



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TITULO:

“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO Y CONTROL DE GESTIÓN
PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA
CASTILLO”

TRABAJO PRÁCTICO DEL EXAMEN COMPLEXIVO PREVIO A LA
OBTENCION DEL TITULO DE INGENIERA COMERCIAL MENCION EN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

AUTORA:

GONZALEZ DUARTE JESSIKA LISETH

MACHALA - EL ORO

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, GONZALEZ DUARTE JESSIKA LISETH, con C.I. 0704874171, estudiante de la carrera de ADMINISTRACION DE EMPRESAS de la UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES de la UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA, en calidad de Autora del siguiente trabajo de titulación PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO Y CONTROL DE GESTION PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA CASTILLO

- Declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional. En consecuencia, asumo la responsabilidad de la originalidad del mismo y el cuidado al remitirme a las fuentes bibliográficas respectivas para fundamentar el contenido expuesto, asumiendo la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera EXCLUSIVA.

- Cedo a la UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA de forma NO EXCLUSIVA con referencia a la obra en formato digital los derechos de:
 - a) Incorporar la mencionada obra al repositorio digital institucional para su democratización a nivel mundial, respetando lo establecido por la Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0), la Ley de Propiedad Intelectual del Estado Ecuatoriano y el Reglamento Institucional.

 - b) Adecuarla a cualquier formato o tecnología de uso en internet, así como incorporar cualquier sistema de seguridad para documentos electrónicos, correspondiéndome como Autor(a) la responsabilidad de velar por dichas adaptaciones con la finalidad de que no se desnaturalice el contenido o sentido de la misma.

Machala, 17 de noviembre de 2015

GONZALEZ DUARTE JESSIKA LISETH
C.I. 0704874171

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

La empresa Castillo tiene definido sus objetivos estratégicos con el fin de establecer su curso de acción, lo que le permite revelar las desviaciones que se presenten, así como también ayudan a la evaluación interna que permita detectar si existen falencias y poder superarlas a tiempo; además estos objetivos sirven para establecer los fundamentos de las distintas etapas del proceso administrativo, ya que se debe planificar, organizar, motivar y controlar con eficiencia.

Es necesario resaltar que actualmente las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's) juegan un papel muy importante en el mantenimiento y desarrollo de las organizaciones, pero se requiere de una base bastante estructurada para la aplicación de determinados conceptos fundamentales como lo relacionado a la informática y gestión, así como que el personal se involucre y desarrolle todo su potencial humano para beneficio de la empresa.

También en la actualidad se plantea la necesidad de que las organizaciones cuenten con un plan estratégico de comunicación (PEC) el mismo que es necesario que contenga los objetivos prioritarios que la empresa espera lograr con su comunicación, así como los métodos de trabajo que permitirán alcanzar los objetivos propuestos, es decir, todas las acciones de comunicación que debe desarrollar la institución. (Tur-Viñes & Monserrat, 2014).

Otro factor influyente es la cultura organizacional que logre desarrollar la empresa, ya que es un sistema compartido por todos los integrantes de la organización, que determina principalmente la forma en que se desenvuelven y cómo realizan sus actividades; es necesario resaltar que se trata de una descripción antes que de una evaluación. La fuerza de una cultura organizacional se manifiesta en el grado de presión que ejerce sobre los integrantes y la influencia sobre sus comportamientos. (Garay, 2009).

Hay que resaltar de la cultura organizacional que combina aspectos racionales y lógicos con creativos y emocionales; también lo hace con los enfoques descriptivos objetivos que se combinan con las interpretaciones valorativas subjetivas. Es decir, si se analizan las múltiples definiciones que se dan, se puede encontrar toda esta mezcla de opiniones y criterios dados por los distintos investigadores.

El proceso de planeamiento estratégico implica la realización de una serie de actividades formales por parte de las empresas, encaminadas a identificar objetivos y metas, a analizar el ambiente externo y los recursos internos para así conseguir identificar oportunidades y amenazas del entorno y determinar las fortalezas y debilidades de la empresa. Este proceso permite a la organización formular estrategias adecuadas a sus objetivos, teniendo en cuenta la situación interna y externa.

De acuerdo a muchas investigaciones realizadas, incluida la del estudio empírico en Torreón, el promedio de las empresas MPymes (micro, pequeñas y medianas empresas) que realizan el proceso formal de planeamiento estratégico son cercanas al 70%; de ellas prácticamente los dos tercios la realizan a un año, es decir, a corto plazo. (Elizondo, Chavarría, & Ramos, 2014).

Ahora bien, en muchas de las organizaciones se establecen estructuras funcionales, pero también existe la propuesta de que sea por procesos, donde es posible identificar

la determinación clara de las entradas y las salidas del sistema, la identificación de las actividades que se relacionan para lograr el resultado deseado, la utilización de diversos recursos para la transformación y la búsqueda de la agregación de valor para lograr cumplir a cabalidad los requisitos del cliente interno y externo (Serrano Gomez & Ortiz Pimiento, 2012).

Por lo expuesto, el objetivo de la presente investigación es incrementar la competitividad y aprovechar las oportunidades para desarrollar nuevos negocios que fortalezcan la posición de la empresa Castillo para asegurar la permanencia en el mercado y que optimice sus resultados, mediante un proceso de gestión de calidad que implique una mejora continua en todas las actividades o procesos desarrollados.

Al analizar la empresa como un sistema integrado y holístico, se logra que sus entradas sean transformadas, agregando valor, para cumplir con los requisitos y satisfacer las necesidades de los clientes, y de esta manera, lograr mejor respuesta a las exigencias del entorno en términos de calidad, eficacia, flexibilidad, productividad y competitividad. (Serrano Gomez & Ortiz Pimiento, 2012).

La capacidad para generar riqueza sostenible a lo largo del tiempo, viene determinada por sus relaciones con sus grupos de interés, que son las personas y los colectivos que contribuyen voluntaria o involuntariamente a su capacidad y a sus actividades de creación de riqueza y que, por lo tanto, son sus potenciales beneficiarios como también pueden ser portadores de riesgo, razones por las cuales el presente trabajo busca proteger a la empresa Castillo tanto de los factores externos como internos que puedan influir negativamente en sus actividades.

DESARROLLO

De acuerdo a lo planteado en el sistema para el desarrollo de la dimensión práctica del examen de grado de carácter complejo, se tiene que la empresa Castillo ha desarrollado su plan estratégico 2009 – 2013 con el fin de incrementar la competitividad y aprovechar las oportunidades para nuevos negocios, por lo cual es fundamental desarrollar las competencias necesarias en los colaboradores y utilizar las herramientas como el modelo de desarrollo y desempeño, aspectos de gestión documental y tecnologías de información y comunicación acordes.

Estas herramientas han generado una cultura de mejoramiento a través de su articulación lo que ha permitido avanzar hacia los objetivos estratégicos además de potencializar el know how y el aprendizaje organizacional a través de la organización de procesos. Adicionalmente se crearon estrategias de continuidad de negocios para garantizar la no suspensión de servicios al cliente y para asegurar la permanencia de la empresa. Por lo que se pide es ¿Cómo articular las herramientas de gestión, para asegurar la memoria empresarial, el know how y la continuidad de la empresa Castillo?.

Planeación Estratégica

Toda organización debe realizarse la pregunta ¿Qué hacer? y para esto debe tomar en cuenta que debe plantearse objetivos que sean posibles de alcanzar y en qué tipo de negocio o cuál área va a ser considerada para competir. Es una herramienta muy importante para la toma de decisiones, ya que permite identificar sistemáticamente las oportunidades y los riesgos que se puedan presentar.

Las organizaciones actualmente están expuestas a los cambios que ocurren de manera vertiginosa generados por las distintas variables del entorno como son las políticas, económicas, tecnológicas, sociales, las mismas que afectan de manera directa su mercado; por lo que la planeación estratégica permite desarrollar estrategias que le den valor agregado a la cadena de operaciones de la empresa, que le permita alcanzar los objetivos planteados (Restrepo, Estrada, & Ballesteros, 2010)

Para las distintas empresas es muy importante contar con una unidad de información, para lo cual después de un planeamiento estratégico se deberá definir cuál será la propuesta de valor para sus usuarios, que al final se traduce en el conjunto de servicios que la organización ofrece y que los mismos permitirán que los usuarios se sientan complacidos por la propuesta de valor que reciben, siempre que la misma satisfaga sus expectativas (Fernandez, 2012).

Competitividad

La dinámica de las organizaciones en los últimos años ha venido enfocándose en el logro de un desempeño superior y una ventaja competitiva sostenida, debido a diversos factores tales como la liberación generalizada de los mercados, así como la de los mercados de capitales, lo que ha ampliado el ámbito de operación pero también de rivalidad y concurrencia de las organizaciones en sus sectores productivos y en los mercados de los países. El desempeño superior suele referirse a que una empresa logre, frente a otras similares en el mismo tipo de negocios y rivales, alcanzar mejores resultados (Montoya, Montoya, & Castellanos, 2010).

Cuando se explican los determinantes de la competitividad y se establece la necesidad de crear factores productivos, se está apuntando a un problema largamente discutido, pero que había sido reconocido sólo por algunas corrientes. La teoría de la competitividad convierte en generalmente aceptada la idea de que hay la necesidad de

crear factores productivos y competencias en economías de escaso desarrollo. Además tal tarea debe ser asumida tanto por los gobiernos como por todos los sectores interesados en el desarrollo nacional (Suñol, 2011).

Objetivos estratégicos

Son aquellos resultados específicos que se consiguen mediante el cumplimiento de la razón de ser de la empresa: su misión; estos objetivos sirven para establecer el curso de acción, el camino a seguir, ayudan también a la evaluación y generalmente permiten la coordinación y son el sustento para aplicar de manera eficiente el proceso administrativo. Estos objetivos estratégicos deben ser planteados de tal manera que sean alcanzables, comprensibles para todos los integrantes de la empresa, expresados cuantitativamente y que se puedan transformar en tareas específicas.

Organización por procesos

Es una manera de administrar la organización, cuya principal virtud es que se concentra en poder entregar un valor agregado para el cliente y también para todas las partes interesadas. Los principales indicadores de esta forma de organización son: la calidad, el tiempo total empleado en el proceso, el costo en que se incurrió y el servicio brindado.

También se considera un enfoque sistémico de las empresas donde se debe tener muy en cuenta la estrategia que se emplea, la cultura que presenta la organización así como su estructura organizacional; además hay que analizar detenidamente los cuellos de botella que son los llamados procesos críticos y siempre se debe considerar el hecho de que exista una creación de valor.

Las TIC´s

Para el uso y aplicación de las Tecnologías de la información y la comunicación es necesario que el personal responsable e involucrado en el proceso tenga bases muy sólidas en la aplicación de conceptos fundamentales de computación y sistemas, así como de gestión. Las personas participantes deben combinar los conocimientos con las prácticas y experiencias (Castro & Riascos, 2009)

En la actualidad se puede contar en las empresas, oficinas y hogares con internet de banda ancha, teléfonos móviles de última generación, códigos de barras, televisores de alta definición, chips y bandas magnéticas en las tarjetas, cámaras digitales con alta resolución, entre otros dispositivos que han contribuido al desarrollo de muchas actividades empresariales como gestionar pedidos, promocionar productos, mantener un contacto cercano con los clientes, entre otros. La idea es producir más, de mejor calidad e invirtiendo el menor tiempo posible.

Know how

Son las destrezas, habilidades, pericias, conocimientos que son el resultado del aprendizaje y de la experiencia, que permiten saber cómo hacer algo fácil y eficiente. Gracias a estos conocimientos es posible posicionar y reposicionar la empresa, así como identificar con bastante precisión los cambios externos que se producen. De la misma manera es posible estructurar equipos de trabajo muy homogéneos y establecer prioridades con precisión.

Continuidad del negocio.

Se define así a la capacidad de continuar con la prestación de productos o de servicios en los niveles predefinidos como aceptables, luego de que ocurrieran incidentes que interrumpen las actividades de la organización. Para que esto funcione es necesario tomar en cuenta lo siguiente: se deben identificar y clasificar las amenazas existentes; además es conveniente realizar un análisis del impacto que estas podrían ocasionar en la empresa; también se debe establecer un plan de respuesta y de recuperación, el mismo que deberá ser probado para verificar su efectividad y en base a aquello redefinir el análisis.

Desempeño Laboral

Es importante considerar tres factores para poder realizar un correcto análisis del desempeño de los colaboradores en una empresa determinada, y estos son:

El conocimiento declarativo (CD) que se refiere a la comprensión que se tiene de lo requerido para poder realizar la tarea; para este conocimiento es necesario aplicar el procedimiento de la tarea específica del puesto, así como demostrar esfuerzo para lograrlo, manteniendo la disciplina laboral.

Habilidades y conocimiento procedimental (HCP) sobre cómo se realiza una tarea, facilitando el desempeño de todos los compañeros, manteniendo una muy buena comunicación con su equipo.

Motivación (M) para que no varíe significativamente la calidad, intensidad y dirección de la conducta de todos los participantes, mediante una supervisión adecuada donde siempre se haga presente un liderazgo positivo que contribuya a una correcta administración.

Adicionalmente hay que tomar muy en cuenta el desempeño adaptativo donde se pone de manifiesto el manejo de las situaciones de crisis o de emergencias, así como el manejo del stress laboral, la solución de problemas de una manera creativa, poder tratar adecuadamente las situaciones inciertas o impredecibles, así como mostrar una apertura para el aprendizaje de tareas, nueva tecnología y procedimientos laborales, con una marcada demostración de adaptabilidad al escenario que se presente.

Sistema de gestión documental

Este sistema se encarga del procesamiento, almacenamiento, búsqueda, recuperación y distribución de documentos a todos los usuarios que operan en el mismo. Es un conjunto de normas técnicas y prácticas usadas para administrar el flujo de documentos, así como permitir la recuperación de la información que en ellos se encuentra; también permite eliminar los que ya no sirven y por el contrario asegurar la conservación de los documentos que sean necesarios, aplicando los principios de racionalización y economía.

Existe desde el simple registro manual de la correspondencia que ingresa y sale de la organización en un cuaderno o libro, hasta sofisticados sistemas informáticos que ayudan a la gestión documental debido al elevado flujo de documentos y los procesos que requiera cada documento (Morales, 2012)

Entre los principales beneficios de un sistema documental están: garantizar la accesibilidad a los documentos; organización, control y seguimiento de documentos; agilizar todos los trámites administrativos; estandarizar la emisión, envío y recepción de documentos; se establecen políticas para el mantenimiento de documentos; también se incrementa la productividad laboral y la competitividad.

Calidad Total

Es un sistema que actualmente se aplica en muchas de las organizaciones, el mismo que está estrechamente relacionado a la mejora continua. Entre los principios que fundamentan este sistema de gestión encontramos que se busca satisfacer todos los requerimientos y necesidades de los clientes, sean externos o internos; se desarrolla también un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos desarrollados; deben involucrarse y comprometerse todos los integrantes de la organización hacia una gestión de calidad total; se debe gozar de un dominio de toda la información y además deben identificarse los proveedores con el compromiso del objetivo de la consecución de la calidad total, requiriéndose que la toma de decisiones sea basada en hechos y datos objetivos (Vergara, Quesada, & Blanco, 2012)

Modelo Iberoamericano de excelencia en la gestión

Este modelo fue creado por FUNDIBEQ (Fundación Iberoamericana para la gestión de la Calidad) la misma que tiene como visión “Ser reconocida internacionalmente como el principal promotor iberoamericano de la calidad y la excelencia en la gestión, y que sea referencia en la promoción y desarrollo de la competitividad, la innovación, la sostenibilidad y la eficiencia tanto en el mundo empresarial como en el público” (Fundibeq, 2014).

Este modelo se basa en asignar 600 puntos a los procesos facilitadores, los mismos que cubren todo aquello que una organización hace y la forma en que lo hace, repartidos de la siguiente manera:

- Liderazgo y estilo de gestión, 140 puntos
- Estrategia, 120 puntos
- Desarrollo de las personas 120 puntos
- Recursos y asociados, 90 puntos
- Procesos y clientes, 130 puntos

Además considera la asignación de un total de 400 puntos a los resultados, que son el producto de la gestión realizada y que se reparten así:

- Resultados de clientes, 110 puntos.
- Resultados del desarrollo de las personas, 90 puntos
- Resultados de sociedad, 90 puntos
- Resultados globales, 110 puntos.

“Este concepto establece que una organización necesita:

° *determinar los resultados* que busca conseguir, como parte de su proceso definido por su estrategia. Estos resultados abarcan el desempeño financiero y operativo de la organización y las percepciones de todos los grupos de interés involucrados.

° *planificar y desarrollar* una sólida metodología para producir los resultados requeridos, tanto ahora como en el futuro, basándose en una mentalidad innovadora.

° *implantar la metodología* de un modo sistemático para garantizar su plena y efectiva puesta en práctica, alineando el despliegue del método, uno tras otro, cuando así proceda” (Fundibeq, 2014).

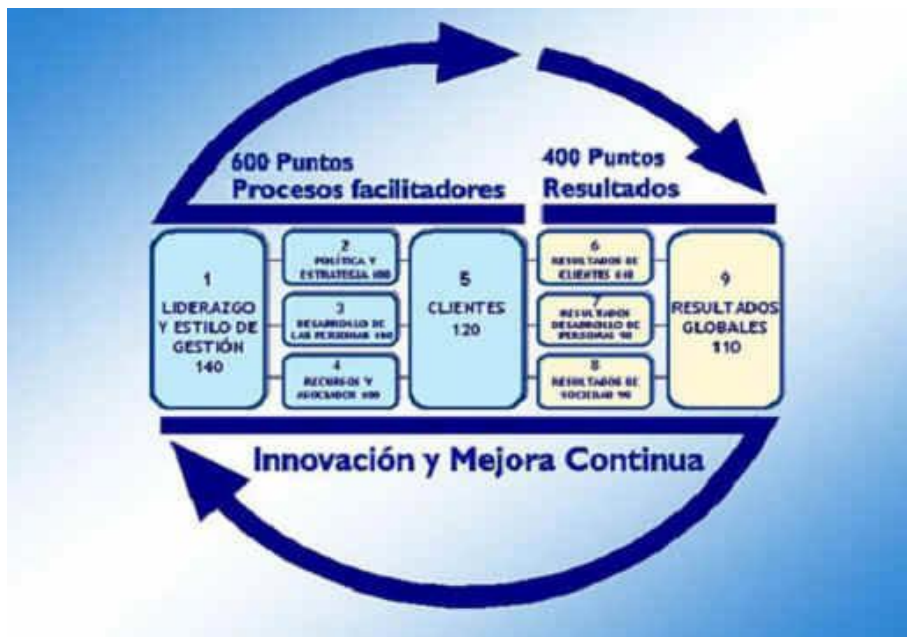


Gráfico N° 1. Modelo Iberoamericano de excelencia en la gestión (Fundibeq, 2014)

Ventajas de la aplicación del Modelo

Si un país Iberoamericano no dispone de un modelo propio, puede adoptar este; de la misma manera el modelo funciona como nexo común entre todas las empresas que hayan tenido experiencias exitosas en la implantación de modelos de excelencia en la gestión; así mismo, introduce la autoevaluación como un método que en el menor tiempo y con el menor costo, introduce a la organización en un sistema de mejora continua.

CIERRE

El considerar los puntos planteados en la presente investigación, permitirá que la empresa se involucre como parte activa en la configuración de su futuro, ya que esto le facilita obtener los beneficios de administrar sus estrategias.

La comunicación estratégica permite trabajar con objetivos, calcular todos los costos y recursos necesarios para la aplicación de la técnica comunicacional más adecuada con la ayuda de las TIC y la buena predisposición de los involucrados.

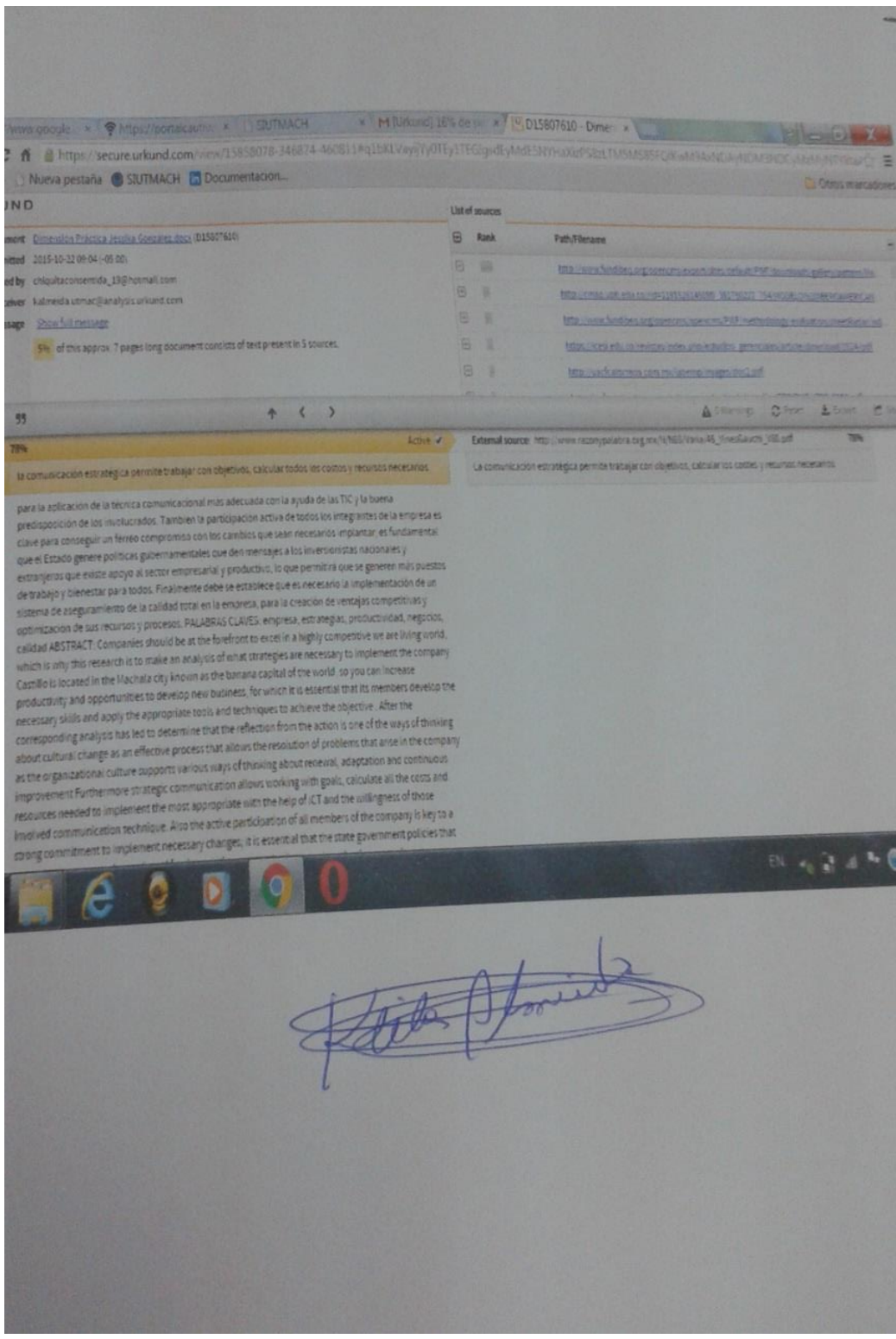
La cultura organizacional admite diversas formas de pensar en su renovación, adaptación y mejora constante. La reflexión desde la acción es una de las formas de pensar en el cambio cultural como un efectivo proceso que permita la resolución de los problemas que se presenten en la empresa.

La participación activa de todos los integrantes de la empresa es clave para conseguir un férreo compromiso con los cambios que sean necesarios implantar, ya que se debe muchas veces abandonar la zona de confort para poder conseguir los objetivos propuestos.

Finalmente, es fundamental que el Estado genere políticas gubernamentales que den mensajes a los inversionistas nacionales y extranjeros que existe apoyo al sector empresarial y productivo y que pueden invertir en el país para que así se generen más puestos de trabajo y bienestar para todos los involucrados.

REFERENCIAS

- Castro, A., & Riascos, S. (2009). Direccionamiento estratégico apoyado en las tic. *Estudios gerenciales*, 127-143.
- Elizondo, M. M., Chavarría, S. L., & Ramos, L. G. (2014). Análisis estratégico para el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (MPymes): Estudio empírico en Torreón. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 77-94.
- Fernandez, M. (2012). Gestión estratégica y la automatización de las unidades de información. *E-ciencias de la educación*, 1-12.
- Fundibeq, V. (2014). Modelo iberoamericano de excelencia en la gestión V-2014. *FUNDIBEQ 13/300M*, 1-40.
- Garay, R. R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 67-92.
- Montoya, A., Montoya, I., & Castellanos, O. (2010). Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: elementos actuales y retos. *Agronomía colombiana*, 107-117.
- Morales, M. (2012). Gestión estratégica y la automatización de las unidades de información. *e-Ciencias de la información*, 1-12.
- Restrepo, L., Estrada, S., & Ballesteros, P. (2010). Planeación estratégica logística para un holding empresarial. *Scientia Et Technica*, 90-95.
- Serrano Gomez, L., & Ortiz Pimiento, N. (2012). Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño. *Estudios gerenciales*, 13-22.
- Suñol, S. (2011). Aspectos teóricos de la competitividad. *Ciencia y sociedad*, 179-198.
- Tur-Viñes, V., & Monserrat, J. (2014). El plan estratégico de comunicación. Estructura y funciones. *Razón y Palabra*, 1-18.
- Vergara, J., Quesada, V., & Blanco, I. (2012). Factores clave para a valoración de la calidad del servicio y satisfacción del cliente. *Revista virtual Universidad Católica del Norte*, 380-400.



www.google x https://portalca... x SUTMACH x H [Urkund] 16% de ... x D15807610 - Dme... x
https://secure.urkund.com/view/15858078-346874-460811#q1bklVayjYy0TFy1TEGidEYAmE5N7Y-uXzP5btzTMSMS85FQKwAM7AVNDA-NDM8BDC-AMMANTONar

Nueva pestaña SUTMACH Documentación... Otros marcadores
IND
Document Dinámica Práctica Jesulita González.docx (D15807610)
Created 2015-10-22 09:04 (-05:00)
Edited by chiquitaconsensida_13@hotmail.com
Server kalmeida.utmac@analysis.urkund.com
Usage [Show full message](#)
5% of this approx. 7 pages long document consists of text present in 5 sources.

Rank	Path/FileName
1	http://www.fundbes.org/operacion/operacion/PDF/operacion_gdcm/operacion_ba...
2	http://rmda.urk.edu/runder/1191/1146086_937761071_1541004/operacion_gdcm/operacion_ba...
3	http://www.fundbes.org/operacion/operacion/PDF/operacion_ba...
4	http://www.fundbes.org/operacion/operacion/PDF/operacion_ba...
5	http://www.fundbes.org/operacion/operacion/PDF/operacion_ba...

78% Active External source: http://www.recompolatira.org/rev/14/NE6/Varia-45_fines%20actu_V08.pdf 78%
La comunicación estratégica permite trabajar con objetivos, calcular los costos y recursos necesarios.
para la aplicación de la técnica comunicacional más adecuada con la ayuda de las TIC y la buena predisposición de los involucrados. También la participación activa de todos los integrantes de la empresa es clave para conseguir un férreo compromiso con los cambios que sean necesarios implantar, es fundamental que el Estado genere políticas gubernamentales que den mensajes a los inversionistas nacionales y extranjeros que existe apoyo al sector empresarial y productivo, lo que permitirá que se generen más puestos de trabajo y bienestar para todos. Finalmente debe establecerse que es necesario la implementación de un sistema de aseguramiento de la calidad total en la empresa, para la creación de ventajas competitivas y optimización de sus recursos y procesos. PALABRAS CLAVES: empresa, estrategias, productividad, negocios, calidad ABSTRACT: Companies should be at the forefront to excel in a highly competitive we are living world, which is why this research is to make an analysis of what strategies are necessary to implement the company Castillo is located in the Machala city known as the banana capital of the world, so you can increase productivity and opportunities to develop new business, for which it is essential that its members develop the necessary skills and apply the appropriate tools and techniques to achieve the objective. After the corresponding analysis has led to determine that the reflection from the action is one of the ways of thinking about cultural change as an effective process that allows the resolution of problems that arise in the company as the organizational culture supports various ways of thinking about renewal, adaptation and continuous improvement Furthermore strategic communication allows working with goals, calculate all the costs and resources needed to implement the most appropriate with the help of ICT and the willingness of those involved communication technique. Also the active participation of all members of the company is key to a strong commitment to implement necessary changes, it is essential that the state government policies that

Jesulita González