

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## FACULTAD DE INGENIERÍA

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE INGENIERÍA  
INDUSTRIAL

“PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD  
DE LA EMPRESA AGRO NEGOCIOS ORGÁNICOS ANDREA S.A.C.”

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERÍA  
INDUSTRIAL

AUTORA:

Vílchez Lujan, Eliana Christina

ASESORES:

Dr. Gutierrez Pesantes Elias

Mg. Chávez Milla Humberto Ángel

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión Empresarial y Productiva

Nuevo Chimbote – Perú

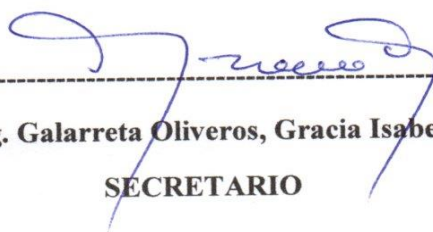
2018

**JURADO CALIFICADOR**



---

**Dr. Gutiérrez Pesantes, Elías**  
**PRESIDENTE**



---

**Mg. Galarreta Oliveros, Gracia Isabel**  
**SECRETARIO**



---

**Mg. Chávez Milla, Humberto Angel**  
**VOCAL**

## DEDICATORIA

Principalmente a Dios, por ser nuestro guía y protector en este camino llamado vida, el cual nos orienta en su desarrollo.

A mi querida hija Raphaella Valeska Ato Vílchez, por ser fuente de mi inspiración y la razón de mi existencia, a quien le dejo un ejemplo de superación.

A mis padres Larry Vílchez y Raquel Lujan; mi profundo amor y gratitud por ellos, por sus denodados esfuerzos por brindarme su apoyo material, espiritual y moral, a quienes les dedico el fruto de mi labor.

A mi apreciada abuelita Lilly Caloña Velarde, quien siempre confió en mí y me motivó para seguir avanzando a pesar de las dificultades y nunca rendirme.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios y mi familia, por el apoyo moral y económico que me otorgaron durante estos 5 años que me permitieron culminar mi formación profesional y lograr el objetivo trazado para la mejora de mi futuro.

De igual manera a los docentes de la Escuela Profesional de Ingeniería Industrial de la Universidad César Vallejo – Filial Chimbote, por contribuir en mi formación profesional de manera integral, a lo largo del desarrollo académico de mi carrera, quienes con sus enseñanzas y experiencias, contribuyeron al fortalecimiento de mis competencias para lograr ser Ingeniero Industrial; y de manera especial a mis asesores, Dr. Gutiérrez Pesantes Elías y al Mg. Chávez Milla Humberto Ángel, por sus recomendaciones y apoyo para culminar de manera satisfactoria mi Tesis.

Asimismo, a los directivos y trabajadores de la empresa Agro negocios Orgánicos Andrea SAC por su apoyo en facilitarme la información posible, para desarrollar el presente trabajo de investigación.

Gracias.

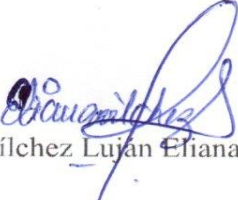
## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo Vílchez Luján Eliana Christina, con DNI N° 71125014, a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ingeniería, Escuela de Ingeniería Industrial, declaro bajo juramento, que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

Así mismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis son auténticos y veraces.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Nuevo Chimbote, 2018

  
Vílchez Luján Eliana Christina

## **PRESENTACIÓN**

Señores miembros del Jurado, presento ante ustedes la Tesis titulada “Plan Estratégico para incrementa la productividad de la empresa Agronegocios Orgánicos Andrea SAC, 2018”, la cual contempla en su estructura la introducción en donde se desglosa la base teórica y empírica que ayude a dar solución a la problemática planteada, indicando la justificación del estudio, su problema, hipótesis y objetivos que se persiguen. Seguido de ello se presenta el Método, donde se hace referencia al método, diseño, variables, población y muestra, así como las técnicas e instrumentos empleados y los métodos de tratamiento de datos. También se contempla el resultado de los cuatro objetivos planteados, para lo cual se realizó un diagnóstico de la situación actual de la empresa Agronegocios Orgánicos Andrea SAC, seguidamente se determinó la productividad de los 06 últimos meses del año 2017, posteriormente se plantea el plan estratégico el cual contempla 05 estrategias las cuales serán ejecutadas a corto, mediano y largo plazo y por último se evalúa la nueva productividad de los 06 primeros meses luego de haber implementado y ejecutado algunas de las estrategias.

Así mismo se contempla secuencialmente las discusiones, conclusiones de cada objetivo, donde se llegó a concluir que al aplicar el plan estratégico aumenta en un 11.85% la productividad.

Seguidamente se contempla las recomendaciones pertinentes acorde al estudio; y se presenta el resumen de las fuentes bibliográficas usadas en base a la norma ISO 690

Esta investigación ha sido elaborada en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el Título Profesional de Ingeniero Industrial. Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

Vilchez Lujan Eliana Christina

## INDICE

### Paginas Preliminares

Caratula.....	i
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Declaración de autenticidad.....	v
Presentación.....	vi
Índice.....	vii
Índice de Tablas.....	viii
Índice de Anexos.....	ix
Índice de Figuras.....	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>14</b>
1.1. Realidad problemática.....	14
1.2. Trabajos previos.....	22
1.3. Teorías relacionadas al tema.....	26
1.4. Formulación del problema.....	43
1.5. Justificación del estudio.....	43
1.6. Hipótesis.....	44
1.7. Objetivos.....	44
1.7.1. Objetivo general.....	44
1.7.2. Objetivo específico.....	44
<b>II. MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>44</b>
2.1. Diseño de la investigación.....	45
2.2. Variables.....	45
2.2.1. Variable independiente : Plan estratégico.....	45
2.2.2. Variable dependiente : Productividad.....	45
2.2.3. Operacionalización de variables :.....	453
2.3. Población y muestra.....	47
2.3.1. Población.....	
2.3.2. Muestra.....	47
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	47

2.4.1. Técnicas .....	47
2.4.2. Instrumento: .....	48
2.5. Método de análisis de datos .....	50
2.6. Aspectos éticos .....	50
<b>III. RESULTADOS.....</b>	<b>51</b>
<b>CONTRASTACION DE HIPOTESIS .....</b>	<b>57</b>
<b>IV. DISCUSIÓN.....</b>	<b>59</b>
<b>V. CONCLUSIONES.....</b>	<b>65</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>66</b>
<b>VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....</b>	<b>67</b>
<b>VIII. ANEXOS.....</b>	<b>718</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°01: Esquematización del diseño de investigación.....	32
Tabla N°02: Operacionalización de variables.....	33
Tabla N°03: Técnicas e instrumentos.....	36
Tabla N°04: Análisis de datos.....	37
Tabla N°05: Cuadro de Información.....	40
Tabla N°06: Cuadro de Información.....	43
Tabla N°07: Criterios a evaluar.....	58
Tabla N°08: Criterio de liderazgo y bases.....	58
Tabla N°09: Criterio de organización .....	60
Tabla N°10: Criterio de Análisis y Diagnóstico.....	62
Tabla N°11: Criterio de Formulación.....	64
Tabla N°12: Criterio de Implantación y Revisión.....	65
Tabla N°13: Definición de Misión.....	66
Tabla N°14: Definición de Visión.....	67
Tabla N°15: Definición de Objetivos.....	69
Tabla N°16: Definición de Valores.....	70
Tabla N°17: Matriz EFI.....	71
Tabla N°18: Matriz EFE.....	73
Tabla N°19: Cruce de Matrices.....	75
Tabla N°20: Matriz Externa – Interna .....	79
Tabla N°21: Matriz FODA.....	80
Tabla N°22: Matriz Cuantitativa.....	84
Tabla N°23: Estados Financieros.....	92
Tabla N°24: Distribución del T-Studentr.....	93
Tabla N°25: Resultados del T-Student.....	94
Tabla N°26: Resultado de productividad por periodo.....	94

## INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Resultado de la Guía Española .....	58
Anexo 2. Analisis y resultado del criterio de liderazgo y bases .....	58
Anexo 3. Analisis y resultado del criterio de organizacion.....	60
Anexo 4. Criterio de analisis y diagnostico del criterio .....	62
Anexo 5. Criterio de formulacion y resultados del criterio .....	64
Anexo 6. Criterio de implementacion y revision, y resultados .....	65
Anexo 7. Mision .....	66
Anexo 8. Vision.....	67
Anexo 9. Objetivos.....	69
Anexo 10. Valores .....	70
Anexo 11. Matriz de Evaluacion Interna.....	71
Anexo 12. Matriz de Evaluacion Externa.....	73
Anexo 13. Matriz FODA .....	75
Anexo 14. Resultados de cuadrantes .....	79
Anexo 15. Formulación de estrategia.....	80
Anexo16. Matriz Cuantitativa.....	84
Anexo 17. Perspectiva .....	86
Anexo 18. Mapeo Estrategico.....	86
Anexo 19. Objetivos Estrategicos.....	89
Anexo 20. Cuadro de Mando Integral.....	90
Anexo 21. Plan de Acción.....	91
Anexo 22. Fuente Informativa de la empresa.....	92
Anexo 23. Fuente Informativa de la empresa.....	92
Anexo 24. Información del DT-Student.....	93
Anexo 25. Información del DT- Student.....	93
Anexo 26: Grafico del DT-Student.....	95
Anexo 27:DOP-Humus de Lombriz.....	96

## INDICE DE FIGURAS

Figura N°01.Representación de Matriz Interna y Externa.....	26
Figura N°02 Plantilla General de un Cuadro de Mando Integral.....	27
Figura N°03 Proceso Operativo.....	28
Figura N°04 Distribución T- Student.....	93
Figura N°05 DOP - Humus de Lombriz.....	94
Figura N°06: Perspectiva.....	86
Figura N°07: Mapeo Estratégico.....	86
Figura N°08: Objetivos Estratégico.....	89
Figura N°09: Cuadro de Mando Integral.....	90
Figura N°10: Plan de Acción.....	91
Figura N°11 : Plan de Capacitación.....	90

## RESUMEN

La presente investigación titulada “Plan estratégico para incrementar la productividad de la empresa Agronegocios Orgánicos Andrea S.AC., 2018”, tuvo como objetivo general desarrollar un plan estratégico que permita incrementar la productividad en la empresa Agronegocios Orgánico Andrea SAC de Chimbote. Se empleó el método pre-experimental, investigación tipo descriptivo, donde se describió las diversas problemáticas que afectan a la empresa. Para lo cual empleó para el diagnóstico una guía española evalúa 05 criterios y el resultado fue que la organización de la empresa estaba en 42,50%, lo cual indicaba que había mucho que evaluar, se elaboró un Plan Estratégico, con las herramientas necesarias como la matriz EFE, EFI, FODA, Cuantitativa, Mapeo Estratégico, Cuadro de Mando Integral y el Plan de acción. Se obtuvo como resultado en el plan cinco estrategias para poder implementarlas a corto, mediano y largo plazo según el área que corresponda, lo cual luego de ser ejecutadas según el periodo de tiempo designado para cada una de ellas, van incrementando la productividad de la organización. Y se ve reflejado en la nueva productividad obtenida versus a la inicial, lo que nos indica que hubo un incremento de 11.85%.

**Palabras claves:** Plan estratégico, productividad, estrategia.

## **ABSTRACT**

The present research entitled "Strategic plan to increase the productivity of the company Agronegocios Organic Andrea S.AC., 2018", had as general objective to develop a strategic plan that allows to increase the productivity in the company Agronegocios Organic Andrea SAC de Chimbote. The pre-experimental method was used, descriptive type research, which described the various problems that affect the company. For this purpose, a Spanish guide evaluated 05 criteria for the diagnosis and the result was that the organization of the company was at 42.50%, which indicated that there was much to evaluate, a Strategic Plan was elaborated, with the necessary tools such as the matrix EFE, EFI, SWOT, Quantitative, Strategic Mapping, Balanced Scorecard and the Action Plan. As a result of the plan 05 strategies were obtained to be able to implement them in the short, medium and long term according to the corresponding area, which after being executed according to the period of time designated for each of them, increase the productivity of the organization. And it is reflected in the new productivity obtained versus the initial one, which indicates that there was an increase of 11.85%.

**Keywords: Strategic plan, productivity, strategy**

## **I. INTRODUCCIÓN**

En la actualidad aplicar un plan estratégico en una micro, mediana o pequeña empresa no es muy usual. A pesar que ellos saben que no es competitivo, que no se cumplan con tiempos estándares, calidad, costos bajos, producción, eficiencia, innovación, implementación de nuevos métodos de trabajo y tecnología y muchos otros conceptos que hacen que cada día la productividad sea un punto de cuidado en los planes a largo o pequeño plazo. Que tan productiva o no sea una empresa podría demostrar el tiempo de vida, de dicha corporación. El único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad (o sus utilidades) es aumentando su productividad. Y la herramienta fundamental que incrementa la productividad de una empresa es el plan estratégico, con el cual se espera cumplir los objetivos trazados con las mejores acciones y una mejor calidad de vida para todos los miembros de la corporación.

### **1.1. Realidad problemática**

Según Universia (2012). Los españoles trabajan más horas al año que los alemanes y los franceses. Sin embargo, la riqueza del país no ha mejorado y la productividad a nivel empresarial tampoco. Manifiesta que la productividad empresarial sigue siendo un problema en España a pesar de que los trabajadores laboran 1.690 horas anuales de media en el último año, 19,6% más que los alemanes sin embargo la riqueza no mejora, debido a diferentes factores que afectan a la productividad entre ellos destaca, que el personal no cuenta con herramientas necesarias para realizar el trabajo, bajas por enfermedad, estrés y depresión, demasiadas fiestas a la semana, tiempos de ocio, la remuneración no está vinculada a la productividad de sus empleados, falta de compromiso de parte de los colaboradores de la empresa, entre otros.

Por ello es importante tener en claro que la palabra productividad no tiene el mismo significado con la de producción, y otros piensan que a más producción mayor productividad, pero no siempre es así. La productividad se encuentra en las diversas áreas que tienen las empresas. Por ello es importante que toda

organización cuente con un plan estratégico, ya que este ayudará a direccionar a los trabajadores de las diversas divisiones de la corporación a trabajar a la par y en complemento para poder cumplir los objetivos empresariales trazados ya sea a corto, mediano o largo plazo, y así lograr que las empresas sean reconocidas y no llevar por llevar una organización.

Según Zambrano (2008). La productividad es la relación entre el producto y los recursos utilizados. Con esta relación podemos expresar la productividad tanto de los materiales, del factor humano, de las maquinarias o de todos los factores juntos. Queda claro que el aumento de la productividad no es casual. Se obtiene a través de la fijación de metas que serán elaboradas estratégicamente y que contarán con la elaboración de planes de acción ante contingencias y la dirección eficaz de todos los recursos con que cuenta la empresa.

El Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP- CCL) (2007), Menciona que “El sector formal empresarial convive con un número superior de negocios informales en cada región del país, lo que eleva los costos de transacción y complica la competitividad de las empresas legalmente constituidas”, manifestó César Peñaranda, director ejecutivo del IEDEP-CCL.

Según el INEI (2013), existen 1 millón 713 mil 272 unidades empresariales, de los cuales el 99,6% son micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) considerando la nueva categorización empresarial establecida por la Ley N° 30056 “Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial”, promulgada el 1 de julio de 2013. De cada diez empresas cuatro son micro empresas comerciales Según el segmento empresarial, el 96,2% de las unidades registradas son micro empresas, el 3,2% pequeñas empresas, el 0,2% medianas empresas y el 0,4% grandes empresas.

Por otra parte, en el Perú si hablamos de la productividad de las empresas está por debajo de la productividad mundial. Quizás esto se deba a los diversos tamaños de las mismas o que aún existen muchas empresas que no se encuentran formalizadas por falta de información, de interés personal, entre otras. Al encontrar que la mayor parte son micro, pequeñas y medianas empresas, pues se observa que la problemática de la baja productividad en el país se genera por que

son muy pocas las organizaciones que al formalizarse buscan implementar un plan estratégico para incrementar la productividad, ya sea a corto, mediano o largo plazo en toda la organización. Es decir, que generalmente los dueños solo piensan en generar dinero y no invertir para la mejora de la misma, en algunos casos también se da por falta de información y capacitación sobre el tema.

Por otro lado, el país tiene mucha diversidad de recursos naturales, con amplia variedad de culturas, posee una amplia biodiversidad; pero a su vez las organizaciones públicas y privadas se caracterizan por su bajo nivel de gestión estratégica con la que las realizan sus actividades; pocas empresas cuentan con un plan estratégico a mediano y largo plazo, el cual les permitan lograr sus objetivos organizacionales y competir con las empresas nacionales y extranjeras. Las micro, pequeñas y medianas empresas sean de producción de bienes y/o servicios, ejercen un control directo en la utilización de los recursos humanos, financieros, materiales y técnicos; los logros que se obtengan están en función de la optimización en el uso de los recursos; todo ello, motiva a las personas a contribuir en la mejora de la productividad en el trabajo y mejorar su calidad de vida.

El Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI (2015) reportó que, al mes de junio 2015, la producción del sector agropecuario se incrementó en 8.13%, en comparación con el mes de junio 2014, debido al comportamiento positivo de los subsectores agrícola y pecuario alcanzando el 9.04% y 6.13% respectivamente. Con este resultado, el mencionado sector registró dos meses de crecimiento consecutivo, informó la entidad estadística. Contribuyeron con el resultado del sector, la mayor producción de arroz cáscara (49.40%), café (11.36%), palta (14.32%), maíz amarillo duro (9.91%), espárrago (6.32%), papa (4.40%), cacao (3.08%) y caña de azúcar (1.93%), así como a las mayores superficies sembradas, disponibilidad del recurso hídricos y factores climáticos que favorecieron el rendimiento de estos cultivos. No obstante,



disminuyó la producción de algodón rama (-49.82%), alcachofa (-36.83%), cebolla (-14.54%) y plátano (-11.02%).

La empresa Agronegocios Orgánicos Andrea SAC, la cual inicia sus operaciones a partir del año 2005 y se encuentra ubicada en Av. Tangay s/n - Nuevo Chimbote, se dedica a la elaboración de abono orgánico y la distribución del producto final es a nivel local. A pesar de ser una mype, se ha mantenido en el mercado debido a las diversas condiciones favorables que existen del entorno político, económico, social, ecológico, entre otros. Los cuales en los últimos años se han visto afectados por los constantes cambios que ocurren en el país y/o región, según informa el dueño de la empresa de la mano con los responsables de sus diversas áreas que existen en la organización.

Por otro lado, la empresa Agronegocios Orgánicos Andrea SAC cuenta con 05 áreas: Administración, Ventas, Finanzas, Logística y Operaciones. Durante el año 2015 las capacidades operativas, recursos humanos, económicos y financieros de la organización, muestran diversas debilidades en sus capacidades internas. Es decir, la corporación trabaja de manera tradicional sin ningún objetivo o meta trazada, en lo único que piensan es en producir más para vender más, pero eso no es la solución para aumentar la productividad de la misma. Pero es importante recalcar que cuando una empresa emplea ese sistema de trabajo el principal problema radica en la falta de conocimiento administrativo por parte del empresario, ya que este se enfoca más en el proceso productivo, para algunos es suficiente comprar insumos, fabricar y obtener un poco de rentabilidad, que su empresa sea reconocida.

Así mismo, como se mencionó líneas anteriores la empresa presenta diferentes dificultades internas en sus diferentes áreas, en el caso del área administrativa la cual se encarga de verificar, evaluar y establecer mejoras para el resto de áreas de la organización. Pues no cumple con esta función

debido a la falta de personal capacitado en los conocimientos administrativos, falta de compromiso del personal para poder desempeñar mejor las labores, falta de asesoramiento al dueño de la empresa, falta de formulación de políticas, falta de planes y programas, falta de administración de los recursos humanos, financieros, gestionar los materiales de la oficina, gestionar y administrar datos, coordinar reuniones ,viajes, conferencias, eventos , los cuales deben de organizarse dentro de la misma oficina, entre otros. Sabiendo que todos los problemas mencionados son diversas actividades cotidianas con las que tiene que cumplir dicha área.

También las ventas, lo económico y lo financiero, la logística y las capacidades operativas de la empresa, muestran debilidades en el desarrollo interno. En el caso de las ventas, se sabe que es importante ya que define la cantidad de ingresos que mensuales o anuales que tiene una organización. Pero la problemática del área de ventas es que no tienen una cartera de cliente o un historial de clientes definidos, falta de estrategias de ventas, falta de iniciativa de nuevos clientes, falta de compromiso del representante de venta, falta de visión de distribución del producto final, alta rotación del personal de ventas, servicio brindado al cliente deficiente, no tener conocimiento previo o exacto del producto final que se ofrece, falta de identificación del personal con la empresa, entre otras cosas.

Por otro lado, en lo económico y financiero, pues a pesar que la empresa tiene varios años en la producción del abono orgánico, se sabe que cuando no hay una buena gestión de ejecución del área. Pues ocurre la falta de implementación de la tecnología en la organización, también el buscar una sola opción frente a las solicitudes que presentan el resto de áreas, falta de personal capacitado en finanzas. También implica la falta de gestión en los centros financieros, esta área se perjudica también por las constante variaciones de las ventas, del personal, entre otras dificultades por las que pasan las empresas que se crearon empíricamente. Por otro lado, la

problemática de las finanzas también ocurre por la falta de registros contables, lo cual trae consigo los costos mal calculados por lo tanto no se puede tomar las decisiones necesarias para el bien de la organización.

Así mismo la logística de la empresa como la falta de control de stock, es decir que llevan el control, pero no de manera profesional. Ya que puede que hay pérdidas del producto, falta de mercancía para envíos a los clientes, falta de importancia a los transportes que se encargan de la distribución local del producto final, la falta de responsabilidad o puntualidad de entrega del producto a los consumidores, exceso de tareas que no le corresponde al personal dedicado a la logística de la organización, ya que la mayoría de mYPES por ajustar los costos siempre termina tareas extras a los trabajadores.

En el caso de capacidades operativas, la problemática radica en que se presenta más demanda que oferta, debido a la falta de personal capacitado para que puedan aumentar la mano de obra. Por otro lado, el personal tiene falta de compromiso, falta de incentivos, horarios rotativos, entre otros. Además, que tienen tiempo en el mercado, pero solo distribuyen el producto a nivel local sin tener más ingresos, siendo una empresa formal pues debería buscar la manera de distribuir en otros canales. Ya que son muy pocas las empresas dedicadas a la elaboración del abono orgánico. Entonces se tiene que la empresa Agronegocios Orgánicos Andrea SAC tiene constante variación, lo cual no permite tener que la organización plantee y ejecute sus objetivos estratégicos, siendo necesario mejorar su gestión; lo cual nos induce a preguntarnos. ¿El Plan Estratégico incrementará la productividad de la empresa Agronegocios Orgánicos Andrea SAC?

En el contexto antes mencionado, la empresa Agronegocios Orgánicos Andrea SAC, Chimbote, siempre está trabajando de manera tradicional, pero debe estar preparado para los diversos cambios por los que tienen que pasar muchas organizaciones para seguir enfrentando las amenazas y

aprovechar las oportunidades que se le presenta en el entorno político, económico, social, tecnológico y ambiental. Para ello, se requiere realizar un diagnóstico de los factores internos y externos de la empresa, para determinar la productividad de la empresa y así diseñar y aplicar el nuevo plan estratégico en base al aumento de la productividad de la misma y luego comparar, si se pudo incrementar y mejorar las estrategias de la empresa que permitan incrementar la productividad de sus productos y servicios que ofrece la empresa, para ser competitivo y mantenerse en el mercado local , y comenzar a distribuir a nivel nacional e internacional.

Tener en cuenta que es importante saber todas la problemáticas por la que atraviesa la empresa para así poder saber cómo solucionar las mismas, la empresa Agronegocios Orgánico Andrea SAC, pese a sus problemáticas internas en la organización, tiene otras como la falta de conocimiento del mercado al que va dirigido, ya que no es capaz de analizar las competencias locales, nacionales o internacionales, y quizás analizando puedan darle un valor agregado por el mismo costo que no da la competencia y así poder ingresar a los diferentes tipos de mercados que existen. Es decir, debe de tener en cuenta la falta de fidelización que existe del cliente hacia la empresa, ya que no saben a veces que es lo que necesita cada consumidor o si es un tercero que se encarga de hacerle llegar al consumidor final el producto. Por otro lado, la falta de organización de todas las áreas para trabajar, poca supervisión del desempeño del personal, lo que ocasiona problemas en toda la empresa ocasionando la insatisfacción del cliente.

Además, que la deficiencia de la producción planificada, ya que esto perjudica a la organización que no le permite controlar tanto la producción como la calidad del producto, y eso trae consigo quizás las diversas diferencias de los productos finales, por eso es importante aumentar la productividad manteniendo la calidad del producto para que así la organización no se vea perjudicada y pueda brindar un mejor estilo de vida

de todo el entorno de la empresa. Otro de los problemas que presenta es que hay mala ejecución del trabajo dentro de las áreas, este es uno de los problemas que trae como consecuencia la baja productividad y costos elevado de operación.

Por otro lado, la empresa Agronegocios Orgánicos Andrea SAC es formal, así que al aumentar su productividad pues ayudaría a contribuir a aumentar la productividad a nivel nacional. Lo que se espera es que a través del plan estratégico la empresa pueda tener bien definido sus objetivos y metas trazadas. Pero para ello, debe de dejarse establecido o programado para que así todas las áreas trabajen en conjunto para poder llevar al éxito a la organización. También sus problemáticas ayudaran a organizar mejor la corporación, en capacitar a todos sus empleados para que así busquen mejoras en todas las áreas. Y así, la organización pueda autoevaluarse constantemente y así buscar siempre más estrategias para que los cambios sean constantes y así poder siempre satisfacer todas las necesidades de la empresa.

La empresa Agronegocios Orgánicos Andrea SAC. se dedica a la producción de humus de lombriz, la cual consiste en que el compost, el cual se prepara con el estiércol de res más y el proceso dura 20 días, luego se agregan las lombrices para que lo transformen en humus. Además, que la organización solo tiene un tipo de abono que es el humus orgánico de lombriz, cuenta solo con 40 clientes fijos y su nivel de producción es de 50 toneladas mensuales. Por otro lado, su competidor directo es Chinecas y la diferencia entre ambos es en la calidad del producto, ya que esta empresa mezcla el estiércol con paja. Por otro lado, las herramientas que usa son básicas, además que se debe tener en cuenta que el agua que se utiliza para el riego tiene que tener un nivel de pH, distinto al de lo normal, siempre se tiene que estar pendiente del nivel de humedad que debe de tener y lo beneficioso de este producto es que no produce merma. Pero para recuperar las lombrices también se tiene que realizar un preparado para que puedan salir y así guardarlas.

## **1.2. Trabajos previos**

Para la elaboración del presente proyecto de tesis, se analizaron diversos trabajos relacionados con el tema a investigar para reforzar lo mencionado anteriormente. Se pueden mencionar los siguientes:

PARRALES Rizzo (2012), en su tesis: “Diseño de un modelo de gestión estratégico para el mejoramiento de la productividad y calidad aplicado a una planta procesadora de alimentos balanceados” para optar el grado de Magister en gestión de la productividad y la calidad en la Escuela Superior Politécnica del litoral en la ciudad de Guayaquil, Ecuador. Propone aumentar la competitividad de la empresa mejorando la productividad y calidad de sus operaciones, mediante la planeación, medición, análisis y mejora de sus procesos, teniendo como base fundamental el uso y la aplicación de modelos estadísticos, para ello establece una estructura horizontal mediante el enfoque de procesos, posteriormente establece una matriz de indicadores que permite controlar y mejorar los procesos asimismo establece un control estadístico de procesos para las operaciones en la obtención del alimento balanceado, por ultimo mediante un análisis sistemático de los procesos se puede mejorar la productividad de la organización.

Se concluye que la selección de procesos, debe ser un hecho metodológico bien orientado, para evitar que procesos que no tengan importancia debida, generen un vertedero de información poco útil, los indicadores de gestión son una herramienta para medir los rendimientos de la organización dentro de todos los ámbitos que permiten mejorar la eficiencia, tras la aplicación de programas de operación, control, mantenimiento y mejoramiento de procesos también utilización de indicadores, permite monitorear de manera integral todos los procesos del sistema, analizar su tendencia y plantear las mejoras para los mismos.

ROMERO (2010) “Proyecto de inversión y planificación estratégica de la compañía Scradly S. A.” Escuela Superior Politécnica del litoral Facultad de Economía y Negocios. El estudio utilizó el método Porter, la muestra estuvo conformada por 55 empresas (grandes, medianas y pequeñas) del medio publicitario de la ciudad de Guayaquil-Ecuador. Se aplicó las encuestas estructuradas para recolección de datos. El autor concluye que la compañía ha sobrevivido desde sus inicios sin llevar a cabo una planificación estratégica, sea organizacional o de ventas, sin embargo, las órdenes de producción han existido gracias a la experiencia que ha adquirido la misma. Se espera que con las estrategias a aplicar en este proyecto se puedan lograr o superar las metas de ingresos establecidas. La estructura organizacional propuesta establece una mejora en utilización de recursos, tanto humanos y económicos. Además, permite a la compañía llevar a cabo un mejor control interno en cuanto al manejo de dichos recursos. Con el análisis de los datos históricos se pudo realizar una proyección de ingresos y gastos, lo cual facilitó la realización del proyecto. Con las estrategias propuestas se alcanza un nivel de ingresos aceptable y realista para los accionistas, los cuales propusieron las metas a alcanzar.

ODAR, Jorge (2014), en la tesis: “Mejora de la productividad en la empresa vivar S.A.C.” para optar el título de ingeniero industrial en la ciudad de Chiclayo, Perú.

Propone dar solución a los problemas o a los inconvenientes encontrados. Estos deben ser corregidos o en el mejor de los casos reducidos en su mayoría. Se analizó el producto en Lambayeque buscando información en cuanto a oferta y demanda, se diagnosticó la situación actual de la empresa detallando las actividades realizadas, la fuerza laboral presente, así como indicadores de producción actuales necesarios para plantear una mejora; de esta manera se evaluaron las propuestas de mejora, optando por la más rentable, para finalmente llevar a cabo el análisis costo – beneficio.

Con la propuesta, la productividad en la empresa VIVAR SAC permitió alcanzar los resultados esperados, ya que se logró conseguir un aumento de la productividad de 4% en cuanto a recursos materiales, 11% en cuanto a mano de obra, 16% en cuanto recursos financieros, y 7% en utilización. Se redujo el cuello de botella y se eliminaron actividades que no agregaban valor; la

redistribución de áreas de planta logró que los puestos de trabajo se organizaran correctamente y por consiguiente se eliminó la contaminación cruzada presente en el proceso. Así mismo la proyección de la demanda fue favorable ya que la tendencia del producto es creciente con el tiempo aumentando así la rentabilidad dentro de la empresa.

OROZCO, Eduard (2016) en la tesis “Plan de mejora para aumentar la productividad en el área de producción de la empresa confecciones deportivas todo sport” para obtener el título profesional de ingeniero industrial en la ciudad de Chiclayo, Perú.

Propone elaborar un plan de mejora en el área de producción, para aumentar la productividad de la empresa para ello elabora un diagnóstico de la situación actual del proceso productivo luego determina los factores que afectan en el proceso de producción y establece estrategias que mejoren la productividad por ultimo realiza una evaluación económica de la propuesta

Concluye que mediante la aplicación de encuestas, entrevista y observación directa se diagnosticó que los principales problemas que afectan a la producción y el rendimiento de la empresa son: falta de compromiso y de trabajo en equipo de los trabajadores, falta de personal, incumplimiento de pedidos, movimientos innecesarios, desorden y falta de mantenimiento y de limpieza. Asimismo, determinó que el factor de mayor incidencia en la producción de la empresa es el recurso humano debido a la falta de capacitación al personal como al celo en el cumplimiento de sus funciones lo que no permite un trabajo en equipo. Se diseñó y se propuso un plan de mejora en la empresa “Confecciones Deportivas Todo Sport” basado en las Herramientas de Lean Manufacturing: el VSM y las 5S y estudio de tiempos. La elaboración e implementación de un plan de mejora para la empresa Confecciones Deportivas Todo Sport mediante el estudio de tiempos y la utilización de las herramientas VSM y 5S, permitirán que la productividad parcial de la mano de obra se incremente aproximadamente en un 6% en promedio y la productividad global en el área de producción de la empresa en un 15% aproximadamente. Realizado el análisis beneficio costo se ha podido establecer que la propuesta del plan de mejora es conveniente por que por cada sol invertido, dicho sol fue recuperado y además se obtuvo una ganancia extra de S./1.09 soles en la empresa.



MARTELL y NAKAMOTO (2017) en la tesis “Propuesta de un plan estratégico para la empresa BARLETTA S.A. que permita su crecimiento sostenible.” Para obtener el título de ingeniero en gestión empresarial en la ciudad Lima, Perú. El objetivo del presente plan estratégico es lograr un crecimiento sostenible, el cual se va a obtener no solo con el aumento de los ingresos de la empresa sino también con el posicionamiento de la marca; dicho posicionamiento busca que la empresa sea reconocida como responsable socialmente y amigable con el medio ambiente.

Ante esta situación se concluye que lo que permitiría a la empresa superar esta etapa es cambiar el enfoque que actualmente tiene, es decir, pasar de dirigir todos sus esfuerzos del “business to business” (B2B) a “business to customer” (B2C), lo cual va a contribuir al crecimiento sostenible de la empresa. Luego de ello, se ha realizado un diagnóstico integral de la empresa el cual permitió identificar diversos aspectos fundamentales para la transición de B2B a B2C. Los aspectos han sido agrupados en cuatro grupos; financiero, seguridad y salud ocupacional, procesos y satisfacción. El aspecto financiero es el más crítico debido a la considerable disminución de ingresos. En el aspecto de seguridad y salud ocupacional, se analizó la situación de la empresa mediante un check list emitido por el Ministerio de Trabajo, con el cual pudo determinarse que, si bien la empresa cumple con los requisitos mínimos establecidos por el Estado, presenta oportunidades de mejora como la integración de los colaboradores en este tema. En el siguiente aspecto, el proceso de comercialización es el que tiene mayor incidencia en el problema presentado, el mismo incluye desde el proceso de marketing hasta el proceso post-venta, siendo los problemas más resaltantes su deficiente plan de publicidad y promoción, así como la limitada cobertura de su fuerza de ventas. En el último aspecto, a través de encuestas se evaluó tanto la satisfacción del cliente como la del colaborador; en el caso de la satisfacción del cliente, se ha tomado en cuenta los dos tipos de clientes que tiene la empresa (business to business y business to customers) obteniendo como resultado que ambos tipos de clientes se encuentran satisfechos con la calidad de los productos; sin embargo, evidencian inconformidad con el servicio brindado. En cuanto a la satisfacción del colaborador, se evidenció que no perciben un clima laboral óptimo, lo cual repercute de forma negativa en el desempeño laboral.

CARRERAS, DOLORIER, HORNA y LANDAURO (2008), en su tesis: “Planeamiento estratégico para la palta de exportación del Perú” desarrollado para optar el grado de Magister en Administración estratégica de empresas en el Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú en la ciudad de Lima. Propone diseñar un planeamiento estratégico para la palta de exportación del Perú estableciendo estrategias de corto y largo plazo, a fin de lograr una ubicación satisfactoria en el mercado mundial. Para ello realizan un análisis de la situación actual de la palta en el Perú en los diferentes ámbitos de la cadena productiva y de exportación de la misma manera proponen estrategias y planes de acción para la identificación y apertura de nuevos mercados, que incluyan inteligencia de mercados, promoción y distribución, y que contemple las nuevas tendencias y requerimientos de los clientes y/o consumidores internacionales. Asimismo, en sus resultados se muestran como proponer las estrategias y planes de acción que permitan superar las restricciones, en cuanto a diversificación de mercados, acceso al crédito, valor agregado, ampliación de áreas de cultivo, mayores áreas certificadas y acciones fitosanitarias, entre otros. Se concluye en la tesis antes mencionada, que la agro exportación en el Perú han mostrado una evolución significativa en los últimos años, convirtiéndose en una alternativa rentable para la reconversión agrícola, descentralización, generación de empleo y divisas. Las experiencias exitosas de productos de agro exportación como el espárrago ha repercutido en otros como la palta. Así, la palta de exportación del Perú ha mantenido similar tendencia en los últimos cinco años. Esto por una mayor demanda del consumo en el mercado internacional (por tendencias de consumo), y una mayor oferta por parte de los agroexportadores nacionales. El conocimiento y experiencia de estos es una fortaleza importante que los prepara para el ingreso a nuevos mercados.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

D’Alessio (2015) resalta el planeamiento estratégico, como: “... una poderosa herramienta aplicable para cualquier tipo de organización, sea privado o público. Además, no existe una solución única que puede ser generalizado y aplicado en organizaciones aun similares; sin embargo, el procedimiento a seguir es el mismo. La administración estratégica utiliza el proceso estratégico para generar

estrategias que enrumben a la organización hacia ese futuro anhelado en un largo plazo.

A continuación, según D'Alessio (2015), se presentan definiciones de una serie de términos que serán utilizados en la presente investigación:

### **Estrategas**

Son personas (gerente, o administrador) que se encuentra en el ápice estratégico de la organización. Sus funciones se concentran en torno a:

Ser responsables del diseño y ejecución de un efectivo proceso estratégico de la organización.

Buscar, revisar, y clasificar la información relevante al proceso.

Analizar tendencias del entorno, la industria, la competencia, la demanda el mercado.

Evaluar el desempeño corporativo de las unidades de negocio y de sus divisiones.

Liderar el proceso estratégico.

### **Visión**

Es el primer paso en la administración estratégica y responde a la pregunta: ¿Qué queremos ser? La visión es la expresión de las aspiraciones de la organización, de lo que desea ser en el futuro. Se alcanza cuando se logran los objetivos de largo plazo, los cuales describen la posición futura que la organización pretende obtener.

Una visión, debe cumplir con las siguientes siete características:

Simple, clara, y comprensible.

Ambiciosa, convincente, y realista.

Definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios.

Proyectada a un alcance geográfico.

Conocida por todos.

Expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia.

Una idea clara desarrollada de adonde desea ir la organización.

## **Misión**

Responde a la pregunta: ¿Cuál es nuestro negocio y a quiénes nos debemos? Es el paso crucial en la administración estratégica, porque juega el rol de catalizador o impulsor para conducir a la organización de la situación actual a la futura, D'Alessio (2015).

Pearce (1982) presenta nueve principales componentes que deberían estar incluidos en la declaración de una misión de la organización, para que recoja realmente la razón de ser del negocio, es recomendable que su declaración responda a las siguientes preguntas para cada componente:

Clientes - Consumidores. ¿Quiénes son los clientes y/o consumidores de la organización?

Productos: bienes o servicios. ¿Cuáles son los principales productos: bienes o servicios que la organización produce?

Mercados. ¿Dónde compite geográficamente la organización? ¿Cuáles son sus mercados?

Tecnologías que usa. ¿Se encuentra la organización tecnológicamente actualizada?

Objetivos de la organización. ¿Se encuentra la organización en una situación de supervivencia, crecimiento, o rentabilidad? O sea, ¿cuál es su solvencia financiera?

Filosofía de la organización. ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones básicas, y prioridades éticas de la organización?

Auto concepto de la organización. ¿Cuál es la principal competencia distintiva o la mayor ventaja competitiva de la organización?

Preocupación por la imagen pública. ¿La organización es sensible a los problemas sociales, comunitarios, y ambientales/ecológicos?

Preocupación por los empleados. ¿Constituyen los empleados un activo valioso para la organización?

Sin embargo, los enunciados de cada misión pueden variar en extensión, contenido, formato, y especificación.

## **Valores**

D'Alessio (2015), menciona a los valores, como: "... los principios que guían la actividad gerencial de la organización. Deben ser conocidos, aceptados, y seguidos por todos. Las políticas deben estar alineadas con los valores de la organización. Pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes: norman, encausan el desempeño de sus funcionarios, y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones" (p. 10).

Los valores establecen la filosofía de la organización, representa claramente su cultura, creencias, actitudes, tradiciones, y su personalidad. Los valores son indispensables para toda organización, porque permite: Modelar los objetivos y propósitos, producir las políticas y definir las intenciones estratégicas.

Organizaciones exitosas en el ámbito global han definido con precisión los valores y principios que han normado el comportamiento de su organización en el ámbito mundial.

## **Código de ética**

Son los principios de buena conducta y moral que guían a los miembros de la organización. Cada miembro tiene la responsabilidad de crear un ambiente que fomente la forma correcta de toma de decisiones, mediante la institucionalización de la ética. Esto implica aplicar e integrar los conceptos éticos a las acciones diarias.

"El código de ética es donde se afirman los valores de la organización, donde se establece el consenso mínimo sobre lo ético, donde se enfatizan los principios de la organización", D'Alessio (2015).

## **Mercado**

Es conjunto de clientes y/o consumidores dentro de un sector que debe ser atendido por la organización. "El mercado puede tener características de competencia perfecta, oligopólicas, monopólicas, o de hipercompetencia", como lo indica D'Aveni (1994). En una industria pueden existir diversos mercados. Es importante reconocer las características presentes y futuras del mercado en el que participa una organización, para considerarlas en la formulación de las estrategias.

## **Competidores**

Son aquellas organizaciones que se disputan los mercados en una misma industria. Los Competidores, constituyen tres de las fuerzas que forman la estructura del sector industrial (Porter, 1980). Se trata:

- (a) de las organizaciones que actualmente están compitiendo con los mismos productos, bienes o servicios (intensidad de la rivalidad competitiva);
- (b) las organizaciones entrantes, aquellas con intención de ingresar al mismo sector, normalmente, con los mismos productos en busca de los mismos mercados (amenazas de nuevos entrantes); y
- (c) la posibilidad de que se desarrollen productos sustitutos que atiendan la misma necesidad de los consumidores bajo un esquema diferente (amenaza de los sustitutos).

Por lo tanto, hay tres tipos de competidores: actuales, sustitutos y entrantes.

## **Compradores**

Constituyen el mercado de consumidores al comprar y/o usar los productos, bienes o servicios. Clientes y consumidores pueden ser sinónimos, o en algunos casos el cliente puede ser el canal. Con su poder de negociación, constituyen la cuarta fuerza del sector industrial.

## **Proveedores**

Son las empresas u organizaciones que suministran los materiales e insumos directos e indirectos a la organización y a los competidores. Existen proveedores de recursos como materiales, mano de obra, moneda, maquinarias, y métodos. Con su poder de negociación, constituyen la quinta fuerza del sector industrial.

## **Entorno**

Se refiere al ambiente externo de la organización (cercano o lejano) que se encuentra fuera del control de la organización. La influencia se puede dar en la organización a nivel mundial, continente, país, región, ciudad, empresa y unidad estratégica de negocio (UEN). El entorno presenta oportunidades y amenazas

externas que puedan beneficiar o afectar a la organización y a sus competidores en el sector.

Se requiere desarrollar el análisis de las fuerzas (P) políticas, gubernamentales y legales; (E) económicas y financieras; (S) sociales, culturales y demográficas; (T) tecnológicas; y (E) ecológicas; el mencionado análisis es conocido como PESTE. En general, las organizaciones deben preocuparse por capitalizar las oportunidades y neutralizar las amenazas que les presenta el entorno.

### **Intorno**

D'Alessio (2015), define al Intorno, como: “El ambiente interior de la organización, a los aspectos que esta puede controlar. El intorno determina las fortalezas y debilidades internas que sirven como medida del desempeño de la organización con relación a sus competidores. Esta identificación de fortalezas y debilidades, proviene de un análisis funcional de las actividades realizadas por las diversas áreas que conforman la organización, conocido como AMOFHIT: (A) administración y gerencia, (M) marketing, (O) operaciones productivas y logísticas, (F) finanzas y contabilidad, (H) recursos humanos y cultura organizacional, (I) sistemas de información, (T) tecnología e investigación y desarrollo. En general, las organizaciones compiten por lograr estrategias que capitalicen sus fortalezas y reduzcan sus debilidades” (p. 12).

### **Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)**

El propósito de realizar la auditoría externa, es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una organización y de las amenazas que deben evitarse o enfrentarse. El objetivo de la auditoría externa no es elaborar una lista exhaustiva de cada factor posible que pudiera influir en la organización; el objetivo principal es identificar las principales variables, para lo cual se utiliza la MEFE.

La MEFE permite, resumir, analizar y evaluar la información: política, gubernamental o legal (P); económica y financiera (E); social, cultural, y demográfica (S); tecnológica (T); y ecológica y ambiental (E) como resultado del análisis PESTE; para luego cuantificar los resultados en las oportunidades y

amenazas, identificadas que ofrece el entorno. Las organizaciones deben responder a estos factores de manera tanto ofensiva como defensiva, en el tiempo que se le presenta. Los pasos para desarrollar la MEFE son los siguientes:

Listar los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la evaluación externa. Se debe incluir un total de 10 a 20 factores, que incluyen las oportunidades y amenazas que afectan la organización. Se recomienda ser tan específico como sea posible, usando porcentajes, tasas, y cifras comparativas. No existe un balance en el número de oportunidades y amenazas. Pueden ser de 7-5, 10-2, 6-8, 5-5 u otra combinación, siempre que sumen, en lo posible, un mínimo de 10 y un máximo de 20.

Asignar un peso relativo a cada factor de 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa de ese factor para el éxito de la organización en la industria. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas; sin embargo, las amenazas también pueden recibir pesos altos, si son especialmente severas o amenazadoras. Los pesos apropiados pueden ser determinados comparando competidores exitosos con no exitosos, o discutiendo el factor y llegando a un consenso de grupo. La suma de todos los pesos asignados a los factores (oportunidad y amenazas) debe ser igual a 1.0 ó 100% y el balance entre la sumatoria de las oportunidades y las amenazas puede tener cualquier proporción, entre: 0.6 - 0.4, 0.8 - 0.2, 0.5 - 0.5, etc.

Para indicar si efectivamente la actual estrategia de la organización responde a un factor, asignar una calificación de 1 a 4 a cada factor clave externo, considerando la siguiente escala:

4 = la respuesta es superior

3 = la respuesta está por encima del promedio

2 = la respuesta es promedio

1 = la respuesta es pobre

Las calificaciones se basan en la efectividad de las estrategias que está siguiendo una organización. La calificación está orientada hacia la organización, mientras que los pesos del paso 2 están orientados a la industria. Es importante notar que



las amenazas como las oportunidades pueden recibir una calificación de 1, 2, 3, ó 4

Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para determinar el peso ponderado.

Sumar los pesos ponderados de cada variable para determinar el peso ponderado total de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el peso ponderado total más alto que puede obtener una organización es 4.0, y el más bajo posible es 1.0. El valor promedio es 2.5. Un peso ponderado total de 4.0 indica que la organización está respondiendo excelentemente a las oportunidades frente a las amenazas.

Un peso ponderado total de 1.0 indica que las estrategias de la organización no están capitalizando, para nada, las oportunidades, ni evitando las amenazas externas. En la evaluación del entorno, el exhaustivo análisis y el entendimiento de los factores determinantes del éxito en la matriz EFE es mucho más importante que los actuales pesos y valores asignados.

### **Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)**

Este instrumento se usa para el diagnóstico interno, resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales obtenidos.

Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fortalezas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y use los porcentajes, razones y cifras comparativas.

Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa.

Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.

Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), si es una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza. La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

### **Análisis FODA**

Según Farro, (2001, p. 79 - 80), “FODA es un acrónimo de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Es un método complementario del análisis externo e interno, ayuda a determinar si la organización está capacitada para desenvolverse en su medio”.

Mientras más competitivo con sus competidores esté la organización, mayores probabilidades tiene de éxito. Esta simple noción de competencia, conlleva a consecuencias poderosas para el desarrollo de una estrategia efectiva. El desarrollo de una estrategia corporativa, comprende 3 elementos claves:

**El primero**, es identificar una ventaja distintiva de la institución, es decir, algo que éste hace mejor que los demás de su área o sector; tal ventaja puede estar en

la calidad del servicio educativo que ofrece su profesorado o en la misma organización.

**El segundo**, es encontrar un " nicho " en el medio. Un nicho es la posición de la institución en el segmento del mercado compatible con la visión corporativa. Un nicho efectivo es el posicionamiento estratégico de la institución, que le permite sacar ventaja de las oportunidades que se presenten y prevenir el efecto de las amenazas en el medio.

**El tercero**, es encontrar el mejor acoplamiento entre las ventajas distintivas y los nichos que están a su alcance.

El análisis FODA, está diseñado para encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio (oportunidades y amenazas) y las capacidades internas de la organización (fortalezas y debilidades). Este análisis permite a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

La matriz FODA, permite realizar un análisis muy objetivo de las variables utilizadas en la evaluación del entorno externo e interno, con las que la institución se enfrenta aquí y ahora. Al enumerarlas y cruzarse las variables internas con las variables externas, podemos determinar si la institución está o no en condiciones para desempeñarse con éxito en su medio ambiente o su contexto y determinar cuáles serían las estrategias más efectivas para alcanzar su desarrollo institucional.

El procedimiento para realizar el análisis FODA lo sintetizamos así:

El equipo de diseño e implantación del Modelo de Gestión de Calidad es el encargado de hacer todo este análisis.

Priorizar del 1 al 6 las principales Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que se observan en los puntos extremos (-3 y 3) de los perfiles internos y externos respectivamente.

Resumir y trasladar los listados a las columnas y filas correspondientes que aparecen en la MATRIZ Análisis FODA de la organización.

Ponderar el grado de impacto o de influencia que tiene cada una de las variables de las filas (fortalezas y debilidades) y sobre cada una de las variables de las

columnas (oportunidades y amenazas) para el éxito de la misión institucional, colocando en la celda de intersección o cruce la ponderación de: Impacto Alto = 3, Impacto Medio = 2, Impacto Bajo=1, Impacto Nulo = 0.

Para realizar un análisis más riguroso y objetivo, en cada columna sólo utilice las  $\frac{3}{4}$  partes de la suma total de ítems que haya en la columna, En este caso, hay 12, 6 fortalezas y 6 debilidades; por tanto, utilice en la ponderación sólo hasta 9 puntos en cada una de las columnas.

Para otorgar la ponderación, en cada celda, realizar las siguientes preguntas en cada relación:

### **Estrategias básicas (FO, FA, DO y DA)**

#### **Para el cuadrante FO (Fortaleza vs. Oportunidad)**

¿En qué medida o grado ésta fortaleza nos permite sacar ventaja de ésta oportunidad?

Ventaja Máxima = 3;                      Ventaja Media = 2;  
Ventaja baja = 1;                        No tiene relación = 0

#### **En el cuadrante DO (Debilidad vs. Amenaza)**

¿En qué medida ésta debilidad nos permite o no aprovechar esta oportunidad?

Impedimento máximo = 3,                      Impedimento medio = 2  
Impedimento bajo = 1,                        Ningún efecto = 0

#### **En el cuadrante FA (Fortaleza vs. Amenaza)**

Mayor impacto para contrarrestar una amenaza = 3; Impacto medio para contrarrestar esta amenaza = 2; Impacto bajo para contrarrestar esta amenaza = 1; Ningún impacto para contrarrestar amenaza = 0

#### **En el cuadrante DA (Debilidad vs. Amenaza)**

¿En qué medida esta debilidad me impide o inhabilita para contrarrestar esta amenaza?

Impedimento máximo = 3;                      Impedimento medio = 2;  
Impedimento bajo = 1;                        Ningún impacto = 0

Una vez que la matriz ANÁLISIS FODA, fue completada, en cada uno de los cuadrantes se aplica la siguiente fórmula:

$$x = \frac{\text{Suma de las celdas con valor}}{\text{Número de las celdas con valor}}$$

Resultados:

Cuadrante FO =                                      Cuadrante FA =

Cuadrante DO =                                      Cuadrante DA =

Se procederá a resaltar todas aquellas celdas que contengan un valor significativamente mayor que el promedio del cuadrante más alto, estas celdas resaltadas brindarán una visión de los puntos clave y de mayor valor para el diseño de las estrategias básicas y específicas para cada uno de los escenarios. A continuación, se analiza y evalúa la sumatoria de cada cuadrante para describir la capacidad de éxito y fracaso de la institución educativa.

El **cuadrante DA**, tiene el total más alto, ello indica que la institución se encuentra indefensa (débil y amenazada), no tiene capacidad para mejorar las amenazas que se les presenta en su entorno y que por lo tanto se deben tomar acciones inmediatas aplicando la reingeniería de procesos.

Si el **cuadrante FO**, tuviera el valor más alto, indicará que la institución educativa está preparada (fuerte y con oportunidad de desarrollo), la organización está en una posición ideal, muy fuerte y de gran expectativa, sería una invitación a invertir en la institución o a potenciarla aún más, aplicando estrategias agresivas de expansión.

Si el **cuadrante FA**, tuviera el valor más alto sería un indicador de que la institución es vulnerable (fuerte pero amenazado).

Si el **cuadrante DO**, fuera más alto, indica que la organización está en peligro (débil, pero con oportunidades).

### **Estrategias Básicas.**

Consiste en seleccionar las estrategias que permiten materializar los objetivos de la organización. Las opciones estratégicas se definen al considerar cada uno de los cuatro cuadrantes de la Matriz FODA.

Cuadrante FO: Estrategias de crecimiento, ofensivas, agresivas.

Cuadrante DA: Estrategias defensivas o liquidación.

Cuadrante FA: Estrategias de liderazgo tecnológico.

Cuadrante DO: Estrategias que afectan a toda la institución.

Cuando se llega a la conclusión que la organización se encuentra en un determinado cuadrante, es necesario definir las estrategias para mantenerse en el cuadrante o para trasladarse a un nuevo cuadrante.

Cada organización a través del equipo de gestión de calidad, seleccionará las estrategias que más se ajusten a sus características, recursos y nivel de desarrollo de la institución.

Una buena estrategia deberá responder a las siguientes interrogantes:

¿Cómo se lograrán los objetivos propuestos?,

¿Qué opciones estratégicas pueden utilizarse?

¿Cómo se debe organizar la institución educativa?

### **La Matriz Interna – Externa (IE)**

La matriz IE también es una matriz de portafolio, proporciona las estrategias para la organización; porque en ella se grafican cada una de las divisiones, unidades de negocios o de los productos de la organización, ubicándolos en una de nueve celdas por medio de dos dimensiones, que corresponden a los puntajes ponderados resultantes del desarrollo de las ponderaciones totales de las matrices EFE y EFI para cada división.

Las divisiones son representadas en la matriz IE por un círculo, cuyo tamaño es proporcional al porcentaje de su contribución a las ventas de la organización, y por la sección sombreada del círculo, que corresponde al porcentaje de su contribución de la organización.

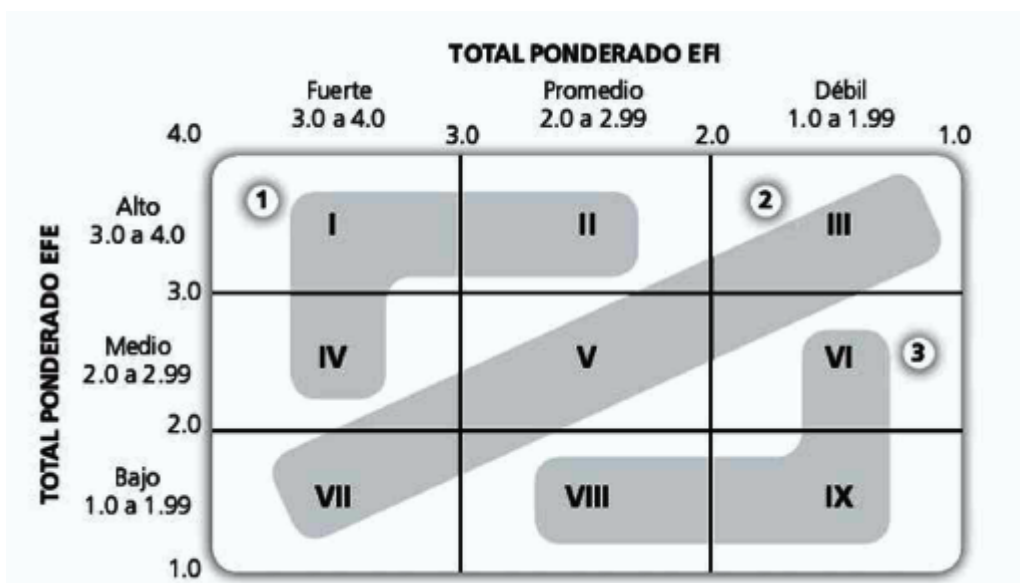


Figura 1: Representación de la Matriz Interna / Externa

La matriz IE al tener como ejes los rangos de los puntajes ponderados total de las matrices EFE y EFI, ofrece mayor amplitud para reflejar y evaluar las complejidades de los negocios de una organización multidivisional, pues son múltiples los factores internos y externos determinantes del éxito evaluados para llegar a esos puntajes; estos permiten calificaciones en tres rangos, alto, medio y bajo, en lugar de alto y bajo; y hacer mayor distinción entre las posibles posiciones de las divisiones del portafolio de negocios, al ofrecer nueve celdas en lugar de cuatro.

La matriz IE, como se muestra en la Figura 1, consta de dos ejes, con tres sectores cada uno, que forman las nueve celdas. El eje x corresponde al rango total de puntajes ponderados de la matriz EFI. El eje está dividido en tres sectores, que reflejan la posición estratégica interna de la división, débil: de 1.0 a 1.9, promedio: de 2.0 a 2.9, y fuerte: de 3.0 a 4.0.

El eje y, que corresponde al rango total de puntajes ponderados de la matriz EFE, también está dividido en tres sectores, bajo: de 1.0 a 1.9, medio: de 2.0 a 2.9, y alto: de 3.0 a 4.0, que reflejan la capacidad de la división para capitalizar oportunidades y evitar amenazas.

## Cuadro de Mando Integral

Según Unidad de Conocimiento (2005), Un cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores. El CMI permite la translación de la estrategia de la organización en objetivos concretos y la evaluación de la interrelación entre los diferentes indicadores.

ÁREAS CLAVE	SELECCIÓN DE INDICADORES A CONTROLAR			
	ECONOMÍA	EFICACIA	EFICIENCIA	EXCELENCIA
FINANCIERA				
FORMACIÓN				
PROCESOS				
CLIENTES				

El control de cada indicador se llevará a cabo individualmente :

ÁREA CLAVE	OBJETIVO	INDICADOR	ESTANDAR	TOLERANCIA	FUENTE DE INFORMACION	PERIODICIDAD	RESULTADO

**Figura N° 02: Plantilla General de un CMI**

### Plan de Acción

Según el Ministerio de Salud y Protección Social, el plan de acción es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específicos, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado El plan de acción es un espacio para discutir qué, cómo, cuándo y con quien se realizaran las acciones.

### Productividad

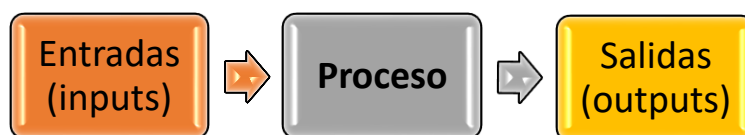
Velásquez y Núñez (2010) manifiestan que “la importancia de la productividad para el desarrollo de un país, es conocida y aceptada por todos, toda economía competitiva muestra resultados altos en su productividad”.

Los esfuerzos por mejorar la productividad nunca serán suficientes ni estáticos, si consideramos la gran cantidad de variables que inciden en las operaciones de una organización.

Existen muchos factores que pueden afectar la productividad de una organización, en relación a esto, lo fundamental es identificarlos y ver en qué medida la



organización puede contrarrestar sus efectos negativos, así como también reforzar los de incidencia positiva, al diseñar o adoptar estrategias que impacten en los resultados.



**Figura N° 3: Proceso operativo**

VELASQUEZ y NUÑEZ (2010) menciona que hay factores sobre los cuales las empresas no tienen control y que se conocen como factores externos, en este sentido, se hace necesario diseñar estrategias que permitan enfrentar las situaciones adversas y aprovechar las oportunidades, lo cual requiere de un permanente monitoreo y análisis de los cambios en el entorno, entre los factores externos se mencionan: las regulaciones gubernamentales, administración pública, infraestructura social, estabilidad política y la sociedad como un todo.

Otros tipos de factores que afectan la productividad son los llamados factores internos y que son controlables por la empresa, entre los cuales se encuentran: ausentismo, rotación de personal, accidentes de trabajo, tiempo ocioso de los equipos, falta de materia prima, desperdicio de materia prima, obsolescencia de los equipos, calidad de la materia prima, diseño del producto, condición de las instalaciones, orden y limpieza del área de trabajo, capacitación del personal, distribución y asignación del personal, planificación del trabajo, disponibilidad de capital y crédito y salario, entre otros.

Los factores internos son áreas de oportunidad para el mejoramiento de la productividad, se convierten en elementos estratégicos, ya que las acciones o planes se deben diseñar bajo la premisa de que el mejoramiento de la productividad depende en gran medida de los efectos de la integración de los factores.

### **Cómo medir la productividad**

En determinados casos, la productividad puede ser medida inmediatamente, por ejemplo: las horas de trabajo necesarias para producir una tonelada de harina, la cantidad de energía para producir un Mw de electricidad, etc. La fórmula de productividad es:

$$\text{Productividad} = \text{Cantidad producida} / \text{Insumos empleados}$$

### **Tipos de productividad**

En función a la cantidad de inputs, se pueden distinguir entre la productividad monofactorial y la productividad multifactorial.

#### **La productividad monofactorial**

Es aquella en la que se emplea un solo factor o un solo input para medir la productividad. Se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Productividad} = \text{Outputs} / \text{Inputs}$$

#### **La productividad multifactorial**

Es aquella donde se emplea varios factores o una mayor cantidad de inputs en la medición de la productividad. Es conocida también como productividad del factor total.

La productividad multifactorial se puede calcular de la siguiente forma:

$$\text{Productividad} = \text{Output} / (\text{Input 1} + \text{Input 2} + \text{Input 3} + \dots + \text{Input n})$$

Como puede observarse en la igualdad anterior, para hacer posible la sumatoria del denominador del segundo miembro, las unidades en las que se expresan los inputs deben ser las mismas. Es frecuente que la unidad común sea la unidad monetaria.

La utilización de índices de productividad es una herramienta útil para la gerencia de cualquier empresa, puesto que muestra el comportamiento de los resultados del proceso de producción (output) respecto a la cantidad de insumos empleados (inputs).

#### **Restricciones en la medición de la productividad**

Los índices de productividad multifactorial proporcionan información más completa del equilibrio entre factores de producción, algunos problemas de medición persisten. Entre estos problemas se tiene:

Elementos externos: la variación en la productividad puede deberse a factores en los que la empresa no es directamente responsable.

La calidad: puede ser variable aun empleando la misma cantidad de inputs (dependerá del proceso productivo que se tenga).

Los problemas de medición de la productividad presentan mayor frecuencia de ocurrencia en el sector de los servicios, dado que el producto final es difícil de definir. Ni la calidad del servicio de un comercio, ni la de un corte de cabello, pueden ser incorporadas al cálculo de la productividad con la misma facilidad que otro tipo de factores que si se pueden cuantificar de inmediato.

#### **1.4. Formulación del problema**

Para la realización del proyecto de investigación, se formula el siguiente problema:

¿Cuál es la influencia de la implementación del Plan Estratégico en la productividad de la empresa Agronegocios Orgánicos Andrea Chimbote?

#### **1.5. Justificación del estudio**

El presente proyecto de investigación se justifica científicamente, porque buscará los conocimientos selectivos y sistematizados para explicar racionalmente los procesos del desarrollo de un Plan Estratégico para incrementar la productividad de la empresa Agronegocios Orgánicos Andrea SAC en Chimbote.

Asimismo, la presente investigación se justifica metodológicamente porque busca desarrollar métodos tecnológicos y sistematizados para obtener resultados válidos y confiables que permita aplicar procedimientos para elaborar el Plan Estratégico en la empresa Agronegocios Orgánicos Andrea SAC. Chimbote, el cual incrementará su productividad.

En la presente investigación se propone que el desarrollo de un Plan estratégico en la empresa Agro negocios Orgánicos Andrea SAC. Chimbote, permitirá desarrollar de manera sistemática el incremento de la productividad y participar con éxito en el mercado local, nacional e internacional, además generar una reducción de los costos inoperativos, ser más rentables y hacer que la empresa

sea más competitiva, lo cual se va a generar en una mejor calidad de vida de todos sus colaboradores, mejorando el ambiente laboral y mejorar la satisfacción de sus clientes y atraer nuevos consumidores y el público en general.

Además, la investigación se justifica porque la implementación de un Plan Estratégico tiene un gran efecto en el incremento de la productividad de la empresa, el cual contribuye en el aumento de las ventas de sus productos orgánicos; por tanto, va generar el incremento de utilidad en la empresa Agro negocios Orgánicos Andrea SAC. Chimbote.

## **1.6. Hipótesis**

**Hi:** La implementación del Plan Estratégico influye positivamente en la productividad de la empresa Agronegocios Orgánicos Andrea SAC.

**Ho:** La implementación del Plan Estratégico influye negativamente en la productividad de la empresa Agronegocios Orgánicos Andrea SAC.

## **1.7. Objetivos**

### **1.7.1. Objetivo general**

Desarrollar un plan estratégico que permita incrementar la productividad en la empresa Agronegocios Orgánicos Andrea SAC de Chimbote.

### **1.7.2. Objetivo específico**

Diagnosticar la situación actual gestión estratégica de la empresa Agronegocios Orgánicos Andrea SAC.

Determinar la productividad del último semestre año 2017 de la empresa Agronegocios Orgánicos Andrea SAC.

Desarrollar el plan estratégico en la empresa Agronegocios Orgánicos Andrea SAC

Determinar la productividad del primer semestre del año 2018 de la empresa Agronegocios Orgánicos Andrea SAC.

## **II. MARCO METODOLÓGICO**

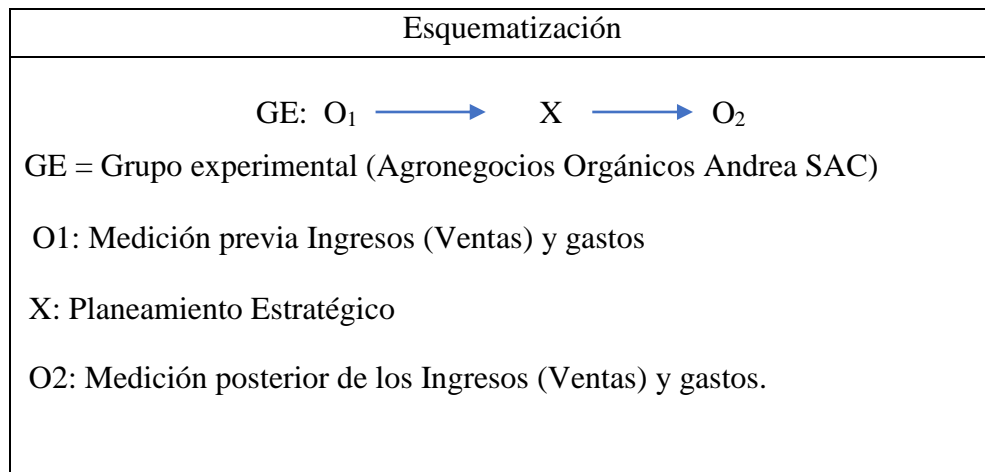
## 2.1. Diseño de la investigación

El nivel de la Investigación es pre experimental, porque se trata de desarrollar un plan estratégico que incremente la productividad en la empresa Agronegocios Orgánicos Andrea SAC, Chimbote.

Podemos indicar que es un estudio prospectivo, porque se necesitarán las opiniones de expertos e involucrados en el desarrollo del tema sobre un Plan estratégico que incremente la productividad en la empresa Agronegocios Orgánicos Andrea SAC.

El diseño de investigación se diagrama de la siguiente forma:

Tabla 01: Esquematización del diseño de investigación



Fuente: Elaboración propia, 2018

## 2.2. Variables

**Variable independiente** : Plan estratégico

**Variable dependiente** : Productividad

**Operacionalización de variables** :

Tabla 02: Operacionalización de Variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Plan Estratégico	Poderosa herramienta aplicable para cualquier tipo de organización, sea privado o público. Además, no existe una solución única que puede ser generalizado y aplicado en organizaciones aun similares; sin embargo, el procedimiento a seguir es el mismo (D'Alessio, 2015)	Es una disciplina que incorpora varias estrategias, analiza la realidad de la empresa.	Liderazgo y Bases	Misión, Visión , Objetivos y Valores	Nominal
		Esta matriz se encarga de la evaluación de los entornos externos e internos de la empresa	Diagnostico Estratégico	Matriz EFI Matriz EFE Matriz de Evaluación FI – FE	Nominal
		Esta matriz nos permite conocer las nuevas estrategias para la mejora de la productividad	Formulación / Estrategias	Matriz FODA	Nominal
		Esto es donde, cuando, quien y como se realizaran las estrategias planteadas	Implantación y Control	Resultado MCPE	Ordinal
				Cuadro de Mando Integral Plan de Acción	Nominal
Productividad	Razón entre la producción obtenida y los recursos utilizados para obtener dicha producción. Relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos. Es el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de producto utilizado con la cantidad de producción obtenida Velásquez y Núñez (2010)	Es la capacidad de producción por la unidad de trabajo ya sea mano de obra, insumos, entre otros , todo en solo una unidad de medida.	Productividad multifactorial (Pr) $Pr = Output / (Input 1 + Input 2 + Input 3 + \dots + Input n)$	Indicador de productividad	Razón

Fuente: Elaboración propia, 2018

### 2.3. Población y muestra

**Población:** Para la presente investigación se considera como población los registros de ingresos (Ventas) y gastos de la empresa de la empresa Agronegocios Orgánicos Andrea SAC, Chimbote.

**Muestra:** Para la presente investigación se considera como muestra a los registros de ingresos y gastos del año 2017 de la empresa Agronegocios Orgánico Andrea SAC, Chimbote

### 2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

#### Técnicas

**Observación no experimental:** Esta técnica, me permitió visualizar el funcionamiento de cada área de la empresa.

**Revisión de datos:** Mediante esta técnica, se analizó y verificó los datos que ya están establecidos dentro de la Empresa y fue utilizado para diagnosticar la situación actual.

**Encuesta:** Con el propósito de adquirir información para la investigación se aplicó la técnica de la Encuesta a los grupos de interés internos y externos de la empresa y con la opinión de expertos. Además, se realizó Investigación Bibliográfica, para la recolección de información acerca de aspectos relacionados con el desarrollo de un Plan Estratégico, el cual será el marco teórico de la investigación, la información recolectada permitió realizar la discusión de los resultados y obtener las conclusiones y recomendaciones.

Para obtener la Base de Datos, se tomó de los Registros de ingresos (Ventas) y registros de gastos de la empresa Agronegocios Orgánicos Andrea SAC, Chimbote, del año 2017.

**Instrumento:** Se han diseñado Cuestionarios para validar la misión, visión, valores y para realizar el diagnóstico interno y externo que se aplicó a los stakeholders (grupos de interés) internos y externos de la empresa .



Tabla N° 03: Técnicas e Instrumentos

VARIABLE	TÉCNICA	INSTRUMENTO	FUENTE Y/O INFORMANTE
Planeamiento Estratégico	Encuesta	Guía española de Evaluación de Planes Estratégicos	Personal que labora en la empresa Agronegocios Orgánicos Andrea SAC
	Encuesta, y observación	Cuestionario para diagnosticar los factores externos y capacidades internas (Anexo 03 y 04)	Grupo de interés externo e interno de la empresa Agronegocios Orgánicos Andrea SAC
	Observación y Registro	Registro de diagnostico	Responsables de cada área de la empresa Agronegocios Orgánicos Andrea SAC
	Observación y Registro	Registro de actividades e Iniciativas	Responsables de cada área de la empresa Agronegocios Orgánicos Andrea SAC
	Investigación bibliográfica	Ficha bibliográfica	Biblioteca físicas y virtuales
Productividad	Observación y Registro	Registro de datos e Información	Registro de Ingresos y Gastos de la empresa Agronegocios Orgánicos Andrea SAC.
	Investigación bibliográfica	Ficha bibliográfica	Biblioteca físicas y virtuales

Fuente: Elaboración propia, 2018

## 2.5. Método de análisis de datos

Tabla N° 04: Análisis de Datos

OBJETIVO ESPECÍFICO	TÉCNICA	INSTRUMENTO	RESULTADOS
Diagnosticar la situación actual gestión estratégica de la empresa Agronegocios Orgánicos Andrea.	Encuesta	Guía de Evaluación	Situación actual de la empresa
Determinar la productividad antes de la aplicación del plan estratégico de la empresa Agronegocios Orgánicos Andrea SAC.	Productividad Total	$Pr = \text{Output} / \text{Input}$	Productividad de la empresa del segundo periodo del año 2017
Desarrollar el plan estratégico en la empresa Agronegocios Andrea SAC	Registro y Observación	Matriz EFE, EFI , FODA, MCPE , M.I , P.A.	Implementación del Plan Estratégico
Determinar la productividad actual después de la aplicación del plan estratégico de la empresa Agronegocios Andrea SAC.	Productividad Total	$Pr = \text{Output} / \text{Input}$	Productividad multifactorial del primero periodo del año 2018

Fuente: Elaboración propia,2018

### Aspectos éticos

El investigador se compromete a respetar la veracidad de los resultados, La investigadora de acuerdo a los principios éticos de la investigación, se compromete a respetar la veracidad de los resultados, la confiabilidad de los datos suministrados por la empresa Agronegocios Orgánicos Andrea SAC en Chimbote, y respetar también la identidad de los colaboradores y expertos que participaron en el estudio.

### **III. RESULTADOS**

#### **Diagnóstico situacional actual de la empresa Agronegocios Orgánicos Andrea SAC**

Se efectuó el diagnóstico sobre la situación de la empresa, para el cual se utilizó la guía española de evaluación de planes estratégicos. Aplicando dicha herramienta que utiliza cinco criterios, la cual ayudo a determinar cómo se encontraba la organización de la empresa, donde se obtuvo una valoración del 42,50 % de cumplimiento, lo que indica que hay mucho por hacer dentro de la misma para mejorar sus procesos en todas las áreas. Es decir que las 05 áreas con la que cuenta la empresa deben de trabajar de la mano, pues el crecimiento sería continuo y mejoraría la calidad de vida de los trabajadores de la entidad.

Al realizar el diagnóstico por criterios se determinó que el liderazgo y bases, se encontraba con una valoración de un 60% de cumplimiento ya que no tienen ningún mecanismo o sistema para fomentar la información entre las áreas, no tiene claro las ventajas competitivas ni cuáles son sus grupos de interés ya que trabaja con el sistema tradicional. Es decir, cumplen las funciones básicas en cada área sin buscar un horizonte distinto para mejorar la calidad de vida de todos dentro de la empresa. Por otro lado, no cuenta con misión, visión ni valores establecidos por lo que no tienen claro los objetivos por cumplir ni las metas trazadas, tampoco lo que se quiere lograr a corto, mediano o largo plazo. Es decir, no cuenta con ningún plan de estratégico para la mejorar la productividad de la empresa.

En el segundo criterio que es la organización se obtuvo un 75% de valoración de cumplimiento, donde la estructura se ha definido parcialmente, ya que cumplen funciones básicas en cada área. Además, que el área administrativa con la gerencia general no ha formado ningún plan estratégico para incorporar en la empresa, ya que ellos son los encargados de verificar como la empresa está avanzando con el pasar del tiempo, como se desenvuelven los trabajadores y el nivel de compromiso por parte de ellos. Por ello, es que se encontró que la empresa no tiene un personal definido para esta función tan importante y que

requiere toda empresa para su empoderamiento, crecimiento y mantenerse en la actualidad con las diversas competencias que existen.

Por otro lado, en el personal que se contrata pues no se encuentran totalmente capacitados debido a que en la provincia una de las actividades más relevantes son la pesca y los siderúrgicos, entonces la falta de personal capacitado, los constantes horarios rotativos, enfermedades e incluso las fiestas constantes de los trabajadores, y la falta de supervisión que genera la disminución del rendimiento de parte de ellos en la producción. También se encontró la constante falta de información interna, es decir entre áreas y la externa en la cual no se escucha las recomendaciones o las mejoras que solicita el cliente final, proveedores, entre otros.

En el tercer criterio que es sobre el análisis y diagnóstico de la empresa el resultado fue de 63,33%, donde se encontró que no ha identificado ni evaluado las amenazas, oportunidades, debilidades y oportunidades internas y externas de la empresa, sin aprovechar los aspectos políticos, económico, sociales ni el avance de la tecnología. Además de no evaluar las ventajas competitivas frente a sus competidores.

En el cuarto criterio que es sobre la formulación arrojó un 34% de valoración de cumplimiento, ya que no se ha definido nada dentro de la empresa, es decir no hay fuentes de comunicación entre áreas, no hay evaluación de los entornos tanto interno como externo de la empresa con lo cual no tienen la posibilidad de formular ningún plan estratégico para la mejora continua de la organización. Por lo cual no tienen ni objetivos trazados, es decir no existe realismo, objetivos ni oportunidades dentro de la empresa. Por ello es que la empresa al no tener el equipo responsable para formular los objetivos y estrategias tampoco tiene manera de fomentar la comunicación entre las áreas.

Y por último el quinto criterio que es sobre la Implantación y Revisión arrojó un 22,86% de valoración de cumplimiento, ya que la empresa tiene rasgos sobre algunos planes, pero no están definidos por que no tienen el personal capacitado ni preparado para poder elaborar, implementar y revisar cómo funciona y como así la empresa va creciendo de a pocos y así buscar aumentar productividad en toda la empresa.

### **Determinar la productividad del año 2017 de la empresa Agronegocios Orgánicos Andrea SAC**

Para determinar la productividad económica de la empresa se establece el siguiente índice de productividad con respecto a la organización durante el año 2017, ver anexo (26).

Por lo cual se verificó el estado financiero de los 06 últimos meses del año 2017, para así aplicar el índice de productividad.

Tabla N° 05: Cuadro de información

Ingreso (S/)	S/.145117.5
Salidas (S/)	S/. 129739.5

Fuente: Estado financiero 2017 empresa Agronegocios Orgánicos Andrea

La evaluación de la eficiencia económica del año 2017 nos arroja que fue de 1.12, es decir por cada sol invertido se obtiene 0.12 de ganancia.

### **Desarrollar el plan estratégico en la empresa Agro negocios Orgánicos Andrea SAC**

Se formuló la misión, visión, objetivos y valores corporativos para la empresa Agro Negocios S.A.C., debido a la carencia de dichos factores importantes para que el personal al menos tenga claro cuáles son los objetivos y las metas a corto, mediano o largo, lo cual impide el desarrollo constante de la empresa. En el (anexo 11,12,13 y 14) se puede observar la formulación y construcción de dichos ítems. Donde la misión es "La empresa "Agro negocios Orgánicos Andrea SAC "Se dedica a la producción y venta de abono orgánico a empresas comercializadoras del mercado Chimbote, utilizando mano de obra calificada y

así mismo haciendo uso inteligente de materia prima e insumos. Todo ello con la finalidad de generar solidez económica y lograr su permanencia en los actuales mercados competitivos”

La visión es: “Ser la empresa líder en la producción de abono orgánico en el mercado Chimbotano para el año 2019. utilizando como principal filosofía empresarial la productividad para mejorar la calidad de vida del entorno de la organización”.

Y los valores que se han considerado son: Servicio, Confianza, Lealtad, Trabajo en Equipo, Libertad de Opinión, Responsabilidad y Compromiso.

Así mismo, realizó la construcción de las matrices interna y externa identificando las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de la organización el anexo (15 y 16) en donde se puede observar el trabajo para la formulación de las matrices obteniendo como fortalezas con mayor impacto las buenas relaciones con los proveedores, un producto de calidad , la distribución adecuada de materiales y de los trabajadores, la calidad en el trato al cliente, la fidelidad de los clientes, el personal flexible a las labores, precios competitivos.

En el caso de las debilidades pues el local no cuenta con el suficiente espacio, herramientas y material mobiliario, carencia de promociones o bonificaciones, el área de administración no capacitada, el bajo recurso financiero, la falta de un método de trabajo innovador, carencia de un sistema contable apropiado.

Por otro lado, en las oportunidades se encuentra el crecimiento poblacional, la disponibilidad de la materia prima, aumento de la mano de obra barata, incremento de créditos para las mypes, aumento de la demanda, el crecimiento económico del país, y el impacto que tienen en la actualidad los medios de comunicación.

También se obtuvo las amenazas con mayor impacto como las competencias, la infraestructura del competidor, la competencia de precios, la inestabilidad de los precios del insumo, la inestabilidad política, la cercanía de la competencia y los costos de acceso a la nueva tecnología. En el anexo (18) se puede ver que, al realizar el cruce de información de ambas matrices, primero se verificó el

impacto que existía entre ellas, es decir si era alto, medio, bajo o nulo, para así determinar las estrategias de la empresa. Es decir, formular estrategias ofensivas ya que de toma las fortalezas y oportunidades más importantes, como también identificar la fortaleza que ayuda a defender a la organización frente a la amenaza más relevante que pueda presentar. Además de las oportunidades junto con las debilidades, la cual ayuda a generar estrategias adaptativas. También se identifican las debilidades y amenazas las cuales ayudan a formular estrategias de supervivencia, y así la empresa pueda mantenerse dentro del mercado tan competitivo en el que se encuentra.

Por otro en el anexo (19) se realiza la gráfica después de obtener el resultado de las matrices para poder ver en que cuadrante se encuentra la empresa, el cual arroja que la organización se mantenía y retenía, es decir que se aplican las estrategias intensivas para la penetración en el mercado y desarrollo de producción. Entonces para que pueda crecer y seguir manteniéndose se utilizó la matriz FODA, (anexo 20) donde se obtuvo 12 estrategias de las cuales algunas de ellas están dentro de otras quedando solo 05 estrategias para la empresa, las cuales son: Capacitación al personal administrativo para la mejora de métodos de trabajo, buscar financiamientos de terceros para poder mejorar los métodos de trabajo y así aumentar la producción de la empresa, reducción de los costos de mano de obra con constante supervisión para no descuidar la calidad del producto final, llevar una buena relación con los proveedores para poder brindar precios accesibles y la implementación de una política de fidelización del cliente. Pero para poder ver el nivel de impacto al aplicarlas se utilizó la matriz cuantitativa de la planificación estratégica donde se evalúan las estrategias con los factores internos y externos con mayor impacto, donde se verifica si las estrategias son aplicables o no aplicables con las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, identificando cual es la estrategia más atractiva considerando todos los factores relevantes internos, externos que podrían afectar las decisiones estratégicas. Ver el anexo (21y 22) donde se verificó que la prioridad es la número 1, la cual consiste en capacitar a la administración para implementar y desarrollar métodos de trabajo adecuados, continuando después la 2, 3, 5, 4. Así mismo para poder implementar las estrategias se realizó sus

respectivos objetivos para ello ver el anexo (23) donde se formularon los objetivos estratégicos donde se obtuvo como resultado el incrementar el conocimiento del personal administrativo, mejorar sus métodos de trabajo, aumento de la participación del mercado y la mejora del nivel de satisfacción del cliente, además en el anexo (24) se indica la perspectiva para luego realizar el mapeo estratégico y así poder formular el cuadro de mando integral ver el anexo (25), se trazó objetivos a corto plazo y algunos a largo plazo para que se pueda ir aplicando el plan estratégico. Por último, se realizó el plan de acción ver anexo (26) para que puedan tener claro el objetivo, quien como y cuando lo harán, y así puedan cumplir con las expectativas de seguir creciendo y mejorando la calidad de vida de todo el entorno de la empresa Agronegocios Orgánicos Andrea SAC.

**Determinar la productividad actual después de la aplicación del plan estratégico de la empresa Agronegocios Orgánicos Andrea SAC**

Para determinar la productividad económica de la empresa se establece el siguiente índice de productividad con respecto a la organización durante los primeros cinco meses del año 2018, ver anexo (26)

Por lo cual se verificó el estado financiero del año 2017, para así aplicar el índice de productividad.

Tabla N° 06: Cuadro de información

Ingreso (S/.)	S/. 172890.5
Salidas (S/.)	S/.138626.5

Fuente: Elaboración propia,2018



La evaluación de la eficiencia económica de los 05 primeros meses del año 2018 nos arroja que fue de 1.24, es decir por cada sol invertido se obtiene 0.24 de ganancia.

### **CONTRASTACION DE HIPOTESIS**

Según, Samuel Gento Palacios (2012), la prueba de t – Student es el valor por el cual se juzga la significación estadística de la diferencia de medias. Se basa en una distribución muestral de las diferencias de medias conocida como “distribución t de student”. Esta distribución es determinada por los grados de libertad, una vez calculado el valor “t” y los grados de libertad, se elige el nivel de significación y se compara el valor obtenido con el valor que le corresponde en la tabla “t”. Si el valor a calcular es mayor que el que aparece en la tabla “t” se acepta la hipótesis de investigación.

### **PRUEBA DE LA HIPOTESIS PARA EL INDICADOR DE PRODUCTIVIDAD**

#### **Definición de Variables**

V<sub>1</sub>: Productividad de la empresa con el plan inicial actual. (Soles)

V<sub>0</sub>: Productividad de la empresa con el aplicativo propuesto del plan estratégico. (Soles)

#### **Hipótesis estadísticas:**

**Hipótesis H<sub>1</sub>:** La productividad con el plan inicial es mayor que aplicando el plan estratégico propuesto.

$$H_0 = T_A - T_P \leq 0$$

**Hipótesis H<sub>0</sub>:** La productividad con el plan estratégico propuesto es mayor que la productividad con el plan inicial.

$$H_a = T_A - T_P > 0$$

Para poder ejecutar el T- de Student se utilizó datos sobre los ingresos y egresos de la empresa en los 06 últimos meses del año 2017 y de los 06 primeros meses del año 2018. (Anexo N°31)

#### **Nivel de significancia:**

Usando un nivel de significancia ( $\alpha = 0.05$ ) del 5%. Por lo tanto el nivel de confianza ( $1 - \alpha = 0.95$ ) será del 95%.

Siendo  $\alpha = 0.05$  (nivel de significancia) y  $(n_1+n_2) - 2 = 10$  grados de libertad, se tiene el valor crítico de T de Student (Ver tabla T Student en Anexo 29):

Valor Crítico:

$$t_{\alpha=0.05} = 1.812$$

Como  $\alpha = 0.05$  y  $(n_1+n_2) - 2 = 10$  grados de libertad, la región de rechazo consiste en aquellos valores de  $t$  menores que (Anexo 30):

$$t_{0.05} = -1.812$$

#### Diferencia de promedio:

Diferencia= RPN final - RPN inicial

Diferencia = 0.10629

#### Desviación Estándar:

$$S_D^2 = \frac{n \sum_{i=1}^n D_i^2 - (\sum_{i=1}^n D_i)^2}{n(n-1)}$$

$$S_D^2(\text{inicial}) = 0.0005765$$

$$S_D^2(\text{final}) = 0.0011590$$

#### Cálculo de T:

$$t = \frac{-\bar{x}_{\text{inicial}} + \bar{x}_{\text{final}}}{\sqrt{\frac{S_D^2(\text{inicial}) + S_D^2(\text{final})}{n}}}$$

$$t = 6.250$$

Puesto que:  $t = 6.250 < t_{\alpha} = 1.812$  ( $t_{\text{tabular}}$ ), y estando este valor dentro de la región de rechazo, se concluye que  $V_0 > V_1$ , se rechaza  $H_1$  de la hipótesis estadística y  $H_0$  es aceptada, por lo tanto, la hipótesis  $H_0$  "La productividad con el plan estratégico propuesto es mayor que la productividad con el plan inicial". Es

aceptada puesto que la implementación de la propuesta es una alternativa de solución para el problema de investigación. (Figura N°01).

#### **IV. DISCUSIÓN**

Para desarrollar el plan estratégico que permita incrementar la productividad en la empresa Agronegocios Orgánicos Andrea SAC de Chimbote. Se realizó un diagnóstico situacional de la empresa en base a la guía española, en donde se encontró que la empresa estaba en un 42.50% de cumplimiento como organización. Donde los criterios que estaban dejados de lado según la Guía de evaluación española era la formulación, implantación y revisión sobre estrategias para la mejora de la organización, es decir estos estaban por debajo de la valoración que tiene cada criterio. Por otro lado, la formulación tenía como deficiencia la falta de objetivos, estrategias y acciones, entonces fue necesario formular el plan estratégico para la mejora constante de la empresa, contrastando con la tesis de Martell y Nakamoto (2017) quienes en su tesis sobre la “Propuesta de un plan estratégico para el desarrollo sostenible de la empresa Barleta S.A”, porque primero para poder realizar el plan estratégico se tuvo que realizar el diagnóstico de la empresa y en base a eso se pudieron realizar las estrategias, con lo cual influye en el desarrollo sostenible de la empresa.

De los hallazgos encontrados se corrobora lo planteado por D’Alessio (2015), puesto que se coincide en afirmar que es necesario que toda organización cuente con un Plan Estratégico, aunque a veces se piense que la misión y visión de una empresa, forme parte del decorado de la sala de recepciones. Este Plan Estratégico ayuda a que los líderes de una organización plasmen la dirección que le quieren dar a la empresa, y cuando este plan es transmitido hacia toda la organización, ésta generará sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos. Asimismo, este plan ayuda a que cada trabajador sepa hacia a donde se quiere ir y se comprometa con ese destino.

Seguido de ello se determinó la productividad económica inicial de la empresa, en donde se observaron los ingresos netos, los costos de personal, los costos de insumos, los costos de ventas, los gastos de administración, los gastos de ventas,

los ingresos financieros, los gastos financieros, entre otros. La productividad resultante es de 1.12 que significa que por cada sol invertido la empresa gana un 0.12 soles como lo dice Velasquez y Nuñez (2010) que manifiesta la importancia de la productividad económica para el desarrollo sostenible de una empresa, de un país, ya que toda economía competitiva muestra resultados altos en su productividad, además de que los esfuerzos por mejorar la productividad nunca serán suficientes ni estáticos, si se considera la gran cantidad de variables que inciden en las operaciones de una organización lo cual es fundamental para diseñar o adoptar estrategias que impacten resultados, así mismo en el presente trabajo de investigación sobre la propuesta de plan estratégico para incrementar la productividad de la empresa Agronegocios Orgánicos Andrea SAC, la cual realiza el cálculo inicial de cómo se encuentra la empresa para luego realizar la formulación del plan estratégico, para lo cual se tomó como referencia la situación actual de la empresa, y así poder diseñar y optar por las estrategias necesarias para que impacten en los resultados, es decir influyan en el incremento de la productividad.

Posteriormente se prosiguió a estructurar el plan estratégico basándonos en el diagnóstico situacional de la empresa que se realizó pues los criterios por reformular fueron el de formulación, implantación y revisión donde la falta de organización, la falta de delimitación de funciones, la falta de visión, misión y valores de la empresa lo que provoca que la falta de identificación y compromiso de los trabajadores hacia la entidad, entre otros provocan ciertas deficiencias dentro de la misma. Primero se formuló la misión, visión y valores de la empresa, para que así los trabajadores tengan claro el punto de partida, a donde se quiere llegar y que acciones con valores se deben realizar para cumplir los objetivos y se corrobora lo que dice y esto corrobora lo que menciona D'Alessio sobre la misión ya que es el paso crucial para el plan estratégico, por que juega el rol de impulsor y orientado para poder conducir a la organización de la situación actual de la empresa, y a la vez también se coincide con Pearce (2012) que indica que la misión recoge realmente la razón de ser del negocio. También coincide con lo que menciona D'Alessio sobre la visión la cual menciona que es la expresión de las aspiraciones de la organización, de lo que se desea ser en el futuro y a la vez coincide que toda organización debe contar con valores ya que D'Alessio (2015)

menciona que estos son los principios que guían la actividad gerencial de la organización, pero tener en cuenta que tienen que ser conocidos, aceptados y seguidos por todos los trabajadores, ya que influirán en el comportamiento de la organización y por lo cual ayuda a que se identifique y tenga un valor agregado frente a otras empresas. Luego para poder incrementar la productividad en la empresa, rompiendo el trabajo tradicional y arriesgar por lo innovador en la empresa, pues se aplicó la matriz EFE, la matriz EFI, el FODA, ya que son metodologías básicas para realizar estrategias según D'Alessio (2015) en donde menciona que la matriz de EFE es crear una lista de oportunidades que benefician a la organización y las amenazas que deben evitarse o enfrentarse, además D'Alessio menciona que la matriz EFI es un instrumento que se usa para el diagnóstico interno, luego resume y evalúa las fortalezas y debilidades de una empresa. También se corrobora lo de Velásquez y Nuñez (2010) quien menciona que hay factores sobre los cuales las empresas no tienen control y que se conocen como factores externos, para ello se tienen que diseñar estrategias que permitan enfrentar situaciones adversas y aprovechar la oportunidad, dentro de estos factores están las regulaciones gubernamentales, administración pública, la infraestructura social, la estabilidad política y la sociedad como todo y en esta investigación se hizo la evaluación sobre los factores externo que afectan la organización como son los económicos, la política, lo sociodemográfico, tecnología y el entorno e internos que afectan a las áreas de la empresa y se diseñó las estrategias de acuerdo a los resultados adquiridos en cada evaluación usando las diversas herramientas para el buen diseño del plan estratégico.

Por otro lado, se coincide con Velasquez y Nuñez (2010) que otros factores que afectan la productividad son los internos y que estos si son controlables por la empresa y entre ellos tienen ausentismos, rotación constante del personal, accidentes de trabajo, tiempo ocioso de los equipos, calidad de la materia prima, diseño del producto, condición de las instalaciones, entre otros y se corrobora con esta investigación ya que los factores internos también influyen en la productividad ya que la empresa cuenta con 05 áreas de las cuales no estaban realizando las funciones necesarias, ya que de aquí se puede obtener muchas estrategias para el mejoramiento de la productividad, y esto se corrobora con lo que dice Velasquez y Nuñez (2010), ellos mencionan que los factores internos

son áreas de oportunidad para el mejoramiento de la productividad, los cuales se convierten en elementos estratégicos, ya que en las acciones o planes se diseñan bajo las premisas de que el mejoramiento de la productividad depende en gran medida de los efectos de la integración de los factores.

Además, Farro (2001) que el FODA es un método complementario del análisis externo e interno, el cual ayuda a determinar si la organización está capacitada para desenvolverse en el medio. Entonces el FODA es una herramienta que ayuda a realizar el cruce entre las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de la empresa la cual permite formular las estrategias para aprovechar las fortalezas y oportunidad y las amenazas y debilidades, por tanto, es necesaria para el desarrollo constante de la empresa y el entorno. Se lograron encontrar 10 estrategias en donde se realizó un filtro afianzando las que tenían relación agrupándolas en una sola, en donde se redujeron a 5 estrategias al igual que Parrales Rizzo (2012) en la tesis “Diseño de un modelo de gestión estratégico para el mejoramiento de la productividad y calidad aplicado a una planta procesadora de alimentos” en donde realiza un filtro para agrupar las estrategias resultantes del FODA que aplico a la organización.

Luego de identificar las cinco estrategias a ejecutarse dentro de la empresa, pues no se pueden realizar las cinco en una sola acción si no una por una, para lo cual se utilizó la matriz cuantitativa para saber en qué orden se deben de implementar para luego por realizar el mapeo estratégico y el cuadro de mando integral de la mano con el plan de acción lo cual nos indica de qué manera se ejecutara la estratégica, el por qué, quien y cuando lo cual coincide con Martell y Nakamoto (2017) en su tesis “Propuesta de un plan estratégico para la empresa Barletta S.A.” la cual aplica las mismas herramientas para poder implementar y ejecutar a corto, mediano y largo plazo las estrategias formuladas para el desarrollo sostenible de la organización.

Además que la presente investigación que coincide con la teoría de D’Alessio (2015) que menciona que el plan estratégico es una herramienta poderosa y aplicable para cualquier tipo de organización ya sea privada o pública, ya que en este trabajo de investigación se realizó el plan estratégico y se planteó las estrategias de acuerdo a la evaluación que se le hizo a la empresa, y al ejecutar alguna de estas se observó que la nueva productividad aumento, por lo que se

vuelve a corroborar con la teoría de D'Alessio (2015) sobre el plan estratégico, explica que el proceso estratégico para generar estrategias que enrumben a la organización hacia ese futuro deseado.

Por otro lado, al realizar la aplicación del plan estratégico en la empresa ejecutando algunas de las estrategias que se obtuvo después del diagnóstico, pues determinó la nueva productividad de la organización y se tomaron los mismos criterios que en el primer análisis de la productividad. La productividad resultante es de 1.24 que significa que por cada sol invertido la empresa gana un 0.24 soles pues se incrementa la productividad del primer semestre del año 2018 y se corrobora con la tesis de Parales Rizzo (2012), donde diseña un plan estratégico para mejorar la productividad de una empresa procesadora de alimentos balanceados, donde explica como la planeación, medición y análisis de las estrategias ayuda a la mejora de la productividad de la empresa.

La presente investigación corrobora lo planteado por Romero (2010), puesto se coincide en afirmar que para lograr una buena productividad empresarial es imprescindible una buena gestión empresarial, la cual engloba un conjunto de técnicas que se aplican al conjunto de una empresa. El objetivo de dicha gestión es mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad, garantizando viabilidad de la empresa. Para poder lograrlo se debe conocer primero cual es el proceso más crítico y así poder ponerle remedio.

Además, en esta investigación se ve reflejado como después de aplicar el plan estratégico en el área administrativa donde se capacita la personal para la mejora de métodos de trabajo y realizar una política de fidelización del cliente con la empresa, en el área de finanzas la cual se encarga de buscar financiamiento de terceros lo cual mejora los métodos de trabajo y aumento de la producción para poder incrementar las ventas, en el área de operaciones para la reducción del costo de mano de obra con constante supervisión, en el área de logística que se encarga de llevar una mejor relación con los proveedores para poder brindar los precios accesibles, pues al ejecutar la primera estrategia se obtiene que la productividad en los primeros 06 meses del presente año aumento en un 11.5%, por lo cual se coincide con Odar Nombera, Jorge (2014) con su tesis sobre la mejora de la productividad en la empresa Vivar S.A.C. donde el menciona que al obtener el diagnóstico situacional de la empresa le permite formular estrategias de las cuales

algunas de ellas las ejecuta y así obtiene como resultado el aumento de la productividad de la organización.

Por otro lado, se coincide con Carreras Dolorier, Horna y Landauro (2008) que mencionan en su tesis sobre planeamiento estratégico para la palta de exportación en Perú, quien propone diseñar un plan estratégico estableciendo estrategias a corto o largo plazo, a fin de lograr una ubicación satisfactoria como organización, y en la presente investigación se formula el plan estratégico con estrategias que se ejecutan a corto, mediano y largo plazo para que incremente la productividad.

Después de proceder a analizar los resultados de la presente investigación se logró comprobar la hipótesis general planeada en este estudio, que indicaba que “ el plan estratégico aumentara la productividad”, la productividad inicial fue de 1.12 en donde existía falta De organización, plan estratégico, misión, luego de aplicar la estrategia de corto plazo del plan propuesto se determinó que la productividad aumento a 1.24 existiendo una variación del 11.5% en la productividad después de la implementación del plan estratégico

Los factores que influenciaron en el aumento de la productividad se listan a continuación: Capacitación del personal administrativo para la mejora de métodos, política de fidelización de clientes, busca de financiamiento, reducción de costos de mano de obra, mayor supervisión, mejor relación con proveedores, entre otros.



## V. CONCLUSIONES

La situación actual de la empresa según la Guía Española arrojo que la organización está en un 42.50%, lo cual que existe falta de organización, no hay misión, visión, valores, estrategias, compromiso y orientación de los trabajadores de lo que deben hacer, a donde quieren llegar y cuáles son los objetivos que se quieren cumplir, es decir es deficiente.

La productividad de la empresa de los seis últimos meses del año 2017 arrojo el 1.12, es decir que por cada sol invertido se obtiene 12% ganancia.

Se diseñó y desarrollo el plan estratégico para el incremento de la productividad, donde se obtuvo cinco estrategias la cuales son la capacitación al personal administrativo para la mejora de métodos de trabajo, formulación de política para la fidelización del cliente con la empresa, buscar financiamiento de terceros lo cual mejora los métodos de trabajo y aumento de la producción para poder incrementar las ventas, reducción del costo de mano de obra. Estas estrategias son ejecutadas a corto, mediano y largo plazo.

La productividad de la empresa de los seis últimos meses del año 2018 arrojó el 1.24 es decir que por cada sol invertido se obtiene 24% ganancia.

## **VI. RECOMENDACIONES**

Realizar una vez al año un diagnóstico situacional de la empresa, para así poder observar cómo se encuentra el desarrollo de su gestión estratégica en cada una de las áreas y acciones por replantear y de la mejora continua.

Mantener comunicación constante y realizar más difusiones sobre información de la misma hacia sus empleados y evaluarlos constantemente para ver que deficiencia o que problemas están que limitan el desarrollo constante de sus actividades laborales.

Capacitarse para la mejora continua de organización. Ya que conforme van pasando los años las empresas se vuelven más competitivas y para ello también necesitan innovar.

Implementar y revisar el plan estratégico ya que es una herramienta que contribuye a la mejora de la productividad y pues es necesario que los empresarios o dueños de las pequeñas, medianas o grandes empresas se capaciten e inviertan para poder adquirir conocimientos y ponerlos en práctica para la mejora constante de la empresa.

## **VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

### **LIBROS**

D'ALESSIO, Fernando. Planeamiento Estratégico Razonado. Aspectos Conceptuales y Aplicados. Lima: Pearson, 2004. ISBN: 978-612-4149-12-2.

D'ALLESSIO, Fernando. El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia. Editor: Erick López Sánchez. Tercera Edición: Pearson, Lima 2015. ISBN: 978-612-4149-35-1.

DESS, Gregory Y LUMPKIN, G. Dirección Estratégica. Madrid - España: Mc Graw - Hill Interamericana De España, 2003. ISBN: 9788448139162.

DRUKER P. La Administración Estratégica. México: Ed. Pearson, 2013. ISBN: 978-607-32-1576-3.

FRED R, David. Conceptos de Administración Estratégica. 5ta Edición. México: Pearson Educación, 1997. ISBN 978-607-32-1577-0.

FRED R, David. Conceptos De Administración Estratégica. 11era Edición. México: Pearson Educación, 2008. ISBN: 978-607-32-1577-0.

KOTLER, Philip. Fundamentos De Marketing. México: Pearson Education, 2003. ISBN: 9702604001.

KAPLAN, R. S. Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia. Gestión 2000.

CERTO C., Samuel. Dirección Estratégica. España : McGraw-Hill Interamericana de España, 1997. ISBN 9788448108465.

DESS, Gregory y LUMPKIN, G. Dirección Estratégica . Madrid- España : Mc Graw - Hill Interamericana de España, 2003. ISBN 9788448139162.

FISCHER, L y ESPEJO, J. Mercadotecnia, 3a Edición. México : Mc Graw Hill Interamericana.

FRED R, David. Conceptos de Administración Estratégica . 5ta edición. México : Pearson Educación, 1997. ISBN 978-607-32-1577-0

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. 2003. Fundamentos de marketing. México : Pearson Educación, 2003. ISBN 9702604001.

PORTER, Michael. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, 2008 Estados Unidos : Harvard Business Review.

RUGMAN M. Alan. 1997. Negocios internacionales un enfoque de administración estratégica. México : McGraw-Hill Interamericana de Editores , 1997. ISBN 9701011171.

STEINER, George. Planeación Estratégica. México : McGraw-Hill, 2000. ISBN 970-10-2676-4.

## **TESIS**

ARIAS, Karina. Elaboración de un Plan Estratégico para la Empresa Rhenania S.A. Quito: EPN, 2007.

CARRERAS, DOLORIER, HORNA Y LANDAURO. “Planeamiento estratégico para la palta de exportación del Perú” (2008). Disponible en:

<https://es.scribd.com/document/262205963/Carreras-Dolorier-Horna-Landauro-Planeamiento-Estrategico-para-la-Palta-de-Exportacion-del-Peru-PUCP-pdf>

MARTELL Y NAKAMOTO. “Propuesta de un plan estratégico para la empresa BARLETTA S.A. que permita su crecimiento sostenible.” (2017).

Disponible en:

[https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621985/Martell\\_PK.pdf?sequence=5](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621985/Martell_PK.pdf?sequence=5)

ODAR, Jorge. Mejora de la productividad en la empresa Vivar SAC (2014).

Disponible en:

[http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/660/1/TL\\_Odar\\_Nombera\\_JorgeAntonio.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/660/1/TL_Odar_Nombera_JorgeAntonio.pdf). Disponible en

ROMERO, C. Tesis de Maestría: Proyecto de inversión y planificación estratégica de la compañía Scrazy S. A. Escuela Superior Politécnica del litoral Facultad de 85 Economía y Negocios de Ecuador (2010). Disponible en:

<http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/21088/2/tesis%20final%20s%20crady%20s.a.docx>

RIZOS, Verni. Diseño de un modelo de gestión estratégico para el mejoramiento de la productividad y calidad aplicado a una planta procesadora de alimentos. Disponible en:

balanceados. Guayaquil – Ecuador, 2012. Disponible en:

[https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/24849/1/Tesis\\_MOD%20GEST%20MEJORA%20PRODUCT%20Y%20CALIDAD%20PLANTA%20BALANCEADOS%20J.%20TAMAYO%20-%20V.%20PARRALES.pdf](https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/24849/1/Tesis_MOD%20GEST%20MEJORA%20PRODUCT%20Y%20CALIDAD%20PLANTA%20BALANCEADOS%20J.%20TAMAYO%20-%20V.%20PARRALES.pdf)

BURGOA, Daniel. Plan estratégico para la comercialización de las galletas La Francesa S.A en el Perú. Lima, Perú : Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.(2008).Disponible en:

[https://nanopdf.com/download/modelo-plan-de-mercadeo-galletas-peru\\_pdf](https://nanopdf.com/download/modelo-plan-de-mercadeo-galletas-peru_pdf)

CHAVARRÍA, Edwin . Estrategias Promocionales para incrementar las ventas de una Empresa Panificadora en el Municipio de San José Pinula. Guatemala : Universidad de San Carlos de Guatemala.(2011).Disponible en:

[http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_3918.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3918.pdf)

TORCAT,Omar. Conceptos y Términos Básicos relacionados con la Administración de Empresas. Venezuela : Universidad Nacional Experimental de Guayana. (2009).Disponible en:

[http://www.cidar.uneg.edu.ve/DB/bcuneg/EDOCS/TESIS/TESIS\\_POSTGRADO/MAESTRIAS/OPERACIONES%20Y%20PRODUCCION/TGMTR53L452012RodriguezJesus.pdf](http://www.cidar.uneg.edu.ve/DB/bcuneg/EDOCS/TESIS/TESIS_POSTGRADO/MAESTRIAS/OPERACIONES%20Y%20PRODUCCION/TGMTR53L452012RodriguezJesus.pdf)

## REFERENCIAS ELECTRÓNICAS:

FUNSTON Y RUPRECHT. Risk in the strategic planning process. [En línea] 18 de Marzo de 2007. [Citado el: 11 de Junio de 2018.] [http://www.ermsco.com/news\\_nfo/articles/Risk%20In%20th%20Stratei%20Planning%20Process.pdf](http://www.ermsco.com/news_nfo/articles/Risk%20In%20th%20Stratei%20Planning%20Process.pdf) .

Google, Diccionario. 2014. Google:define. [En línea] 2014. [Citado el: 14 de Mayo de 2018.] [https://www.google.com.co/search?hl=es&rlz=1W1ADSA\\_es&defl=es&q=define:Innovaci%C3%B3n&sa=X&ei=TeS-%20TLqmKcOB8gacwaG9Bg&ved=0CBQQkAE&gws\\_rd=ssl](https://www.google.com.co/search?hl=es&rlz=1W1ADSA_es&defl=es&q=define:Innovaci%C3%B3n&sa=X&ei=TeS-%20TLqmKcOB8gacwaG9Bg&ved=0CBQQkAE&gws_rd=ssl).

SIELINSKI, H. 2007. Strategic planning is key to family business success. *Grand rapids business journal*. [En línea] 10 de Abril de 2007. [Citado el: 12 de Junio de 2018.] <http://www.grbj.com/GRBJ/ArticleArchive/Article+Archive.htm?Channel={A38B0C96-9FB7-4A69-A3CA-B1F93BB8F>

Wikipedia. 2015. Wikipedia. [En línea] 28 de Abril de 2015. [Citado el: 15 de Mayo de 2015.] <http://es.wikipedia.org/wiki/Fidelizaci%C3%B3n>.

MEDINA, Dario. Mailxmail. [En línea] 22 de Abril de 2009. [Citado el: 15 de Mayo de 2015.] <http://www.mailxmail.com/curso-manual-cajero/manual-cajero-producto-mercaderias>.

## VIII. ANEXOS

### ANEXO N° 01

**Tabla N° 07: Criterios a evaluar**

<b>Criterio</b>	<b>Valoración (%)</b>	<b>Puntos Máximos</b>	<b>Puntos</b>
Liderazgo y Bases	60	150	90
Organización	75	100	75
Análisis y Diagnostico	63.33	150	95
Formulación	34	250	85
Implantación y Revisión	22.86	350	80
<b>Total</b>	<b>42.50</b>	<b>1000</b>	<b>425</b>

Fuente: Guía española de evaluación de planes estratégicos, 2009

### ANEXO N° 02

**Tabla N° 07: Criterio de liderazgo y bases**

<b>Fuentes de Información</b>	Situación	Puntaje
<b>Indicadores</b>		
Números de Mecanismo de Información	No se realizan análisis de como inicio la empresa	0
Alcance del Sistema de Información	Existe fuentes de información , aunque están dispersas y no existe un Sistema de información integrado	25
Numero de Sesiones de identificación de la información	No tiene recolección de información	0
Numero de Revisiones de Mecanismo	No ocurre porque no tiene sistema de información	0
<b>Total</b>		<b>25</b>
<b>Mecanismo de identificación de Factores Críticos de Éxito y Ventajas Competitivas</b>	Situación	Puntaje
<b>Indicadores</b>		
Numero de mecanismos de identificación FCE	No existen	0
Factores Críticos y Ventajas Competitivas Identificadas	Existen	25
Oportunidades de Innovación	No se identifican	0
Sesiones de Identificación	No hay ninguna identificación de factores críticos	0
Numero de Evaluaciones y Revisiones	No hay evaluaciones	0
Riesgos Identificados	No se han identificado	0
<b>Total</b>		<b>25</b>
<b>Grupos de Interés</b>	Situación	Puntaje
<b>Indicadores</b>		
Segmentación de los grupos de interés	No se han identificado los grupos de interés	5
% de los grupos de interés	No existe participación del grupo de interés	0
Numero de reuniones con los grupos de interés	No hay reuniones con el grupo de interés	0
% de la participación de los grupos de interés en el diseño del PE	No tiene Plan Estratégico	0
% de la participación de los grupos de interés en la ejecución del PE	No tiene Plan Estratégico	0

% de la participación de los grupos de interés en la evaluación del PE	No tiene Plan Estratégico	0
Numero de revisiones del Proceso de Identificación de los Grupos de Interés	No está identificado los grupos de interés	0
Numero de las mejoras implantadas	No tiene Plan Estratégico	0
<b>Total</b>		<b>5</b>
<b>Misión, Visión y Valores</b>	Situación	Puntaje
<b>Indicadores</b>		
Numero de reuniones para la definición de la M,V y V	No tienen misión, visión ni valores	0
Satisfacción de los grupos de interés sobre la M,V, y V	No tienen misión, visión ni valores	0
Numero de revisión de la M, V y V	No tienen misión, visión ni valores	0
Numero de indicadores de impacto de las políticas	No tiene impacto	0
Numero de difusión del modelo como buena practica	No existe difusión	0
Numero de revisiones del proceso	No hay revisiones sobre el proceso	0
Numero de mejoras implantadas	No hay mejoras	0
<b>Total</b>		<b>0</b>
<b>Oficina del Plan o Estructura Equivalente</b>	Situación	Puntaje
<b>Indicadores</b>		
% Dotación Personas de la Oficina	No se ha definido	5
% Dotación Infraestructuras de la Oficina	La oficina existe pero no está completamente dotada	25
Numero de Sistemas de información de la Oficina o Alcance (%) del Sistema	No tiene ningún sistema	0
Numero de reuniones de coordinación	No hay reuniones de coordinación	0
Numero de difusión del modelo como buena practica	No existe difusión	0
<b>Total</b>		<b>30</b>
<b>Seguimiento del desarrollo del Plan</b>	Situación	Puntaje
<b>Indicadores</b>		
% Reuniones Gerencia General	No existen evidencias en las reuniones de gerencia y otras áreas sobre la inclusión de un plan	5
% Reuniones Gerencia General con responsabilidades en el PE	No hay plan estratégico	0
% Gerencia General con responsabilidades en la implantación del PE	No hay plan estratégico	0
% Gerencia General con responsabilidades en la evaluación del PE	No hay plan estratégico	0
Numero de reuniones de seguimiento del Plan	No hay plan estratégico	0
Numero de revisiones del Proceso	No hay plan estratégico	0
Numero de mejoras implantadas	No hay plan estratégico	0
<b>Total</b>		<b>5</b>

Fuente: Guía española de evaluación de planes estratégicos, 2009



<b>Criterio 1. Liderazgo y Bases</b>	<b>Puntuación</b>
<b>Subcriterio</b>	
Fuentes de información y Mecanismo de identificación de Factores Críticos de Éxito y Ventajas Competitivas	50
Grupos de Interés	5
Misión, Visión y Valores	0
Oficina del Plan o Estructura Equivalente	30
Seguimiento del desarrollo del Plan	5
<b>Total</b>	<b>90</b>

Fuente: Guía española de evaluación de planes estratégicos, 2009

### ANEXO N° 03

**Tabla N° 09: Criterio de organización**

<b>Organización</b>		
<b>Proceso para el diseño del Plan Estratégico</b>	Situación	Puntaje
<b>Indicadores</b>		
Alcance de la Estructura de la empresa	Se ha definido parcialmente	15
Segmentación del proceso en Etapas	No hay segmentación del Proceso	0
Temporalización del proceso en sus etapas	No existe temporalización del proceso	0
Definición de responsabilidades en las etapas del proceso	No se ha definido ninguna responsabilidad	0
Áreas del PE	No hay plan estratégico	0
Numero de revisiones del proceso	No hay revisiones	0
Numero de mejoras introducidas	No hay mejoras	0
<b>Total</b>		<b>15</b>
<b>Equipo Responsable</b>	Situación	Puntaje
<b>Indicadores</b>		
Número de componentes del Equipo responsable	Existe una persona responsable aunque no esté definido	10
Personas con responsabilidad relevante dentro del equipo	No hay equipo definido	0
Definición de los perfiles del equipo responsable	No hay equipo	0
Reconocimiento y Alcance a los Equipos responsables	No hay equipo	0
Numero de revisiones del proceso	No hay equipo	0
Numero de mejoras introducidas	No hay equipo para que brinde las mejoras	0
<b>Total</b>		<b>10</b>
<b>Recursos Humanos necesarios y adecuados</b>	Situación	Puntaje
<b>Indicadores</b>		
Número de componentes de la Organización en Equipo de Trabajo	No se forman grupos de trabajo específicos	10

Segmentación del Equipo de Trabajo	Escasa presencia de las personas que puedan formar los Equipos de Trabajos	15
Personas con responsabilidad relevante en los Equipos de Trabajos	No hay Equipos de Trabajo	0
Grupos de Interés en el grupo de trabajo	No hay identificación de grupos de interés	0
Definición de los perfiles en los Equipos de Trabajo	No hay perfiles definidos	0
Reconocimiento y Alcance a los Equipos responsables	No hay reconocimientos	0
Numero de revisiones del proceso	No hay revisiones	0
Numero de mejoras introducidas	No hay mejoras	0
<b>Total</b>		<b>25</b>
<b>Fiabilidad y Consistencia</b>	Situación	Puntaje
<b>Indicadores</b>		
Fuentes de información identificadas sobre el alcance del Plan	No hay fuentes de información	10
Fuentes de información con consistencia evaluada	Existen fuentes de información	15
Niveles de Segmentación de las fuentes de información	No existe procedimiento	0
Fuentes de información con fiabilidad adecuada	No existe un procedimiento de fiabilidad de información	0
Numero de revisiones del proceso	No hay revisiones	0
Numero de mejoras introducidas	No hay mejoras	0
<b>Total</b>		<b>25</b>
<b>Comunicación Interna y Externa</b>	Situación	Puntaje
<b>Indicadores</b>		
Numero de mecanismos de difusión	No hay mecanismos de difusión	0
Alcance de los mecanismos de difusión a los grupos de interés	No hay mecanismos de difusión ni externa ni interna	0
Mecanismos de difusión con procedimientos definidos	No hay mecanismos de difusión ni externa ni interna	0
Numero de sistemas de Comunicación analizados	No hay sistemas de comunicación	0
Numero de revisiones del proceso	No hay revisión	0
Numero de mejoras introducidas	No hay mejoras	0
<b>Total</b>		<b>0</b>

Fuente: Guía española de evaluación de planes estratégicos, 2009

<b>Criterio 2. Organización</b>	<b>Puntuación</b>
<b>Subcriterio</b>	
Proceso para el diseño del Plan Estratégico	15
Equipo Responsable	10
Recursos Humanos necesarios y adecuados	25
Fiabilidad y Consistencia	25
Comunicación Interna y Externa	0
<b>Total</b>	<b>75</b>

Fuente: Guía española de evaluación de planes estratégicos, 2009

**ANEXO N° 04**

**Tabla N° 10: Criterio Análisis v Diagnostico**

<b>Análisis y Diagnostico</b>		
<b>Amenazas y Oportunidades</b>	Situación	Puntaje
<b>Indicadores</b>		
Numero de Amenazas	No se han identificado	10
Numero de Oportunidades	No se han identificado	10
% de Amenazas convertidas en Oportunidades	No se han identificado	0
Numero de instituciones del entorno analizadas	No se han identificado	0
Numero de instituciones del entorno nacional analizadas	No se han identificado	0
Numero de instituciones del entorno internacional analizadas	No se han identificado	0
Aspecto político, tecnológico, económico y sociales analizados	No se han identificado ningún aspecto	0
Numero de revisiones	No existe procedimientos	0
Numero de mejoras	No existe mejoras	0
<b>Total</b>		<b>20</b>
<b>Debilidades y Fortalezas</b>	Situación	Puntaje
<b>Indicadores</b>		
Numero de debilidades	No se han identificado	10
Numero de Fortalezas	No se han identificado	10
% de debilidades convertidas en Fortalezas	No se han identificado	0
Numero de instituciones del entorno analizadas	No se han identificado	0
Numero de instituciones del entorno nacional analizadas	No se han identificado	0
Numero de instituciones del entorno internacional analizadas	No se han identificado	0
Aspecto político, tecnológico, económico y sociales analizados	No se ha identificado ningún aspecto	0
Numero de revisiones	No existen revisiones del proceso	0
Numero de mejoras	No existen mejoras	0
<b>Total</b>		<b>20</b>
<b>Vigilancia competitiva, nuevos productos, servicios y mercados</b>	Situación	Puntaje
<b>Indicadores</b>		
Nuevos productos o servicios identificados	No existen evidencias de actividades de vigilancia	10
Alcance del mercado analizado	Labor de observación y captación de información de modo informal	0
Despliegue en las áreas relevantes del PE	No existe Plan Estratégico	0
Estrategias y acciones producto de la vigilancia competitiva	No existen vigilancia competitiva	0
Numero de revisiones del proceso	No existe procedimientos	0
Numero de mejoras implantas	No existe mejoras	0
<b>Total</b>		<b>10</b>
<b>Vigencia del Plan Estratégico y escenarios potenciales</b>	Situación	Puntaje

<b>Indicadores</b>		
Definición vigencia segmentada por acciones estratégicas del Plan	No existe ninguna definición sobre acciones estratégicas	0
Numero de escenarios futuros y potenciales definidos	No se han valorado escenarios potenciales	10
Numero de simulaciones y evaluaciones de los escenarios	No existen simulaciones	0
Numero de redefiniciones de vigencia y escenarios	No existen redefiniciones	0
<b>Total</b>		<b>10</b>
<b>Ventajas competitivas de la institución</b>	Situación	Puntaje
<b>Indicadores</b>		
Numero de ventajas competitivas resultantes	No tiene ventajas competitivas resultantes	10
Ventajas competitivas con valor asignado	Proceso no formalizado	20
Alcance de las ventajas competitivas en el PE	No existe Plan Estratégico	0
Número de competidores analizados	No hay competidores definidos	0
Numero de evaluaciones de la adaptación de las ventajas competitivas al entorno	No hay implementación de ventajas competitivas	0
Numero de revisiones del proceso	No existe revisión del proceso	0
Numero de mejoras incorporadas	No hay mejoras incorporadas	0
<b>Total</b>		<b>30</b>
<b>Factores críticos del Éxito</b>	Situación	Puntaje
<b>Indicadores</b>		
Numero de factores críticos del éxito	No se tienen identificados ni valorados los factores críticos del éxito	5
Definición de factores críticos del éxito - procesos clave	Proceso no formalizado , no se han identificado los factores críticos del éxito	0
Numero de revisiones del proceso	No existen revisiones del proceso	0
Numero de mejoras incorporadas	No existen mejoras incorporadas	0
<b>Total</b>		<b>5</b>

Fuente: Guía española de evaluación de planes estratégicos, 2009

#### **Anexo N°04**

<b>Criterio 3. Análisis y Diagnostico</b>	Puntuación
<b>Subcriterio</b>	
Amenazas y Oportunidades	20
Debilidades y Fortalezas	20
Nuevos productos, servicios y mercados	10
Duración del PE y escenarios potenciales	10
Ventajas competitivas	30
Factores críticos del éxito	5
<b>Total</b>	<b>95</b>

Fuente: Guía española de evaluación de planes estratégicos, 2009

**ANEXO N° 05**

**Tabla N° 11: Criterio de Formulación**

<b>Objetivos Estratégicos</b>	Situación	Puntaje
<b>Indicadores</b>		
Existencia de un proceso para formular y priorizar los objetivos estratégicos	No hay evidencia de definición de los objetivos estratégicos	10
Análisis de correspondencia entre objetos estratégicos y misión, visión y valores	No hay definición de objetivos estratégicos	25
Nivel de análisis de demandas de los grupos de interés	No existe análisis sobre las demandas	0
Evaluación del DAFO	No existe evaluación del DAFO	0
Nivel de realismo, oportunidad y medición de los objetivos estratégicos	No existe evaluación sobre oportunidad ni medición de objetivo	0
Adecuación de los objetivos estratégicos a los grupos de interés	No existen objetivos estratégicos	0
Objetivos relacionados con la innovación, sostenibilidad económica social y ambiental	No existen objetivos estratégicos	0
<b>Total</b>		<b>35</b>
<b>Estrategias y acciones</b>	Situación	Puntaje
<b>Indicadores</b>		
Grado de adecuación de las estrategias a los objetivos	No existen estrategias de los objetivos	10
Facilidad de las estrategias	No existen estrategias	0
Aceptabilidad de las estrategias	No existen estrategias	0
Existencia de planes, programas y/o acciones para las estrategias definidas	No existen estrategias definidas	0
Existencia de calendarios, de implantación, desarrollo y ejecución de planes, programas y acciones	No existen estrategias definidas	0
Existencia de acciones de información a los grupos de interés sobre los planes, programas y acciones ligadas a las estrategias	No existen estrategias definidas	0
<b>Total</b>		<b>10</b>
<b>Valores, meta y medición</b>	Situación	Puntaje
<b>Indicadores</b>		
Objetivos con valores meta	No hay evidencia que se haya establecido los valores meta	10
Objetivos medibles desde el sistema de información	No existen objetivos estratégicos	0
Existencia de un procedimiento para evaluar regularmente la validez de indicadores y metas	No existen metas ni objetivos	0
Existencia de un sistema de seguimiento y evaluación que permite el análisis de los resultados obtenidos	No existen metas ni objetivos	0
<b>Total</b>		<b>10</b>
<b>Factores críticos del éxito</b>	Situación	Puntaje
<b>Indicadores</b>		
Numero de documentos generados de coherencia con el marco legal	No se ha identificado el marco legal de la institución	10

Marco legal contemplado	Sin implementación del marco legal	20
Marco legal con incidencia en las áreas de PE	No existe Plan Estratégico	0
Numero de revisiones del proceso	No existen revisiones	0
Numero de mejoras incorporadas	No existen mejoras	0
<b>Total</b>		<b>30</b>

Fuente: Guía española de evaluación de planes estratégicos

### Anexo N°05

Criterio 4. Formulación	Puntuación
<b>Subcriterio</b>	
Objetivos Estratégicos	35
Estrategias y Acciones	10
Valores Meta y medición	10
Coherencia con marco legal y profesional	30
<b>Total</b>	<b>85</b>

Fuente: Guía española de evaluación de planes estratégicos,2009

### ANEXO N° 06

**Tabla N° 12: Criterio de Implantación v Revisión**

<b>Despliegue y definición</b>	Situación	Puntaje
<b>Indicadores</b>		
Despliegue del PE	No existe Plan Estratégico	10
Grupos de interés a los que se difunde	No se evalúa la difusión	25
Satisfacción de los grupos de interés	No hay sistema de evaluación de satisfacción	0
Uso de los mecanismos de difusión y despliegue por parte de los grupos de interés y la institución	No existe un plan de difusión	0
Numero de revisiones del proceso	No existen revisiones	0
Numero de mejoras implantadas	No existen mejoras	0
<b>Total</b>		<b>35</b>
<b>Planes Específicos</b>		
<b>Indicadores</b>	Situación	Puntaje
Numero de Planes Específicos	No existen planes específicos	0
Acciones de los planes específicos con definición de priorizaciones	No existen planes específicos	0
Ámbitos y unidades relevantes con planes específicos	No existen planes específicos	0
Evaluaciones de las prioridades efectuadas	No existen planes específicos	0
Numero de revisiones del proceso	No existen planes específicos	0
Numero de mejoras implantadas	No existen planes específicos	0
<b>Total</b>		<b>0</b>
<b>Coherencia de los Planes Específicos</b>		
<b>Indicadores</b>	Situación	Puntaje
Objetivos con coherencia analizada	No existen objetivos	0
Objetivos de los que se analizado el impacto sobre los objetivos generales	No existen objetivos generales ni específicos	0
Numero de revisiones del proceso	No existen revisiones del proceso	0

Numero de mejoras implantadas	No existen mejoras implantadas	0
<b>Total</b>		<b>0</b>
<b>Magnitudes y evolución de los indicadores</b>	Situación	Puntaje
<b>Indicadores</b>	Situación	Puntaje
Indicadores de objetivos con medición y evolución	No existen objetivos específicos	0
Resultados satisfactorios	No existen objetivos específicos	0
Tendencias positivas	No hay historial	0
Comparaciones existentes	No hay historial	0
Comparaciones con resultados referentes	No hay historial	0
Objetivos con indicadores de eficacia y eficiencia	No existen objetivos específicos	0
Numero de revisiones del proceso	No existen revisiones del proceso	0
Numero de mejoras implantadas	No existen mejoras implantadas	0
<b>Total</b>		<b>0</b>
<b>Magnitudes y evolución de los indicadores</b>	Situación	Puntaje
<b>Indicadores</b>	Situación	Puntaje
Numero de reuniones de seguimiento del grado de implantación	No existen implantaciones en la empresa	10
Numero de revisiones del calendario de revisión	No existe un plan o un calendario de implementaciones dentro de la empresa	35
Numero de revisiones del proceso	No existen revisiones	0
Numero de mejoras implantadas	No existen mejoras	0
<b>Total</b>		<b>45</b>

Fuente: Guía española de evaluación de planes estratégicos,2009

### Anexo N°6

<b>Criterio 5. Implantación y Revisión</b>	<b>Puntuación</b>
<b>Subcriterio</b>	
Despliegue y difusión	35
Planes Específicos	0
Coherencia de los Planes Específicos	0
Indicadores y evolución	0
Grado de Implantación	45
<b>Total</b>	<b>80</b>

Fuente: Guía española de evaluación de planes estratégicos,2009

**ANEXO N° 07**

**Tabla N°13 : Definición de la Misión**

<b>Interrogante</b>	<b>Para Agronegocios Orgánicos Andrea</b>
<b>¿Cuál debe ser el CORE (Núcleo) de la empresa?</b> (Necesidades que vamos a Satisfacer)	El CORE de la empresa es la producción del abono orgánico con calidad y productividad.
<b>¿Qué Estrategias vamos a emplear?</b> (Recursos Tecnológicos - Humanos, etc.)	Optimización de materia prima e insumos, así como también minimización de los tiempos de operación.
<b>¿En qué Condiciones desarrollan su trabajo?</b> (Clima & Ambiente Laboral)	Los trabajadores desarrollan sus actividades diarias en un buen clima de trabajo, agradable, acogedor, el espacio de trabajo está debidamente iluminado. Habiendo un trato adecuado y sintiéndose todos los trabajadores como una familia.
<b>¿Cuál serán nuestras principales capacidades?</b> (Que vamos a Usar)	Estar comprometidos ,dando resultados trabajando en equipo (gastar menos), buscando la manera de mejorar la calidad de vida de todos los miembros de la empresa

Fuente: Libro “el proceso estratégico”, D’Aleesio, Fernando (2008)

<b>Clientes:</b>	<b>Empresa Agronegocios Orgánicos Andrea SAC</b>
<b>Producto:</b>	<b>Abono Orgánico</b>
<b>Tecnología:</b>	<b>Utilización herramientas básicas</b>
<b>Interés:</b>	<b>Brindar solidez económica y lograr su permanencia en los actuales mercados competitivos</b>
<b>Filosofía:</b>	<b>Productividad total.</b>
<b>Interés en los empleados:</b>	<b>Mano de obra calificada.</b>

Fuente: Libro “el proceso estratégico”, D’Aleesio, Fernando (2008)

**La empresa "Agronegocios Orgánicos Andrea SAC "se dedica a la producción y venta de abono orgánico a empresas comercializadoras del mercado Chimbote, utilizando mano de obra calificada y así mismo haciendo uso inteligente de materia prima e insumos. Todo ello con la finalidad de generar solidez económica y lograr su permanencia en los actuales mercados competitivos.**

Fuente: Elaboración propia,2018



**ANEXO N° 08**

**Tabla N° 14: Definición de la Visión**

<b>Interrogante</b>	<b>Para Agronegocios Orgánicos Andrea SAC</b>
<b>¿Qué tipo de empresa deseamos ser? ¿Cómo queremos ser Percibidos?</b>	Ser una empresa líder con calidad y compromiso para su entorno y queremos ser percibidos como un equipo sólido y confiable buscando optimizar la materia prima e insumos.
<b>¿Cuál debe ser nuestro aporte para la Colectividad en materia de Responsabilidad Social?</b>	Ayudar a minimizar a mejorar la calidad de vida del entorno de la empresa y a la contaminación ambiental , protegiendo al presente y futuro entorno
<b>¿Con que Valores y Principios necesitamos contar para lograr nuestros objetivos?</b>	Trabajar con prácticas de seguridad y una filosofía empresarial. Es decir trabajando en equipo, para lograr mejores resultados, ayudando a otros para que mejores su eficiencia y que cada trabajador tenga una visión clara de donde va y como llegar al objetivo

Fuente: Libro “el proceso estratégico”, D’Aleesio, Fernando (2008)

**Ser la empresa líder en la producción de abono orgánico en el mercado Chimbotano para el año 2019. utilizando como principal filosofía empresarial la productividad para mejorar la calidad de vida del entorno de la organización.**

Fuente: Elaboración propia,2018

## Anexo N° 09

**Tabla N° 15: Definición de Objetivos**

Incrementar el numero de clientes y con ello la participacion en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"><li>• La empresa actualme cuenta con 40 clientes, que son tambien importantes empresas dedicadas a la compra y venta abono organico y pretende aumentar la cartera de clientes en un 20% de los clientes actuales.</li></ul>
Incrementar la productividad.	<ul style="list-style-type: none"><li>• A un 12 porciento en un periodo de un año.</li></ul>
Incrementar la produccion del abono organico .	<ul style="list-style-type: none"><li>• Actualmente produce 60 toneladas mensuales , la empresa quiere aumentar la produccion a 80 toneladas menuales</li></ul>
Reducir el total de horas extras en la planta	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cumplir con el horario de trabajo establecido de ocho horas, es decir reducir las horas extras o el horario rotativo para el proceso de produccion del abono organico</li></ul>

Fuente: Elaboración propia, 2018

Anexo N° 10

Tabla N° 16: Definición de Valores

VALORES	¿Qué valores deben crear imagen de nuestra empresa?			¿Qué valores nos ayudan en la realización de las tareas y distribución eficiente de los recursos?			¿Qué valores deben de tener los empleados de nuestra empresa para lograr resultados?			Total
Veracidad	x						x			2
Servicio	x	x	x		x	x	x		x	7
Confianza	x			X		x	x	x	x	6
Lealtad	x	x	x	X	x	x	x		x	8
Trabajo en Equipo	x	x	x	X	x		x	x		7
Libertad de Opinión	x		x	X	x	x		x	x	7
Excelencia		x	x						x	3
Responsabilidad		x		X	x		x	x		5
Orden			x				x	x		3
Compromiso	x	x			x	x	x		x	6
<b>Promedio</b>										<b>5.4</b>

Fuente: Resultado de Encuestas

<b>Valores</b>
Servicio
Confianza
Lealtad
Trabajo en Equipo
Libertad de Opinión
Responsabilidad
Compromiso

Anexo N° 11

Tabla N° 17: Matriz de perfil de Análisis Interno

Áreas Funcionales	VALORACIÓN						Impacto
	Fortaleza			Debilidad			
	3	2	1	-1	-2	-3	
<b>Operaciones</b>							
Buenas relaciones con los proveedores.	x						Alto
Adecuada Recepción y almacenamiento de materiales		x					Medio
Ambientes agradable.					x		Medio
Tamaño del local a explotarse (ambiente disponible para expansión del sitio).				x			Bajo
El local no cuenta con suficientes herramientas, maquinaria y material mobiliario para una mayor capacidad de atención.						x	Alto
Producto de calidad	x						Alto
Organización en la elaboración del abono orgánico			x				Medio
Variedad de abonos		x					Bajo
Distribución adecuada de los materiales y trabajadores.	x						Alto
<b>Ventas</b>							
Carencia de promociones o bonificaciones para atraer más clientes (promociones).						x	Alto
Falta de un plan estratégico que le permita llegar más al mercado.						x	Alto
Calidad en el trato al cliente, teniéndolo como parte más importante de la empresa.	x						Alto
Fidelidad por parte de los clientes.	x						Alto
<b>Administración</b>							
Administración y supervisión del personal				x			Medio
Supervisión y control de actividades		x					Bajo
Administración de recursos materiales y financieros			x				Medio
Administración poco capacitada.						x	Alto
Falta de método de trabajo.						x	Alto
Solicitud de personal según temporadas.					x		Medio
Personal altamente flexible a las labores.	x						Alto
<b>Finanzas</b>							
Precios competitivos.	x						Alto
Bajo recurso financiero						x	Alto
Carencia de un sistema contable apropiado						x	Alto

Fuente: Resultado de la encuesta

## MATRIZ EFI

Factores	Peso	Calif.	Prom.
<b>FORTALEZAS</b>			
Buenas relaciones con los proveedores	0.08	4	0.32
Producto de calidad	0.07	4	0.28
Distribución adecuada de los materiales y trabajadores	0.07	4	0.28
Calidad en el trato al cliente, teniéndolo como una de las partes más importantes de la empresa	0.09	3	0.27
Fidelidad de los clientes	0.08	4	0.32
Personal altamente flexible a las labores	0.08	4	0.32
Precios competitivos	0.08	4	0.32
<b>DEBILIDADES</b>			
El local no cuenta con suficientes herramientas, maquinaria y material mobiliario para una mayor capacidad de atención.	0.06	1	0.06
Carencia de promociones o bonificaciones para atraer más clientes (promociones).	0.06	2	0.12
Falta de un plan estratégico que le permita llegar más al mercado.	0.08	2	0.16
Administración poco capacitada.	0.06	1	0.06
Falta de método de trabajo.	0.06	3	0.18
Bajo recurso financiero	0.07	2	0.14
Carencia de un sistema contable apropiado	0.06	1	0.06
<b>Total</b>	<b>1.0</b>		<b>2.89</b>

Fuente: Libro “el proceso estratégico”, D’Aleesio, Fernando (2008)

Tabla N° 18: Matriz de perfil de Análisis Externo

Áreas Funcionales	Valoración						Impacto
	Oportunidad			Amenaza			
	3	2	1	-1	-2	-3	
<b>Factores Económicos</b>							
· Incremento de los créditos a las PYMES	X						Alto
· Aumento de la oferta de mano de obra barata.	X						Alto
· Nivel de inflación					X		Medio
· Nivel del promedio del ingreso bruto familiar		X					Bajo
· Estabilidad económica del país				X			Medio
· Políticas tributarias					X		Bajo
· Crecimiento económico del país		X					Alto
· Inestabilidad en el precio de los principales insumos.						X	Alto
<b>Políticas</b>							
· Cambio de gobierno.				X			Medio
· Inestabilidad política.						X	Alto
<b>Socio demográficos</b>							
· Crecimiento Poblacional.	X						Alto
· Seguridad ciudadana, incremento del índice delincencial.				X			Bajo
· Impacto social de los medio de comunicación.		X					Alto
<b>Tecnológicos</b>							
· Tecnologías de información			X				Medio
· Costos de acceso a nueva tecnología					X		Alto
· Existencia de software libre		X					Bajo
· Resistencia a cambios tecnológicos				X			Medio
<b>Entorno</b>							
· Aumento de la demanda		X					Alto
· Cercanía de la competencia					X		Alto
· Competencia de precios					X		Alto
· Gran disponibilidad de la materia prima.	X						Alto
· Competencia debido al aumento de este tipo de negocios.						X	Alto
· Infraestructura más adecuada de algunos competidores.						X	Alto

Fuente: Resultado de la encuesta

### MATRIZ EFE

Factores	Peso	Calif.	Prom.
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. Crecimiento poblacional.	0.07	2	0.14
2. Gran disponibilidad de la materia prima.	0.09	4	0.36
3. Aumento de la oferta de mano de obra barata.	0.08	3	0.24
4. Incremento de credito a las PYMES	0.09	4	0.36
5. Aumento de la demanda	0.07	4	0.28
6. Crecimiento economico del país.	0.06	2	0.12
7. Impacto social de los medios de comunicación.	0.08	2	0.16
<b>AMENAZAS</b>			
1. Competencia debido al aumento de este tipo de negocios.	0.09	2	0.18
2. Infraestructura más adecuada de algunos competidores.	0.06	2	0.12
3. Competencia de precios.	0.06	3	0.18
4. Inestabilidad en el precio de los principales insumos.	0.06	2	0.12
5. Inestabilidad política.	0.06	2	0.12
6. Cercania a la competencia.	0.07	3	0.21
7. Costo de acceso a la nueva tecnología.	0.06	3	0.18
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.77</b>

Fuente: Libro “el proceso estratégico”, D´Aleesio, Fernando (2008)

Anexo N° 13

Tabla N° 19: Cruce de matrices

		FORTALEZAS							Total
		Buenas relaciones con los proveedores	Producto de calidad	Distribucion adecuada de los materiales y trabajadores	Calidad en el trato al cliente, teniendolo como una de las partes mas importantes de la empresa	Fidelidad de los clientes	Personal altamente flexible a las labores	Precios competitivos	
OPORTUNIDADES	Crecimiento poblacional.						3	2	5
	Gran disponibilidad de la materia prima.	3	3	2	1				9
	Aumento de la oferta de mano de obra barata.	2	3	2	2	2	3		14
	Incremento de credito a las PYMES.		3					2	5
	Aumento de la demanda de abono organico .	3	2		2	1	3	2	13
	Crecimiento economico del país.					1			1
	Impacto social de los medios de comunicaci3n.				2			1	3
<b>TOTAL</b>		8	11	4	7	4	9	7	

Fuente: Libro “el proceso estrat3gico”, D’Aleesio, Fernando (2008)



		FORTALEZAS							Total
		Buenas relaciones con los proveedores	Producto de calidad	Distribucion adecuada de los materiales y trabajadores	Calidad en el trato al cliente, teniendolo como una de las partes mas importantes de la empresa	Fidelidad de los clientes	Personal altamente flexible a las labores	Precios competitivos	
AMENAZAS	Competencia debido al aumento de este tipo de negocios.		3	3	2	3			11
	Infraestructura más adecuada de algunos competidores.	2		2		2	2		8
	Competencia de precios.	3	2		1	2	2		10
	Inestabilidad en el precio de los principales insumos.	2	3			1			6
	Inestabilidad política.		1						1
	Cercania a la competencia.	1	3		2	2			8
	Costo de acceso a la nueva tecnología.		1				1		2
<b>TOTAL</b>		<b>16</b>	<b>24</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>0</b>	

Fuente: Libro “el proceso estratégico”, D’Aleesio, Fernando (2008).

		DEBILIDADES							TOTAL
		El local no cuenta con suficientes herramientas, maquinaria y material mobiliario para una mayor capacidad de atención.	Carencia de promociones o bonificaciones para atraer más clientes (promociones).	Falta de un plan estratégico que le permita llegar más al mercado.	Administración poco capacitada.	Falta de método de trabajo.	Bajo recurso financiero	Carencia de un sistema contable apropiado	
OPORTUNIDADES	Crecimiento poblacional.		1						1
	Gran disponibilidad de la materia prima.	2			2	1			5
	Aumento de la oferta de mano de obra barata.				2	2	3		7
	Incremento de credito a las PYMES.	3		2	2	2	3	1	13
	Aumento de la demanda de abono organico .	3	2		1	2	3	2	13
	Crecimiento economico del país.			1	1	1	1		4
	Impacto social de los medios de comunicación.		3	1					4
<b>TOTAL</b>		8	6	4	8	8	10	3	

Fuente: Libro “El proceso estratégico”, D’Aleesio, Fernando (2008)

		DEBILIDADES							TOTAL
		El local no cuenta con suficientes herramientas, maquinaria y material mobiliario para una mayor	Carencia de promociones o bonificaciones para atraer más clientes (promociones)	Falta de un plan estratégico que le permita llegar más al mercado.	Administración poco capacitada.	Falta de método de trabajo.	Bajo recurso financiero	Carencia de un sistema contable apropiado	
AMENAZAS	Competencia debido al aumento de este tipo de negocios.		2	2	2	2	2	1	11
	Infraestructura más adecuada de algunos competidores.	1	2						3
	Competencia de precios.		1	1	1				3
	Inestabilidad en el precio de los principales insumos.		1				1		2
	Inestabilidad política.	1							1
	Cercanía a la competencia.		2	1	2	2	2	1	10
	Costo de acceso a la nueva tecnología.	2		2	2	3		2	11
<b>TOTAL</b>		4	8	6	7	8	4	4	88

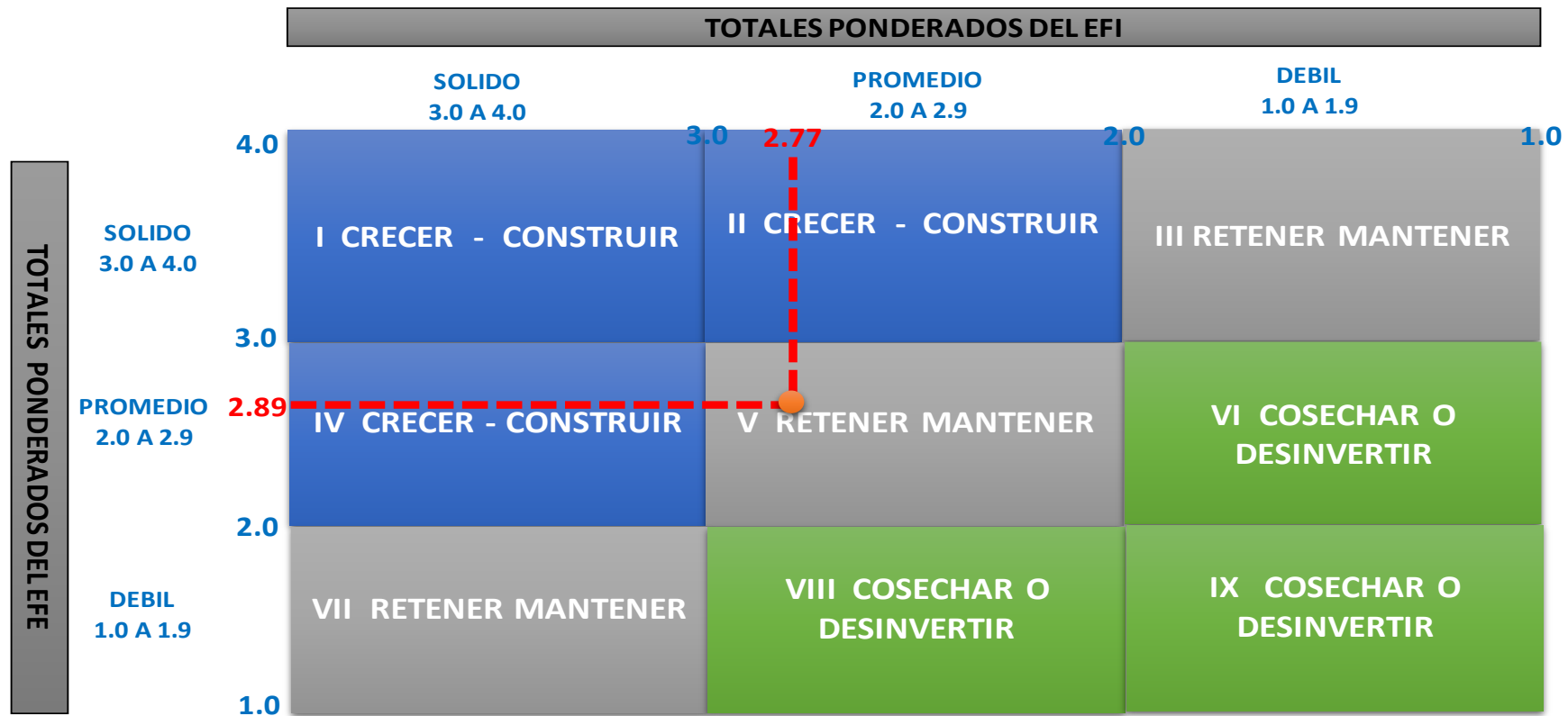
Fuente: Libro "El proceso estratégico", D'Aleesio, Fernando (2008)

Resultados	
CUADRANTE "FO" :	<b>2.17</b>
CUADRANTE "FA" :	<b>2.00</b>
CUADRANTE "DO" :	<b>1.88</b>
CUADRANTE "DA" :	<b>1.64</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018

Anexo N° 14

Tabla N° 20 : Matriz Externa – Interna



Fuente: Libro “el proceso estratégico”, D’Aleesio, Fernando (2008)

Anexo N° 15

Tabla N° 21: Matriz FODA

		FORTALEZAS						
		Buenas relaciones con los proveedores	Producto de calidad	Distribucion adecuada de los materiales y trabajadores	Calidad en el trato al cliente, teniendolo como una de las partes mas importantes de la empresa	Fidelidad de los clientes	Personal altamente flexible a las labores	Precios competitivos
OPORTUNIDADES	Crecimiento poblacional.	<p><b>E1: Reducir los costos de mano de obra buscando personal altamente flexible y calificado para poder satisfacer el aumento de la demanda sin afectar la calidad del producto.</b></p> <p><b>E2: Llevar una buena relacion con los proveedores ayudaria a tener una gran disponibilidad de materia prima que ayuda a tener una mejor calidad en el trato con el cliente y satisfacer sus necesidades, ya que la buena relacion tambien ayudaria al incremento de la linea de credito de las pymes.</b></p> <p><b>E3: Aumentar la capacidad de producción para ajustarse a la demanda del mercado.</b></p>						
	Gran disponibilidad de la materia prima.							
	Aumento de la oferta de mano de obra barata.							
	Incremento de credito a las PYMES.							
	Aumento de la demanda de abono organico .							
	Crecimiento economico del país.							
	Impacto social de los medios de comunicación.							

Fuente: Elaboración propia, 2018

		DEBILIDADES					
	El local no cuenta con suficientes herramientas, maquinaria y material mobiliario para una mayor capacidad de atención.	Carencia de promociones o bonificaciones para atraer más clientes (promociones).	Falta de un plan estratégico que le permita llegar más al mercado.	Administración poco capacitada.	Falta de método de trabajo.	Bajo recurso financiero	Carencia de un sistema contable apropiado
OPORTUNIDADES	Crecimiento poblacional.	<b>E1:Capacitar a la administracion para implementar y desarrollar metodos de trabajo adecuados</b> <b>E2:Buscar financiamiento de terceros para poder mejorar los metodos de trabajo y asi aumentar la produccion de la empresa</b> <b>E3:Reduccion de los costos de la mano de obra con constante supervision para no descuidar la calidad del producto final.</b>					
	Gran disponibilidad de la materia prima.						
	Aumento de la oferta de mano de obra barata.						
	Incremento de credito a las PYMES.						
	Aumento de la demanda de abono organico .						
	Crecimiento economico del país.						
	Impacto social de los medios de comunicación.						

Fuente: Elaboración propia, 2018

		FORTALEZAS						
		Buenas relaciones con los proveedores	Producto de calidad	Distribucion adecuada de los materiales y trabajadores	Calidad en el trato al cliente, teniendolo como una de las partes mas importantes de la empresa	Fidelidad de los clientes	Personal altamente flexible a las labores	Precios competitivos
AMENAZAS	Competencia debido al aumento de este tipo de negocios.	<b>E1: Llevar una buena relacion con los proveedores para poder brindar precios accesibles</b> <b>E2: Mantener la calidad del producto para la fidelizacion de los clientes finales</b> <b>E3: Entregar presentes a los clientes para lograr la recordacion y divulgacion de nuestro producto.</b> <b>E4: Mantener la calidad del producto para poder aumentar la cartera de clientes y asi puedan recomendar a otros.</b>						
	Infraestructura más adecuada de algunos competidores.							
	Competencia de precios.							
	Inestabilidad en el precio de los principales insumos.							
	Inestabilidad política.							
	Cercania a la competencia.							
	Costo de acceso a la nueva tecnología.							

Fuente: Elaboración propia, 2018

		DEBILIDADES					
	El local no cuenta con suficientes herramientas, maquinaria y material mobiliario para una mayor capacidad de atención.	Carencia de promociones o bonificaciones para atraer más clientes (promociones).	Falta de un plan estratégico que le permita llegar más al mercado.	Administración poco capacitada.	Falta de método de trabajo.	Bajo recurso financiero	Carencia de un sistema contable apropiado
AMENAZAS	Competencia debido al aumento de este tipo de negocios.	<b>E1: Implementar políticas de promoción y de publicidad(D2,A1,A6,d4)</b> <b>E2: Capacitación para el área de administración</b> <b>E3: implementar una política de fidelización de clientes.</b>					
	Infraestructura más adecuada de algunos competidores.						
	Competencia de precios.						
	Inestabilidad en el precio de los principales insumos.						
	Inestabilidad política.						
	Cercanía a la competencia.						
	Costo de acceso a la nueva tecnología.						

Fuente: Elaboración propia, 2018



<b>MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACION ESTRATEGICA</b>											
<b>FACTORES CRITICOS PARA EL EXITO</b>	<b>PESO</b>	Capacitar a la administracion para implementar y desarrollar metodos de trabajo adecuados		Buscar financiamiento de terceros para poder mejorar los metodos de trabajo y asi aumentar la produccion de la empresa		Reduccion de los costos de la mano de obra con constante supervision para no descuidar la calidad del producto final.		Llevar una buena relacion con los proveedores para poder brindar precios accesibles		Implementar una politica de fidelizacion de clientes.	
		<b>ESTRATEGIA 1</b>		<b>ESTRATEGIA 2</b>		<b>ESTRATEGIA 3</b>		<b>ESTRATEGIA 4</b>		<b>ESTRATEGIA 5</b>	
		Calificación	Total Calificacion	Calificación	Total Calificacion	Calificación	Total Calificacion	Calificación	Total Calificacion	Calificación	Total Calificacion
<b>FACTORES EXTERNOS</b>											
<b>OPORTUNIDADES</b>											
Crecimiento poblacional.	0.07	1.00	0.07	1.00	0.07	1.00	0.07	1.00	0.07	1.00	0.07
Gran disponibilidad de la materia prima.	0.09	3.00	0.27	4.00	0.36	4.00	0.36	3.00	0.27	3.00	0.27
Aumento de la oferta de mano de obra barata.	0.08	4.00	0.32	2.00	0.16	4.00	0.32	4.00	0.32	2.00	0.16
Incremento de credito a las PYMES	0.09	3.00	0.27	4.00	0.36	3.00	0.27	4.00	0.36	2.00	0.18
Aumento de la demanda de abono organico	0.07	4.00	0.28	3.00	0.21	4.00	0.28	4.00	0.28	4.00	0.28
Crecimiento economico del país.	0.06	1.00	0.06	2.00	0.12	1.00	0.06	2.00	0.12	1.00	0.06
Impacto social de los medios de comunicacion.	0.08	1.00	0.08	1.00	0.08	1.00	0.08	1.00	0.08	2.00	0.16
<b>AMENAZAS</b>											
Competencia debido al aumento de este tipo de negocios.	0.09	4.00	0.36	4.00	0.36	4.00	0.36	4.00	0.36	4.00	0.36
Infraestructura más adecuada de algunos competidores.	0.06	4.00	0.24	4.00	0.24	3.00	0.18	2.00	0.12	2.00	0.12
Competencia de precios.	0.06	3.00	0.18	3.00	0.18	4.00	0.24	4.00	0.24	4.00	0.24
Inestabilidad en el precio de los principales insumos.	0.06	3.00	0.18	3.00	0.18	4.00	0.24	4.00	0.24	3.00	0.18
Inestabilidad política.	0.06	2.00	0.12	2.00	0.12	2.00	0.12	2.00	0.12	1.00	0.06
Cercanía a la competencia.	0.07	3.00	0.21	3.00	0.21	3.00	0.21	3.00	0.21	4.00	0.28
Costo de acceso a la nueva tecnología.	0.06	4.00	0.24	4.00	0.24	4.00	0.24	1.00	0.06	2.00	0.12

<b>FACTORES INTERNOS</b>											
<b>FORTALEZAS</b>											
Buenas relaciones con los proveedores	0.08	4.00	0.32	3.00	0.24	3.00	0.24	4.00	0.32	2.00	0.16
Producto de calidad	0.07	4.00	0.28	4.00	0.28	4.00	0.28	4.00	0.28	4.00	0.28
Distribucion adecuada de los materiales y trabajadores	0.07	4.00	0.28	4.00	0.28	4.00	0.28	4.00	0.28	4.00	0.28
Calidad en el trato al cliente, teniendolo como una de las partes mas importantes de la empresa	0.09	4.00	0.36	3.00	0.27	3.00	0.27	2.00	0.18	4.00	0.36
Fidelidad de los clientes	0.08	4.00	0.32	4.00	0.32	4.00	0.32	2.00	0.16	4.00	0.32
Personal altamente flexible a las labores	0.08	4.00	0.32	3.00	0.24	4.00	0.32	1.00	0.08	3.00	0.24
Precios competitivos	0.08	3.00	0.24	4.00	0.32	2.00	0.16	4.00	0.32	1.00	0.08
<b>DEBILIDADES</b>											
El local no cuenta con suficientes herramientas, maquinaria y material mobiliario para una mayor capacidad de atención.	0.06	3.00	0.18	4.00	0.24	2.00	0.12	2.00	0.12	4.00	0.24
Carencia de promociones o bonificaciones para atraer más clientes (promociones).	0.06	4.00	0.24	4.00	0.24	3.00	0.18	3.00	0.18	4.00	0.24
Falta de un plan estratégico que le permita llegar más al mercado.	0.08	4.00	0.32	4.00	0.32	4.00	0.32	2.00	0.16	3.00	0.24
Administración poco capacitada.	0.06	4.00	0.24	4.00	0.24	3.00		4.00		4.00	
Falta de método de trabajo.	0.06	4.00	0.24	4.00	0.24	2.00	0.12	3.00	0.18	4.00	0.24
Bajo recurso financiero	0.07	3.00	0.21	4.00	0.28	1.00	0.07	3.00	0.21	3.00	0.21
Carencia de un sistema contable apropiado	0.06	4.00	0.24	4.00	0.24	2.00	0.12	1.00	0.06	1.00	0.06
<b>TOTAL</b>	<b>2.00</b>		<b>6.67</b>		<b>6.64</b>		<b>5.83</b>		<b>5.38</b>		<b>5.49</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018

<b>Calificación de atractivo</b>	1	No Aceptable
	2	Posible de Aceptar
	3	Probable de Aceptar
	4	Aceptable

PUNTUACION	
RESULTADOS	
<b>ESTRATEGIA 1</b>	<b>6.67</b>
<b>ESTRATEGIA 2</b>	<b>6.64</b>
<b>ESTRATEGIA 3</b>	<b>5.83</b>
<b>ESTRATEGIA 5</b>	<b>5.49</b>
<b>ESTRATEGIA 4</b>	<b>5.38</b>

Fuente: Resultados de la Matriz Cuantitativa

Anexo N° 17

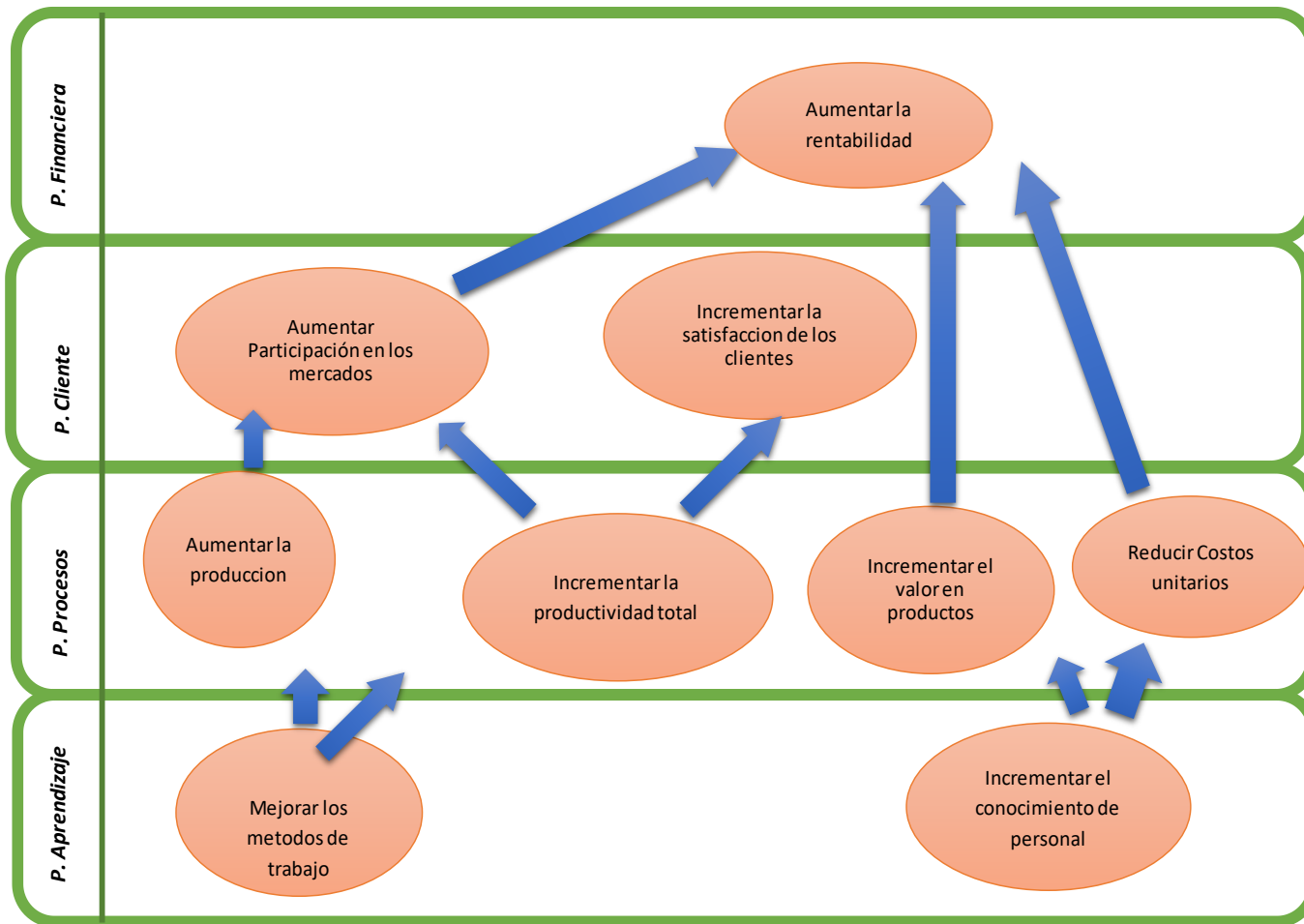
Figura N° 06: Perspectiva

Perspectiva	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	PERSPECTIVA
Incrementar la productividad	Operaciones
Aumentar rentabilidad de la empresa	Financiera
Aumentar participación en el mercado	Clientes
Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes	Operaciones
Reducir costos unitarios	Operaciones
Mejorar metodos de trabajo	Aprendizaje
Incrementar el conocimiento del personal administrativo	Aprendizaje
Incrementar la satisfaccion en los clientes	Clientes

Para la estrategia competitiva diseñada se harán efectivas las cuatro perspectivas básicas: financiera, clientes, procesos y aprendizaje. Se realiza un listado de los objetivos estratégicos y luego se identifica a que perspectiva pertenece.

Fuente: Libro “El proceso estratégico “, D’Alessio, Fernando (2008)

## MAPEO ESTRATÉGICO

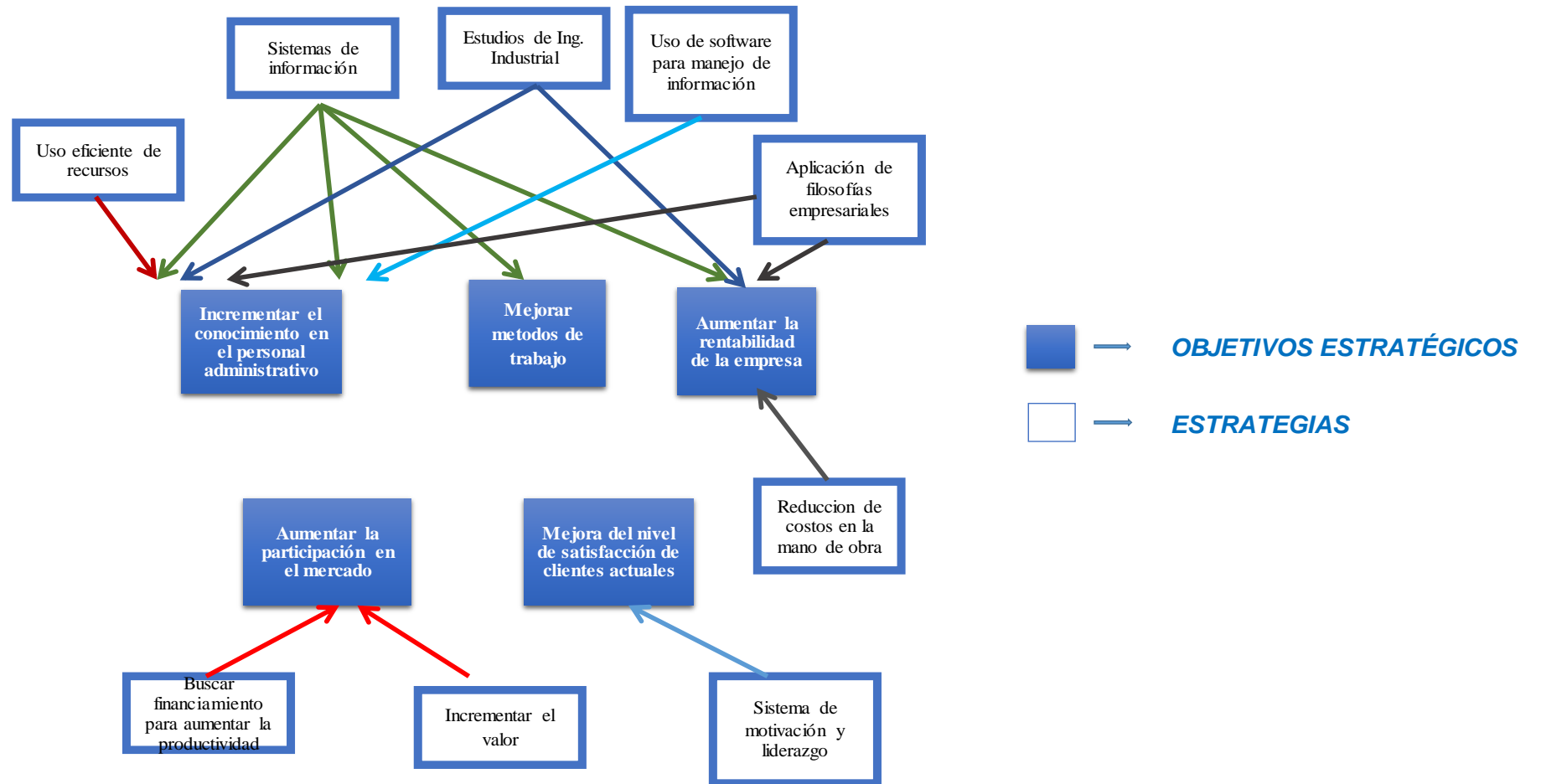


una vez identificado los objetivos estrategicos se procede a relacionar cada uno de los objetivos, con una relacion de causa efecto, comensando de la perspectiva inferior hasta la superior

Fuente: Elaboración propia, 2018

Figura N° 08: Objetivos Estratégicos

# OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



Fuente: Elaboración propia, 2018

Anexo N° 20

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>
<b>FINANCIERA</b>	Aumentar la rentabilidad	Tasa de rentabilidad	12%
<b>CLIENTES</b>	Aumentar la participación en el mercado	Participación Chimbote	0.050%
		Nuevos tipos de abono	2
<b>CLIENTES</b>	Incrementar la satisfacción en los clientes	Disminución de las quejas de los clientes	10%
	<b>PROCESO</b>	Aumentar la producción	Porcentaje de aumento en producción
<b>PROCESO</b>	Reducir costos unitarios	Porcentaje de costo unitario	50%
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	Mejora de método de trabajo	Índice de rotación del personal	20%
	Incrementar el conocimiento del personal	Numero de capacitaciones al mes	3

Figura N° 09: Cuadro de Mando Integral

Anexo N° 21

PLAN DE ACCION

ESTRATEGIA	COMO	POR QUÉ	QUIEN	AÑO 1													
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Capacitar a la administracion para implementar y desarrollar metodos de trabajo adecuados	Capacitaciones correctivas	Mejorar metodos y procesos de trabajo en el area y las otras	Gerencia														
	Capacitaciones sobre formacion,actualizacion, perfeccionamiento y complementaria																
	Temas: Planeamiento estrategico,administracion, organización, cultura y gestion del cambio																
Buscar financiamiento de terceros para poder mejorar los metodos de trabajo y así aumentar la produccion de la empresa	Buscar entidades bancarias	Implementar tecnologia	Finanzas														
	Buscar socios e inversionistas																
Reduccion de los costos de la mano de obra con constante supervision para no descuidar la calidad del producto final.	Evaluacion trimestral al personal	Mejorar procesos y caldiad del producto final	Operaciones														
	Rendimiento del personal																
	Reemplazo de personal por maquinarias con un mejor rendimiento																
Llevar una buena relacion con los proveedores para poder brindar precios accesibles	Contrato de exclusividad y flexibles	Creacion de valor e imagen empresarial	Administrativo														
	Cumplimiento de Pagos																
	Comunicación constante																
Implementar una politica de fidelizacion de clientes	Sistema de Innovacion y Liderazgo	Mayor participacion de mercado	Administrativo														
	Facilidades de pago y distribucion																

Figura N°10: Plan de Acción

Fuente: Elaboración propia, 2018



## **PLAN DE CAPACITACIÓN**

### **I. Objetivo:**

- Entrenar al personal administrativo en técnicas de organización corporativa.
- Adiestrar al personal en planificación estratégica
- Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
- Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros de la empresa en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos.
- Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajo.

### **II. Alcance:**

La capacitación estará dirigida para el personal administrativo.

### **III. Criterios:**

Formación, perfeccionamiento, actualización y complementaria

### **IV. Cronograma**

Figura N°11: Plan de Capacitación

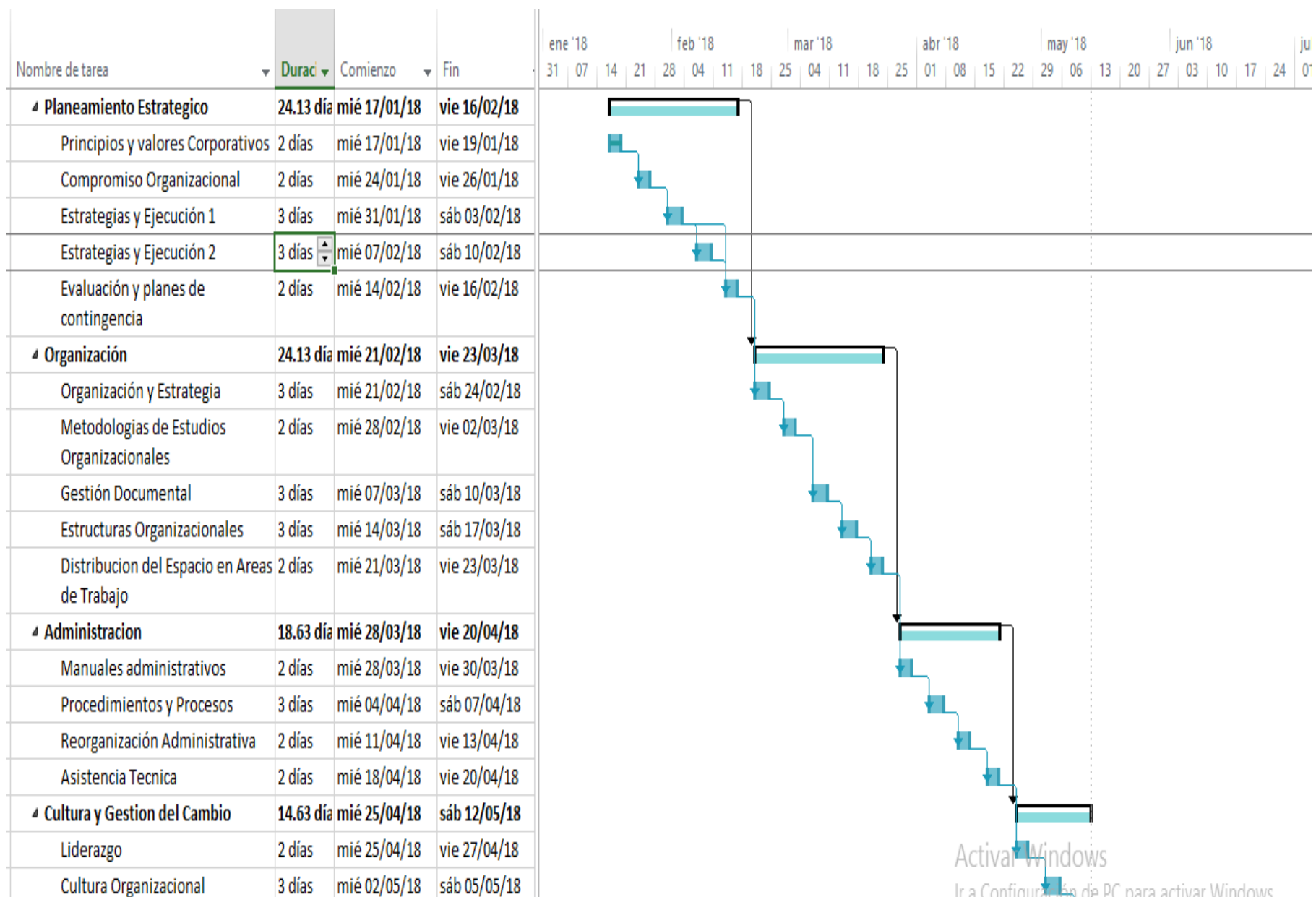


Figura N° 11: Plan de Capacitación

V. Bases

Capacitador	Cantidad	Costo Unitario	Subtotal
Instructor / Mes	1	1200	6000
Horarios / Mes	5		
Hospedaje / Dias	39	50	1950
Pasajes	2	50	100
Alumnos	10	15	150
Material	10		
<b>Total S/.</b>			<b>8200</b>

VI. Entidad Seleccionada



Figura N°11: Plan de Capacitación

Anexo N° 23

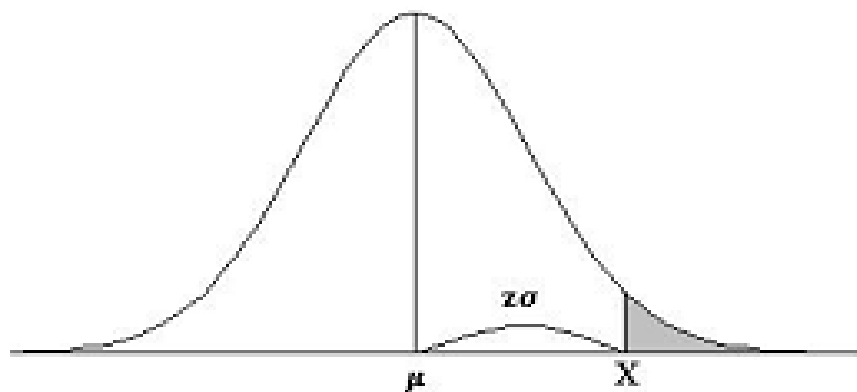
Tabla N° 25: Estados Financieros

<u>Cuenta</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>
<b>Ingresos Operacionales</b>		
Ventas Netas (ingresos operacionales)	247676	103198.3333
Otros Ingresos Operacionales	7220	3008.333333
<b>Total de Ingresos Brutos</b>	<b>254896</b>	
Costo de Ventas (Operacionales)	- 178142	- 74225.83333
Total Costos Operacionales	- 178142	
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>76754</b>	
Gastos de Ventas	-6406	- 2669.166667
Gastos de Administración	-22566	-9402.5
Otros Ingresos	35226	14677.5
Otros Gastos	-13166	- 5485.833333
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>69842</b>	
Ingresos Financieros	113	282.5
Gastos Financieros	-26500	- 11041.66667
<b>Resultado antes de Participaciones y del Impuesto a la Renta</b>	<b>43455</b>	
Participación de los trabajadores	-25404	- 2251.666667
Impuesto a la Renta	-7295	- 3039.583333
Utilidad (Pérdida) Neta de Actividades Contínuas	10756	13050.41667
<b>Utilidad (Perdida) Neta del Ejercicio</b>	<b>10756</b>	
<b>Utilidad (Pérdida) por Acción</b>		
Utilidad (pérdida) básica por acción común	0.37	

Fuente: Agronegocios Orgánicos Andrea SAC, 2017- 2018

Tabla N° 26: Distribucion T- Student

Áreas bajo la curva normal



Ejemplo:

$$Z = \frac{X - \mu}{\sigma}$$

$$P\{Z > 1\} = 0.1587$$

$$P\{Z > 1.96\} = 0.0250$$

Desv. normal x	0.00	0.01	0.02	0.03	0.04	0.05	0.06	0.07	0.08	0.09
0.0	0.5000	0.4960	0.4920	0.4880	0.4840	0.4801	0.4761	0.4721	0.4681	0.4641
0.1	0.4602	0.4562	0.4522	0.4483	0.4443	0.4404	0.4364	0.4325	0.4286	0.4247
0.2	0.4207	0.4168	0.4129	0.4090	0.4052	0.4013	0.3974	0.3936	0.3897	0.3859
0.3	0.3821	0.3783	0.3745	0.3707	0.3669	0.3632	0.3594	0.3557	0.3520	0.3483
0.4	0.3446	0.3409	0.3372	0.3336	0.3300	0.3264	0.3228	0.3192	0.3156	0.3121
0.5	0.3085	0.3050	0.3015	0.2981	0.2946	0.2912	0.2877	0.2843	0.2810	0.2776
0.6	0.2743	0.2709	0.2676	0.2643	0.2611	0.2578	0.2546	0.2514	0.2483	0.2451
0.7	0.2420	0.2389	0.2358	0.2327	0.2296	0.2265	0.2236	0.2206	0.2177	0.2148
0.8	0.2119	0.2090	0.2061	0.2033	0.2005	0.1977	0.1949	0.1922	0.1894	0.1867
0.9	0.1841	0.1814	0.1788	0.1762	0.1736	0.1711	0.1685	0.1660	0.1635	0.1611
1.0	0.1587	0.1562	0.1539	0.1515	0.1492	0.1469	0.1446	0.1423	0.1401	0.1379
1.1	0.1357	0.1335	0.1314	0.1292	0.1271	0.1251	0.1230	0.1210	0.1190	0.1170
1.2	0.1151	0.1131	0.1112	0.1093	0.1075	0.1055	0.1038	0.1020	0.1003	0.0985
1.3	0.0968	0.0951	0.0934	0.0918	0.0901	0.0885	0.0869	0.0853	0.0838	0.0823
1.4	0.0808	0.0793	0.0778	0.0764	0.0749	0.0735	0.0721	0.0708	0.0694	0.0681
1.5	0.0668	0.0655	0.0643	0.0630	0.0618	0.0605	0.0594	0.0582	0.0571	0.0559
1.6	0.0548	0.0537	0.0526	0.0516	0.0505	0.0495	0.0485	0.0475	0.0465	0.0455
1.7	0.0446	0.0436	0.0427	0.0418	0.0409	0.0401	0.0392	0.0384	0.0375	0.0367
1.8	0.0359	0.0351	0.0344	0.0336	0.0329	0.0322	0.0314	0.0307	0.0301	0.0294
1.9	0.0287	0.0281	0.0274	0.0268	0.0262	0.0255	0.0250	0.0244	0.0239	0.0233
2.0	0.0228	0.0222	0.0217	0.0212	0.0207	0.0202	0.0197	0.0192	0.0188	0.0183
2.1	0.0179	0.0174	0.0170	0.0166	0.0162	0.0158	0.0154	0.0150	0.0146	0.0143
2.2	0.0139	0.0136	0.0132	0.0129	0.0125	0.0122	0.0119	0.0116	0.0113	0.0110
2.3	0.0107	0.0104	0.0102	0.0099	0.0096	0.0094	0.0091	0.0089	0.0087	0.0084
2.4	0.0082	0.0080	0.0078	0.0075	0.0073	0.0071	0.0069	0.0068	0.0066	0.0064
2.5	0.0062	0.0060	0.0059	0.0057	0.0055	0.0054	0.0052	0.0051	0.0049	0.0048
2.6	0.0047	0.0045	0.0044	0.0043	0.0041	0.0040	0.0039	0.0038	0.0037	0.0036
2.7	0.0035	0.0034	0.0033	0.0032	0.0031	0.0030	0.0029	0.0028	0.0027	0.0026
2.8	0.0026	0.0025	0.0024	0.0023	0.0023	0.0022	0.0021	0.0021	0.0020	0.0019
2.9	0.0019	0.0018	0.0018	0.0017	0.0016	0.0016	0.0015	0.0015	0.0014	0.0014
3.0	0.0013	0.0013	0.0013	0.0012	0.0012	0.0011	0.0011	0.0011	0.0010	0.0010

Fuente: Distribución T- Student

**Anexo N° 25**

**Tabla N° 27: Resultados del T- Student**

<b>Mes</b>	<b>Productividad año 2017</b>	<b>Productividad año 2018</b>
Periodo I	1.1158848	1.28915897
Periodo II	1.11447368	1.25317497
Periodo III	1.17302222	1.22574611
Periodo IV	1.16107229	1.19283971
Periodo V	1.13618576	1.26249062
Periodo VI	1.15109951	1.26607777
<b>Promedio (X)</b>	<b>1.1420</b>	<b>1.2482</b>
<b>Desviación estándar (S)</b>	<b>0.0240</b>	<b>0.0340</b>
<b>numero de datos (n)</b>	<b>6.0</b>	<b>6.0</b>
<b>S<sup>2</sup></b>	<b>0.0005765</b>	<b>0.0011590</b>
<b>S<sup>2</sup>/n</b>	<b>0.0000961</b>	<b>0.0001932</b>

Fuente: Distribución T- Student

**Anexo N° 26**

**Tabla N° 28: Resultados de la productividad por periodo**

<b>Mes</b>	<b>Ingresos</b>		<b>Egresos</b>		<b>Productividad</b>	
	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Periodo I	21194	26518	18993	20570	1.1158848	1.289159
Periodo II	22022	27432	19760	21890	1.1144737	1.253175
Periodo III	24332	28175	20743	22986	1.1730222	1.2257461
Periodo IV	25424	29320	21897	24580	1.1610723	1.1928397
Periodo V	26130	30272	22998	23978	1.1361858	1.2624906
Periodo VI	26016	31174	22601	24622.5	1.1510995	1.2660778

Fuente: Información de la empresa Agronegocios Orgánicos SAC.

Anexo N° 27

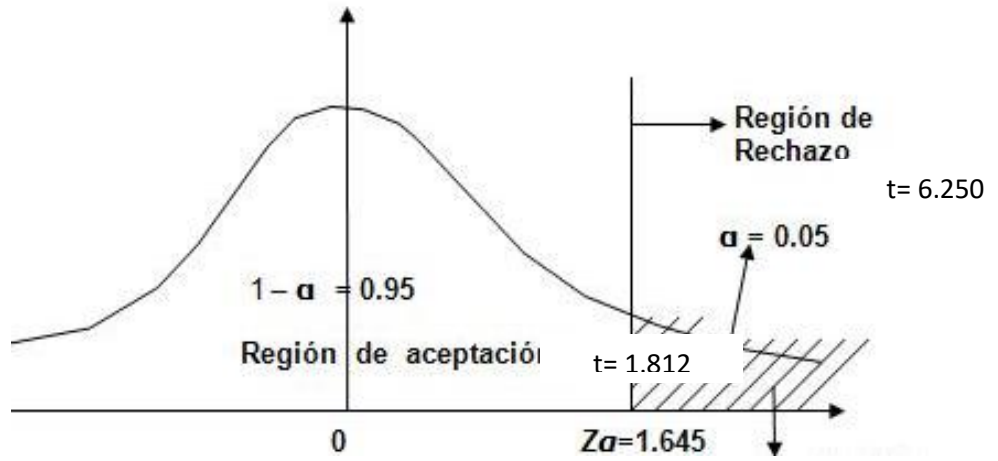


Figura N°04: Grafica del D- Student

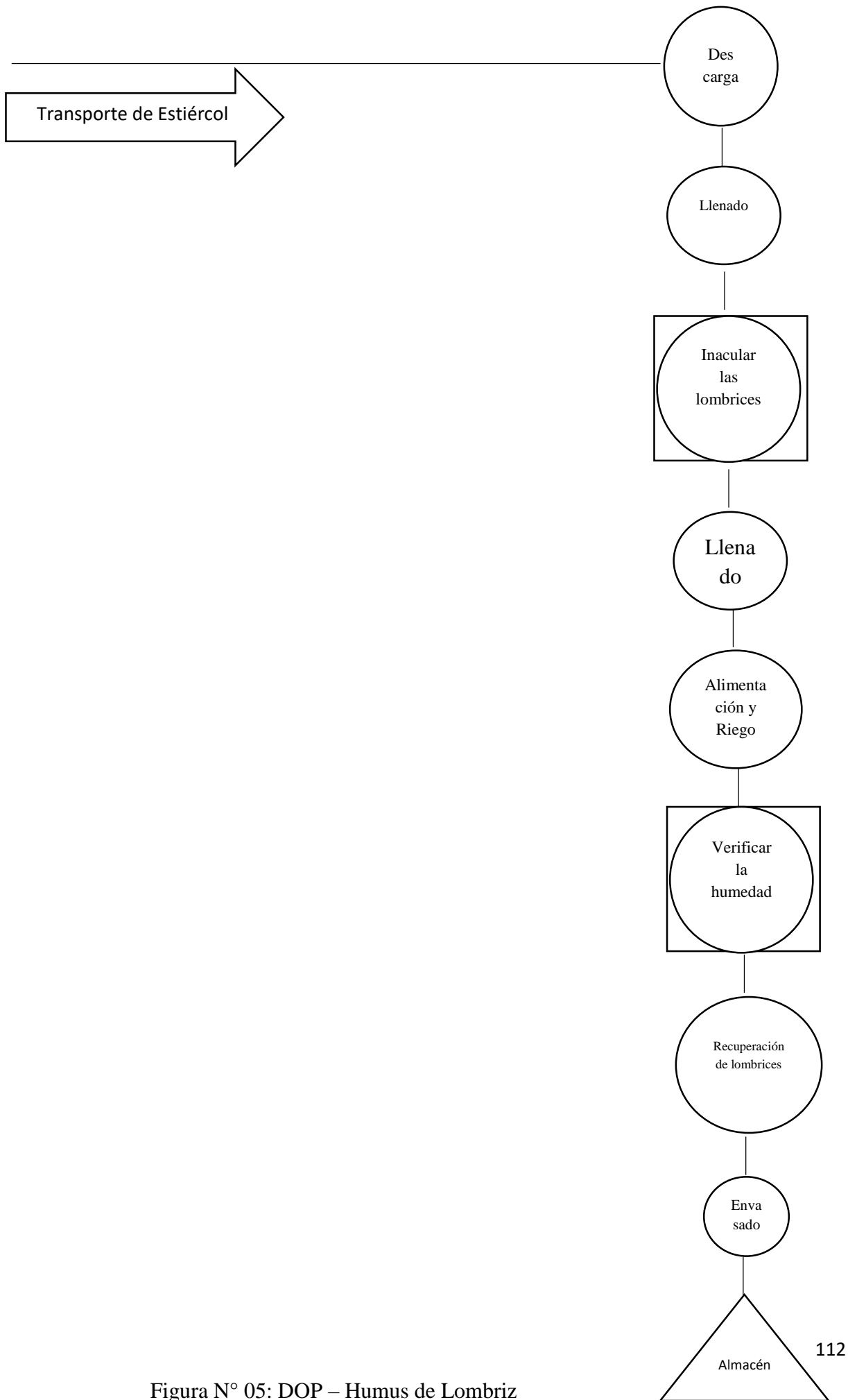


Figura N° 05: DOP – Humus de Lombriz