

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



Evaluación de planeación estratégica para mejorar la empresa
Soluciones Agrícolas de Guatemala, S.A.
(Tesis de Licenciatura)

Mirza Dinora González Bor

Guatemala, agosto 2016

Evaluación de planeación estratégica para mejorar la empresa
Soluciones Agrícolas de Guatemala, S.A.
(Tesis de Licenciatura)

Mirza Dinora González Bor

Lic. Federico Robles de la Roca (**Asesor**)
Licda. Olga Alicia Torres Palencia (**Revisora**)

Guatemala, agosto 2016

Autoridades de Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

Autoridades Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón

Vice Decano

M.Sc. Ana Rosa Arroyo

Coordinadora



UPANA
Universidad Panamericana
"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E. ACCAA .CT.17001-PS.023.2016

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 11 DE JULIO DE 2016
ORDEN DE IMPRESIÓN**

Tutor: Licenciado Federico Robles De la Roca
Revisor: Licenciada Olga Alicia Torres Palencia
Carrera: Programa ACCA Administración de Empresas

Tesis titulada: "Evaluación de planeación estratégica para mejorar la empresa Soluciones Agrícolas de Guatemala, S.A."

Presentada por: Mirza Dinora González Bor

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

En el grado de: Licenciada.



M.A. Ronaldo Girón
Decano
Facultad de Ciencias Económicas

Guatemala, 02 de diciembre del 2015

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Tesis con el tema **“Evaluación de planeación estratégica para mejorar la empresa Soluciones Agrícolas de Guatemala, S.A.”**, presentado por la estudiante: Mirza Dinora González Bor, previo a optar al grado Académico de **“Licenciado en Administración de Empresas”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de 90/ 100 puntos para que continúe con el proceso correspondiente.



Lic. Federico Robles de la Roca
Tutor

Guatemala, 11 de marzo de 2016

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Respetables señores:

En virtud que la Tesis titulada "EVALUACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LA EMPRESA SOLUCIONES AGRICOLAS DE GUATEMALA, S.A.", presentado por la estudiante MIRZA DINORA GONZÁLEZ BOR, previo a optar al grado académico de "Licenciada en Administración de Empresas", cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,



Licenciada Olga Alicia Torres Palencia
Revisora

Dedicatoria

- A Dios** Por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo de felicidad.
- A mi madre** Elva Marina Bor de González, por apoyarme en todo momento, por los valores que me ha inculcado y por el apoyo incondicional que siempre me ha brindado.
- A mi esposo** José Alberto Pérez, por siempre creer en mí y servir de motivación para lograr mis metas, por su amor, paciencia, comprensión y dedicación. Porque ha estado a mi lado en todo momento compartiendo su valioso apoyo y conocimiento, para así poder llegar a cumplir este sueño.
- A mi hijo** José Alberto Pérez González, por ser mi fuente de inspiración, superación, mi amor incondicional, con su paciencia y comprensión ha sabido aceptar mi ausencia durante esta larga trayectoria de mi vida. Espero ser un gran ejemplo a seguir.
- A mis hermanos** Sandra, Jackeline, Ricardo, por su apoyo, cariño y por estar en los momentos más importantes de mi vida.
- A la institución** Mi más profundo agradecimiento por los conocimientos adquiridos.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	1
Marco Conceptual	1
1.1 Antecedentes	1
Legales	1
Históricos	2
Organigrama	5
Evaluación Integral	6
Análisis preliminar de la empresa	6
Diagnóstico Específico de las Áreas Críticas	7
Diagnóstico general	8
Diagnóstico Específico	9
Análisis PEST	10
Análisis Foda	14
Selección del Problema de Investigación	14
1.2 Planteamiento del problema	15
1.3 Pregunta de investigación	16
1.4 Justificación del problema	16
1.5 Objetivos de investigación	17
1.5.1 Objetivo General	17
1.5.2 Objetivos Específicos	17
1.6 Alcances y límites de la investigación	18
Capítulo 2	19
Marco Teórico	19
2.1 Planeación Estratégica	19
2.2 Fundamentos de la Planeación	22
Según su plazo o duración	23
De acuerdo con sus funciones operativas	24

Respecto a su ámbito, alcance o clase	25
Según su filosofía	26
Criterios para evaluación de planes	27
Importancia de la planeación	28
Principios de la planeación	28
La formulación de objetivos organizacionales	30
La auditoría externa	30
Pasos de la planeación	31
Característica de la planeación estratégica	32
Desarrollar una visión estratégica y de la misión del negocio	32
Establecimiento de objetivos	33
Misión	34
Visión	36
Principios y valores del negocio	38
Objetivos	40
Capítulo 3	42
Marco Metodológico	42
3.1 Tipo de investigación	42
3.2 Sujetos de investigación	42
3.3 Instrumentos de recopilación de datos	43
3.4 Diseño de la investigación	43
Programa de actividades de investigación	44
Cronograma de investigación	44
Capítulo 4	45
Resultados de la Investigación	45
4.1 Muestreo	45
4.2 Presentación de Resultados	45
Capítulo 5	59
Propuesta de Solución a la Problemática	59
5.1 Introducción	59

5.2 Justificación	59
5.3 Planteamiento	59
Ejecución de la propuesta como resultado de la investigación	60
Misión	60
Visión	60
Objetivos	61
Propuesta a desarrollar por la empresa	61
Comité de Planeación	61
Socialización de la Planeación	62
Recursos	62
Conclusiones	63
Referencias bibliográficas	64
Anexos	65
Anexo No.1 Diagrama Ishikawa	66
Anexo No.2 Fotografías	67
Anexo No.3 Cuestionario	69

Lista de Ilustraciones

Ilustración No.1 Organigrama de la Empresa	5
Ilustración No.2 Misión	35
Ilustración No. 3 Visión	36
Ilustración No. 4 Políticas	40
Ilustración No. 5 Objetivos	41

Resumen

En Guatemala es común ver la inscripción de muchas empresas en el Registro Mercantil, pero la mayoría de ellas no están en el mercado más de dos años y surge la pregunta ¿Por qué estas empresas no salen a flote? muchas pueden ser las respuestas y muchos justifican que el mercado está reprimido, que no hay condiciones económicas para que las empresas salgan adelante y otros que no tienen los suficientes contactos, muchas de estas respuestas pueden ser ciertas, pero hay una realidad que muchos no toman en cuenta y es que los propietarios y/o inversionistas no realizan una planeación estratégica que contemple la creación de una misión, visión y objetivos, peor aun cuando la responsabilidad de la empresa es delegada en un gerente que no tiene la experiencia necesaria para desarrollar una planeación estratégica que permita con el pasar del tiempo un mejor posicionamiento de la empresa en el mercado.

Cada una de estas herramientas poseen un cumulo de actividades que condicionan el éxito de una empresa en el futuro, este documento demuestra como una empresa al no tener definida esta herramienta se encuentra en limbo, porque no tiene una guía que le permita darse a conocer con sus proveedores y clientes, creando poco interés dentro de sus colaboradores ya que estos no tienen claros sus objetivos y únicamente realizan sus atribuciones laborales no por sentirse identificados con la organización sino por el simple hecho de necesitar un trabajo para cubrir sus necesidades.

Son muchos los beneficios que una empresa puede obtener al tener bien definida su misión, visión y objetivos, dentro de los cuales se pueden mencionar: mayor alcance de las amenazas externas, un mejor entendimiento de las estrategias de los competidores, incremento en la productividad de los empleados, menor resistencia al cambio, y un intelecto más claro de la relación existente entre el desempeño y los resultados.

Introducción

Toda empresa por pequeña que sea necesita contemplar desde su creación con una planeación estratégica para que esta indique el rumbo a seguir de la organización, sin esta la probabilidad de fracaso es alta, muchas empresas se lanzan al mercado por un presentimiento o por contactos, pero esto no es una base para emprender una aventura de esa magnitud que muchas veces representa invertir el capital ahorrado por muchos años y en otras oportunidades deudas respaldadas con hipotecas.

Para demostrar estas aseveraciones basta con realizar una pequeña investigación en el Registro Mercantil de nuestro país y darnos cuenta de esa realidad, es por ello que esta investigación realizada a la empresa Soluciones Agrícolas de Guatemala, S.A., tiene por objetivo determinar si la empresa sujeta de estudio contaba con planeación estratégica.

Para determinar si la empresa efectivamente contaba con una planeación estratégica se realizó una visita a la misma, se recopiló información utilizando una encuesta completada por los colaboradores y luego del análisis de esta herramienta se constató que la empresa no utilizaba esta fundamental herramienta administrativa, derivado de la anterior se planteó una propuesta de misión, visión y objetivos para que la junta directiva de la empresa la evalúe y tome en consideración.

Vale la pena mencionar que de contemplar una planeación estratégica la empresa obtendría beneficios tales como: mejor entendimiento de la competencia, incremento en la lealtad de los colaboradores entre otras.

Capítulo 1

Marco Conceptual

1.1 Antecedentes

Legales

La empresa Soluciones Agrícolas de Guatemala, S.A., fue constituida con escritura pública No.174 en la ciudad de Guatemala el día veinticuatro de mayo del año dos mil trece (2013), por medio del notario Gregorio Efraín Aguilar Lambour, en dicha escritura comparecen como accionistas el señor Jaime Gregorio Ramírez Dehlsen y el señor Francisco José Castillo Lima, el capital social autorizado de la sociedad es de un millón de quetzales (Q.1,000,000.00) representado y dividido en diez mil (10,000.00) acciones comunes nominativas del valor de cien quetzales (Q.100.00). El Capital Suscrito y Pagado está conformado por doce mil quetzales (Q.12,000.00), representado en (120) acciones de las cuales el señor Jaime Gregorio Ramírez Dehlsen, suscribe y paga la cantidad de seis mil quetzales (Q.6,000.00) en efectivo, equivalentes a sesenta (60) acciones comunes nominativas, con un valor nominal de cien quetzales (Q.100.00) y el señor Francisco José Castillo Lima, suscribe y paga la cantidad de cuatro mil quetzales (Q.4,000.00), en efectivo, equivalentes a cuarenta (40) acciones comunes nominativas, con un valor nominal de cien quetzales (Q.100.00).

Fue inscrita de forma definitiva en Registro Mercantil con la Patente de Comercio de Sociedad según registro No. 103131, folio 815 y libro 196 el 22 de agosto del 2013, con el objeto de toda clase de operaciones, negocios de importación y/o exportación, compra, venta, elaboración, mercadeo, distribución, almacenamiento, promoción y venta por mayor y menor y comercio en general de toda clase de productos orgánicos, productos agrícolas o destinados a la agricultura, a la agroindustria, artículos sanitarios y cualquier otro relacionado con el ramo agrícola, prestación de servicios de toda clase, comercialización de productos y mercaderías, compra venta de maquinaria e implementos para uso de la empresa o para su comercialización en general y otros que constan en la escritura social.

Se encuentra inscrita de forma definitiva en Registro Mercantil con la Patente de Comercio de Empresa según registro No. 640482, folio 624 y libro 602 el 22 de agosto del 2013, con el objeto de toda clase de operaciones, negocios de importación y/o exportación, compra, venta, elaboración, mercadeo, distribución, almacenamiento, promoción y venta por mayor y menor y comercio en general de toda clase de productos orgánicos, productos agrícolas o destinados a la agricultura, a la agroindustria, artículos sanitarios y cualquier otro relacionado con el ramo agrícola, prestación de servicios de toda clase, comercialización de productos y mercaderías, compra venta de maquinaria e implementos para uso de la empresa o para su comercialización en general.

La empresa cuenta con acta notarial realizada por medio del Licenciado Gregorio Efraín Aguilar Lambour, donde se realiza el nombramiento como Gerente General y Representante Legal del Señor Francisco José Castillo Lima, inscrito en el Registro Mercantil con No.408527, folio 926, libro 335 de auxiliares de comercio con fecha 29 de agosto de 2013, teniendo un plazo de vigencia Indefinido. También cuenta con acta notarial realizada por el Licenciado Gregorio Efraín Aguilar Lambour donde se manifiesta el nombramiento del Presidente del Consejo de Administración y Representante Legal el Señor Jaime Gregorio Ramírez Dehlsen inscrito en el Registro Mercantil con el No.433660, folio 88, libro 361 de auxiliares de comercio con fecha 10 de septiembre de 2014, teniendo vigencia de 3 años.

Se encuentra registrada ante la Superintendencia de Administración Tributaria con el NIT (Número de Identificación Tributaria) 8309872-0, bajo el régimen de pagos trimestrales del Impuesto Sobre la Renta (ISR) y pagos mensuales del Impuesto al Valor Agregado (IVA).

Históricos

Soluciones Agrícolas de Guatemala, S.A., fue fundada por medio de una Absorción en el año 2013, anteriormente era Productos Orgánicos, S.A., esto se debió a una mala administración por parte de Productos Orgánicos, S.A., el socio fundador de Productos Orgánicos, S.A., es el señor Jaime Gregorio Ramírez Dehlsen, actual presidente de Soluciones Agrícolas de Guatemala, S.A., teniendo una participación del 60% y el señor Francisco José Castillo Lima con una participación

del 40%, pactando dentro de dicha Absorción que Soluciones Agrícolas de Guatemala, S.A., solo tendría ventas locales y Productos Orgánicos, S.A., ventas al exterior de producto orgánico, abarcando el sector agrícola, en los países de El Salvador, Honduras y Nicaragua.

Anteriormente era Productos Orgánicos, S.A., empresa que ha estado en el mercado por más de 20 años distribuyendo productos de la marca Bioflora que es una empresa americana dedicada al estudio y creación de productos de fertilización foliar a base de componentes orgánicos.

La fertilización foliar es un complemento a la fertilización granular, la aplicación del producto genera mayor productividad en la plantación, ya que por su naturaleza contribuye a una mayor absorción de la fertilización granular.

Los cultivos con mayor éxito en la aplicación foliar son: banano, hule, macadamia, melón y plátano, los resultados están respaldados con estudios técnicos y científicos, se han realizado pruebas en plantaciones de: caña, café, hortalizas y palma, presentando resultados satisfactorios y con un gran potencial de aplicación para incrementar las productividades. (Estudios avalados por Cegicaña).

Los productos actualmente son exportados y vendidos por la empresa Productos Orgánicos, S.A. a: Honduras, El Salvador y Nicaragua, con lo cual existe una oportunidad de expandir la comercialización en toda Centroamérica.

La actividad principal es la compra, venta y distribución de fertilización foliar a base de componentes orgánicos dentro de la ciudad de Guatemala, la empresa está ubicada en la Avenida Hincapié 19-79 Zona 13 (oficina administrativa y bodega central) teléfonos Números 23625950, 23625951 y 23625952, cuentan con una bodega ubicada en Carretera Autopista a Puerto Quetzal Km.60.5 Zona 00, Escuintla, donde se despacha el producto hacia los departamentos.

El único proveedor es la empresa Global Organics con domicilio en la 4050 S. Sarival Avenue, Goodyear, AZ 85338 USA, teléfonos Número 623-932-1522, Fax 623-932-3533.

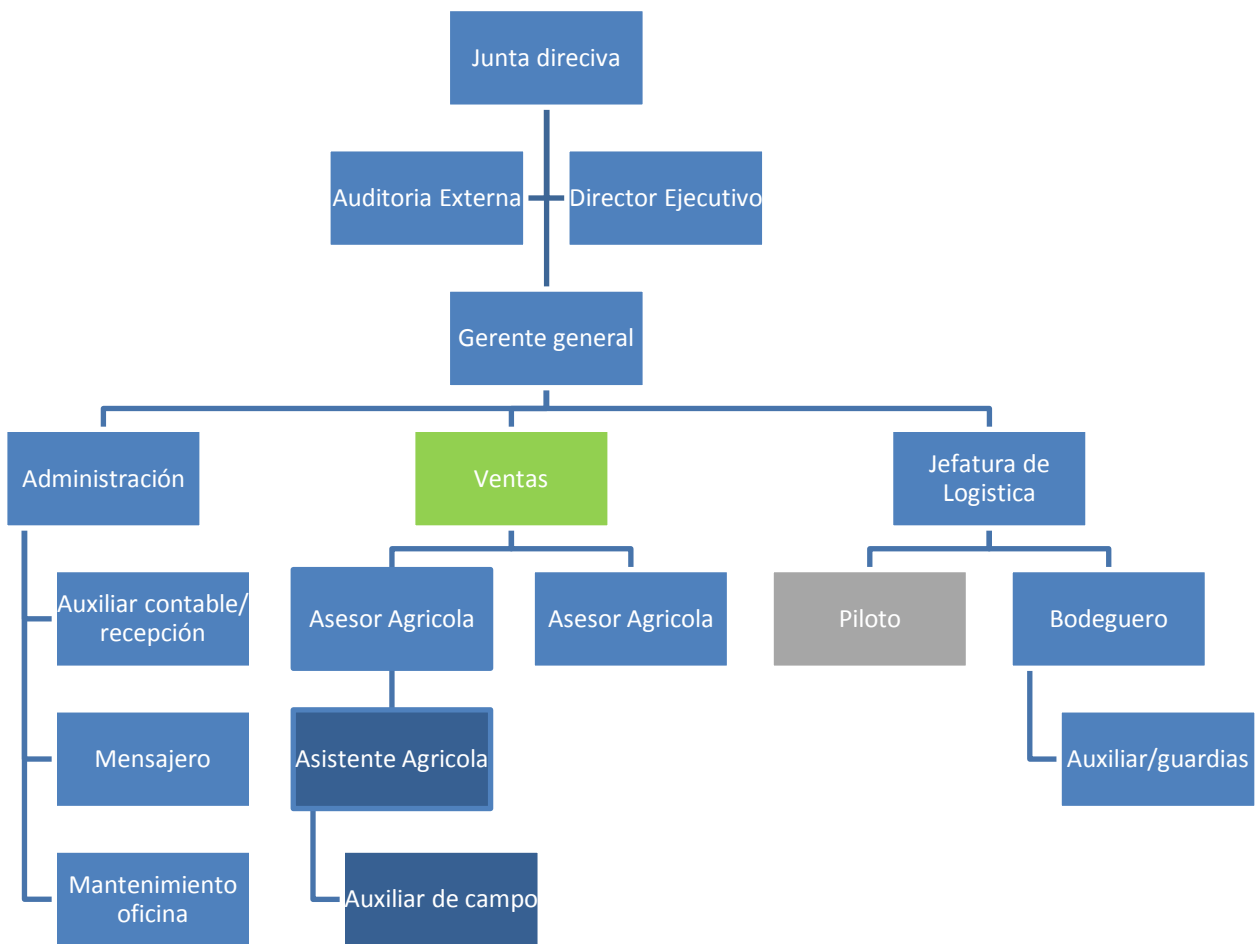
Sus principales clientes son:

- El Pilar, S.A.
- Hulera las Delicias, S.A.
- Industria Guatemalteca de Macadamia, S.A.
- Mario Meléndez.
- Ganadería las Vegas, S.A.
- Central Agro Industrial Guatemalteca.
- Agropecuaria del Pacifico, S.A.
- Agrícola Calma, S.A.
- Ingenio palo Gordo, S.A.
- Cooperativa agrícola integral Zunil RL.
- Cooperativa Agrícola integra Unión de 4.
- Agrícola Nueva Granada, S.A.
- Agropecuaria las Elviras, S.A.
- Agrícola Hamburgo, S.A.
- Imara, S.A.
- Agriguace.
- Agropecuaria El Siglo, S.A.
- Cossersa.
- Las Aradas, S.A.
- Agricomer, S.A.
- Agroexportadora Mundial, S.A.
- San Nicolás, El Amaton Coffe Growers, S.A.
- Visión Universal, S.A.
- Bananera Nacional, S.A.
- Agrícola barahuco, S.A.
- Agropecuaria Rural, S.A.
- Agrofarmers.

- Agrícola la Concha, S.A.
- Agropecuaria Aruba, S.A.
- Exportadora de Macadamia, S.A.
- Recursos Selectivo.

Organigrama

Ilustración No.1 Organigrama de la Empresa



Fuente: Empresa Soluciones Agrícolas de Guatemala, S.A.

*En azul plazas existentes, gris plazas probables, verde departamento a cargo de gerencia general

Evaluación Integral

Análisis preliminar de la empresa

De acuerdo a la evaluación integral realizada a la empresa Soluciones Agrícolas de Guatemala, S.A., ubicada en la Avenida Hincapié 19-79 de la zona 13, se utilizaron las técnicas de observación directa y entrevistas con el personal de la empresa objeto de estudio.

Al ingreso de las instalaciones se pudo constatar que no se cuenta con una recepcionista que es la imagen en toda empresa, ya que la persona que está instalada en la recepción es el guardia de seguridad y al mismo tiempo es el encargado de bodega, desde ese momento se pudo observar que el área administrativa cuenta con deficiencias.

No se pudo visualizar por ninguna parte la Misión y la Visión de la empresa, las cuales deben de estar expuestas para que todos los trabajadores puedan tener conocimiento de las mismas y para que el personal se pueda ver identificado y hacerla parte de su vida laboral del día a día. Lo único que se pudo observar son unos cuadros de plantaciones de cultivos. (Ver anexo No. 2)

La empresa no cuenta con ninguna señalización donde se indiquen las diferentes áreas administrativas (Gerencia General, Logística, Administración, Contabilidad y Ventas), se pudo observar que no cuentan con señalización de seguridad industrial.

Se cuenta con una bodega central ubicada en las instalaciones donde se pueden despachar pedidos pequeños. (Ver anexo No.2)

El ambiente laboral es apático, se observa poca comunicación y compañerismo derivado que cada quien busca sus objetivos personales pues no hay una guía hacia donde se encamina la empresa. Actualmente cuenta con 11 colaboradores y 1 outsourcing distribuidos en el área contable, logística y ventas.

En el análisis de la información documental se observó que la empresa cuenta con toda su documentación legal en orden, de los cuales se pudo tener acceso siendo estos: Escritura de Constitución, Patente de Empresa, Patente de Sociedad, Nombramiento de Gerente General y

Representante Legal, Nombramiento del Presidente del Consejo de Administración y Representante Legal, así como su Constancia de Inscripción y Actualización ante la Administración Tributaria (SAT).

Diagnóstico Específico de las Áreas Críticas

Con la finalidad de establecer cuál es el área en donde la empresa presenta mayores deficiencias, se realizó una entrevista con el Gerente General y una asistente contable obteniendo los siguientes resultados:

1. La empresa no cuenta con misión y visión.
2. Si poseen objetivos dentro de la empresa los cuales son bastantes generales y solo son del conocimiento de la gerencia, no han sido trasladados a los demás colaboradores.
3. Si poseen una estructura organizacional (sujeta a modificación), los colaboradores no tienen conocimiento de dicha estructura.
4. Si cuentan con Manuales de descripción de puestos.
5. No poseen evaluación de metas y objetivos de cada departamento.
6. Si poseen un sistema contable internacional.
7. No cuentan con auditoria.
8. Si cuentan con control de flujos de caja y presupuestos.
9. Debido a que la contabilidad se lleva al día y el sistema es muy eficiente la información se genera en el momento que los socios lo soliciten.
10. Los socios reciben información financiera y contable todos los días lunes, haciendo énfasis en las cuentas por cobrar y cuentas por pagar e inventarios.

Las entrevistas indican que la empresa posee una deficiente planeación organizacional y la poca que existe no es divulgada a los colaboradores por lo que los empleados no saben qué hacer en un momento de crisis, ni se identifican con la institución en la que laboran, esto se observa con un ambiente laboral apático y de poco compañerismo. Si bien es cierto existen los manuales de descripción de puestos, pero estos no han sido trasladados a los colaboradores por lo que no tienen

bien definidas sus responsabilidades, atribuciones y ni quien es su jefe directo, actuando cada quien por su lado haciendo grupos de contienda dentro de la organización, lo que repercute en poca comunicación, atraso en los pedidos de los clientes y poca colaboración a nivel general.

Diagnóstico general

De acuerdo a nuestra evaluación integral realizada a la empresa Soluciones Agrícolas de Guatemala, S.A., ubicada en la Avenida Hincapié 19-79 de la zona 13, se utilizaron las técnicas de observación directa y entrevistas con el personal de la empresa objeto de estudio.

Al ingreso de las instalaciones se pudo constatar que no se cuenta con una recepcionista que es la imagen en toda empresa, ya que la persona que se encuentra en la recepción es el guardia de seguridad y al mismo tiempo es el encargado de bodega, desde ese momento se pudo observar que el área administrativa cuenta con deficiencias.

Logramos identificar que no se encuentra por ninguna parte expuesta la Misión y la Visión de la empresa, las cuales deben de estar expuestas para que todos los trabajadores puedan tener conocimiento de las mismas y para que el personal se pueda ver identificado con las mismas y hacerla parte de su vida laboral del día a día. Lo único que se pudo observar son unos cuadros de plantaciones de cultivos. (Ver anexo No.2)

Se cuenta con una bodega central ubicada en las instalaciones donde se puede despachar pedidos pequeños y una bodega ubicada en Escuintla lo que permite satisfacer las demandas de nuestros clientes de manera más eficiente. (Ver anexo No.2). El área de ventas se encuentra integrada por 4 vendedores atendiendo cada uno un área a nivel nacional con la finalidad de cubrir todo el sector agrícola distribuido en el país, este departamento se encuentra a cargo del Gerente General de la empresa.

La empresa no cuenta con ninguna señalización donde se indiquen las diferentes áreas administrativas (Gerencia General, Logística, Administración, Contabilidad y Ventas), también se pudo observar que no cuentan con señalización de seguridad industrial.

El ambiente laboral es apático, se observa poca comunicación y compañerismo derivado que cada quien busca sus objetivos personales pues no hay una guía hacia donde se encamina la empresa. Actualmente cuenta con 11 colaboradores y 1 outsourcing distribuidos en el área contable y logística y ventas.

Se realizó el análisis de la información documental y se observó que la empresa cuenta con toda su documentación legal en orden, de los cuales se pudo tener acceso siendo estos: Escritura de Constitución, Patente de Empresa, Patente de Sociedad, Nombramiento de Gerente General y Representante Legal, Nombramiento del Presidente del Consejo de Administración y Representante Legal, así como su Constancia de Inscripción y Actualización ante la Administración Tributaria (SAT).

Diagnóstico Específico

Con la finalidad de establecer cuál es el área en donde la empresa presenta mayores deficiencias se realizó una entrevista con el Gerente General y una asistente contable obteniendo los siguientes resultados:

1. La empresa no cuenta con misión y visión.
2. Si poseen objetivos dentro de la empresa los cuales son bastantes generales y solo son del conocimiento de la gerencia, no han sido trasladados a los demás colaboradores.
3. Si poseen una estructura organizacional (sujeta a modificación), los colaboradores no tienen conocimiento de dicha estructura.
4. Si cuentan con Manuales de descripción de puestos.
5. No poseen evaluación de metas y objetivos de cada departamento.
6. Si poseen un sistema contable internacional.

7. No cuentan con auditoria.
8. Si cuentan con control de flujos de caja y presupuestos.
9. Debido a que la contabilidad se lleva al día y el sistema es muy eficiente la información se genera en el momento que los socios lo soliciten.
10. Los socios reciben información financiera y contable todos los días lunes, haciendo énfasis en las cuentas por cobrar y cuentas por pagar e inventarios.

Las entrevistas indican que la empresa posee una deficiente planeación organizacional y la poca que existe no es divulgada a los colaboradores por lo que los empleados no saben qué hacer en un momento de crisis, ni se identifican con la institución en la que laboran, esto se observa con un ambiente laboral apático y de poco compañerismo. Si bien es cierto existen los manuales de descripción de puestos, pero estos no han sido trasladados a los colaboradores por lo que no tienen bien definidas sus responsabilidades, atribuciones y ni quien es su jefe directo, actuando cada quien por su lado haciendo grupos de contienda dentro de la organización lo que repercute en poca comunicación atraso en los pedidos de los clientes y poca colaboración a nivel general.

Análisis PEST

Con la finalidad de determinar qué factores externos afectan e influyen en el desarrollo y buen funcionamiento de la empresa en estudio, el análisis PEST se enfocará en los siguientes ámbitos:

- ✓ Económico.
- ✓ Social.
- ✓ Político.

Factores económicos

- ✓ ¿El tipo de cambio afecta económicamente en el resultado de la empresa?
- ✓ ¿Cómo afecta el costo de mano de obra calificada?
- ✓ ¿Existe fácil acceso a financiamiento para el sector agrícola?

Lista de Factores	Impacto
Tipo de Cambio	Cuando se realiza la importación del producto se paga en dólares, pero el inconveniente es que la volatilidad en la mayoría de los casos afecta porque al facturar se realiza con el tipo de cambio del día de la factura, pero el pago los clientes lo realizan en 30 o 60 días crédito
Mano de obra calificada	En este sector se desenvuelven los ingenieros agrónomos que buscan empresas conocidas en el ámbito agrícola y las empresas pequeñas no tienen la capacidad de competir salarialmente
Acceso a Financiamiento	Las empresas dedicadas a la comercialización de productos orgánicos poseen poco acceso a financiamiento bancario debido a que el producto que venden no lo pueden tomar como garantía de crédito

Factores sociales

- ✓ ¿Las personas que trabajan la tierra tienen conocimiento del abono orgánico foliar?
- ✓ ¿Cómo podemos dar a conocer el producto orgánico foliar?
- ✓ ¿Se tienen estudios de los resultados de la aplicación del abono orgánico en productos agrícolas y en cuáles se obtuvieron los mejores resultados?
- ✓ ¿Al ser un abono orgánico se tiene conciencia en la sociedad que no contiene químicos que afecten el medio ambiente?

Lista de Factores	Impacto
Conocimiento del abono orgánico	De acuerdo a estudios se ha determinado que si conocen el termino, pero no saben de los beneficios que este producto ofrece
Como dar a conocer el abono orgánico	Mediante campañas de capacitación en las comunidades con el apoyo de las Municipalidades y el MAGA
Estudios y resultados del producto	Se ha realizado varios estudios y los resultados indican que el producto mejora la productividad y los cultivos con mayor éxito son en el banano, hule, macadamia el melón y el plátano.
El producto orgánico afecta el medio ambiente	Al ser un producto poco conocido no se saben de los beneficios que este tipo de abono contiene, como por ejemplo que contiene muy pocos elementos químicos que dañen el medio ambiente

Factores políticos

- ✓ ¿Los cambios recientes en aduanas afectan el costo y distribución de los productos?
- ✓ ¿Existe aranceles especiales para el abono orgánico?
- ✓ ¿Qué podemos hacer para impulsar leyes que apoyen el abono orgánico en el país?
- ✓ ¿Cuál es el efecto en los aumentos del salario mínimo anualmente?

Lista de factores	Impacto
Cambio en Aduana	Los últimos cambios en aduana si bien es cierto lograron desarticular la red de defraudación aduanera, hicieron que el sistema burocrático del estado hiciera más lento el desaduanaje de los productos, elevando los costos de almacenaje
Aranceles especiales	El único beneficio fiscal de este producto es que de acuerdo a la partida arancelaria no paga DAI únicamente los impuestos del IVA e ISR
Impulsar Ley	Tomando en cuenta que es un producto que contiene muy pocos químicos y que cada día el medio ambiente es afectado por productos químicos que matan los suelos se deberían de impulsar leyes fiscales que ayuden a minimizar los costos de aranceles y ser competitivos ante los abonos químicos.
Aumento del Salario Mínimo	Los aumentos al salario mínimo anual son trasladados al precio del producto para no castigar la poca rentabilidad que genera la comercialización del abono orgánico, creando una desventaja competitiva antes los grandes comercializadores de abonos químicos.

Análisis Foda



Selección del Problema de Investigación

Para seleccionar el problema de investigación se realizó una visita a la empresa y se utilizó el método de observación y como herramienta entrevistas con personal, posteriormente se procedió con la evaluación integral, diagnóstico general y específico de las áreas críticas de la empresa,

análisis PEST y por último el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).

Con el uso de las herramientas antes descritas se logró determinar que la empresa posee varios problemas, pero el estudio se enfocará en la planeación estratégica, esta comprende la misión, visión, objetivos (estratégicos y funcionales), metas, estrategias (corporativas, de negocio y funcionales), políticas, programas y presupuestos.

El abarcar toda la planeación estratégica llevaría demasiado tiempo por lo que la investigación estará encaminada a crear la misión, visión, redefinir los objetivos y las metas para cumplir con los objetivos planteados. Estos ítems son parte fundamental de la empresa porque ayudan a definir hacia donde se dirige, que medios necesitara, que pasos debe seguir y en cuanto tiempo.

Los empresa necesita tener una misión para dar a conocer a sus clientes y colaboradores quienes son, que hacen y porque están en el mercado, la visión constituye una meta para motivar al personal para que trabaje por el futuro del negocio, así como un conjunto de ideas generales de lo que la empresa quiere y espera ser en el futuro, los objetivos por su parte son los resultados que espera lograr una empresa los cuales deben ser medibles y cuantificables, pero para lograr esos objetivos se deben establecer metas para saber que se va a realizar en cada etapa y los procesos que se deben seguir y terminar para poder cumplir los objetivos.

1.2 Planteamiento del problema

Todas las empresas de cualquier tipo, tamaño o sector al que pertenecen, deben contar con una adecuada planeación estratégica que les permita encausar el rumbo de la organización, Solagro después de 1 año de operaciones no cuenta con esta herramienta administrativa tan importante.

Al no poseer una misión y visión, la estructura organizativa se muestra débil empezando por los colaboradores, situación que de alguna manera es transmitida a sus clientes y proveedores dado que estos dos elementos de la planeación estratégica son los pilares en donde se fundamenta la

empresa, porque guía a sus colaboradores y explica hacia donde se dirige la empresa y el porqué de su existir. Los objetivos de Solagro actualmente solo son de conocimiento de la gerencia y al no ser transmitidos a los colaboradores de cada departamento estos luchan por su bienestar como unidades independientes.

Con una misión y visión Solagro dará a conocer a sus clientes y colaboradores quienes son, que hacen, hacia donde se dirigen dando credibilidad a sus clientes y estabilidad a sus colaboradores, aunado al conjunto de ideas de lo que quiere la empresa y espera en el futuro, el replanteamiento de sus objetivos será medible y cuantificable, su divulgación a toda la empresa permitirá establecer metas por departamento para alcanzar los objetivos planteados.

La planeación estratégica contempla la misión, visión, objetivo general y específicos, metas, estrategias, políticas, programas y presupuestos, no obstante, la investigación se enfocará en el desarrollo de la misión, visión, objetivo general, así como específicos.

1.3 Pregunta de investigación

¿En qué aspectos mejorará la empresa Solagro si cuenta con una planeación estratégica estructurada?

1.4 Justificación del problema

La misión, visión y objetivos tanto generales como específicos son la base de la planeación estratégica que toda empresa debe poseer desde su creación, muchas empresas alrededor del mundo se echan a andar sin contar con estas herramientas, algunas de ellas logran desarrollarse y en el camino van diseñando su planeación, pero la mayoría no logra despegar y fracasan.

La misión organizacional describe el propósito y negocio de la empresa, busca responder a las preguntas de quienes son, que hacen y porque existen, por otro lado, la visión es el conjunto de ideas generales de lo que una empresa quiere y espera para el futuro, por lo general constituye una meta que deberán alzar sus colaboradores.

Una misión y visión por si solas establecerían algunos parámetros para la organización, no obstante, es necesario plantear objetivos alcanzables que sean medibles y cuantificables y lo más claro posibles para que sean entendidos por todos los miembros de la organización.

Al establecer los efectos de contar con una misión, visión y objetivos de la empresa Solagro se logrará crear un ambiente laboral estable y encausar la empresa para la obtención de resultados eficientes que maximicen la rentabilidad de los socios.

Al contar con una parte de la planeación estratégica y verificar el alcance de los objetivos la empresa se verá interesada en desarrollar e implementar todos los ítems que comprenden a esta valiosa herramienta administrativa.

1.5 Objetivos de investigación

1.5.1 Objetivo General

- Propiciar la creación de una misión, visión y replanteamiento de los objetivos de la empresa Solagro.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Establecer la identidad de la empresa, a que se dedica y cuál es su propósito con la finalidad de crear la misión.
- Identificar lo que la empresa busca y como se mira en el futuro para redactar adecuadamente la visión de la organización.
- Fortalecer y replantear los objetivos de la organización y darlos a conocer a toda la empresa.

1.6 Alcances y límites de la investigación

La investigación se realizará en el departamento de Guatemala específicamente en las instalaciones de la empresa Solagro ubicada la Avenida Hincapié 19-79 Zona 13, tomando en cuenta al 100% de los colaboradores de la empresa.

El tiempo establecido para el desarrollo de la investigación será de 6 meses, utilizando como base los fundamentos teóricos de la planeación estratégica, utilizando los temas de la misión, visión y planteamiento de objetivo general y específicos.

Capítulo 2

Marco Teórico

2.1 Planeación Estratégica

(Chiavenato, 2011) “La teoría neoclásica inaugura una importante área en la teoría administrativa: la administración estratégica. La literatura sobre estrategia organizacional es vasta y creciente. Esta área se transformó en una disciplina académica independiente, como mercadotecnia y finanzas, y tiene sus publicaciones académicas, clubes y asociaciones y sus congresos periódicos.”

(Chiavenato, 2011) “Los conceptos de estrategia surgieron en la teoría administrativa a partir de la década de 1960. En realidad, los conceptos de estrategia no son nuevos. Existen escritos milenarios sobre estrategia militar: Sun Tzu escribió su Arte de la Guerra en el siglo IV A.C.; 23 siglos después, Clausewitz (1780-1831) enunciaría sus conceptos de estrategia militar.”

Según Chiavenato (2011) “el modelo prescriptivo de planeación estratégica de los neoclásicos sigue cinco etapas, a saber:

- Formulación de los Objetivos organizacionales.
- Análisis externo del ambiente o auditoría externa.
- Análisis interno de la empresa o auditoría interna.
- Formulación de las alternativas estratégicas y selección de la estrategia que se utilizará.
- Desarrollo de planes tácticos y operacionales de la estrategia.”

(Acero, 2011) “En el mundo actual, los procesos para hacer negocios han cambiado sustancialmente; en consecuencia, es necesario adaptarse y moverse rápidamente para mantenerse y seguir creciendo. Hacerse notar e ir a la cabeza de las tendencias requiere planes para satisfacer las exigencias de los clientes y consumidores; sin duda el diseño, la innovación, la funcionalidad,

el tiempo de entrega, la calidad, la garantía y los servicios constituyen valores que los clientes saben apreciar.”

(Alvarez, 2012) “Es la parte del proceso administrativo donde se define la misión y los objetivos de la organización, también se debe incluir los planes de acción para poder lograr los objetivos planteados.” Para (Koontz, 2008) también deben incluirse los cursos de acción futuros, es decir que se debe considerar el punto de partida, pero también hasta donde se quiere llegar.”

Según, (Alvarez, 2012) “la planeación, consiste en determinar el curso concreto de acción que se habrá de tomar, la secuencia de las operaciones necesarias para alcanzarlo, fijar los principios que lo habrán de presidir, así como orientar y establecer los tiempos, criterios, unidades, etc., necesarias para su realización.”

Según Álvarez (2006), “la planeación estratégica está conformada por acciones las cuales deben desarrollarse ya que a través de ellas se podrán lograr los objetivos estratégicos de la organización, también implica que deben definirse y priorizarse los problemas que se quieren resolver, proponer soluciones, designar quiénes serán los responsables de llevarlos a cabo, se debe asignarles los recursos para que puedan ejecutarse y establecer en qué forma y periodos de tiempo serán medidos los avances.”

Según Calderas (2008) la Planeación es “un proceso que comienza por los objetivos, define estrategias, políticas y planes detallados para alcanzarlos, establece una organización para la instrumentación de las decisiones e incluye una revisión a función que tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrá de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización. Podemos considerar a la planeación como una función administrativa que permite la fijación de objetivos, políticas, procedimientos y programas para ejercer la acción planeada”.

“La planeación estratégica es una práctica que consiste en explicar lo que una organización trata de conseguir y como se propone conseguirlo, teniendo en cuenta el contexto interno y externo”, así lo dice López (2007:23).

(Acero, 2011) “La planeación es un proceso continuo que refleja los cambios del entorno y privilegia las buenas relaciones con sus clientes y competidores. Los gerentes deben decidir sobre el que hacer de la organización y responder con prontitud sobre lo que hacen sus competidores. Deben plantear estrategias, soñar el futuro de sus organizaciones, establecer objetivos, brindar los medios y recursos para lograrlos con el máximo de eficiencia, eficacia y productividad.”

(Acero, 2011) “Hay muchos factores que se deben considerar en la planeación: el futuro para predecir los efectos de los sucesos venideros; el pasado para evaluar la información relevante; el presente para hacer hoy lo que se espera en el futuro con las fuerzas internas y externas existentes.”

(Acero, 2011) “La planeación fija también, la misión, la visión, las políticas, los principios, las creencias, la filosofía, los métodos y procedimientos, estimulan la creatividad y la innovación y fundamenta las etapas siguientes del ciclo administrativo.”

(Acero, 2011) “El planeamiento es ejecutado por todos los niveles jerárquicos y su finalidad es hacer posible el cumplimiento de los objetivos, ya que son la expresión concreta del objeto que persiguen las empresas. Las decisiones y acciones de la dirección necesarias para lograr los objetivos, deben planearse para obtener resultados satisfactorios.”

(Acero, 2011) “La esencia de la administración en cualquier organización moderna es la toma de decisiones, que incluye la formulación, evaluación y selección de opciones para resolver problemas. La calidad de las decisiones está ligada a la disponibilidad, veracidad y oportunidad de la información. La cantidad de fuentes de información y estudios con frecuencia, confusos y conflictivos, aunado a la complejidad del entorno, sugiere que todas las áreas funcionales deben tener una mejor comprensión para tomar acertadas decisiones.”

(Acero, 2011) “El tema de la planeación se estudia a través de los fundamentos, la formulación de objetivos, la toma de decisiones y los planes estratégicos de la organización.”

Tomando en cuenta las definiciones anteriores la planeación estratégica contempla todos las partes esenciales que una empresa debe de realizar desde su creación, pues al no contar con todas estas herramientas tanto los ejecutivos como los colaboradores no le encontrarían un sentido a la labor de la empresa dentro del mercado, y si bien es cierto algunas empresas han logrado tener éxito, en el trascurso del tiempo han tenido que desarrollar esta etapa para seguir posicionadas en el mercado, y la gran mayoría de empresas que no realizan este proceso quedan rezagadas y no logran salir a flote.

2.2 Fundamentos de la Planeación

(Acero, 2011) La planeación es considerada como la primera función que se realiza en la secuencia gerencial:

- Planeación.
- Organización.
- Dirección.
- Control.

(Acero, 2011) La preocupación más sobresaliente de la planeación es el futuro y lo que se deberá hacer hoy para enfrentar los desafíos del mañana.

En su proceso requiere:

- Analizar el ambiente interno y externo para saber con qué cuenta y a qué se enfrentará.
- Sondar el porvenir para predecir los efectos venideros.
- Capacitar el personal para crecer y adaptar la empresa para enfrentar el futuro con cierto grado de éxito.
- Proveer información concerniente a las condiciones que rodean un curso de acción propuesto, de suerte que el riesgo sea conocido y fijado con la mínima probabilidad de fallar.

(Acero, 2011) Un plan es la disposición bien ordenada de lo que es necesario efectuar para alcanzar los objetivos fijados. Debe identificar los recursos necesarios, las tareas a ejecutar, las acciones a emprender y los tiempos en que se deben cumplir.

(Acero, 2011) La planeación contribuye a:

- Fijar objetivos coordinados e integrados.
- Garantizar los recursos para el logro de los objetivos.
- Trabajar en actividades coherentes y procedimientos definidos.
- Establecer los métodos más eficientes.
- Determinar los mecanismos de control para cumplir los planes.
- Diseñar la clase de dirección que mejor convenga a la organización.

(Acero, 2011) Los objetivos son importantes porque:

- Señalan un sentido de dirección.
- Encausan los esfuerzos del equipo.
- Sirven de guía.
- Permiten evaluar los avances y tomar los correctivos necesarios, en caso de desviación.

(Acero, 2011) Los planes se pueden clasificar de varias formas:

Según su plazo o duración

- Planes a corto plazo u operacionales, van hasta un año, Incluyen: los procedimientos relacionados con los métodos; los presupuestos relacionados con el dinero; los programas relacionados con las actividades en un tiempo determinado y las normas y los reglamentos relacionados con los comportamientos de las personas. Sus principales características son:

- Definir el qué hacer y el cómo.
 - Transformar las tácticas en operaciones o tareas.
 - Fijar los métodos y procedimientos para ejecutar las tareas o actividades.
 - Realizar los presupuestos para prever las necesidades de dinero.
 - Programar las actividades en el tiempo para controlar el cumplimiento.
 - Establecer normas y reglamentos para regular el trabajo y el comportamiento de las personas.
 - Optimizar, maximizar y obtener la eficiencia, eficacia y productividad.
- Planes a mediano plazo o tácticos, van de uno a tres años y se caracterizan por:
 - Interpretar los planes estratégicos y volverlos planes funcionales: marketing (nuevos mercados o productos); producción (nuevos equipos, métodos y/o tecnologías); finanzas (captación de recursos económicos); personal (necesidades, proyección, capacitación y motivación del personal); compras (nuevos proveedores, materiales y materias primas).
 - Orientar las actividades hacia la eficiencia, eficacia y productividad.
- Planes a largo plazo o estratégicos, con visión de futuro, factores ambientales externos y actores organizacionales internos. Son a más de tres años y se caracterizan por:
 - Abordar la organización como un todo, es macro, mira la totalidad.
 - Evaluar las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades.
 - Se basa en juicios sobre el mapa ambiental.
 - Establecer la misión, la visión, los objetivos innovadores, las políticas y la filosofía.
 - Enfrentar ambientes complejos, competitivos y variables.
 - Evaluar, aprobar y tomar decisiones - Su proceso es por consenso.
 - Se orienta hacia la eficacia.

De acuerdo con sus funciones operativas

- Marketing. Incluye las ventas, la distribución, los servicios y la atención y estudio de los gustos y necesidades del cliente.

- Producción. Incluye métodos, procedimientos y tecnologías para realizar el trabajo; distribución en planta y equipos como soporte de las actividades y tareas. Programa las actividades en el tiempo para cumplir las entregas y calcular los costos.
- Personal. Incluye reclutamiento, selección, inducción, capacitación, desarrollo, motivación e incentivación de las diversas actividades de la empresa.
- Finanzas. Incluye la consecución y asignación del dinero necesario para realizar las diversas operaciones de la empresa para cumplir sus objetivos.
- Compras. Incluye la selección y control de proveedores, nuevas materias primas y tecnologías adecuadas para la empresa.

Respecto a su ámbito, alcance o clase

- Plan de objetivos, tienen que ver con las actividades futuras que requieren previsión e imaginación, con la solución de problemas y con el mejoramiento continuo.
- Políticas o normas a seguir, son enunciados o conceptos que constituyen una guía para el curso de las acciones mentales y físicas de un gerente. Señalan fronteras muy amplias que permiten usar la iniciativa, el juicio y la interpretación de una norma.
- Procedimientos y métodos, para planear la manera como cada persona deberá ejecutar cada operación de un procedimiento, dar una sucesión cronológica a las actividades u operaciones y marcar el orden de la cadena de operaciones; se debe escoger un curso de acción, de acuerdo con las políticas establecidas.
- Programar, corresponden a la distribución de actividades a través del tiempo, teniendo en cuenta los objetivos, políticas, procedimientos y métodos.
- Presupuestar, constituye el plan más importante de una empresa y pueden expresar anticipadamente los resultados. La proyección completa se reúne en un presupuesto general denominado plan maestro por lo menos a 5 años y luego se extrae el primer año para distribuirlo en meses y controlar así el desarrollo de la ejecución.

Según su filosofía

- Conservadores, para la estabilidad y mantenimiento en ambientes previsibles y estables, para garantizar la continuidad y el éxito de la organización.
- Optimizante, para el mejoramiento y la innovación en ambientes dinámicos e inciertos, para asegurar la reacción adecuada frente a los cambios.
- Adaptable, para orientar el futuro en ambientes muy dinámicos e inciertos, anticipándose e identificando estrategias apropiadas para la organización.

Los fundamentos de la planeación se basan en la consecución de planes a desarrollarse desde la fundación de la empresa con la finalidad de establecer los parámetros necesarios para que la organización se desarrolle, dichos planes deben de ser realizados considerando tiempo (planes tácticos y estratégicos), funciones operativas (deben incluir todos los depts. de la empresa, ventas, producción, personal, etc.), el ámbito en el que se desarrolla y por ultimo su filosofía.

Según (Alvarez, 2012) Para que los empleados lleven a cabo un efectivo trabajo dentro de las organizaciones, es necesario contar con un plan el cual los conduzca por el camino hacia dónde quiere llegar la empresa, por lo que según (Koontz, 2008) clasifica los planes así:

- Planes estratégicos: Se elaboran para cumplir con los objetivos generales de la organización.
- Planes organizacionales: proporcionan detalles de cómo realizar planes estratégicos y se dividen en planes de un solo uso y planes temporales.
- Planes de un solo uso: sirven para alcanzar un propósito específico.
 - Programas.
 - Proyectos.
 - Presupuestos.
- Planes Permanentes: son aquellos que se repiten varias veces y sirven para tratar situaciones concretas.

- Políticas.
- Procedimientos estándar.
- Reglas.

Criterios para evaluación de planes

(Acero, 2011) La evaluación de los planes se hace a partir de los factores siguientes:

Objetividad. Cuanto mayor sea el grado de objetividad, mayor es la probabilidad de consenso de otros observadores de llegar a la misma conclusión. La objetividad resulta al realizar con precisión la observación, registro, análisis e interpretación de la información pertinente a través del método científico que consiste en los siguientes pasos:

- Establecer objetivos.
- Definir el problema. La discrepancia entre lo que se realiza y lo que se desea realizar, constituye el área problema.
- Designar la autoridad planificadora.
- Recopilar e interpretar los datos internos y externos.
- Formular y probar el plan tentativo. Ver sus lados fuertes y débiles y predecir su éxito mediante simulación y pronósticos.
- Establecer el plan final como conclusión de la información desarrollada y analizada.

Grado de estructuración. Es el criterio para evaluar el formato del plan, la manera y grado en que el plan coordina, sincroniza o integra las acciones de la organización. Incluye los siguientes factores:

- Comprensión. Un plan es comprensivo si provee soluciones al planteamiento original de problemas.
- Plazo de ejecución. Definición de las fechas de iniciación y terminación del plan.
- Asignación de responsables en el cumplimiento de deberes y tareas.

- Asignación de los recursos necesarios para cumplir los objetivos.
- Elementos de control para monitoreo y corrección en caso de desvíos.

Flexibilidad. Permite responder a las cambiantes condiciones externas, rápida y efectivamente. Las acciones alternas en el plan evitan la demora en la elaboración de nuevos planes. Es más fácil obtener la aprobación de un plan con acciones alternas. Un planteamiento efectivo resulta en planes objetivos, estructurados y flexibles que garantizan su éxito.

Importancia de la planeación

(Alvarez, 2012) Para llevar a cabo una adecuada planeación es necesario conocer la importancia de la misma, por lo que se deben tener en cuenta, lo siguiente:

- La eficiencia no puede venir de la improvisación, ya que debe tener orden para lograr la eficiencia que se espera.
- Es necesario primero, hacer planes sobre la forma como esa acción habrá de coordinarse.
- El objetivo no se cumple si los planes no lo detallan.
- Todo plan tiende a ser económico, aunque no siempre lo parece ya que consume tiempo y es distante de su realización.
- El control resulta imposible si no se compara con el plan previo.
- La planeación permite que se puedan enfrentar las contingencias con mayor posibilidad de éxito, como consecuencia elimina la improvisación.

Principios de la planeación

(Alvarez, 2012) La planeación se debe realizar bajo los siguientes principios:

- Precisión: “Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas, ya que van a regir acciones concretas”. Los planes deben ser precisos, para que los medios que se consideren para lograrlos sean de manera necesaria, parcial o totalmente eficaces.
- Flexibilidad: Todo plan debe permitir la realización de cambios de acuerdo a las necesidades que vayan surgiendo.
- Unidad de dirección: Los distintos planes de cada función o área deben converger de forma integrada en un plan general.
- Consistencia: Todo plan debe estar debidamente integrado con el resto de planes, sin que contravenga o se aparte de los objetivos generales.
- Rentabilidad: El plan deberá contener una relación favorable de costo-beneficio a efecto de maximizar la rentabilidad, siendo dichos resultados medibles y/o cuantificables.
- Participación: Todo plan debe procurar la participación y colaboración de todas las personas involucradas en el proceso, definiendo debidamente los roles y responsabilidades de cada uno.

La planeación comprende las siguientes etapas:

- Políticas: Principios para orientar la acción.
- Procedimientos: Es la secuencia de operaciones o métodos.
- Programas: Fijación de tiempos requeridos para cada acción.
- Presupuestos: Son programas en que se precisan unidades, costos, etc. y los diversos tipos de “pronósticos” en los que aquellos descansan.
- Estrategias y tácticas: Son el ordenamiento de esfuerzos y recursos para alcanzar los objetivos amplios, en el primer caso, y concretos en el segundo.

Según (Chiavenato, 2011) las etapas de la planeación estratégica son:

La formulación de objetivos organizacionales

(Chiavenato, 2011) La organización selecciona los objetivos globales que pretende alcanzar a largo plazo y define el orden de importancia y prioridad en una jerarquía de objetivos. Esta primera etapa sirve para identificar las alternativas estratégicas relevantes, es decir, en qué dirección estratégica debe dirigirse la organización como un todo.

La auditoría externa

(Chiavenato, 2011) Una vez definidos los objetivos, se sigue con la auditoría externa para analizar el ambiente externo de la organización: esbozar las condiciones externas de la organización en el sentido de hacer un conjunto de previsiones sobre el futuro de esas condiciones. El lema de los autores neoclásicos es prever y preparar. Esa segunda etapa trata del análisis del ambiente externo: las condiciones externas que imponen retos y oportunidades a la organización. El análisis externo involucra:

- Mercados que la empresa abarca, características actuales y tendencias futuras, oportunidades y perspectivas.
- Competencia, es decir, empresas que actúan en el mercado, disputándose los mismos clientes, consumidores o recursos.
- Factores externos, como la coyuntura económica, tendencias políticas, sociales, culturales, legales, etcétera, que afectan a la sociedad, a la empresa y a las demás empresas.

Pasos de la planeación

(Alvarez, 2012) En la planeación se deben seguir una serie de pasos, los cuales ayudarán a que la misma se realice considerando varios factores, por lo que según (Koontz, 2008) deben ser los siguientes:

- Atención a las oportunidades del mercado, considerando la competencia, los deseos de los clientes y las fortalezas y debilidades de la organización.
- Establecimiento de objetivos y metas, es decir hasta donde queremos llegar, lo que se quiere lograr y cuándo.
- Consideración de premisas, se refiere a las condiciones internas y externas bajo las que operarán nuestros planes.
- Identificación de alternativas, las más promisorias para cumplir los objetivos planteados.
- Comparación de alternativas con base en las metas propuestas, evaluando cuales nos ofrecen mayores posibilidades para cumplir con las metas al menor costo y obteniendo las mayores utilidades.
- Elección de una alternativa del curso de acción a seguir.
- Formulación de planes de apoyo para la compra de materiales, equipos, contratación y capacitación de empleados y el desarrollo de un nuevo producto.
- Conversión de planes en cifras mediante la realización de presupuestos de volumen y precios de venta, gastos de operación necesarios para los planes e inversión en bienes de capital.

Eficiencia de los planes

(Alvarez, 2012) La eficiencia de un plan, está dada por la adecuada relación entre costos y los beneficios esperados, a efecto que los objetivos plasmados en dicho plan se logren con la menor utilización de recursos disponibles, según (Koontz, 2008).

(Alvarez, 2012) Un plan en sí, puede apoyar al logro de los objetivos trazados, pero a expensas de costos sumamente elevados. Los planes logran ser eficientes, cuando los costos que implica su realización son razonables. Es importante mencionar que, aunado a los costos monetarios, el tiempo de ejecución y el grado de satisfacción de los clientes también son factores de éxito y/o fracaso que se deben considerar como parte de la eficiencia.

Característica de la planeación estratégica

(Alvarez, 2012) Se encarga de lo fundamental ya que proporciona referencia para la realización más detallada de la planeación y las decisiones del día a día de la organización. Además, supone un marco temporal más largo que otros tipos de planeación y donde la alta gerencia es pilar fundamental para realizar esta actividad.

De tal sentido la planeación estratégica conlleva desarrollar las siguientes herramientas:

Desarrollar una visión estratégica y de la misión del negocio

Según (Thompson, 2012) los administradores deben preguntarse: cuál es la visión de la organización, a dónde debemos dirigirnos, que estamos tratando de desarrollar y que queremos en el futuro para el negocio. Estas preguntas son necesarias ya que permiten que las grandes compañías aspiren a un propósito y una identidad organizacional que cree.

Para (Thompson, 2012) una visión estratégica es “un mapa de rutas del futuro de una compañía, de la dirección que lleva, de la posición que pretende ocupar y de las capacidades que planea desarrollar.

Establecimiento de objetivos

Para (Thompson, 2012) “los objetivos son criterios para dar seguimiento al desempeño y al progreso de una organización”.

La finalidad del establecimiento de los objetivos es transformar los lineamientos administrativos de la visión estratégica y la misión del negocio en indicadores del desempeño específicos, los cuales permitirán que se pueda evaluar el progreso de la empresa. Estos objetivos necesitan elasticidad y un esfuerzo disciplinario. Los retos de establecer estos objetivos deben ser temerarios y agresivos, más intencionales y concentrados, que permitan alcanzar objetivos sobresalientes, según (Thompson, 2012).

Es necesario considerar dos tipos de objetivos que se deben considerar desde la perspectiva de la organización: los relacionados con el desempeño financiero y los relacionados con el desempeño estratégico. En los primeros se deben incluir aquellos objetivos relacionados con las ganancias, utilidad sobre la inversión, crecimiento de dividendos, apreciación del precio de las acciones, flujo de efectivo y crédito comercial; los segundos dirigen sus esfuerzos hacia la participación adicional en el mercado, calidad del producto, servicio al cliente o innovaciones, costos más bajos, incrementar la reputación de la empresa, posición en el mercado internacional, liderazgo tecnológico, ventajas competitivas y oportunidades de crecimiento, así lo dice (Thompson, 2012).

Los objetivos de la empresa deben de plantearse de manera clara, concisa y que sean alcanzables, posteriormente deben darse a conocer a todos los miembros de la organización para que dentro de los planes de cada departamento se contemplen los mismos y se establezcan los objetivos por departamento con la finalidad de alcanzar el objetivo general de la corporación.

Misión

(Acero, 2011) ” La misión de una empresa es su razón de ser; es el propósito o motivo por el cual existe y por tanto da sentido y guía las actividades de la empresa; la misión debe contener y manifestar características que le permitan permanecer en el tiempo”, así:

- Atención; orientación al cliente.
- Alta calidad del producto / servicio.
- Mantener una filosofía de mejoramiento continuo.
- Creatividad, ingenio e innovación, mediante investigación y desarrollo.
- Especificaciones del producto / servicio.

(Acero, 2011) La misión debe ser válida y funcional; amplia sin que se pierda la naturaleza y carácter de la empresa; motivadora para que inspire a los colaboradores, pero no tan ambiciosa que parezca inalcanzable; congruente con los valores de la empresa y los de su personal.

En términos generales, la misión de una empresa responde a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es su negocio?
- ¿Cuáles son sus valores?
- ¿Quiénes son sus clientes?
- ¿Cuál es su prioridad?
- ¿Cuáles los deberes y derechos de sus colaboradores?
- ¿Cuáles sus objetivos organizacionales?
- ¿Cuáles sus productos y mercados?
- ¿Para qué existe la empresa?

Ilustración No.2 Misión



Fuente: Elaboración propia

(Chiavenato, 2011) La misión se refiere a la finalidad o motivo por el cual la organización se creó y para lo que debe servir.

(Chiavenato, 2011) La misión significa la razón de existencia de una organización. En la práctica, la misión organizacional debe responder a tres preguntas básicas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Y por qué hacemos lo que hacemos?

(Chiavenato, 2011) Así, la misión involucra los objetivos esenciales del negocio y está generalmente enfocada fuera de la empresa, es decir, en la atención a las demandas de la sociedad, del mercado o del cliente. Si los miembros no conocen la misión de su organización, ellos desconocen por qué existe y hacia: dónde se dirige.

Partiendo de los conceptos anteriores la misión es la herramienta de la planeación que le da sentido a la existencia de una empresa y es la que impulsa a toda la organización saber hacia dónde se dirigen los esfuerzos de los socios y a comprender qué necesidad de los clientes satisfacen.

Visión

(Acero, 2011) “Es la declaración amplia y suficiente de a dónde quiere que su empresa o negocio esté dentro de cinco o más años. Debe ser estimulante, amplia, inspiradora, conocida y que promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización o negocio”.

Ilustración No. 3 Visión



Fuente: Elaboración propia

(Acero, 2011) La visión señala el rumbo y la dirección, es la cadena o lazo que une en las empresas el presente con el futuro.

(Acero, 2011) La visión sirve de guía en la formulación de estrategias y debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicos, cuyos resultados deben ser medibles mediante índices de gestión bien definidos.

(Acero, 2011) Es la imagen que la organización tiene al respecto de sí misma y de su futuro. Es el acto de verse a sí misma en el espacio y en el tiempo. Generalmente, la visión está más enfocada en aquello que la organización pretende ser desde lo que realmente es.

(Chiavenato, 2011) Dentro de esa perspectiva, la visión significa el proyecto de lo que a la organización le gustaría ser dentro de un determinado periodo y el camino futuro que pretende adoptar: para llegar a ese punto.

(Chiavenato, 2011) El término visión se utiliza para describir un claro sentido del futuro y la comprensión de las acciones necesarias para hacerlo rápidamente un éxito. Así, la visión organizacional representa el destino que se pretende transformar en realidad.

Como su palabra lo indica la visión no es más que visualizar en donde se fijara la empresa en el tiempo, y como pretende llegar a esa posición, claro está que el futuro es incierto por lo tanto la visión se debe desarrollar con la claridad de los recursos y ambiente en que la empresa se crea tomando en cuenta los factores políticos, económicos y sociales, la visión se puede perder al tener una expectativa demasiado amplia del futuro de la empresa, por lo que en el transcurso del tiempo puede reubicarse y diseñarse de acuerdo al cumplimiento de sus objetivos en el tiempo.

Principios y valores del negocio

(Acero, 2011) Son las creencias y valores que guían o inspiran la vida de una organización o negocio. Definen lo importante para una empresa. Guían el actuar de las personas y la sociedad y demandan liderazgo. Acero (2011) deriva los siguientes ejemplos de principios y valores:

- Convicciones morales.
- Acatamiento a la constitución y las leyes.
- Respeto por el ser humano y la identidad cultural.
- Transparencia y efectividad en todos los actos.
- La unión, la cooperación y el cambio.
- Derechos y libertades individuales.
- Fomento de la creatividad.
- Defensa de la biodiversidad.
- Responsabilidad social.
- Desarrollo sostenible.
- Legalidad, justicia.
- Igualdad.
- Soberanía.
- Convivencia, tolerancia.
- Participación, entrega, tesón, devoción.
- Competencia.
- Disciplina.

Para que una empresa se desarrolle debe contar con principio y valores que la identifiquen tanto dentro de las industrias de su género como dentro de la empresa misma, cabe mencionar que dichos principios y valores son el reflejo de sus fundadores.

Políticas

(Acero, 2011) Las políticas sirven para guiar las acciones y decisiones requeridas para lograr los objetivos. Las políticas establecen las condiciones de contorno, para que las acciones y decisiones se encausen por un camino concreto en busca de los objetivos. Las políticas permiten a la dirección operar sin su constante intervención y una vez establecidas, permiten a otros trabajar con un sistema sin solicitar decisiones o consejos de sus superiores.

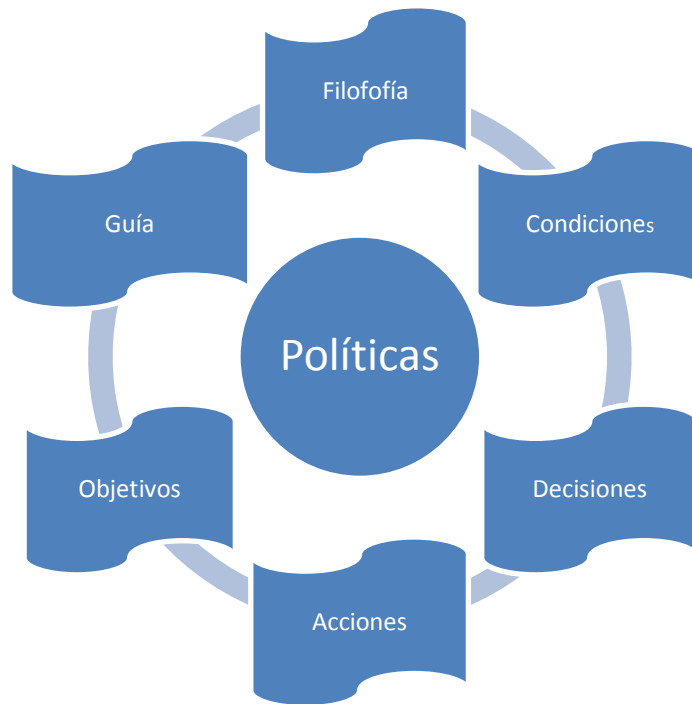
Según (Acero, 2011) existen muchas razones sólidas para documentar las políticas:

- Cada trabajo está sujeto a muchas restricciones. Sin políticas escritas, las personas se verían obligadas a descubrirlas mediante ensayo y error, la organización sería un lío y sus directores carecerían de cualquier medio para dirigir y armonizar las actividades de su personal.
- Las políticas permiten a los directores y sus subordinados no tener ninguna duda sobre sus responsabilidades, los límites dentro de los cuales actuar y las demandas que deben satisfacer.
- Las políticas permiten a la dirección ejercer control mediante excepciones más que sobre toda acción y decisión de sus subordinados, por lo tanto, permiten el autocontrol.
- Las políticas permiten a los directores controlar sucesos por adelantado. Antes que se inicie la acción, las personas conocen las normas y por lo tanto pueden obtener el resultado correcto.

(Acero, 2011) Existen varios niveles de políticas que pueden afectar las acciones de una empresa; las principales son:

- Política corporativa, aplicada al negocio en su conjunto o nivel institucional.
- Política funcional, se aplica a las funciones, producción, compras, finanzas, personal, mercadeo, etc.
- Política departamental, se aplica al departamento para distribuir trabajo, monitorear progresos y controlar resultados.
- Política industrial, se aplica a una industria en particular, tal como los códigos de conducta establecidos por asociaciones profesionales para un cierto tipo de negocio.

Ilustración No. 4 Políticas



Fuente: Elaboración propia

Objetivos

(Acero, 2011) Son la base para determinar qué actividades se deben ejecutar, con qué criterios se deben evaluar y qué tan bien se han ejecutado. Son los resultados a corto mediano y largo plazo que un negocio espera obtener para hacer real su misión y visión. Se debe especificar solamente el qué y el cuándo y evitar el aventurarse en el porqué y el cómo.

(Acero, 2011) El procedimiento en la fijación de objetivos debe ser:

- Empiece con un verbo en infinitivo.
- Especifique un resultado clave que se desea conseguir.
- Determine una fecha de cumplimiento.

- Cuantifique o cualifique el objetivo.
- Cuide que sea realista y alcanzable, que represente un reto significativo.
- Sea consecuente con recursos y políticas disponibles.
- Asigne un responsable.

Ilustración No. 5 Objetivos



Fuente: Elaboración propia

La empresa debe plantearse un objetivo general y luego derivar en objetivos específicos que sean la guía a seguir para el cumplimiento del objetivo general de la empresa, dichos objetivos deben de ser consecuentes con las directrices de la empresa, alcanzables, con fechas establecidos para ser sujetos de evaluación por parte de los directivos de la organización.

Capítulo 3

Marco Metodológico

3.1 Tipo de investigación

La investigación descriptiva según El Dr. Roberto Sampieri es “especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” partiendo de ese concepto este tipo de investigación se utilizara en la empresa Solagro para responder al planteamiento del problema (¿Cuáles serán los efectos de contar con una misión, visión y objetivos dentro de la empresa Solagro?)

3.2 Sujetos de investigación

Los sujetos de la investigación que serán evaluados para la recopilación de datos y posterior análisis, será el 100% de la población consistente en 11 personas fijas y 1 outsourcing, detalladas de la siguiente manera:

Departamentos	Sujetos
Gerencia General	1
Finanzas y Administración	4 y 1 outsourcing
Logística	2
Ventas	4

Las edades de los sujetos de investigación oscilan entre los 25 y 65 años de edad, con escolaridad a nivel básico, diversificado y universitario.

3.3 Instrumentos de recopilación de datos

Existen infinidad de instrumentos para la recopilación de datos no obstante en la investigación a desarrollar se utilizará la observación del investigador, así como el desarrollo de entrevistas y encuestas a los sujetos de investigación que ayudaran a determinar los efectos de no contar con una planeación estratégica.

Se realizará una entrevista con el gerente general con el fin de identificar la identidad de la organización, su propósito y finalidad, así como los objetivos planteados por la Junta Directiva, y encuestas al resto de sujetos de la investigación con la finalidad de verificar como ven a la empresa en el futuro y si tiene claros los objetivos de la organización.

3.4 Diseño de la investigación

Para realizar la investigación y resolver el planteamiento del problema se realizará una entrevista con el gerente general pues al momento de realizar la evaluación integral se logró determinar que la empresa si cuenta con objetivos, pero estos no están planteados adecuadamente y no han sido transmitidos a los colaboradores.

Adicionalmente se realizarán encuestas a los colaboradores porque se necesita determinar si los empleados de la empresa Solagro están conscientes de la finalidad de la empresa, si se identifican con ella y como miran a la empresa en el futuro.

Con la recopilación de la información antes descrita y análisis de los resultados de la investigación se desarrollará el informe final que busca alcanzar el objetivo general de la investigación y responder al planteamiento del problema.

Programa de actividades de investigación

El programa de actividades de la investigación tiene por objetivo establecer los tiempos para cada actividad, el cual puede ser flexible y no necesariamente hay que establecer una fecha exacta pues dependerá de los tiempos reales en que se ejecuta cada actividad.

Actividad	Descripción	Tiempo estimado (días hábiles)
1	Establecer el marco teórico	14 días
2	Planteamiento de hipótesis	3 días
3	Formulación de entrevista y cuestionario	9 días
4	Impresión de instrumentos de recopilación	1 día
5	Entrevista y cuestionario con los sujetos	14 días
6	Análisis de la información	30 días
7	Informe Final	30 días

Cronograma de investigación

Cronograma de actividades de la Investigación
Empresa: Soluciones Agrícolas de Guatemala, S.A.

Semanas y Meses Actividades	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre			
Redacción de instrumentos de recopilación de datos																
Recopilación de Datos																
Tabulación de Información																
Análisis de Información																
Informe Final																

Capítulo 4

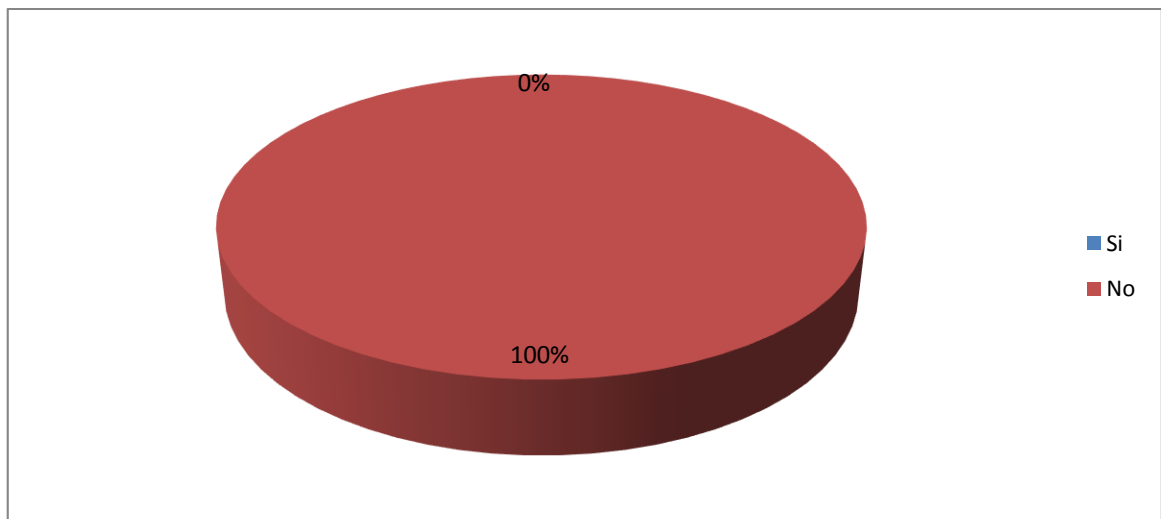
Resultados de la Investigación

4.1 Muestreo

La investigación fue realizada considerando el 100% de la población consistente en 11 personas fijas y 1 outsourcing.

4.2 Presentación de Resultados

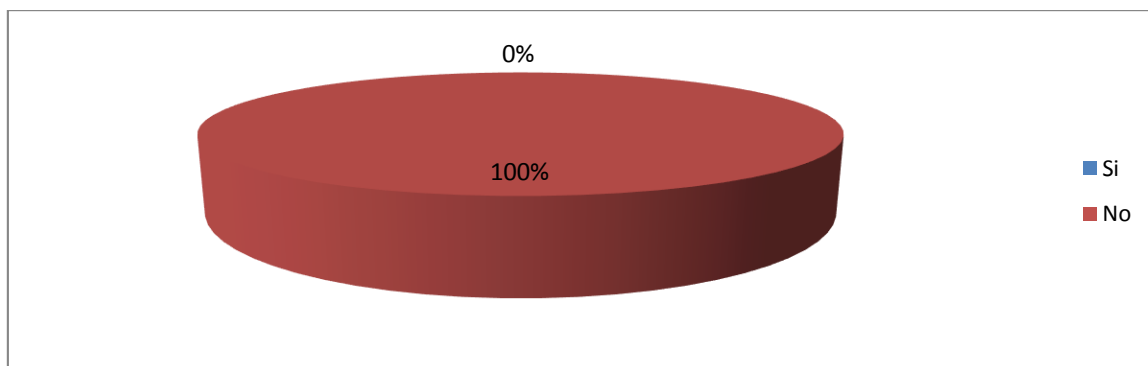
Gráfica No. 1 Sobre la Misión



Fuente: Elaboración propia 2015

Parte de la planeación estratégica contempla la misión como parte fundamental en toda empresa, en tal sentido se determinó que la organización sujeta a estudio no posee la misma, pues el 100% de los encuestados así lo indicaron.

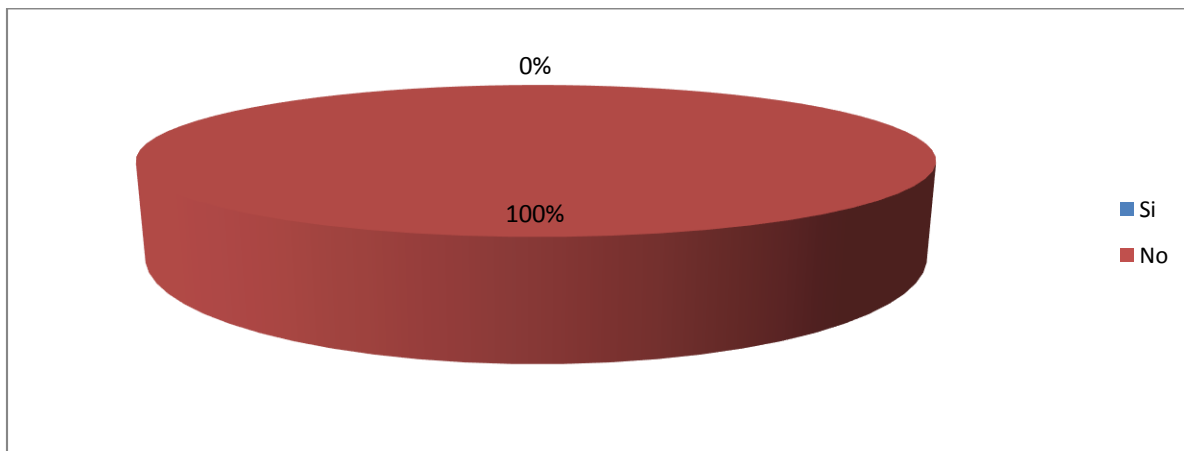
Gráfica No. 2 Sobre la Visión



Fuente: Elaboración propia 2015

Otro elemento de la planeación es la Visión que indica cómo se verá la empresa en el futuro, no obstante, hay empresas que no le dan importancia por lo que es primordial establecer una Visión y darla a conocer a su personal para que se identifiquen con la empresa, al igual que la misión la empresa Soluciones Agrícolas de Guatemala, S.A. no posee una Visión.

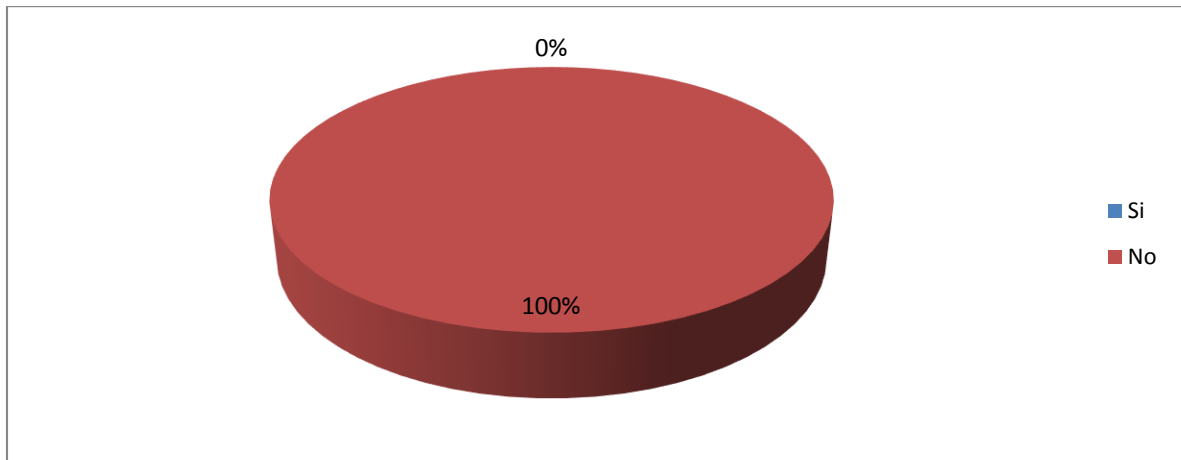
Gráfica No. 3 De los valores de la empresa



Fuente: Elaboración propia 2015

El 100% de los encuestados coincidieron que la empresa no posee valores.

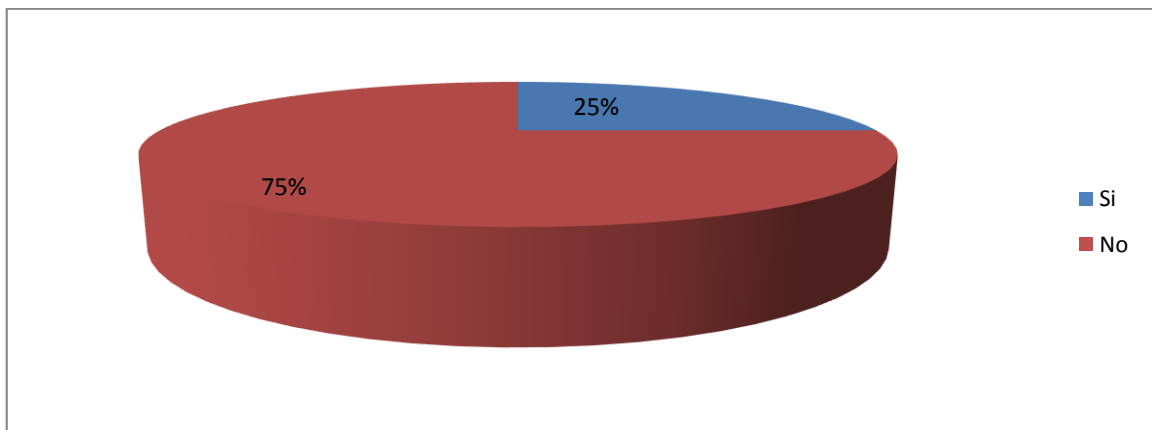
Gráfica No. 4 El actuar sobre su Misión y Visión



Fuente: Elaboración propia 2015

Como se pudo establecer en las preguntas anteriores la empresa no posee los pilares de la planeación estratégica como lo son la misión y la visión por lo tanto el 100% de los sujetos investigación concordaron que la empresa no está alineada con dichos términos.

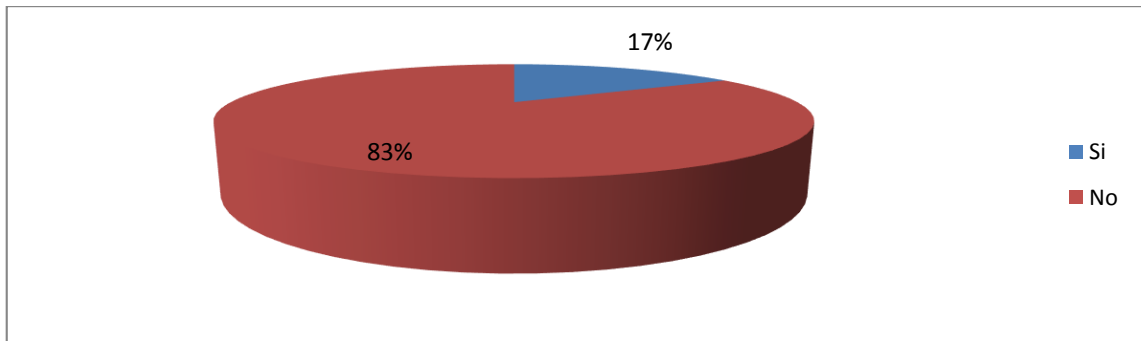
Gráfica No. 5 Sobre las instrucciones del Gerente General



Fuente: Elaboración propia 2015

Los gerentes de las empresas deben dar a conocer a sus subalternos lo que necesitan con una comunicación eficiente, en tal sentido el 75% de los encuestados indicaron que las instrucciones que les transmite el gerente general no son claras y precisas mientras que el 25% indicaron que si lo hace de forma correcta.

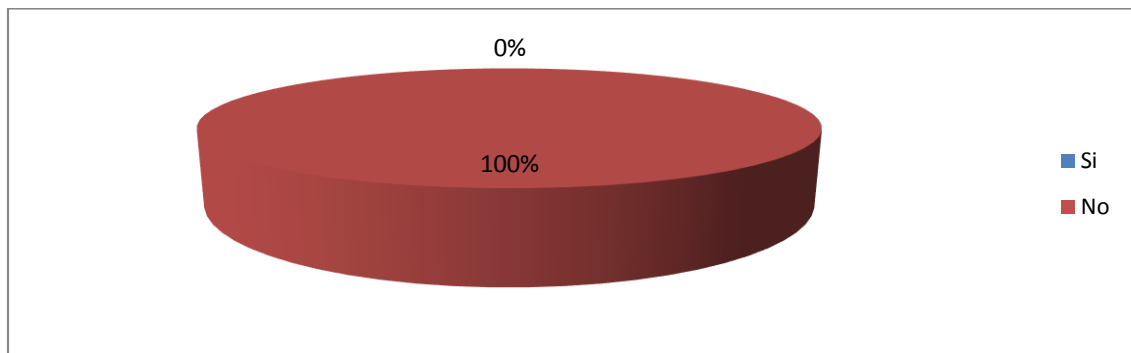
Gráfica No. 6 Sobre los proyectos en el mercado



Fuente: Elaboración propia 2015

Las empresas deben contar con proyectos a futuro para lograr un desarrollo constante de la organización y ser líderes en el mercado, para ello es importante que los colaboradores estén enterados e identificados con los proyectos para encaminar sus esfuerzos en ese sentido, en Soluciones Agrícolas de Guatemala, S.A., actualmente el 83% de los colaboradores no saben los proyectos de la empresa y únicamente el 17% está enterado.

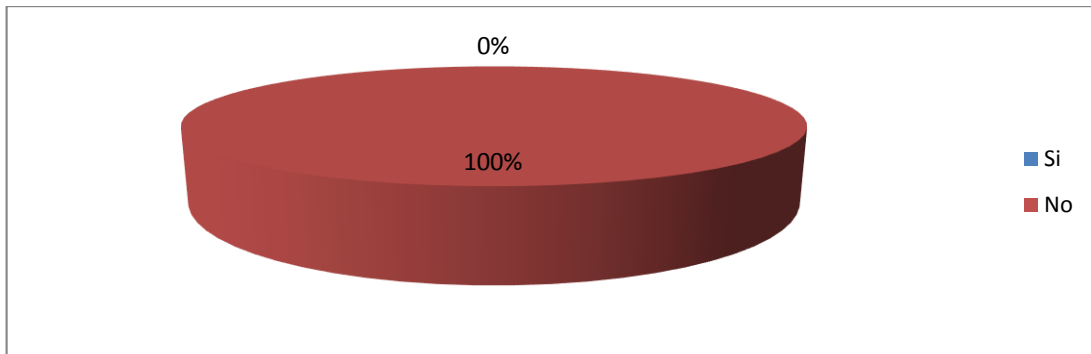
Gráfica No. 7 Sobre la planeación dentro de la empresa



Fuente: Elaboración propia 2015

Si se consideran las preguntas anteriores se puede deducir que la empresa no posee una planeación estratégica como tal, lo demuestran los resultados de las encuestas donde el 100% de los encuestados concuerdan que la empresa no posee una adecuada planeación.

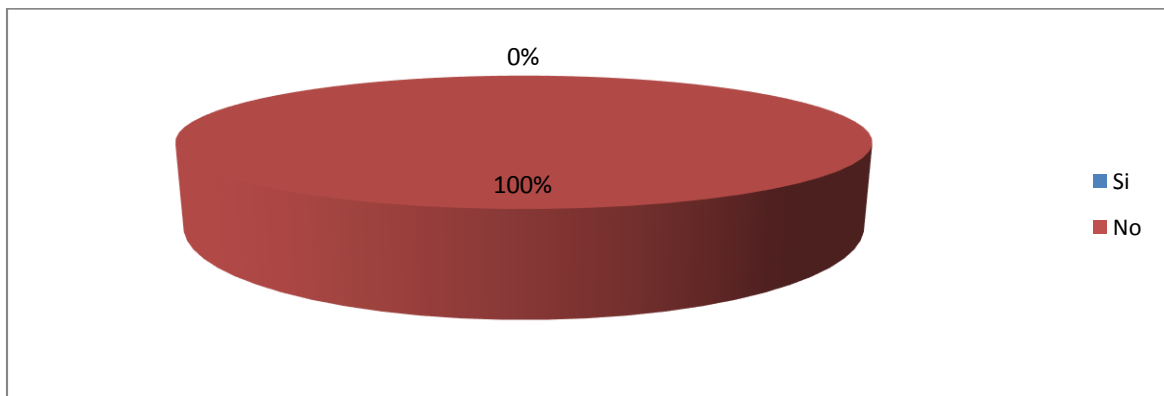
Gráfica No. 8 Sobre el Plan Estratégico



Fuente: Elaboración propia 2015

Muchas empresas se centran en las ventas y descuidan la planeación estratégica, este es el caso de la empresa Soluciones Agrícolas de Guatemala, S.A., actualmente el 100% de los colaboradores como parte importante en el proceso de la planeación no tienen conocimiento que se vaya a realizar una planeación dentro de la organización.

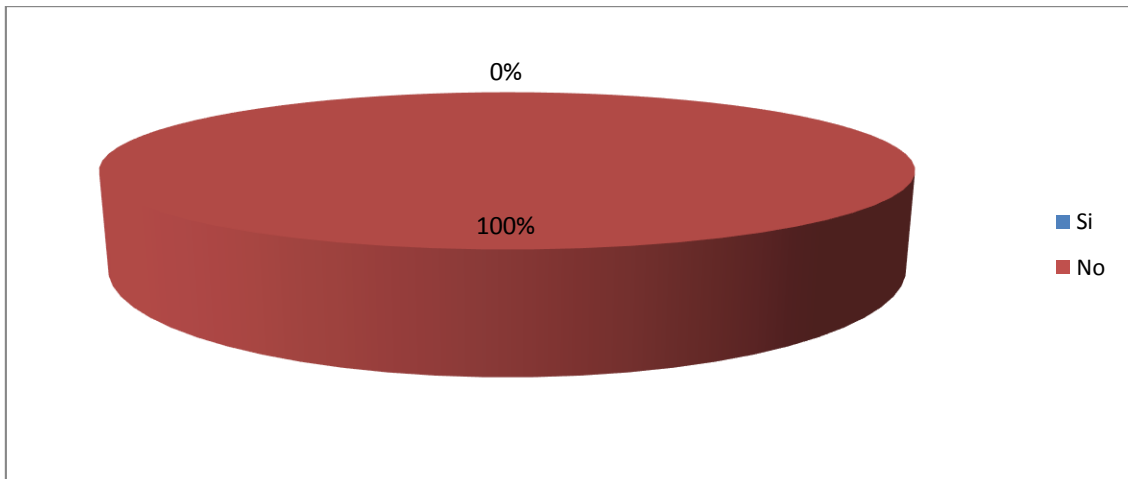
Gráfica No. 9 Sobre los planes a largo plazo



Fuente: Elaboración propia 2015

Toda empresa elabora planes a largo plazo para que esta crezca y gane participación en el mercado, para ello se debe de dar a conocer a los colaboradores los objetivos y los elementos para alcanzar las metas, no obstante, el 100% de los encuestados indican que no tiene conocimiento de planes a largo plazo dentro de la empresa.

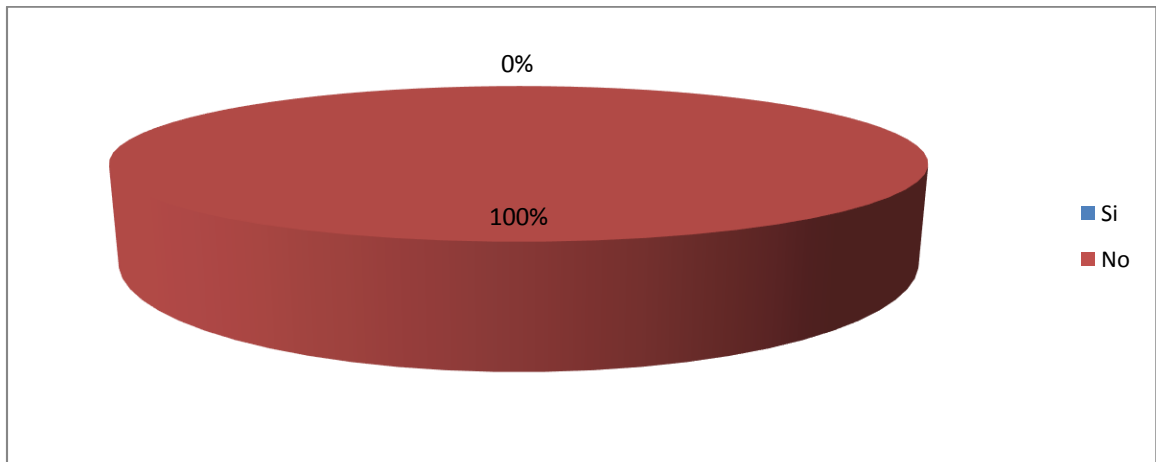
Gráfica No. 10 Sobre los planes a mediano plazo



Fuente: Elaboración propia 2015

El 100% de los encuestados indicó que la empresa actualmente no posee planes a mediano plazo.

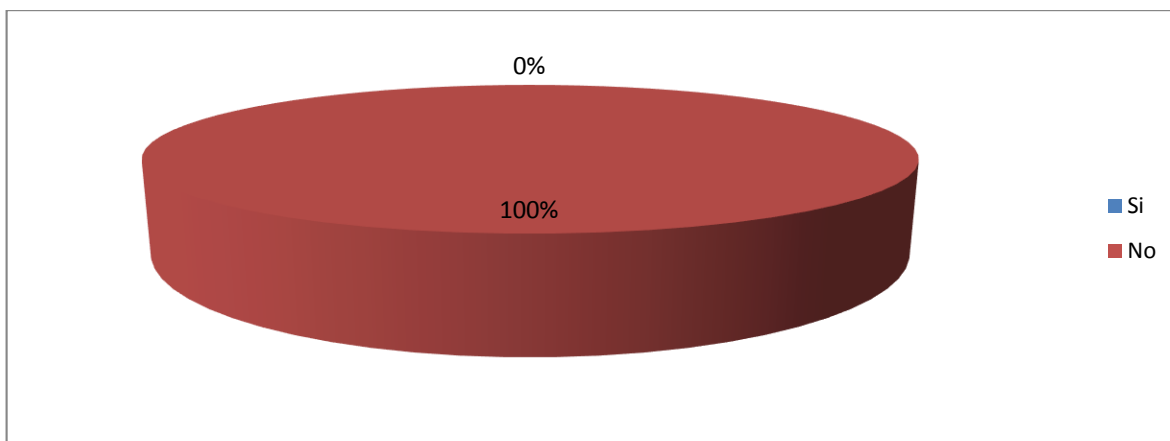
Gráfica No. 11 Sobre los planes a corto plazo



Fuente: Elaboración propia 2015

Se logró determinar que la empresa sujeta de estudio no elabora planes a corto plazo pues el 100% de los encuestados concordaron en su respuesta negativa ante la cuestionante.

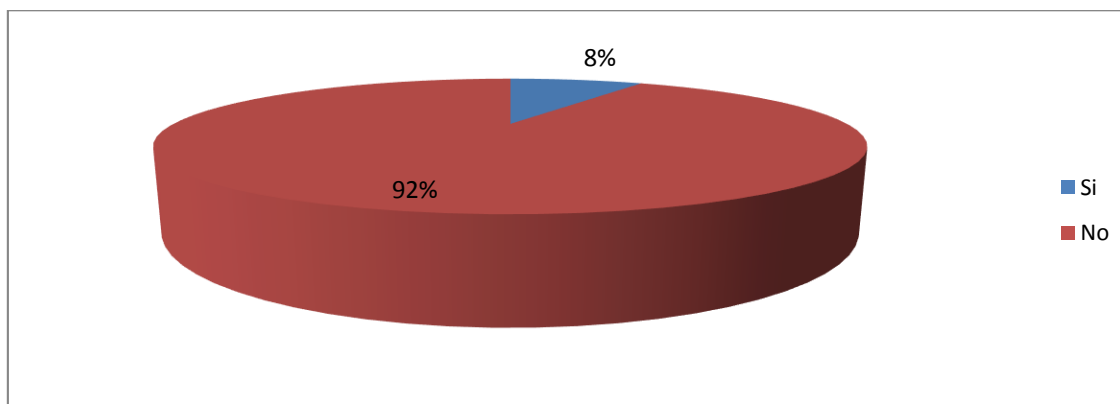
Gráfica No. 12 Participa en la Planeación de la empresa



Fuente: Elaboración propia 2015

La planeación estratégica es una herramienta que involucra a todas las áreas de las empresas en este caso no cuentan con la misma, por lo tanto, el 100% de los colaboradores no son tomados en cuenta.

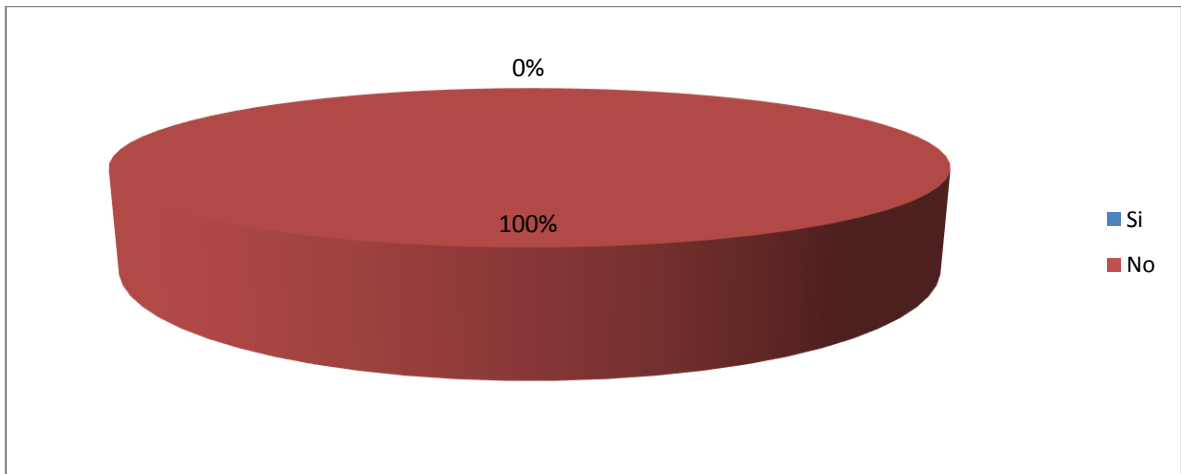
Gráfica No. 13 Sobre el rol de la Alta Gerencia



Fuente: Elaboración propia 2015

La planeación estratégica es liderada por los gerentes o directivos, en el caso de Soluciones Agrícolas de Guatemala, S.A., el 92% indica que no se asume de parte de la gerencia el liderazgo en la planeación mientras que el 8% indica que, si lo realiza, porcentaje que es contradictorio con los resultados de las preguntas anteriores.

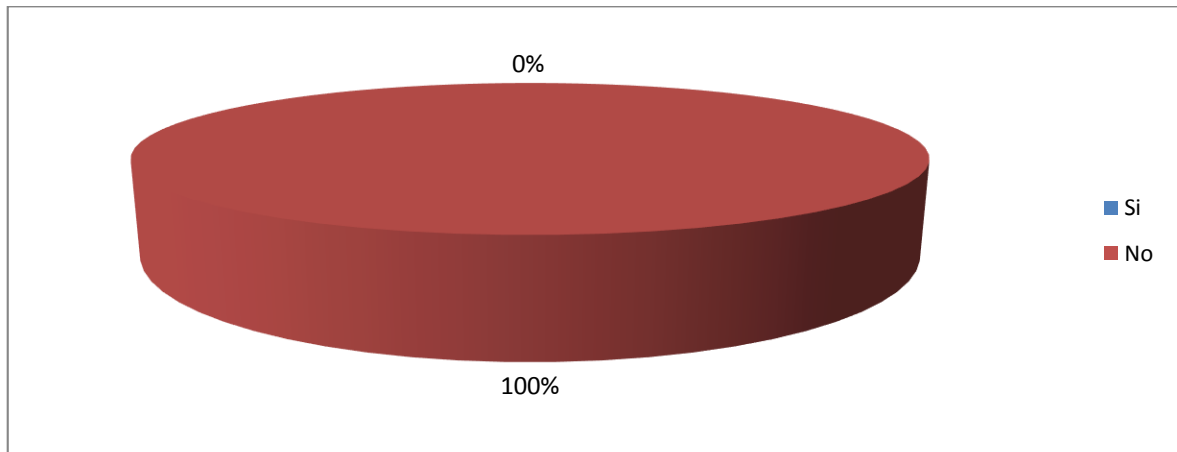
Gráfica No. 14 Se podrá mejorar el proceso de Planeación



Fuente: Elaboración propia 2015

Sí no se posee una planeación no hay opción alguna de mejorarla, no obstante, si se pudiera iniciar el proceso para la planeación, el 100% de los encuestados no tienen conocimiento al respecto.

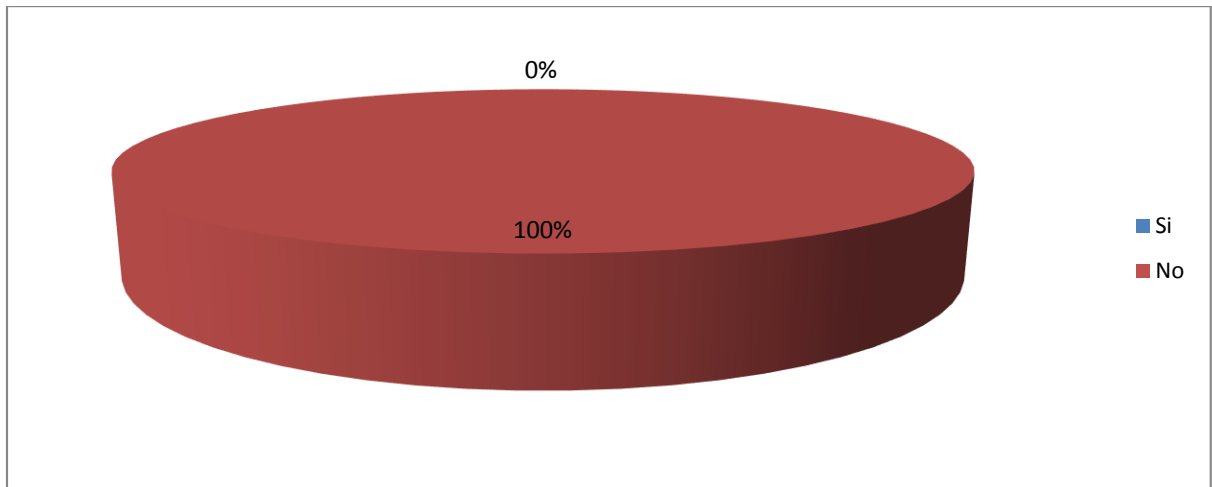
Gráfica No. 15 Se comparte y/o da a conocer la Planeación



Fuente: Elaboración propia 2015

En el proceso normal de la planeación esta debe darse a conocer y al estar los departamentos de la empresa involucrada, esta debe de ser divulgada hasta los niveles inferiores, al no poseerla el 100% de los encuestados han indicado que no se les ha dado a conocer la misma.

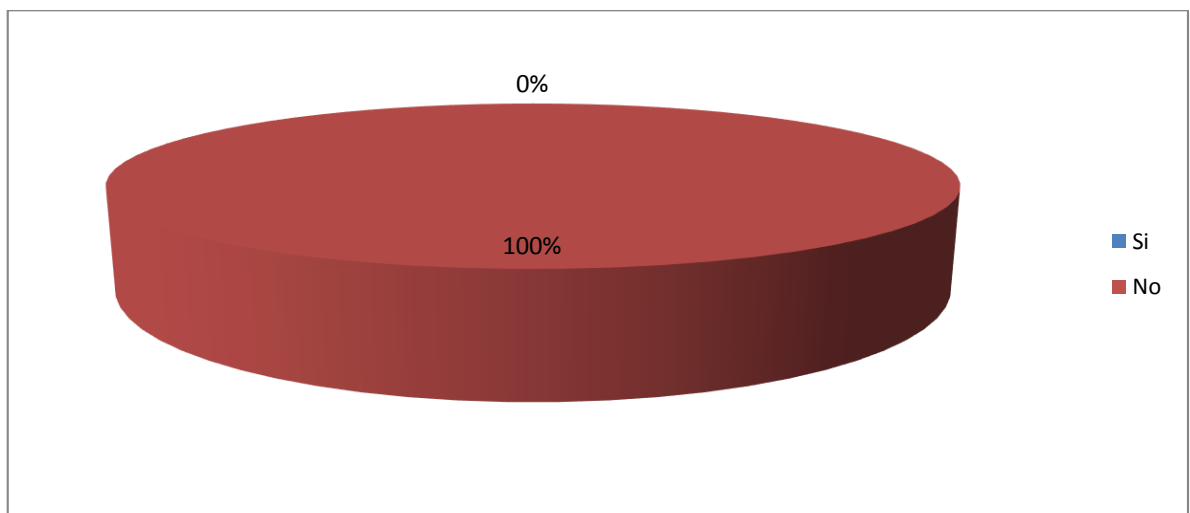
Gráfica No. 16 Los planes de la empresa son flexibles



Fuente: Elaboración propia 2015

Los planes de acuerdo a su fin pueden ser flexibles, pero al igual que las preguntas anteriores la empresa no posee, por lo que el 100% de los sujetos de investigación coincidieron que no los conocen.

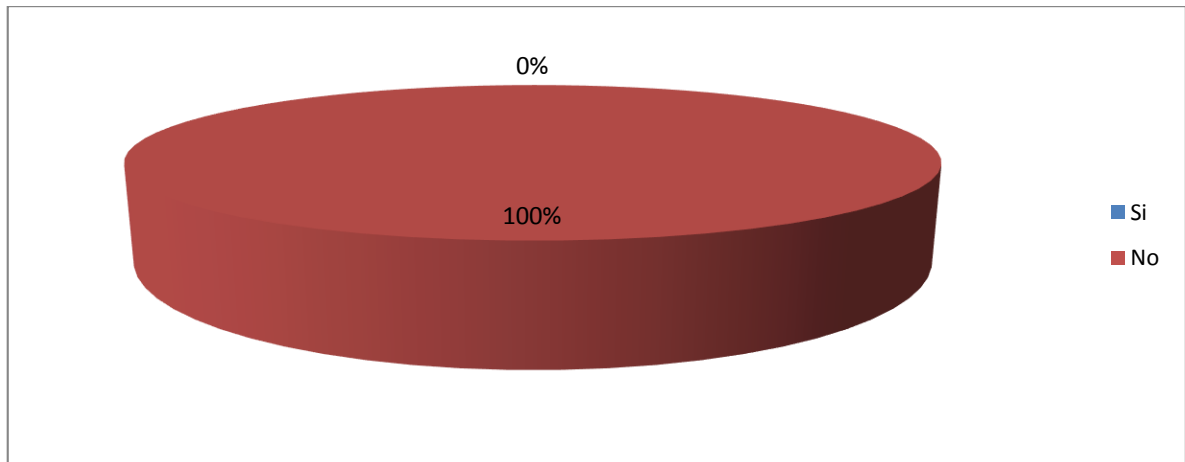
Gráfica No. 17 Los planes se elaboran considerando la competencia



Fuente: Elaboración propia 2015

Actualmente la empresa no elabora planes por lo que no es considerada la competencia, el 100% de los encuestados indicaron no saber al respecto.

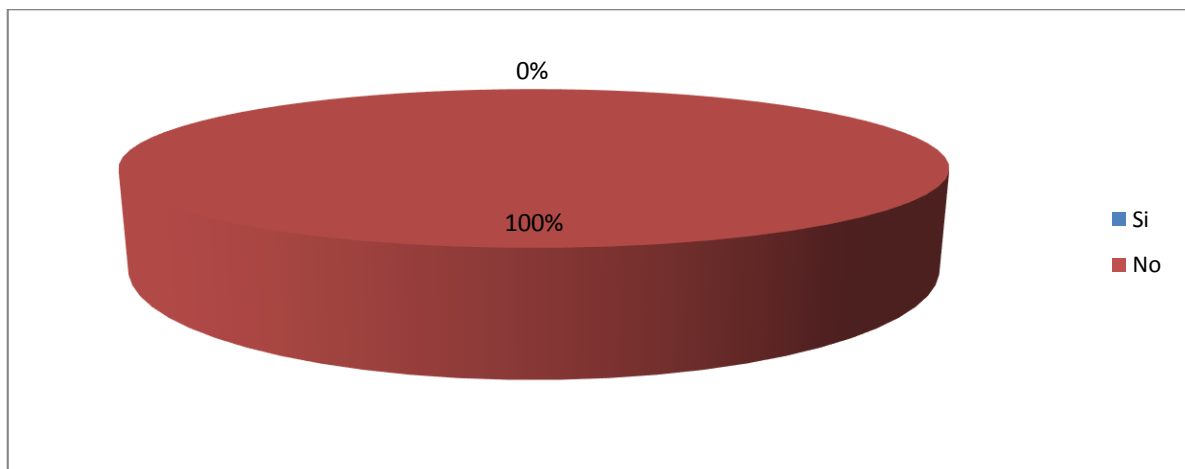
Gráfica No. 18 Los planes consideran la capacidad de la empresa



Fuente: Elaboración propia 2015

Los planes de toda empresa deben de considerar la capacidad de la empresa para la ejecución de los mismos considerando capacidad económica, competencia, mercado etc., no obstante, al no poseerlo los encuestados indican en su totalidad que no tienen conocimiento al respecto.

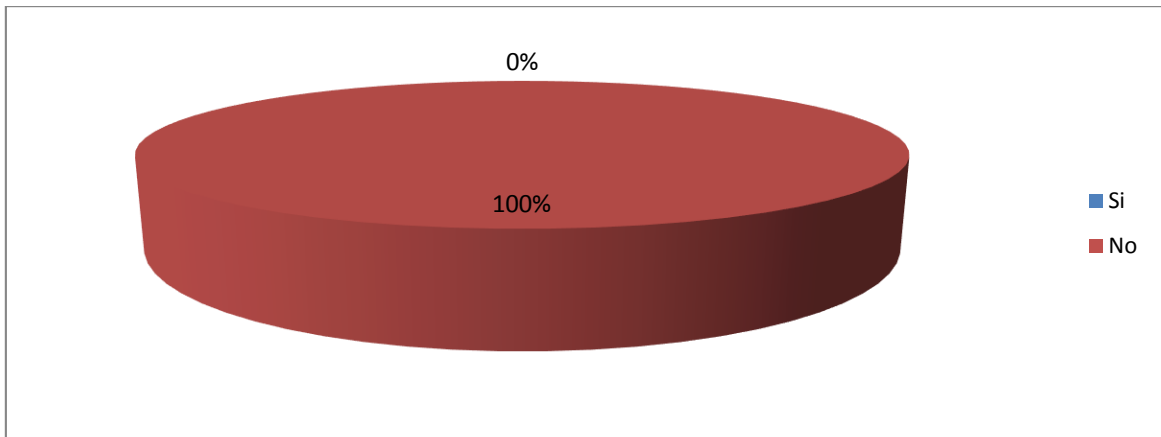
Gráfica No. 19 Sobre el análisis FODA



Fuente: Elaboración propia 2015

El FODA le permite a la empresa conocer cuáles son los puntos en donde debe encaminar sus esfuerzos, de acuerdo a las encuestas la empresa no ha realizado el análisis FODA por lo que sus colaboradores únicamente se centran en realizar las funciones para las cuales fueron contratados.

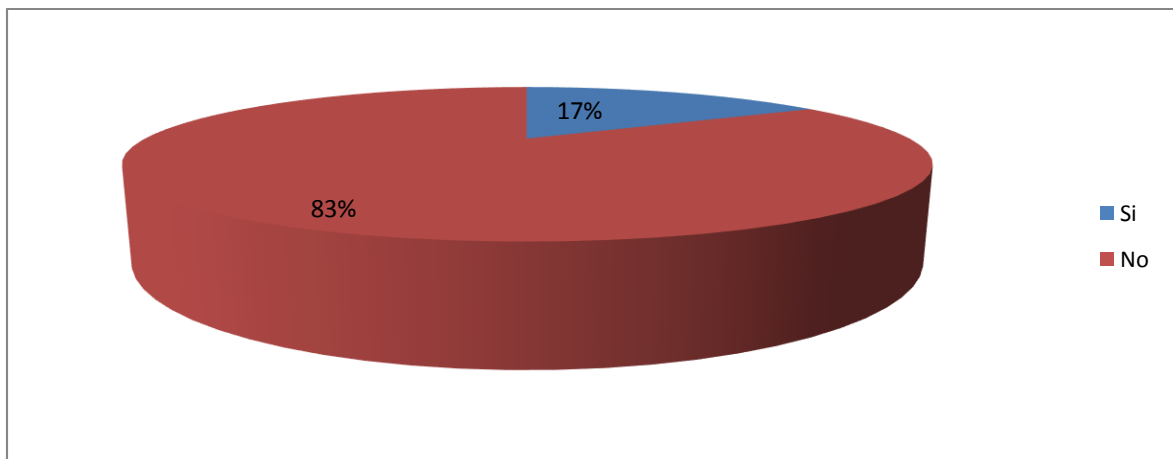
Gráfica No. 20 Sobre los roles y responsabilidades



Fuente: Elaboración propia 2015

El 100% de los encuestados coincidieron que no tienen definidos cuáles son sus roles y responsabilidades en el proceso y ejecución de la planeación estratégica

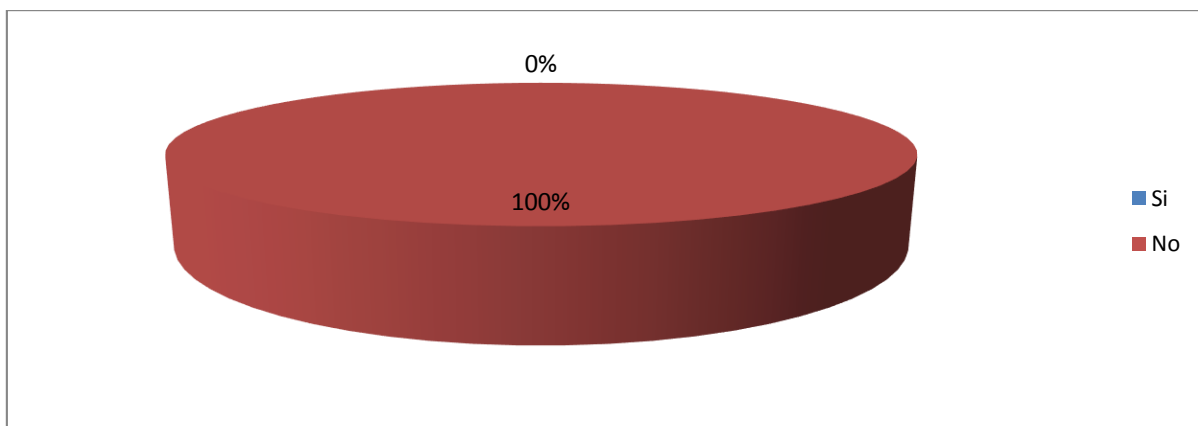
Gráfica No. 21 Sobre los objetivos de la empresa



Fuente: Elaboración propia 2015

Del 100% de los encuestados el 83% indica que no tiene claros los objetivos de la empresa en el corto, mediano y largo plazo mientras que 17% indica que si tienen conocimiento de los mismos.

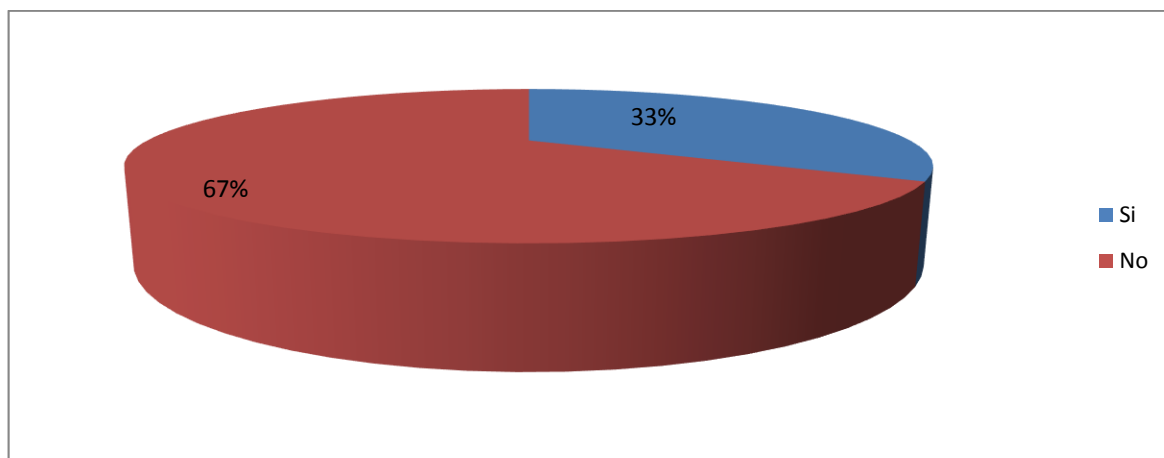
Gráfica No. 22 La empresa es conocida en el Mercado



Fuente: Elaboración propia 2015

El 100% de los encuestados concuerdan que la empresa no es suficientemente conocida en el mercado en el cual se desenvuelve.

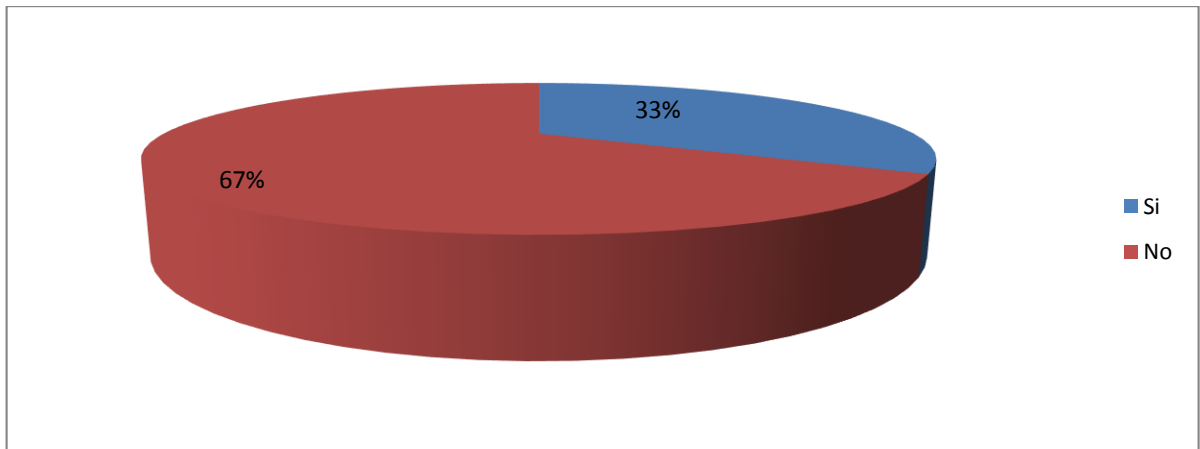
Gráfica No. 23 Sobre la comunicación en la empresa



Fuente: Elaboración propia 2015

La comunicación dentro toda empresa es básica, en la empresa sujeta a estudio el 67% de los encuestados indican que la comunicación es abierta y espontánea entre los trabajadores y el gerente general, no obstante, el 33% indica lo contrario.

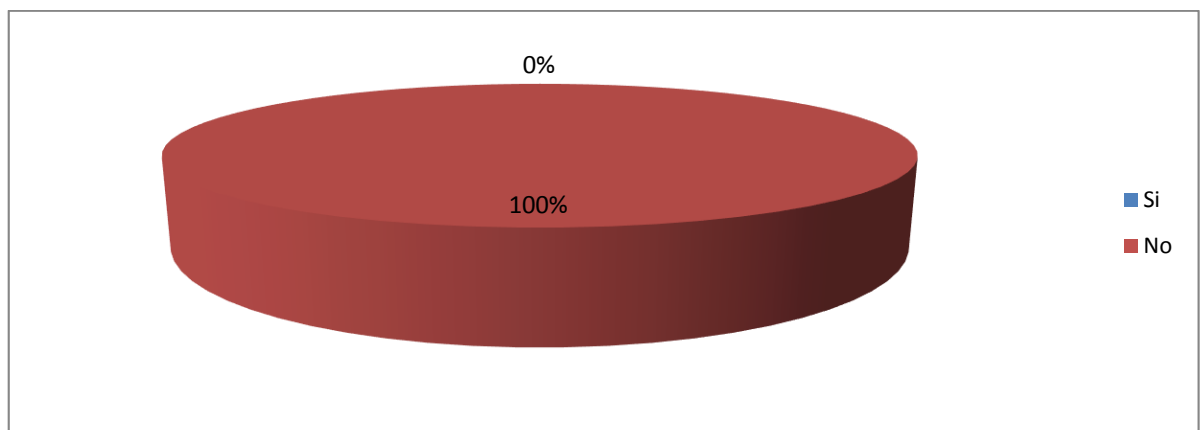
Gráfica No. 24 Sobre la atención del gerente general



Fuente: Elaboración propia 2015

El gerente general como máxima autoridad debe estar al tanto de todo el acontecer de la empresa, ante tal cuestionante el 67% los encuestados indican que el gerente general presta atención a los asuntos de la empresa mientras que el 33% indican que no es así y que el tiempo de respuesta a los problemas es muy largo.

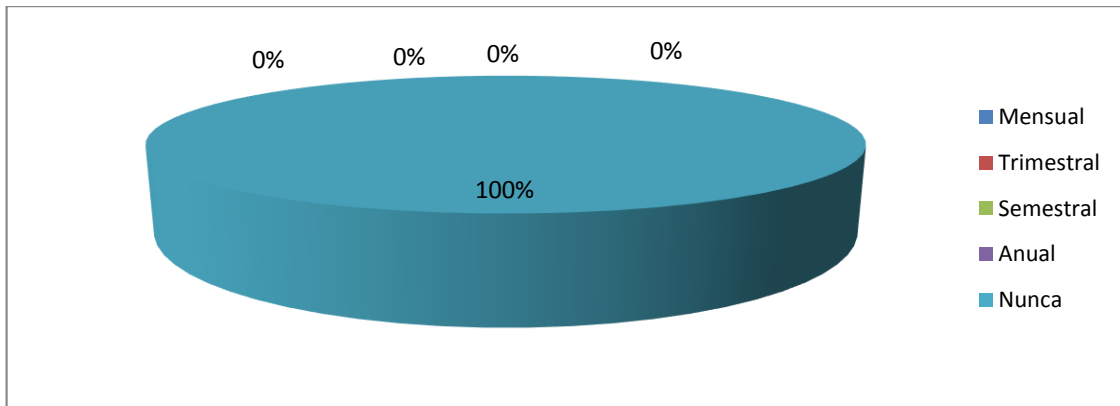
Gráfica No. 25 Sobre los objetivos y metas de los puestos de trabajo



Fuente: Elaboración propia 2015

Todo colaborador debe saber sus objetivos y metas en su puesto de trabajo no obstante el 100% de los encuestados indicaron no saberlos por lo que se limitan a realizar su trabajo.

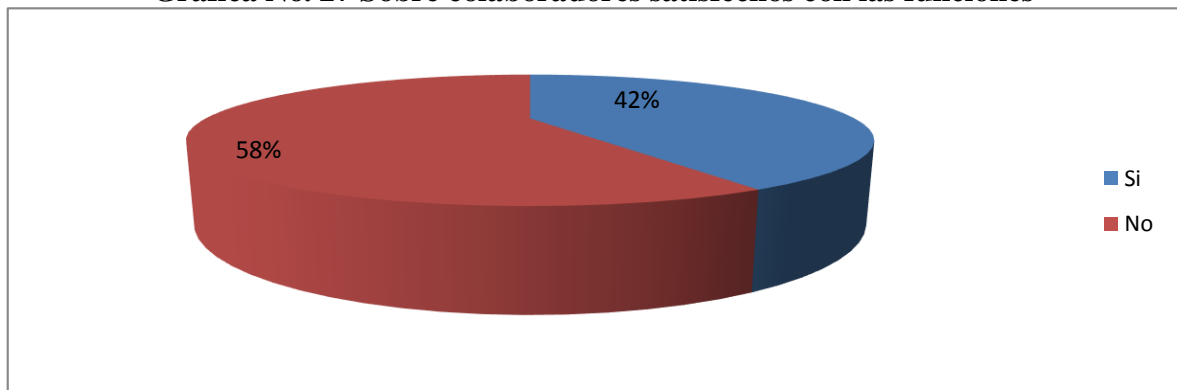
Gráfica No. 26 Sobre evaluaciones del desempeño



Fuente: Elaboración propia 2015

Como parte de las actividades administrativas que toda empresa debe realizar se encuentran las evaluaciones del desempeño, con el fin de determinar si los colaboradores realizan bien su trabajo y motivarlos de alguna manera, en Soluciones Agrícolas de Guatemala, S.A., los encuestados indicaron que nunca les han realizado una evaluación dentro de la empresa.

Gráfica No. 27 Sobre colaboradores satisfechos con las funciones



Fuente: Elaboración propia 2015

Los empleados realizan sus actividades de forma correcta cuando se sienten satisfechos con el trato de sus jefes y porque no decirlo con el sueldo que ganan por sus actividades, dentro de la empresa el 58% de los encuestados indicaron que no están satisfechos, mientras que el 42% indico si estarlo.

Capítulo 5

Propuesta de Solución a la Problemática

5.1 Introducción

La planeación estratégica es una herramienta fundamental para toda empresa sea esta micro, pequeña o mediana, de reciente creación o con años en el mercado, pues esta consiste en determinar el curso concreto de acción que se habrá de tomar, ya que a través de ella se podrán lograr los objetivos estratégicos de la organización, fijar los principios que la habrán de presidir así como orientar y establecer los tiempos, criterios y unidades necesarias para su realización designando a quiénes serán los responsables de llevarlos a cabo así como los recursos para que se pueden ejecutar.

5.2 Justificación

La misión, visión y los objetivos son pilares de la planeación estratégica por lo tanto toda empresa necesita tener una misión y con ella dar a conocer a sus clientes proveedores y colaboradores quienes son, que hacen y porque están en el mercado, la visión por su parte constituye una meta organizacional que servirá para motivar al personal para que trabaje por el futuro del negocio, a su vez proporcionara un conjunto de ideas generales de lo que la empresa quiere y espera ser, los objetivos no son más que los resultados que la empresa espera lograr, partiendo de esa premisa estos deben ser medibles y cuantificables, pero para lograr esos objetivos se deben establecer metas por departamento y ser comunicadas a los colaboradores quienes debidamente motivados encaminaran sus esfuerzos por lograr esas metas previstas.

5.3 Planteamiento

La empresa Solagro actualmente posee una deficiente planeación estratégica pues no ha desarrollado una misión, visión y objetivos dentro de su organización, sin estas herramientas la

empresa se encuentra en el limbo. La creación de una misión, visión y objetivos le permitiría dar a conocer a sus clientes, proveedores y colaboradores quienes son, que hacen y hacia donde se dirigen dando credibilidad a la empresa y estabilidad a sus colaboradores. Con estos elementos definidos la empresa generaría un ambiente estable de trabajo que motivaría a sus colaboradores a lograr los objetivos planteados, dando una nueva imagen a los proveedores y clientes.

Ejecución de la propuesta como resultado de la investigación

De acuerdo a los resultados de la investigación en la cual se utilizó como medio de recopilación de información la encuesta, por medio de la cual se logró determinar que la empresa no posee una planeación estratégica (misión, visión, objetivos) en tal sentido se presentan las siguientes propuestas:

Misión

Somos una empresa que busca el desarrollo de la producción agrícola mediante la comercialización de abono orgánico foliar con la finalidad de mejorar la calidad de vida de los consumidores finales.

Visión

Ser dentro de 5 años la empresa líder a nivel centroamericano en la comercialización de abono orgánico foliar brindando a nuestros clientes la asesoría técnica constante apoyándonos con la vasta experiencia de nuestros ingenieros agrónomos encaminando sus esfuerzos en el incremento de la producción.

Objetivos

Objetivo General

Desarrollar nuevas fórmulas de abono orgánico para incrementar la producción de productos agrícolas de mayor comercialización a nivel centroamericano.

Objetivos Específicos

- Apertura de sucursales en los países de El Salvador y Honduras.
- Realizar pruebas en diferentes productos agrícolas para verificar el incremento en la producción.
- Generar una base de datos que permita identificar la temporalidad de siembra de productos que pueden utilizar abono orgánico por áreas geográficas por país.

Propuesta a desarrollar por la empresa

La planeación estratégica no debe recaer únicamente sobre una persona sino en un comité integrado por miembros de la organización, miembros que deben de poseer el conocimiento teórico y la experiencia para el desarrollo de la misma.

Comité de Planeación

El comité de planeación debe estar integrado por personal con amplio conocimiento y fundamentos sobre el tema y el giro del negocio, se recomienda que sea integrado por miembros de la junta directiva, gerente general, gerente de recursos humanos, gerente de ventas, entre otros, etc.

Socialización de la Planeación

Definida la planeación estratégica, es importante darla a conocer a todo el personal de la empresa por lo cual será necesario realizar algunas actividades tales como: reuniones con jefaturas, reuniones con todo el personal, etc.

Otro factor importante es la colocación de la misión, visión y objetivos de la empresa en lugares visibles dentro de la empresa para que todos los colaboradores siempre los tengan presentes y no sean olvidados. Cabe mencionar que para el logro de los objetivos planteados cada gerencia debe de reunirse con sus colaboradores y plantear sus objetivos por departamento con el ánimo de alcanzar los objetivos organizacionales.

Recursos

Los pasos anteriores no serían posibles si no se cuentan con los recursos necesarios para llevarlos a cabo, en tal sentido se plantea las siguientes actividades asignando un presupuesto específico para cada una de ellas.

Presupuesto de Implementación de Planeación Estratégica

Cantidad	Descripción	Monto Unitario	Total
1	Asesor de la implementación de la Planeación Estratégica	Q 10,000.00	Q10,000.00
5	Reuniones del Comité de Planeación (coffee break)	Q 1,000.00	Q 5,000.00
Socialización de la Planeación			
5	Refacciones para Reuniones por departamento (coffee break)	Q 500.00	Q 2,500.00
3	Juegos de publicaciones de la Misión, Visión y Objetivos	Q 750.00	Q 2,250.00
2	Reuniones semestrales para evaluación de metas alcanzadas por departamento (coffee break)	Q 500.00	Q 1,000.00
TOTAL			Q 20,750.00

El presupuesto total para la implementación de la Planeación Estratégica y evaluaciones de la misma tendría un costo de Q 20,750.00

Conclusiones

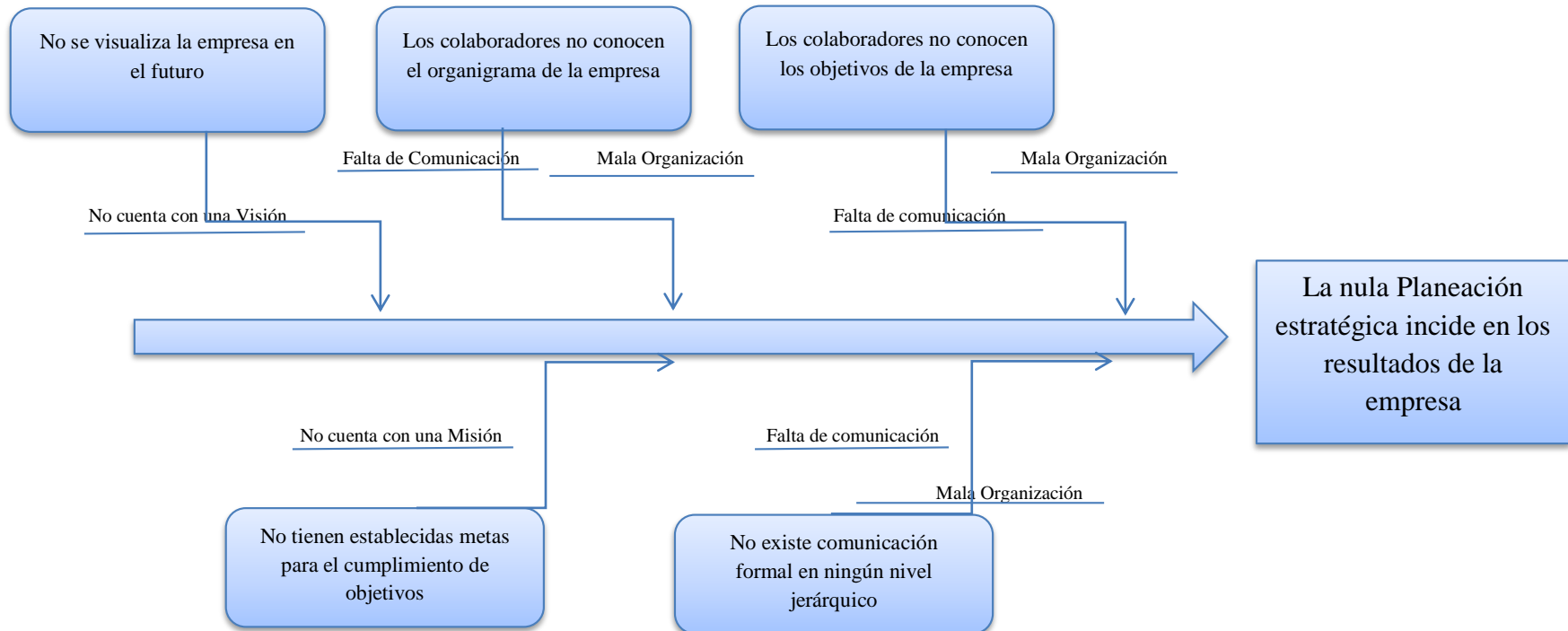
1. La empresa no cuenta con una de las herramientas más importantes de la administración como lo es la planeación estratégica, a través del cual puede enfocar a su personal en lo que la empresa busca en el futuro y cuáles son sus objetivos tanto general como específicos; razón por la cual existe una oportunidad de mejora para alcanzar al máximo los beneficios de la empresa.
2. La propuesta facilitará a la empresa, un plan administrativo, que ayude a establecer los procesos de planeación estratégica y la importancia de dicha herramienta.
3. La empresa no cuenta con una misión y visión, elementos de gran importancia que constituye la planeación, para saber quiénes son y hacia dónde quieren llegar a lo largo del tiempo.
4. La empresa carece de un plan de trabajo para lograr metas futuras, por no contar con los objetivos a largo y corto plazo.

Referencias bibliográficas

1. Acero, L. C. (2011). *Estrategias de creación empresarial*. Bogotá, Colombia : Ecoe Ediciones.
2. Alvarez, D. R. (2012). *El proceso de planeación estratégica*. Tesis Universidad Panamericana, <http://cmpr.edu/docs/bib/bibliografia-apa-CMPR.pdf>.
3. Chiavenato, I. (2011). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mexico: McGraw-Hill.
4. Figueroa, Nilda. (2010). *Manual de Estilo de Publicaciones*. American Psychological Association.
5. Koontz, H. y. (2008). *Administración una Perspectiva Global*. Mexico 13a. Edición: Mcgraw-Hill.
6. M., A. (2006). *Manual de Planeación Estrategica*. Mexico D.F. 9a Edición: Panorama Editorial.
7. Malhotra, N. K. (2004). *Investigación de Mercados, Cuarta Edición*. México: Pearson Educación.
8. Panamericana, U. (2015). *Manual de Estilo para Elaborar Opciones de Egreso. Guatemala*: <HTTP://www.upana.edu.gt/media/uploads/imagesuniversidadpanamericana>,.
9. Thompson, S. (2012). *Administración Estrategica. Mexico, 18a edición: Mcgraw-Hill*.
10. Panamericana, U. (2015) *Facultad de Ciencias Económicas. Guía para la realización de la Práctica Empresarial Dirigida*.
11. Panamericana, U. (2015). *Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA-. Guía de Tesis ACA 2015. Guatemala*.
12. Sampieri, R. H. (2010). *Metodología de la investigación . Mexico: McGraw Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V.*

ANEXOS

Anexo No.1 Diagrama Ishikawa



Fuente: Elaboración Propia

Anexo No.2 Fotografías



Plantaciones de cultivos en fincas



Plantaciones de cultivos en fincas



Bodega oficina central



Presentación frontal de producto en litro

Anexo No.3 Cuestionario

Universidad Panamericana

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Administración de Empresas

Cuestionario



La presente herramienta será utilizada en la investigación sobre el proceso de planeación estratégica de la empresa Soluciones Agrícolas de Guatemala, S.A., por lo cual solicito su participación en el presente cuestionario.

Instrucción: A continuación se le solicita contestar las siguientes preguntas, marcando con una X en la casilla que considere que sea la respuesta.

- | | SI | NO |
|---|-----------------------|-----------------------|
| 1. ¿Tiene la empresa definida su misión? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. ¿Tiene la empresa definida su visión? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. ¿Conoce los valores de la empresa? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. ¿En caso afirmativo de la anterior pregunta, cuáles son los valores de la empresa? | | |
| | | |
| | | |
| 5. ¿Considera usted que en la práctica, el actuar de la empresa está debidamente alineada con su visión y misión? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. ¿Las instrucciones que recibe por parte del gerente general son claras y precisas? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7. ¿Conoce algún proyecto a futuro que tenga la empresa para mejorar su posición en el mercado? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 8. ¿Considera usted que en la empresa, se lleva a cabo una adecuada planeación? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 9. ¿Tiene conocimiento de un futuro plan estratégico de la empresa? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 10. ¿Considera usted que la empresa elabora planes a largo plazo (5 años o más)? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

- | | SI | NO |
|---|-----------------------|-----------------------|
| 11. ¿Considera usted que la empresa elabora planes a mediano plazo (2 a 4 años)? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 12. ¿Considera usted que la empresa elabora planes a corto plazo (1año)? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 13. ¿Participa usted en la planeación de la empresa? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 14. ¿La alta gerencia de la empresa asume un rol de liderazgo en el proceso de planeación? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 15. ¿Existen oportunidades de mejorar el proceso de planeación en la empresa? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 16. ¿Una vez elaborada la planeación, ésta se comparte y se da conocer? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 17. ¿Son los planes lo suficientemente flexibles para permitir modificaciones? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 18. ¿Se elaboran los planes considerando a la competencia? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 19. ¿Se elaboran los planes considerando la capacidad de respuesta de la empresa? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 20. ¿En la formulación de los planes, se analizan las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas (FODA)? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 21. ¿Se tienen definidos de forma clara, los roles y responsabilidades en el proceso de planeación y ejecución de la estrategia? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 22. ¿Se tienen identificados claramente los objetivos a corto, mediano y largo plazo, dentro de la empresa? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 23. A su criterio, ¿La empresa es suficientemente conocida en el mercado que cubre actualmente? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 24. ¿Hay comunicación abierta y espontánea entre los trabajadores y el gerente general? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 25. Según su criterio, ¿El gerente general presta atención inmediata a los asuntos de la empresa? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 26. ¿Conoce usted cuáles son sus objetivos y metas en su puesto de trabajo? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

SI

NO

27. ¿Si su respuesta es afirmativa indique cuáles son?

28. ¿Con que periodicidad se realizan evaluaciones del desempeño dentro de la empresa?

Mensual

Trimestral

Semestral

Anual

Nunca

29. ¿Está satisfecho con las funciones y atribuciones que realiza dentro de la empresa?