

APLICACIÓN DEL MODELO MISIÓN VISIÓN MODIFICADO PARA EL DESARROLLO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA PROCESADORA AGROPRODUCTIVA EL CAMPEON S.A.

Stefanía Elizabeth Chávez Zambrano, Manuel Francisco Mesías Pino, Mercedes
Monserrate Muñoz Muñoz, Gema Alexandra San Lucas García

Maestría en Administración de Empresas, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria
de Manabí Manuel Félix López, campus politécnico El Limón Km. 1 vía El Gramal,
Calceta, Manabí

Contacto: mercedita_lalo@hotmail.com

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo establecer una Planificación Estratégica para la empresa El Campeón S.A, conocer las características que posee, la administración de la empresa, la parte financiera de la misma e identificar las fortalezas y debilidades de la misma, para lo cual se revisó literatura de varios autores y se realizó una comparación de sus contenidos con la empresa objeto de estudio, así como se formuló la Misión, Visión, Valores Empresariales de la empresa, considerando que como empresa no los tenía formulados, se establecieron los Objetivos, las áreas y resultados claves para poder elaborar el modelo estratégico propuesto; Gracias al análisis e investigación realizada se pudo conocer que El Campeón S.A. es una empresa dedicada a la innovación productiva y tecnológica en la producción de Snack de gran calidad, así como a la distribución, local, nacional e internacional del producto; siendo estos factores lo que la convierte en una empresa competidora a nivel de Manabí, así como una fuente generadora de empleo para las personas habitantes de la zona; Pues bien, El Campeón S.A es una empresa Anónima legalmente constituida, está dirigida por el núcleo familiar, y es esa autonomía directa la que facilita la tarea de la empresa a la hora de tomar decisiones, facilitando la aprobación y ejecución de la Planificación Estratégica propuesta por los autores, para mejoras de la empresa.

Palabras claves: Estrategia, Planificación, Misión, El Campeón S.A.

ABSTRACT

The present investigation has like objective establish a Strategic Planning for the company the Champion SA, know the characteristics that has, the administration of the company, the financial part of the same and identify the strengths and weaknesses of the same, for which it was reviewed literature of several authors and a comparison of its contents was made with the company under study, as well as the Mission, Vision, Business Values of the company, considering that as a company they had not been formulated, the Objectives, the areas and key results to be able to elaborate the proposed strategic model; Thanks to the analysis and research carried out, it was known that El Campeón S.A. is a company dedicated to productive and technological innovation in the production of high quality Snack, as well as to the local, national and international distribution of the product; these factors being what makes it a competing company at Manabí level, as well as a source of employment generation for the inhabitants of the area; Well, El Campeón SA is a legally constituted anonymous company, is directed by the family nucleus, and it is this direct autonomy that facilitates the task of the company when making decisions, facilitating the approval and execution of the proposed Strategic Planning by the authors, for improvements of the company.

Keywords: Strategy, Planning, Mission, El Campeón S.A.

INTRODUCCIÓN

La palabra estrategia nace en el Siglo V a. C en el ámbito castrense, hoy en día se la sigue vinculando al campo militar, si se busca en el diccionario de la Real Academia Española la palabra “estrategia” la primera definición que aparece es “Arte de dirigir las operaciones militares”, y después “Habilidades, destreza, pericia para dirigir un asunto”, mediante estas definiciones se puede llegar a entender que es la planeación estratégica es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo los cuales favorecen tanto al inversionista como al consumidor.

La planificación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa (Serna, 2006). Este proceso lo conforman el diagnóstico estratégico, el direccionamiento estratégico, la formulación de la estrategia, la operacionalización estratégica y la implementación estratégica, el análisis de cada uno de los componentes en forma integrada, es uno de los objetivos de esta investigación

En toda empresa es preciso conocer información acerca de la misma como: su estructura, razón social, historial de la planeación estratégica, cultura organizacional y demás temas que puedan resultar de interés para prever decisiones futuras, se puede llegar a establecer la planeación estratégica como el proceso de desarrollo e implementación de directrices para alcanzar las metas, es una estructura teórica sobre la organización de la empresa que se fundamenta en una nueva cultura y administración para mejorar los indicadores de la empresa.

Para Drucker “La Planeación Estratégica es el proceso continuo basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, considerando que se emplea para tomar

decisiones en el presente, las cuáles implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados”; razón por la cual se considera de vital importancia que la Procesadora Agro productiva El Campeón S.A. debe desarrollar un modelo estratégico para determinar su situación actual y poder hacer frente a las decisiones futuras.

En base a que la misión es la razón de ser de la organización, su objetivo supremo o supramaximal se desarrolló la siguiente misión: Producir y transformar el plátano, en snacks de calidad generando un gran nivel de satisfacción para todos los consumidores a nivel local, para lo cual nos anticipamos a las expectativas del mercado, satisfaciendo las condiciones de la demanda, y cumpliendo nuestro compromiso con el cuidado del medio ambiente.

De igual manera parte del lineamiento estratégico indica que las empresas tienen normas que rigen su filosofía organizacional se implementaron los siguientes valores base la organización:

- **Transparencia:** Amplia difusión de información sobre sus actuaciones. Rendición de cuentas ante la sociedad.
- **Calidad:** Actuación oportuna, efectiva, precisa y confiable a nivel de productos y servicios.
- **Innovación:** Mantener un amplio y actualizado portafolio de productos acorde con la demanda del mercado.
- **Integridad:** Actuamos de acuerdo con la ley y los valores éticos que promulgamos.
- **Productividad:** Perseguimos siempre oportunidades para obtener cada vez mejores resultados, con la utilización racional de recursos con los más altos estándares de excelencia.

Realizar una planificación estratégica en cada una de las etapas del evento será a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos, previo a la realización de un evento, se debe ejecutar una investigación estratégica del entorno para determinar la factibilidad del proyecto, y ejecutar acciones para evaluar los factores que incidan en la planificación, siempre se debe tomar en consideración la misión, visión, valores y

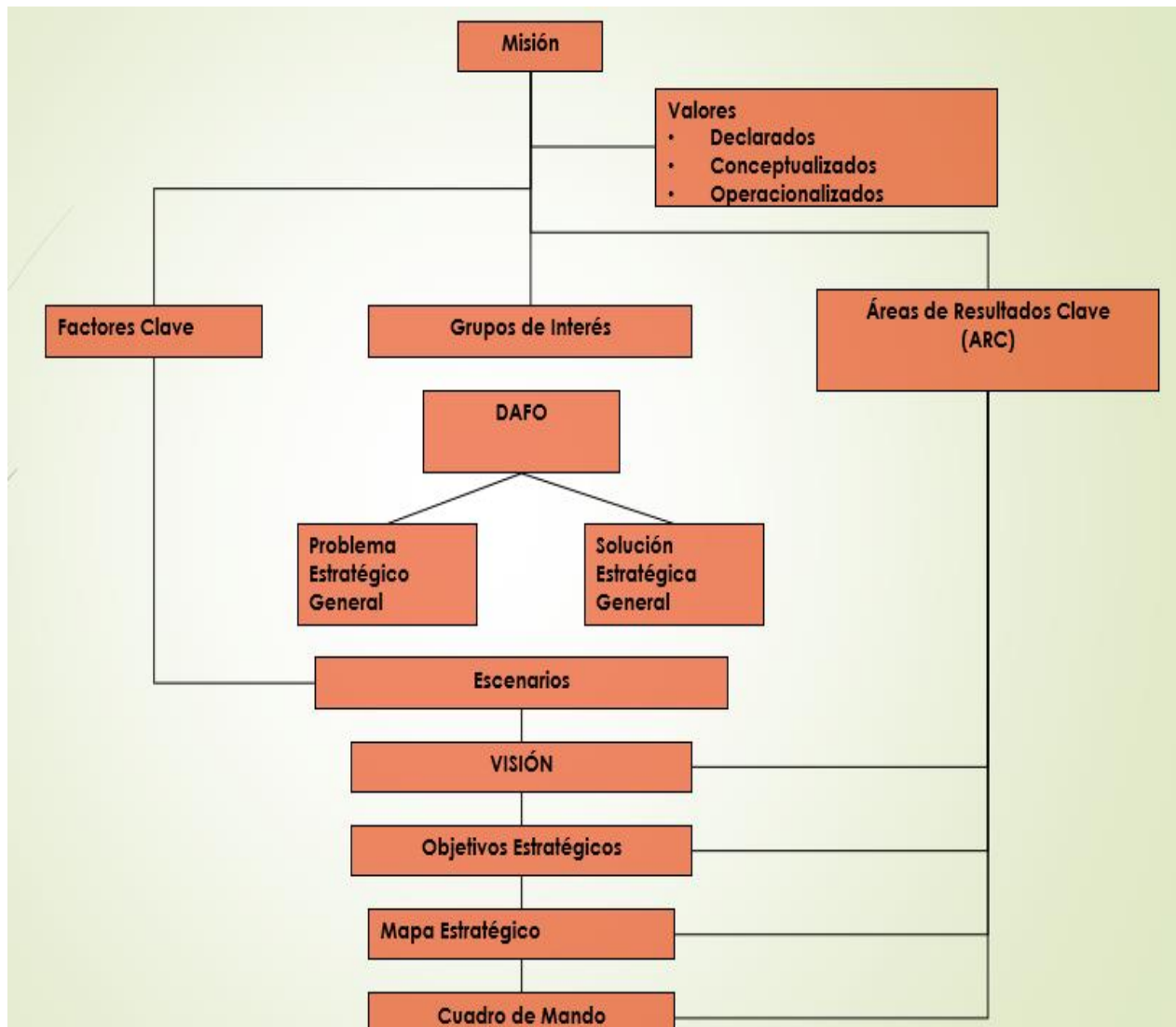
objetivos de la organización al momento de realizar la planificación estratégica del evento, para garantizar el direccionamiento estratégico con la cultura organizacional de las universidades privadas.

Siempre es primordial realizar una apropiada distribución de responsabilidad durante toda la organización integral de la actividad para garantizar que todos los aspectos estén cubiertos por personal capacitado; así como ejecutar una promoción estratégica de los eventos con antelación, tanto dentro como fuera de las universidades, para generar mayor difusión en el entorno regional.

Al finalizar un evento se debe ejecutar una evaluación objetiva que permita diagnosticar los resultados obtenidos y garantizar el cumplimiento de los objetivos, esto permitirá la mejora en la calidad de los eventos organizados, de igual forma, incrementar la cantidad de eventos científicos, educativos e informativos en las universidades privadas, con la finalidad de fortalecer la educación y los conocimientos de la población en general. (Farfán 2014).

MATERIALES Y MÉTODOS

La presente investigación es técnica relacionada con la aplicación estratégica del modelo Misión Visión en la empresa El Campeón S.A. la investigación fue realizada en la Escuela Superior Politécnica de Manabí "MFL" entre los meses de junio y julio del 2018.



Lo primero que se realizó fue la elaboración de la misión en la empresa ya que esta no contaba con una misión, la cual es clara y diseñada únicamente para la empresa; posterior a eso se definieron los valores empresariales que son los que definirán a la organización como tal; como tercer paso se identificaron las áreas claves de la

empresa, que son las áreas que más peso tienen dentro de la empresa; como cuarto paso se identifican los grupos de interés, mismo que vendrían hacer los grupos más importante dentro de la empresa, mismos que son externos e internos y que deben de ser confundidos con las áreas claves; como quinto paso se identificaron los factores claves de la empresa, mismos que nos permitirán establecer un grado de afectación ya sea positivo o negativos en cada uno de ellos.

En el sexto paso se analizó las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, con la cual se elaboró una matriz y se les otorgo valores según el grado de importancia de cada una de ellas; como séptimo paso a partir de los factores claves se elaboraron los distintos posibles escenarios que tendría la empresa sean estos, positivo, más probable y negativo; el paso número ocho se elaboró la visión de la empresa la que define como se ve la empresa en el futuro; así como se laboraron los objetivos estratégicos, y como noveno y último punto se elaboró el mapa estratégico, el cual fue elaborado en base a los objetivos estratégicos o áreas de resultados claves, analizando cada área y determinando los indicadores esenciales para cada una de ellas mediante el control de indicador (semáforo) el cual nos permitirá cumplir los objetivos en la organización.

RESULTADOS

Gracias a la información bibliográfica obtenida y el análisis realizado de la empresa se obtuvo el siguiente FODA de la empresa:

Fortaleza:	Debilidades:
1. Disponibilidad de materia prima	1. Estructura organizacional no formalizada.
2. Disponibilidad de recursos humanos	2. Insuficiente tecnología de producción
3. Materia prima de calidad	3. Deficiente planificación
4. Personal comprometido con	estratégica

el arduo trabajo de la empresa.	4. Carencia de infraestructura limitando el rendimiento productivo.
<p>Oportunidad:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Zona con alta producción de plátano 2. Alta demanda del producto 3. Accesibilidad vial 4. Mercado digital 	<p>Amenazas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Políticas gubernamentales con mínima proyección. 2. Clima cambiante 3. Precios de mercado 4. Altos costos de los insumos agropecuarios

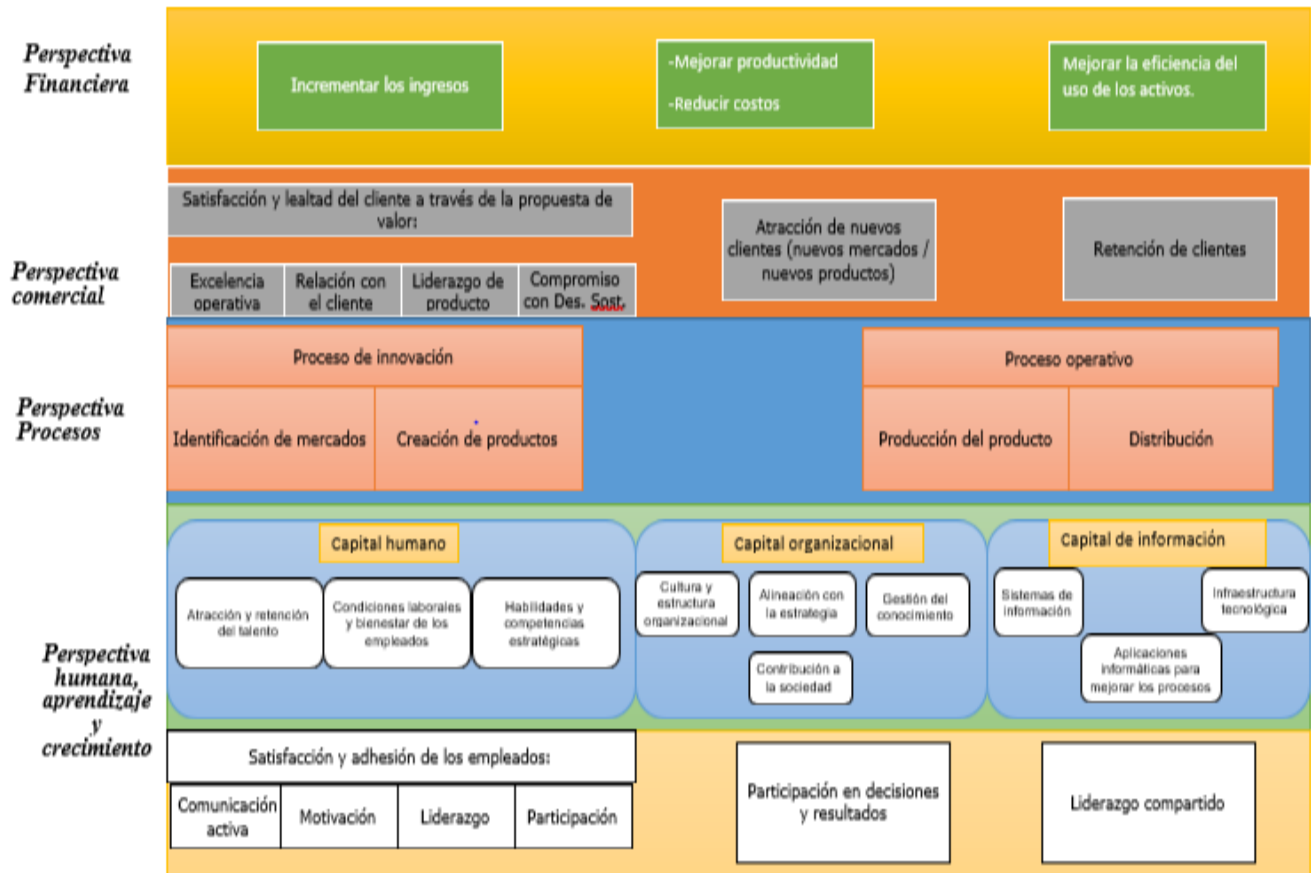
Mediante la investigación se plantearon los siguientes objetivos estratégicos en base a las áreas claves identificadas en la empresa.

ARC	Objetivos Estratégicos	
Componente Humano	Visión ARC	Se cuenta con un grupo humano comprometido, calificado, en cada una de las áreas de la empresa como base para la proyección de mercados más amplios.
	Objetivo Estratégico	Mantener un grupo humano comprometido, calificado, en cada una de las áreas de la empresa como base para la proyección de mercados más amplios.
Producción	Visión ARC	Se requiere la mejor tecnología para seguir estrictos procesos productivos que garanticen el cumplimiento de los más altos estándares de calidad.
	Objetivo Estratégico	Emplear la mejor tecnología para seguir estrictos procesos productivos que garanticen el cumplimiento de los más altos estándares de calidad.
Marketing	Visión ARC	Se cuenta con un sistema que permita ampliar la empresa hacia nuevos mercados.

	Objetivo Estratégico	Implementar un sistema que permita ampliar la empresa hacia nuevos mercados.
Financiero	Visión ARC	Se cuenta con un sistema que permita incrementar la eficiencia en gestión de ingresos y reducción de costos.
	Objetivo Estratégico	Incrementar la eficiencia en gestión de ingresos y reducción de costos.

Como resultado final de la investigación y la planificación estratégica propuesta se elaboró el siguiente mapa:

MAPA ESTRATÉGICO: DIAGRAMA CAUSA-EFECTO DE LA LÓGICA DE LA ESTRATEGIA



MAPA	INDICADORES	METAS	PLANES	RECURSOS
PERSPECTIVA FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none"> -Nivel de ventas. -Costo de producción. -Uso de maquinaria. 	<ul style="list-style-type: none"> -Obtener ganancias a corto plazo. -Reducir costos y gastos. -Mejorar la eficiencia del uso de los activos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Plan de evaluación y mejora de las finanzas de la empresa. -Plan de análisis de los riesgos financieros. 	Humanos Financieros Tecnológicos Capitales.
PERSPECTIVA COMERCIAL	<ul style="list-style-type: none"> -Portafolio de clientes. -Líneas de producto. 	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacer al cliente. Liderazgo en el producto. Excelencia operativa. Retención de clientes. Atracción de nuevos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> -Plan de evaluación y mejora de satisfacción de los clientes, producto, marca y de segmentación de mercados. -Plan de análisis de los mercados digitales. 	Humanos Financieros Tecnológicos Capitales.
PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS	<ul style="list-style-type: none"> -Reprocesos. -Tiempo de entrega de fabricación. -Cuellos de botellas. 	<ul style="list-style-type: none"> Procesos innovados. Creación de nuevos productos. Óptimos procesos y distribución 	<ul style="list-style-type: none"> -Plan estratégico y de desarrollo de los procesos. -Plan de evaluación y mejora de los procesos. 	Humanos Financieros Tecnológicos Capitales.
PERSPECTIVA HUMANA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.	<ul style="list-style-type: none"> Los KIPs de RRHH -Duración en el puesto. -Absentismo laboral -Formación y capacitación. Accidentalidad laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> Condiciones laborables eficientes y bienestar para los empleados. Comunicación activa. Motivación y participación de los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> -Plan de formación y capacitación por competencias. -Plan de bienestar social de los empleados. -Plan para combatir el absentismo laboral 	Humanos Financieros Tecnológicos Capitales.

DISCUSIÓN

La planeación estratégica es concebida por varios autores entre ellos Drucker, Porter, Piore, Pacheco, Ramírez, Martínez, Rodríguez, como la herramienta, procedimiento, o el medio por el cual las empresas establecen objetivos a corto, mediano y largo plazo para llegar a la meta y resultados deseados, aplicándolos a cada empresa según sus necesidades.

La planeación estratégica depende de varios factores y características que dependen mucho de la empresa a la cual se va a aplicar ya que no es una formula universal, además de que no es exclusiva para las grandes empresas, sino que también puede ser utilizada en pequeñas organizaciones sabiéndolas adaptar a sus propias necesidades como lo indica Martínez (2002).

Mintzberg y Quinn (1998), los elementos de la planeación estratégica son los siguientes: misión, valores, estrategia, metas, políticas, programas para tomar decisiones estratégicas. Concepto con el que coincide Steiner (2007) el cual considera que para iniciar un proceso de planeación estratégica se puede proceder desde diferentes puntos de partida, sin embargo tarde o temprano todos los elementos del modelo de planeación estratégica que se haya decidido usar deberán ser abarcados, ya sea explícita o implícitamente, este autor señala la siguiente planeación estratégica formal: Misión, suerte, identificar oportunidades, peligros, potencialidades y debilidades, objetivos, problemas, pronósticos, investigación y estrategia; sin embargo, como se ha mencionado anteriormente cada uno de los elementos de la planeación estratégica debe ser analizada y adaptada a la empresa, es por esto que se aplicó el modelo estratégico Misión – Visión en la Procesadora Agro productiva El Campeón S.A., para poder ejecutar y aplicar lo indicado en este método estratégico.

LITERATURA CITADA

- BALANZÁTEGUI, J., Sánchez, P., & Balanzátegui, R. (2016). El precio justo en los productos agrícolas en el Ecuador. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/precio-justo.html>
- CASTAÑEDA, L. (2009). Alta dirección en las PYMES. México: Ediciones Poder.
- DUSSEL, E, Piore, M y Ruiz, C. (1997). Pensar globalmente y actuar regionalmente. Hacia un nuevo paradigma industrial para el siglo XXI. México: UNAM.
- FARFÁN. Carlos, Pelekais. Cira, la gerencia de eventos desde una perspectiva de la planificación estratégica en las universidades privadas del municipio Maracaibo depósito legal: Ppi 200 9 02zu 3060/ ISSN: 1856 - 9706. volumen 6 edición no 1 mayo 2014 – octubre 2014
- GONZÁLEZ, I. (2014). La Planificación Estratégica Participativa como tecnología de gestión. Una visión compartida de futuro del sector Agroalimentario y Agroindustrial argentino. Obtenido de http://www.academia.edu/9710544/Planificacion_estrat%C3%A9gica_de_pol%C3%ADticas_publicas
- MAGAP. (2016). Infoproductor Precios. Obtenido de <http://sinagap.agricultura.gob.ec/index.php/infoproductor-precios>
- MARTÍNEZ, D., & Milla, A. (2012). Mapa Estratégicos. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- PORTER, M (2008). The Five Competitive Forces that shape strategy. Harvard Business Review. 35, 1- 10.
- SERNA. h. (2006). gerencia estratégica. Colombia. editores 3r.
- STEINER, G. (2007). Planeación estratégica lo que todo director debe saber. México. Grupo editorial Patria, Trigésima cuarta reimpresión.
-