olvidan de aspectos administrativos o de mercado que no son contemplados en dichos presupuestos y que son de importancia.
3. A través de la recopilación de datos, se descubren aspectos de importancia para la empresa. Uno de ellos es que el apoyo que les otorga CORDES a este tipo de empresa es esencial, debido a que S.A.M.O. no cuenta con recursos financieros suficientes para la compra de materia prima, insumos, transporte y pago de servicios públicos.

✓ **AREA DE PRODUCCIÓN**

1. Las condiciones climáticas y del suelo son las requeridas para la siembra del marañón; y, a la vez, la corta distancia que existe entre los cultivos y la planta procesadora beneficia a la empresa, tanto por la calidad de semilla a obtener, como en la inmediatez que se tiene con los proveedores.
2. No existen suficientes proveedores de materia prima para cubrir los niveles máximos de producción que posee la planta, provocando con ésto la subutilización de los recursos de la empresa.

✓ **AREA DE RECURSOS HUMANOS**

1. Durante la investigación de campo realizada, se observó que existe una práctica de valores dentro de la empresa, la cual ayuda al aumento de la productividad, debido a que se crea un clima organizacional agradable en el que los trabajadores pueden desempeñar correctamente sus funciones.
2. El no poseer la empresa registro de los empleados, está fomentando la informalidad en la contratación de personal.

6.2 RECOMENDACIONES

✓ AREA ADMINISTRATIVA

1. Para que S.A.M.O. logre ser competitiva debe asociarse a otras empresas procesadoras de productos orgánicos o formar alianzas estratégicas que promuevan acciones de responsabilidad compartida y de esta manera tener una mayor participación en el mercado internacional.
2. Para que la empresa cuente con una guía en el desarrollo de sus actividades, debe poner en práctica la propuesta sobre Planeación Estratégica, la cual contribuiría en el establecimiento de una Misión, Visión y objetivos que vayan acorde a la actividad de la empresa, así como también a la formulación de estrategias que permitan alcanzarlos.
3. La contratación de personal administrativo, a tiempo completo, que se encargue de velar por el buen funcionamiento de la empresa.
4. Realizar auditoria del ambiente externo e interno de la empresa, haciendo uso de la herramienta del FODA para conocer la situación actual de ésta y en base a ello tomar decisiones.

✓ **AREA DE MERCADEO**

1. Segmentar el mercado nacional a fin de tener definido hacia qué grupo de consumidores se va a dirigir el producto y, de esta manera, formular estrategias de promoción que permitan dar a conocer los beneficios de éste.
2. Identificar puntos estratégicos de comercialización, para la colocación del producto facilitando de esa manera la divulgación de éste.
3. Mejorar continuamente el proceso de producción orgánico para mantener la calidad del producto, y de esa forma conservar los clientes de los países del primer mundo.
4. Solicitar ayuda a instituciones como el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) y al Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) para que, a través de medios publicitarios, divulguen la importancia del consumo del producto orgánico.
5. Realizar investigaciones de mercado para conocer los gustos y preferencia de los consumidores y, de esta manera, procesar el producto de acuerdo a dichas exigencias

✓ **AREA DE FINANZAS**

1. Elaborar oportunamente los Estados Financieros (Estado de Resultados, Balance General y Balance de Comprobación), para evaluar la situación financiera de la empresa.
2. Formular presupuestos para cada área de la empresa, en el cual vayan detallados las necesidades de cada una de éstas, conllevando a la elaboración de un presupuesto general.
3. Presentar mediante el respaldo de CORDES proyectos a las diferentes instituciones financieras para la obtención de recursos económicos, y de esta manera fortalecer su capital de trabajo.

✓ **AREA DE PRODUCCIÓN**

1. Realizar plantaciones para obtener una mayor oferta de materia prima, así mismo, efectuar una revisión periódica de los cultivos a fin de tener una mejor cosecha.
2. Dado la escasez de materia prima, es necesario que la empresa diversifique la producción, haciendo uso del falso fruto o manzana (marañón), mediante la

elaboración de mermeladas, vinos, pasas, jaleas, vinagres.

✓ **AREA DE RECURSOS HUMANOS**

1. Proporcionar capacitaciones sobre aspectos administrativos, de comercialización, producción, y valores humanos para que puedan tener una base de lo qué es el funcionamiento de una empresa y poder hacer frente a sus debilidades y amenazas.
2. Es necesario que la empresa lleve un expediente por cada recurso humano contratado, el que contenga información personal que ayude a la administración de los recursos fomentando el formalismo y la credibilidad de la empresa.

CAPITULO III
PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA FACILITAR LA
GESTION EMPRESARIAL DE LA MEDIANA EMPRESA RURAL DEL
SISTEMA AGROINDUSTRIAL DEL MARAÑON ORGANICO (S.A.M.O.)

A. INTRODUCCION

El presente capítulo comprende una propuesta de un Plan Estratégico para un periodo de cinco años que tiene por objeto facilitar la Gestión Empresarial del Sistema Agroindustrial del Marañón Orgánico (S.A.M.O).

El diseño del Plan Estratégico está basado en los resultados obtenidos de la investigación de campo, de los cuales se realizó un análisis de la situación actual de la empresa en estudio, detectando la ausencia de planes que orienten el trabajo de los empleados y de los administradores.

Este apartado contiene aspectos generales de la propuesta y elementos específicos del Plan Estratégico. Entre los aspectos generales se contemplan los objetivos de la propuesta, la importancia y a la vez se hace mención del alcance de ésta.

Los elementos específicos del Plan Estratégico son: el establecimiento de la misión de la empresa, la cual permite identificar la función o tarea básica de ésta; los objetivos que se pretenden alcanzar, siendo éstos los fines que se persiguen por medio de las actividades o acciones a realizarse; la determinación de estrategias, las que se han formulado de tal manera que contribuyan a logro de los objetivos; el establecimiento de políticas, sirviendo de marco de referencia para la toma de decisiones; además, se presenta un plan operativo por áreas funcionales el cual facilitará la ejecución del Plan Estratégico; por

último se presenta una guía de implementación con su respectivo presupuesto.

Dicho plan está sujeto a revisión para constatar si se adecua a las necesidades de la empresa y, de esa manera, llevar a cabo su ejecución.

B. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

1. OBJETIVO GENERAL

Contribuir con el desarrollo eficiente de las actividades de la Mediana Empresa Rural del Sistema Agroindustrial del Marañón Orgánico (S.A.M.O.), a través de un Plan Estratégico que facilite la Gestión Empresarial de la misma.

2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Definir la misión de la empresa, de tal forma que sirva de guía al personal en el logro de los objetivos y metas de la organización.
- Establecer objetivos, estrategias y políticas que permitan desarrollar un ambiente propicio para el funcionamiento óptimo de la empresa.
- Elaborar un plan operativo por cada área funcional de la empresa, que sirva de base para la ejecución del Plan Estratégico.
- Proporcionar una guía para la implementación del Plan Estratégico.

C. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA

La Planeación Estratégica permite a los administradores visualizar el futuro por el cual se dirigirán, los objetivos, las políticas y las estrategias que deben implementarse de acuerdo a las necesidades de

la organización; además, sienta las bases para que todos los administradores y empleados de la empresa puedan identificar y racionalizar la necesidad de cambio, es decir, les ayuda a ver el cambio como una oportunidad y no como una amenaza.

En vista de lo anterior es importante elaborar un Plan Estratégico que ayude a la empresa en su desarrollo y organización a través de la comprensión del entorno en el que opera, de los clientes y de sus propias capacidades y limitaciones.

D. ALCANCE DE LA PROPUESTA

En este capítulo, se pretende ofrecer un Plan Estratégico acorde a las necesidades de la Mediana Empresa Rural del Sistema Agroindustrial del Marañón Orgánico (S.A.M.O.), que permita, mediante su implementación, orientar todos los esfuerzos hacia un fin común, que se trabaje en equipo bajo una misma dirección y, además, a encaminar a la empresa a su autosostenibilidad.

Es necesario mencionar que el presente trabajo no contempla la parte de Dirección Administrativa, debido a que ésta depende únicamente de los responsables de la empresa.

E. DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO APLICABLE A LA MEDIANA EMPRESA RURAL DEL SISTEMA AGROINDUSTRIAL DEL MARAÑÓN ORGANICO (S.A.M.O.)

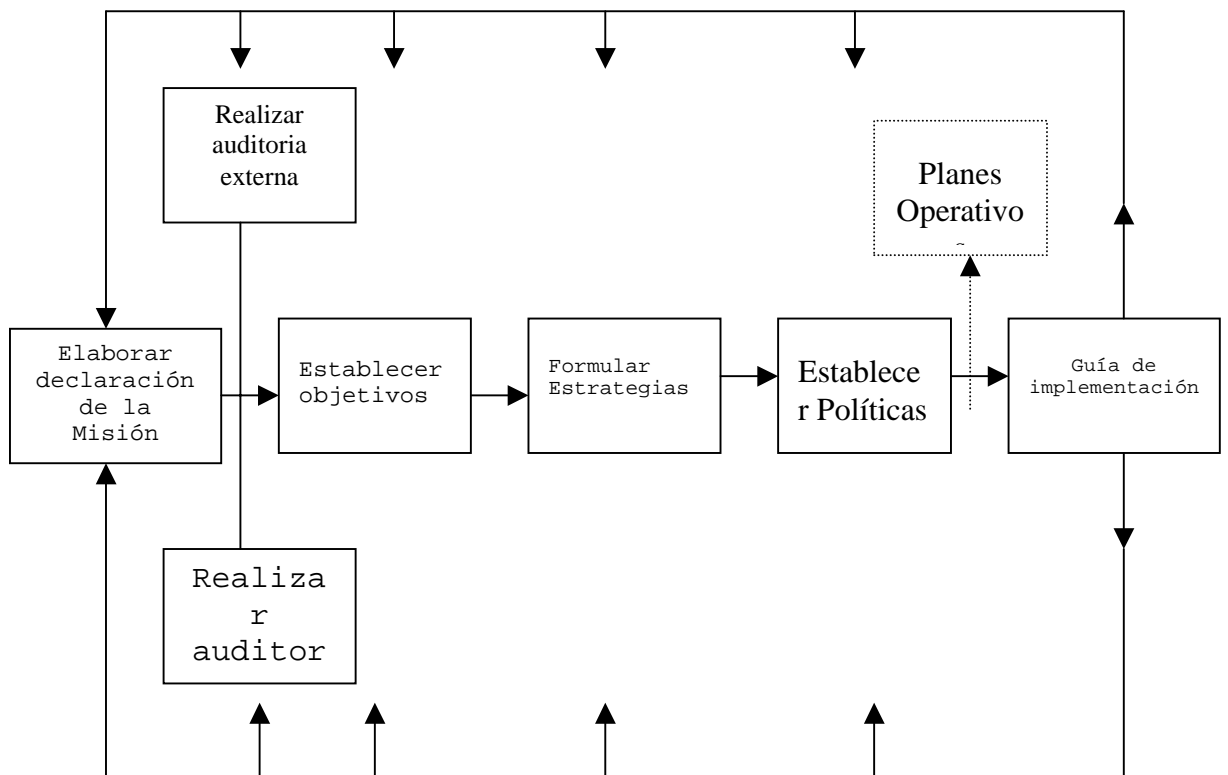
La Planeación Estratégica es una herramienta que orienta al personal de una empresa en la ejecución de actividades, facilita la elaboración de planes a corto plazo, contribuyendo, de esa manera, a alcanzar los objetivos propuestos.

1. ESQUEMA DEL PLAN ESTRATEGICO

El esquema descrito, a continuación, representa un enfoque claro y práctico para la formulación y selección de estrategias.

La siguiente figura muestra las relaciones que existen entre los principales elementos del proceso de la planeación estratégica, siendo el punto de partida lógico identificar la misión, los objetivos y las estrategias de la organización; además se presentan planes operativos dentro de un recuadro con líneas punteadas debido a que no forman parte del plan estratégico, pero, que deben tomarse en cuenta en todas las fases del proceso.

Figura No. 1



Elaborado por el grupo de trabajo

2. DESARROLLO DEL ESQUEMA DEL PLAN ESTRATEGICO

2.1 ESTABLECIMIENTO DE LA MISION

La misión de una empresa es la base de las prioridades, estrategias, planes y asignaciones de trabajo, es el punto de partida para diseñar los objetivos que se pretenden alcanzar.

A continuación, se presenta la misión propuesta para la empresa S.A.M.O.:

"Somos una empresa agroindustrial dedicada al procesamiento de la semilla del marañón orgánico mediante el uso de materiales y procesos en armonía con el medio ambiente para satisfacer los gustos y exigencias de nuestros clientes y, de esta forma, llegar a ser una empresa competitiva"

2.2 AUDITORIA DEL AMBIENTE EXTERNO E INTERNO UTILIZANDO LA HERRAMIENTA DEL FODA

Consiste en la identificación de factores externos e internos que inciden directamente en el normal desarrollo de todas las actividades de la empresa tanto en forma particular como general.

2.2.1 AUDITORIA EXTERNA

El ambiente externo debe evaluarse en términos de amenazas y oportunidades. Esta evaluación gira entorno de la situación competitiva de la empresa, así como de los factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos.

2.2.2 AUDITORIA INTERNA

Es necesario auditar y evaluar el ambiente interno de la empresa respecto de sus fortalezas y debilidades en Administración, Producción, Mercadeo, Finanzas y Recursos Humanos, la cual servirá de base para la formulación de estrategias.

A continuación, se presenta un cuadro que resume el análisis del ambiente externo e interno utilizando la herramienta del FODA.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal calificado en el área de producción. ▪ Respaldo de CORDES. ▪ Participación en el mercado internacional. ▪ Incremento en las ventas. ▪ Calidad en el producto. ▪ Poseen contabilidad formal ▪ Proveedores de materia prima confiables. ▪ Instalaciones e infraestructura adecuada. ▪ Poseen control de inventarios. ▪ Práctica de valores. ▪ Espíritu emprendedor. ▪ Maquinaria y equipo en equilibrio con el medio ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausencia de competencia a nivel local. ▪ Asociatividad. ▪ Aumento de demanda de productos orgánicos en el mercado internacional. ▪ Apoyo de instituciones Gubernamentales y no Gubernamentales a través de proyectos de reactivación a la agroindustria. ▪ Suelos aptos para el cultivo de marañón. ▪ Disponibilidad de mano de obra. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausencia de Plan Estratégico. ▪ Falta de personal administrativo a tiempo completo. ▪ No tienen segmentado el mercado nacional. ▪ Problemas de colocación de toda la producción en el mercado internacional. ▪ No cuentan con personal capacitado en mercadeo. ▪ No se realizan análisis financieros. ▪ Capital de Trabajo insuficiente. ▪ Falta de presupuestos. ▪ Estacionalidad de la producción. ▪ Falta de mantenimiento de maquinaria. ▪ No existen expedientes laborales. ▪ Mecanismos inadecuados para recibir sugerencias. ▪ No realizan investigación de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pocos productores de materia prima. ▪ Ausencias de políticas de promoción de apoyo a la agroindustria. ▪ Poco acceso a financiamiento . ▪ Bajo niveles de consumo de producto orgánico a nivel local. ▪ Alta tasa de desempleo a nivel nacional, reduciendo capacidad adquisitiva. ▪ Exigencias del mercado internacional en la compra de semillas blancas, enteras y mitades.

Elaborado por el grupo de trabajo

2.3 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Los objetivos representan los resultados que se esperan de la implementación de las estrategias.

Los objetivos establecidos para la empresa en estudio deben de ser comunicados con claridad, ya que ayudan a los administradores y empleados a entender su papel dentro del futuro de la organización, así como también facilita la toma de decisiones.

2.3.1 OBJETIVO GENERAL

Aumentar los niveles de venta en el mercado nacional e internacional de la semilla del marañón orgánico, así como también incursionarse en el mercado a través de la diversificación del producto manteniendo la calidad del mismo.

2.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Elaborar un Plan de Comercialización, que permita promocionar el producto a nivel nacional y, de esta manera, obtener una mayor participación en el mercado.
- Obtener fuentes de financiamiento que contribuyan al desarrollo de la empresa en aspectos como: mejoramiento a la infraestructura, mantenimiento de la maquinaria, compra de materia prima, insumos entre otros.

- Contribuir al desarrollo de la comunidad mediante la generación de fuentes de empleos, para mejorar la calidad de vida de las personas.
- Contar con personal idóneo en las diferentes áreas de la empresa.
- Diversificar el producto a través del aprovechamiento total del fruto para reducir los niveles de desperdicios.
- Obtener una mayor oferta de materia prima y con ello aumentar la cantidad de semilla procesada.
- Brindar productos de calidad a precios accesibles al consumidor, de tal forma que se incrementen las ventas.

2.4 DETERMINACION DE ESTRATEGIAS UTILIZANDO LA MATRIZ DEL ANALISIS FODA.

A continuación se presenta un resumen del análisis del ambiente externo e interno, realizado en la empresa S.A.M.O.; el cual servirá de guía para la determinación de estrategias.

MATRIZ DEL ANALISIS FODA PARA LA DETERMINACION DE ESTRATEGIAS

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>F1 Personal calificado en el área de producción.</p> <p>F2 Respaldo de CORDES.</p> <p>F3 Participación en el mercado internacional.</p> <p>F4 Incremento en las ventas.</p> <p>F5 Calidad en el producto.</p> <p>F6 Poseen contabilidad formal</p> <p>F7 Proveedores de materia prima confiables.</p> <p>F8 Instalaciones e infraestructura adecuada.</p> <p>F9 Poseen control de inventarios.</p> <p>F10 Práctica de valores.</p> <p>F11 Espíritu emprendedor.</p> <p>F12 Maquinaria y equipo en equilibrio con el medio ambiente.</p>	<p>D1 Ausencia de Plan Estratégico.</p> <p>D2 Falta de personal administrativo a tiempo completo.</p> <p>D3 No tienen segmentado el mercado nacional.</p> <p>D4 Problemas de colocación de toda la producción en el mercado internacional.</p> <p>D5 No cuentan con personal capacitado en mercadeo.</p> <p>D6 No se realizan análisis financieros.</p> <p>D7 Capital de Trabajo insuficiente.</p> <p>D8 Falta de presupuestos.</p> <p>D9 Estacionalidad en la producción.</p> <p>D10 Falta de mantenimiento de maquinaria.</p> <p>D11 No existen expedientes laborales.</p> <p>D12 Mecanismos inadecuados para recibir sugerencias.</p> <p>D13 No realizan investigación de mercado</p>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS-FO	ESTRATEGIAS-DO
<p>O1 Ausencia de competencia a nivel local.</p> <p>O2 Asociatividad.</p> <p>O3 Aumento de demanda de productos orgánicos en el mercado internacional.</p> <p>O4 Exportación a países europeos</p> <p>O5 Apoyo de instituciones Gubernamentales y no Gubernamentales a través de proyectos de reactivación a la agroindustria.</p> <p>O6 Suelos aptos para el cultivo de marañón.</p> <p>O7 Disponibilidad de mano de obra.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formación de alianzas estratégicas (F3,O2). ▪ Mantenimiento continuo de la maquinaria y equipo (F12,O3). ▪ Solicitar asesorías a instituciones gubernamentales y no gubernamentales en el mejoramiento de proceso, producto y producción (F11,O5). ▪ Aprovechamiento del falso fruto o manzana en la elaboración de otros productos (F8,O6). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar investigaciones de mercado cada año a nivel nacional para conocer los gustos y preferencias de los consumidores (D13,O1). ▪ Búsqueda de fuentes de financiamiento a través del apoyo de instituciones gubernamentales y no gubernamentales (D7,O5) ▪ Apertura de nuevos mercados nacionales mediante la colocación de puestos de ventas (D4,O1,O7). ▪ Formación de esquemas asociativos (D7,O2,O5) ▪ Fomentar la siembra por medio de injertos para el aprovechamiento del suelo y el aumento de la producción (D9,O6).
AMENAZAS	ESTRATEGIAS-FA	ESTRATEGIAS-DA
<p>A1 Pocos productores de materia prima.</p> <p>A2 Ausencia de políticas de promoción de apoyo a la agroindustria.</p> <p>A3 Poco acceso a financiamiento.</p> <p>A4 Bajo nivel de consumo de productos orgánicos a nivel local.</p> <p>A5 Alta tasa de desempleo a nivel nacional, reduciendo capacidad adquisitiva.</p> <p>A6 Exigencias del mercado internacional en la compra de semillas blancas, enteras y mitades</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Búsqueda de fuentes de financiamiento para apoyo de la empresa (F2,A3). ▪ Establecimiento de programas de promoción al consumo de productos orgánico (F5,A2,A4). ▪ Penetración en el mercado nacional a través de la venta de la semilla dorada (F5,F12;A6). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejorar la presentación del producto, que sea atractiva al consumidor (D13,A4). ▪ Realizar programas de publicidad para la introducción del producto a nivel nacional (D13,A4). ▪ Búsqueda de nuevos proveedores (D4,A1). ▪ Realizar análisis financiero en base a las razones financieras para medir el nivel endeudamiento o capacidad de pago de la empresa (D6,A3)

2.5 ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS

Esta etapa consiste en la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la empresa, junto con las oportunidades y amenazas externas, permitiendo identificar cambios en el entorno y así buscar cursos de acción que guíen el funcionamiento de la empresa.

Así mismo, se encuentran diferentes tipos de estrategias entre las cuales están:

2.5.1 ESTRATEGIAS DE INTEGRACION

Estas estrategias permiten que la empresa mantenga un control de los distribuidores, proveedores y de la competencia. A continuación se presentan las estrategias de integración para la empresa en estudio:

- La empresa debe exigir a los proveedores de materia prima la utilización de los procesos requeridos por la Agencia Certificadora de Productos Orgánicos en cuanto al de la fertilidad del suelo, utilización de abono orgánico y plaguicida orgánico, verificación de maleza y plagas, utilización de los insumos autorizados, entre otros.

- Proponer a los proveedores el establecimiento de nuevas plantaciones por injertos de tres a seis meses de edad y de 30 a 50 centímetros de altura, ya que estas plantas no requieren podas de formación. Si es factible el riego, éste potencializa aún más el rendimiento del árbol.

2.5.2 ESTRATEGIAS DE ORIENTACION

Estas sirven de guía a la empresa en el desarrollo de sus actividades. Entre estas tenemos:

- Realizar investigaciones de mercado para conocer gustos y preferencias de los consumidores. Esta investigación se puede realizar mediante una guía de entrevista dirigida a los clientes con el fin de identificar las exigencias en cuanto a sabor, color, presentación y precio del producto.
- Obtención de nuevas fuentes de financiamiento a través de la gestión de recursos financieros con instituciones nacionales como internacionales, tales como las ONGs y empresas privadas en beneficio a la agroindustria.
- Solicitar asesorías sobre la agroindustria rural, innovación tecnológica, aspectos administrativos,

comercialización y producción; a través de instituciones públicas (MAG, CENTA, ENA) e instituciones privadas y no gubernamentales (ONGs) que se encargan de apoyar a la agroindustria.

2.5.3 ESTRATEGIAS INTENSIVAS

Estas estrategias requieren un esfuerzo para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes, a través de la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto. Para S.A.M.O. se establecen las siguientes estrategias:

- Darse a conocer a través de tiendas virtuales, elaborando su propia página web donde se anuncie el tipo de producto, clase, calidad, cantidad y condiciones de compra o venta de éste.
- Desarrollar el mercado por medio del establecimiento de puestos de venta en los Centros Comerciales, búsqueda de distribuidores como Supermercados, Tiendas Mayoristas y Automarket.
- Elaborar un empaque atractivo a los consumidores que incluya viñeta e información nutricional en presentaciones de dos, cuatro, seis u ocho onzas.

2.5.4 ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACION

Estas estrategias se refieren a la adición de productos o servicios nuevos pero relacionados con los existentes. Para la empresa en estudio se presentan las siguientes:

- Hacer uso del falso fruto o manzana del marañón por tratarse de un subproducto que tiene muchas formas de consumo como por ejemplo: concentrados, mermeladas, jugos, jaleas, dulces, vinos y vinagres.

A continuación, se presenta un cuadro en cual se detallan las estrategias en base a los objetivos establecidos.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
<ul style="list-style-type: none">▪ Elaborar un Plan de Comercialización que permita promocionar el producto a nivel nacional y de esta manera obtener una mayor participación en el mercado.	<ul style="list-style-type: none">▪ Realizar investigaciones de mercado para conocer gustos y preferencias de los consumidores. Esta investigación se puede realizar mediante una guía de entrevista dirigida a los clientes con el fin de identificar las exigencias en cuanto a sabor, color, presentación y precio del producto.▪ Darse a conocer a través de tiendas virtuales, elaborando su propia página web donde se anuncie el tipo de producto, clase, calidad, cantidad y condiciones de compra o venta de éste.▪ Elaborar un empaque atractivo a los consumidores que incluya viñeta e información nutricional en presentaciones de dos, cuatro, seis u ocho onzas.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obtener fuentes de financiamiento que contribuyan al desarrollo de la empresa en aspectos como: mejoramiento a la infraestructura, mantenimiento de la maquinaria, compra de materia prima, insumos entre otros. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obtención de nuevas fuentes de financiamiento a través de la gestión de recursos financieros con instituciones nacionales como internacionales, tales como las ONGs y empresas privadas en beneficio a la agroindustria.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contribuir al desarrollo de la comunidad mediante la generación de fuentes de empleos, para mejorar la calidad de vida de las personas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar el mercado por medio del establecimiento de puestos de venta en los Centros Comerciales, búsqueda de distribuidores como Supermercados, Tiendas Mayoristas y Automarket.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contar con personal idóneo en las diferentes áreas de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Solicitar asesorías sobre la agroindustria rural, innovación tecnológica, aspectos administrativos, comercialización y producción; a través de instituciones públicas (MAG, CENTA, ENA) e instituciones privadas y no gubernamentales (ONGs) que se encargan de apoyar a la agroindustria.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diversificar el producto a través del aprovechamiento total del fruto para reducir los niveles de desperdicios. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hacer uso del falso fruto o manzana del marañón por tratarse de un subproducto que tiene muchas formas de consumo como por ejemplo: concentrados, mermeladas, jugos, jaleas, dulces, vinos y vinagres.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obtener una mayor oferta de materia prima y con ello aumentar la cantidad de semilla procesada. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proponer a los proveedores el establecimiento de nuevas plantaciones por injertos de tres a seis meses de edad y de 30 a 50 centímetros de altura, ya que estas plantas no requieren podas de formación. Si es factible el riego, este potencializa aún más el rendimiento del árbol.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Brindar productos de calidad a precios accesibles al consumidor de tal forma que se incrementen las ventas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La empresa debe de exigir a los proveedores de materia prima la utilización de los procesos requeridos por la Agencia Certificadora de Productos Orgánicos en cuanto a la fertilidad del suelo, utilización de abono orgánico y plaguicida orgánico, verificación de maleza y plagas, utilización de los insumos autorizados, entre otros.

2.6 ESTABLECIMIENTO DE POLITICAS

Las políticas se refieren a las líneas directrices específicas que sirven para elaborar procedimientos, las reglas, las formas y las prácticas administrativas que se establecen para respaldar y fomentar el trabajo que llevará a alcanzar los objetivos propuestos. Las políticas son instrumentos que ayudan a implementar las estrategias. A continuación, se presentan las políticas establecidas:

- ◆ La compra de materia prima deberá realizarse solamente a proveedores certificados por una agencia certificadora de productos orgánicos.
- ◆ Los empleados deberán portar debidamente los implementos de trabajo tales como: gorro, mascarilla, gabacha y guantes.
- ◆ La empresa contratará personal de ambos sexos y que pertenezcan a las comunidades aledañas al sector en el que se encuentra ubicada la empresa.

- ◆ Mantener un programa de capacitación sobre producción, mercadeo y administración para que los empleados de la empresa puedan adaptarse a los nuevos cambios del entorno.
- ◆ Mantener la contabilidad al día
- ◆ Fomentar la práctica de valores a los trabajadores y administradores de la empresa.
- ◆ Mantener una estrecha comunicación con los clientes para conocer sus gustos y preferencias.
- ◆ Respetar los horarios de comida y recesos
- ◆ Flexibilidad en los horarios de trabajo para brindar oportunidad de estudio.
- ◆ Realizar reuniones mensuales con todo el personal para hacer una evaluación del rendimiento obtenido dentro de la empresa.
- ◆ Tomar en consideración las sugerencias de los empleados para la toma de decisiones.
- ◆ Contar con información actualizada respecto a la agroindustria a través de visitas realizadas a instituciones de apoyo al sector.
- ◆ Mantener limpias las instalaciones con el fin de no tener problemas de contaminación.

- ◆ Determinar con anticipación los recursos necesarios para la producción, mano de obra, materiales, insumos y otros.

2.7 PLANES OPERATIVOS PARA LA MEDIANA EMPRESA RURAL DEL SISTEMA AGROINDUSTRIAL DEL MARAÑÓN ORGANICO (S.A.M.O.)

El Plan Operativo es un plan amplio a corto plazo, donde se planifican todas las actividades que realizará la empresa, dando continuidad o seguimiento al Plan Estratégico.

Los planes operativos, propuestos a la mediana empresa del Sistema Agroindustrial del Marañón Orgánico (S.A.M.O.), abarcan un plazo de un año, contienen los objetivos a corto plazo, actividades, el tiempo y los responsables de llevar a cabo dichas actividades.

SISTEMA AGROINDUSTRIAL DEL MARAÑON ORGANICO (S.A.M.O.)
PLANES OPERATIVOS

OBJETIVOS A CORTO PLAZO	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLES
AREA ADMINISTRATIVA			
Gestionar ayuda de instituciones nacionales e internacionales que apoyan a la agroindustria con el fin de obtener de ellos asesoría sobre la elaboración de productos derivados del marañón.	Formar un comité de gestión, el cual será el responsable de elaborar un listado de las necesidades de la empresa	1 mes	Gerente General
	Acudir a las diferentes instituciones de ayuda cooperante para presentar los programas de capacitación, financiamiento o de asesoría empresarial que se necesitan para recibir apoyo de estas.	3 meses	
	Calendarizar las diferentes actividades que se realizarán en conjunto con las instituciones de ayuda y la empresa	1 mes	
	Ejecutar las actividades programadas entre la empresa y las instituciones de ayuda	6 meses	
Diseñar Manuales de Descripción de Puestos, Organización y Funciones	Identificar puestos tipos	1 mes	Gerente General
	Elaborar un listado de las funciones de cada puesto de trabajo	1 mes	
AREA DE RECURSOS HUMANOS			
Realizar evaluación del desempeño	Elaborar un formato que contenga los elementos necesarios para la evaluación de los puestos.	1 mes	Gerente General y Gerente de Producción
	Llevar a cabo la evaluación	Cada 6 meses	
	Presentar a los empleados los resultados de la evaluación		
Brindar capacitación sobre Relaciones Humanas	Hacer una lista sobre temas a tratar en la capacitación		Gerente General y Gerente de Producción
	Búsqueda de personal apto para proporcionar la capacitación		
	Realizar capacitación con empleados	Cada año	
AREA DE MERCADEO			
Determinar el segmento del mercado nacional al cual se dirigirá el producto	Identificar el mercado que reúne las características que son de interés de la empresa para la colocación del producto	1 mes	Gerente de Mercadeo
Realizar Investigaciones de Mercado	Solicitar a través de organizaciones que apoyan la agroindustria, personal capacitado en el área de mercadeo		Gerente de Mercadeo
	Formular una lista de los aspectos a investigar (Gustos y preferencias, capacidad adquisitiva, presentación del producto, canales de distribución accesibles para el consumidor, niveles de aceptación del producto)	2 mese	
	Elaboración de cuestionario		
	Ejecución de la investigación de mercado	2 meses	

Ingresar al mercado nacional	Establecer puntos de ventas estratégicos en las zonas de San Salvador, Usulután y San Miguel		Gerente de Mercadeo
	Colocar kioscos en los lugares estratégicos antes mencionados	Durante los primeros 4 meses	
AREA DE PRODUCCION			
Elaborar productos derivados del fruto del marañón	Compra del falso fruto o manzana a los proveedores		Gerente de Producción
	Preparar instalaciones para adecuar maquinaria y equipo	1 mes	
	Llevar a cabo una prueba piloto para evaluar resultados en cuanto a la aceptación de los nuevos productos	3 mes	
AREA DE FINANZAS			
Diseñar presupuestos para cada área de la empresa	Determinar los gastos de cada área de la empresa		Contador
	Elaborar presupuestos de ventas, compras, materia prima, materiales y mano de obra	2 meses	
Gestionar a través de instituciones bancarias líneas de crédito para la agroindustria	Visitar instituciones bancarias que ofrecen créditos a la agroindustria como: Banco Salvadoreño, Banco de Comercio, Banco Hipotecario, Banco Multisectorial de Inversiones	1 mes	Gerente General y Contador
	Comparar las tasas de interés y plazos que ofrecen los bancos, con el fin de seleccionar el que brinda mejores condiciones de pago		

2.8 GUIA PARA LA IMPLEMENTACION DEL PLAN ESTRATEGICO

Para poder ejecutar un Plan Estratégico es necesario elaborar una guía para su implementación, en la cual debe involucrarse todo el personal que labora en la empresa.

A continuación, se presenta una guía de implementación del Plan Estratégico en el cual se detalla el proceso a seguir:

2.8.1 OBJETIVO DE LA IMPLEMENTACION

Propiciar espacios de discusión, adaptación y divulgación del Plan Estratégico entre administradores y empleados para su correspondiente evaluación y ejecución.

2.8.2 IMPORTANCIA DE LA IMPLEMENTACION

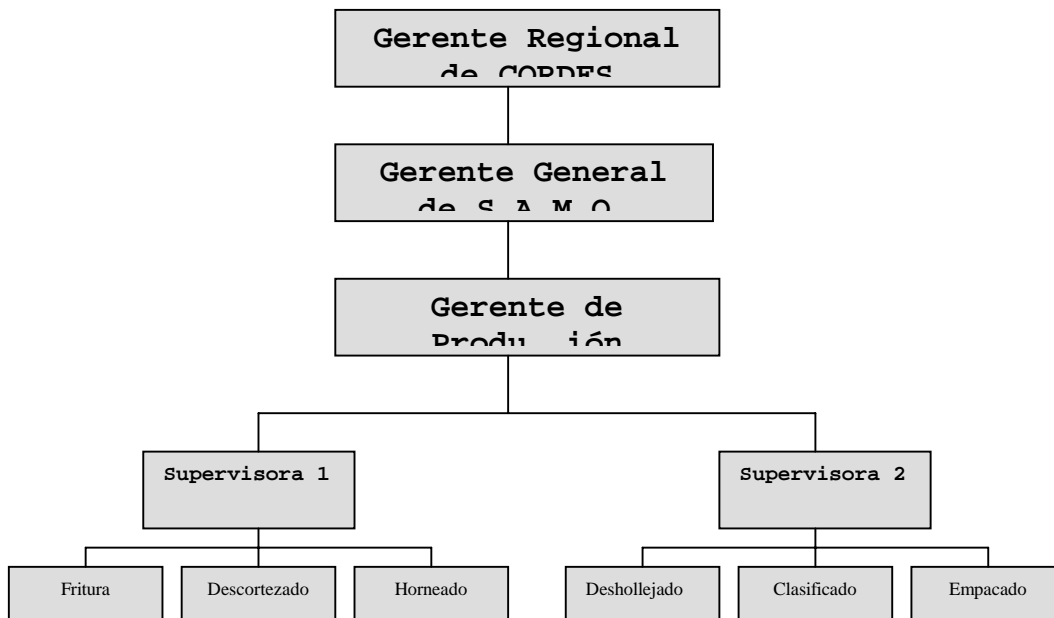
Dar a conocer a todo el personal de la empresa el contenido del Plan Estratégico para su posterior ejecución y, de esa manera, hacer conciencia a los encargados de su implementación y de los beneficios concretos que se obtendrán de éste.

2.8.3 PERSONAL RESPONSABLE EN LA IMPLEMENTACION DEL PLAN ESTRATEGICO.

La implementación y ejecución del Plan Estratégico estará a cargo de:

- Gerente Regional de CORDES
- Los administradores
- Los supervisores de las áreas
- Los empleados

Seguidamente se presenta una estructura organizativa en la que se detallan las personas involucradas en la implementación del Plan Estratégico.



A continuación, se describe cada unidad propuesta:

➤ **GERENTE REGIONAL DE CORDES**

Es el encargado de supervisar los proyectos ejecutados por CORDES en la zona sur del municipio de Tecoluca del departamento de San Vicente, acompañando a las comunidades en la construcción de su propia organización de Desarrollo Local.

FUNCIONES

- ~ Revisar Plan Estratégico de la empresa del Sistema Agroindustrial del Marañón Orgánico (S.A.M.O.).
- ~ Aprobar la implementación del Plan Estratégico
- ~ Coordinar con los administradores de S.A.M.O. la gestión de los recursos a utilizar para la implementación del Plan Estratégico.
- ~ Realizar una evaluación trimestral de los resultados obtenidos durante la implementación del Plan Estratégico.

➤ **GERENTE GENERAL DEL SISTEMA AGROINDUSTRIAL DEL MARAÑON ORGANICO (S.A.M.O.)**

Es el que coordina las funciones de las diferentes áreas de la empresa, a la vez mantiene una comunicación directa con el gerente regional de CORDES para gestionar proyectos en beneficio de S.A.M.O.

FUNCIONES

- ~ Convocar al Gerente Regional de CORDES y al Gerente de Producción de S.A.M.O. para presentación de propuesta del Plan Estratégico.
- ~ Aprobar la implementación del Plan Estratégico
- ~ Coordinar, juntamente con el Gerente de Producción de S.A.M.O. y el Gerente Regional de CORDES, la gestión de los recursos a utilizar para la implementación del Plan Estratégico.

➤ **GERENTE DE PRODUCCION DEL SISTEMA AGROINDUSTRIAL DEL MARAÑON ORGANICO (S.A.M.O.)**

Encargado de supervisar, dirigir y coordinar las funciones de producción.

FUNCIONES

- ~ Participar en la revisión y aprobación del Plan Estratégico propuesto.
- ~ Colaborar en la presentación del Plan Estratégico

~ Coordinar, juntamente con el Gerente General de S.A.M.O. y el Gerente Regional de CORDES, la gestión de los recursos a utilizar para la implementación del Plan Estratégico.

➤ **SUPERVISORAS DEL SISTEMA AGROINDUSTRIAL DEL MARAÑÓN ORGANICO (S.A.M.O.)**

Son las encargadas de controlar el desarrollo de las actividades realizadas en las diferentes áreas de la planta.

FUNCIONES

~ Participar en la presentación del Plan Estratégico

~ Coordinar las actividades a realizar por parte de los empleados durante la implementación del Plan Estratégico.

➤ **PERSONAL OPERATIVO DEL SISTEMA AGROINDUSTRIAL DEL MARAÑÓN ORGANICO (S.A.M.O.)**

Son los responsables de realizar las actividades de procesamiento de la semilla del marañón orgánico.

FUNCIONES

- ~ Participar en la presentación del Plan Estratégico
- ~ Cumplir con las actividades encomendadas para la implementación del Plan Estratégico.

2.8.4 PASOS A REALIZAR PARA LA IMPLEMENTACION DEL
PLAN ESTRATEGICO

Este consiste en describir cada una de las actividades que se llevarán a cabo para implementar el plan estratégico, detallando a la vez a las personas responsables de éstas.

Actividad No.	Encargado de llevar a cabo la actividad	Descripción
1	Grupo de estudiantes	Presentan propuesta de Plan Estratégico a Gerente General de S.A.M.O.
2	Gerente General de S.A.M.O.	Convoca a Gerente Regional de CORDES y a Gerente de Producción de S.A.M.O. para presentación de Plan Estratégico
3	Gerente Regional de CORES y Administradores de S.A.M.O.	Convocan a las supervisoras y empleados de S.A.M.O. para exponer el contenido del Plan Estratégico y los beneficios que se obtendrán al aplicarlo
4	Gerente regional de CORDES, administradores y empleados de S.A.M.O.	Discuten propuesta del Plan Estratégico con el fin de constatar si se adecua a las necesidades de la empresa y así realizar los cambios que se consideren pertinentes
5	Gerente regional de CORDES, administradores y empleados de S.A.M.O.	Aprueban cambios que se harán a la propuesta de Planeación Estratégica
6	Administradores supervisoras y empleados	Establecen y asignan funciones con la finalidad de determinar las responsabilidades para dar seguimiento al Plan Estratégico
7	Administradores supervisoras y empleados	Puesta en marcha de la propuesta de Planeación Estratégica
8	Administradores y supervisoras	Realizan reuniones mensuales con el objetivo de conocer y evaluar los resultados obtenidos

Elaborado por el grupo de trabajo

F. PRESUPUESTO INICIAL PARA LA IMPLEMENTACION DEL PLAN ESTRATEGICO PROPUESTO A LA MEDIANA EMPRESA RURAL DEL SISTEMA AGROINDUSTRIAL DEL MARAÑON ORGANICO (S.A.M.O.)

En este apartado se presenta una estimación de los gastos en que incurrirá la empresa en el momento de implementar el Plan Estratégico, la cual se hará mediante una capacitación dirigida a 63 personas.

RECURSOS A UTILIZAR	DOLARES
Alquiler de local y mobiliario (Escritorios, sillas y mesas)	\$171.43
Equipo (Retroproyector, pantalla y pizarra)	\$28.57
Papelería y útiles (Fotocopias, papel bond, bolígrafos, marcadores, papelográfico y acetatos)	\$57.14
Refrigerio (para 63 personas)	\$40.00
Sub-total	\$297.14
Imprevistos (10%)	\$29.71
Total	\$326.85

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

LIBROS

- ◆ Boucher, Francois Y Riveros, Hernando. "Estrategia para el Fortalecimiento de la Agroindustria Rural en El Salvador". PRODAR/CIRAD/IICA. San Salvador, El Salvador. 1999

- ◆ Fred, R. David "Administración Estratégica". Editorial Continental. México. 1992

- ◆ Goodstein D., Nolan M. Y Pfeiffer W. "Planeación Estratégica Aplicada". McGraw Hill. Colombia. 1995

- ◆ Gray Colin. "Gestión de Desarrollo en la Pequeña y Mediana Empresa". Ediciones Pirámide. España. 1993

- ◆ Hill Charles y Jones Gareth "Administración Estratégica". McGraw-Hill. 3ª Edición. Colombia. 1996

- ◆ Koontz Harold y Heinz Weihrich. "Administración. Una Perspectiva Global". 11ª Edición. McGraw-Hill. México. 1998

- ◆ Kotler Philip y Armstrong Gary. "Fundamentos de Mercadotecnia". 7ª Edición. Prentice Hall. México. 1996

- ◆ Menguzzato M. Y Renau J.J. "La Dirección Estratégica de la Empresa". 1ª Edición. Prentice Hall. España. 1991

- ◆ Mitzberg Henry, Brian James, Voyer John. "El Proceso Estratégico". 1ª Edición. Prentice Hall. México. 1997

- ◆ Quigley Joseph V. "Visión: Cómo las desarrollan los Líderes, la comparten y la sustentan". McGraw-Hill. Colombia. 1996

- ◆ Rodríguez Valencia J. "Cómo Aplicar la Planeación Estratégica en la Pequeña y Mediana Empresa". 1ª Edición. Ediciones Contables, Administración y Fiscales S.A. de C.V. México. 1997

- ◆ Stoner, J.A. y Freeman, R.E. "Administración". 5ª Edición. Prentice Hall. México. 1996

- ◆ Thompson Arthur y Strickland A.J. "Dirección y Administración Estratégica". McGraw-Hill. México. 1998

TRABAJOS DE GRADUACIÓN

◆ Barrilla Ramírez, Héctor Javier y Otros

"Aplicación de Técnica de Gestión Industrial y su Incidencia en el Incremento de la Productividad y Competitividad en la Pequeña y Mediana Empresa Fabricantes de Productos Derivados del Cemento en el Departamento de Santa Ana". Universidad de El Salvador (UES). San Salvador, El Salvador. 1999

◆ Donis, Jorge Alberto

"Estructura y Articulación Agroindustrial en El Salvador"

Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA). San Salvador, El Salvador. 1988

OTROS

◆ Drovetta, Mabel Susana y Guadagnini, Horacio

"Diccionario de Administración y Ciencias Afines". 1ª Edición. Editorial LIMUSA. México. 1995

◆ Paulet, Jean-Pierre y Santandreo Eliseo

"Diccionario de Economía y Empresa". Ediciones Gestión 2000. España. 1997