



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO

FACULTAD DE ECONOMÍA Y CIENCIAS EMPRESARIALES

TÍTULO:

**“Análisis del impacto de la planificación estratégica en una empresa
enlatadora de atún.”**

TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO

PREVIO A OPTAR EL GRADO DE:

Contador Público Autorizado

NOMBRE DEL ESTUDIANTE:

Gabriela Katihuska Mero Landa

NOMBRE DEL TUTOR:

Emilio Enrique Gallardo González

SAMBORONDÓN, OCTUBRE 2018

CERTIFICACIÓN DE APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor de la estudiante Gabriela Katihuska Mero Landa que cursa estudios en la Facultad de Economía y Ciencias Empresariales en la carrera de Contaduría Pública.

CERTIFICO: Que el trabajo de titulación: Paper, presentado por la estudiante Gabriela Katihuska Mero Landa portadora de la cédula de identidad 1311119927, requisito previo para optar por el Grado Académico de Contador Público Autorizado, reúne los requisitos y méritos necesarios de carácter académico, para su presentación como trabajo final. Samborondón, agosto de 2017

EMILIO ENRIQUE GALLARDO GONZALEZ

DEDICATORIA

A mi hermosa familia!

Los amo

**“Análisis del impacto de la planificación estratégica en una empresa
enlatadora de atún.”**

Gabriela Katihuska Mero Landa

Resumen

Una de las principales causas del fracaso empresarial es no tener ningún tipo de plan estratégico. Si una empresa tiene poca idea de hacia dónde se dirige, vagará sin rumbo sin prioridades, cambiará constantemente y confundirá a los empleados sobre el propósito de sus actividades. El objetivo de este trabajo es analizar la incidencia de la planificación estratégica en la rentabilidad financiera de la empresa. Para el desarrollo de esta investigación se utilizó el método cuantitativo de la investigación. Como técnica de obtención de datos se empleó la encuesta y se analizaron cinco indicadores cumplimiento al presupuesto de ventas nacional, cumplimiento al presupuesto de ventas internacional, indicador rendimiento, razón corriente y cumplimiento al presupuesto de gastos. Como principales resultados se obtuvo que existe una parte de la población obrera que desconoce la misión, visión, objetivos estratégicos y los indicadores claves de sus respectivas áreas de trabajo. Además, se detectó que, con las estrategias trazadas, la empresa logró un ahorro considerable en los gastos presupuestados.

***Palabras clave:** enlatadora de atún, planificación estratégica, misión, visión, objetivos estratégicos, indicadores.*

"Analysis of the impact of strategic planning on a tuna canning company."

Gabriela Katihuska Mero Landa

Abstract

One of the main causes of business failure is not having any kind of strategic plan. If a company has little idea where it is going, it will wander aimlessly without priorities, it will constantly change and confuse employees about the purpose of their activities. The objective of this paper is to analyze the impact of strategic planning on the financial profitability of the company. For the development of this research, the quantitative method of research was used. As a data collection technique, the survey was used and five indicators were analyzed, compliance with the national sales budget, compliance with the international sales budget, performance indicator, current ratio and compliance with the expenditure budget. The main results were that there is a part of the working population that does not know the mission, vision, strategic objectives and key indicators of their respective areas of work. In addition, it was detected that with the strategies outlined, the company achieved a considerable saving in the budgeted expenses.

Keywords: *tuna canner, strategic planning, mission, vision, strategic objectives, indicators.*

Introducción

La planificación estratégica es un proceso sistemático que ayuda a las empresas a establecer un enfoque futuro y determinar la mejor manera de lograrlo. Su propósito principal es conectar tres áreas clave: la misión, que define el propósito del negocio, la visión, que describe lo que se quiere lograr y el plan, que determina cómo se desea alcanzar los objetivos finales (Bojórquez & Pérez, 2013). Esta herramienta proporciona una hoja de ruta para ayudar a la empresa a llegar desde donde se encuentra ahora a donde quiere estar. Los hitos se expresan en términos específicos, como objetivos cuantificables que miden si está avanzando según lo planeado y, si no, hasta qué punto se ha salido del camino (Torres, 2014). La planificación estratégica es importante para una organización porque proporciona un sentido de dirección y describe objetivos mensurables, es una herramienta útil para orientar las decisiones cotidianas y también para evaluar el progreso y cambiar los enfoques a medida que avanza la organización (Valenzuela, 2016). Para aprovechar al máximo la planificación estratégica, la empresa debe reflexionar detenidamente sobre los objetivos estratégicos que describe, y luego respaldar estos objetivos con puntos de referencia realistas, exhaustivamente investigados y cuantificables para evaluar los resultados. Esta herramienta es necesaria para determinar la dirección de la organización. Enfoca sus esfuerzos y asegura que todos en el negocio trabajen hacia un objetivo común. También te ayuda a acordar acciones que contribuyan al crecimiento del negocio, alinear recursos para obtener resultados óptimos, priorizar las necesidades financieras, construir una ventaja competitiva (Martell & Nakamoto, 2017).

Es por eso que la finalidad de este proyecto es determinar si la planificación estratégica influye en la rentabilidad financiera de una empresa y para confirmarlo se analiza el caso de una empresa atunera. Muchas empresas en el Ecuador han implementado planificación estratégica con buenos resultados, tales son los casos de las empresas: Vigelectron Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato, en este estudio el autor considera que la implementación de un plan estratégico les permite diferenciarse de la competencia, posicionarse en el mercado y lograr un incremento en las ventas, y además le conduce a obtener un mejor perfil organizacional (Chumo, 2013). Por su parte la empresa Ecuastilker Cía. Ltda. de la ciudad de Guayaquil, los autores consideran que: “el desarrollo de un plan estratégico es importante debido a la necesidad de realizar nuevos emprendimientos y estar dentro del rango de la competitividad empresarial” (Heras & Palacios, 2016). En la empresa Unipunto Cía. Ltda. de la ciudad de Quito, Izquierdo & Moya (2013) destacan la importancia de adoptar las debidas medidas para que esta empresa pueda competir en igualdad de condiciones a nivel internacional. Con el objetivo de analizar un caso mantense y determinar el impacto de la planificación estratégica, se ha elegido a una empresa enlatadora de atún, ubicada en el cantón Manta.

Marco teórico

¿Qué es la planificación estratégica?

La planificación estratégica es un proceso ordenado que involucra una secuencia de actividades por la cual la empresa define sus objetivos de largo y mediano plazo, así como también sus objetivos de corto plazo o metas de corto plazo que incluyen actividades en los próximos 12 o 18 meses el camino o la estrategia para lograr

dichos objetivos, así como la asignación de recursos a las actividades dentro de una empresa. Peter Druker (1954) citado por Solanas & Sabaté (2013) menciona que los objetivos no son órdenes, sino es un compromiso de todos los colaboradores de la empresa para poder mover recursos y destinar una visión hacia donde quiere ir la empresa y de esta manera poder crear un futuro para todos.

En la planificación estratégica se determinan objetivos a largo plazo y a corto plazo, los objetivos estratégicos a largo plazo ayudan a pensar en términos de objetivos generales y visiones generales, estos son útiles porque proporcionan un marco de tiempo general, un cronograma y un plan para el crecimiento continuo, los objetivos a largo plazo proporcionan hitos lejanos que ayudan a orientar las decisiones a corto plazo. Los objetivos a corto plazo son aquellos que se alinean, en el plan estratégico con las metas a largo plazo. Esta sincronización permite a la empresa efectuar actividades estratégicas al tiempo que avanza en una dirección clara. Es más fácil ser específico con objetivos a corto plazo, cuanto más específicos sean, mejor se podrá evaluar su progreso (Brume, 2017).

Las actividades de planificación estratégica tienen que operar al ritmo de los negocios, proporcionando perspectivas en tiempo real para que la administración responda rápidamente a los cambios del mercado, reasigne recursos y aproveche las perspectivas emergentes. Las empresas que tienden a integrar y desarrollar sus técnicas de planificación estratégica compiten de manera más efectiva, lo que genera mayores ventas y márgenes de ganancia, el rendimiento de los activos y el crecimiento de los empleados se encuentran en el mismo tiempo, más innovador y reconocido a nivel nacional (Scott, 2013).

La misión

La planificación estratégica comienza con la definición de una misión de la empresa. Una misión es importante para una organización porque sintetiza y destila la idea general que vincula sus estrategias prácticas, permitiendo a la administración y los empleados alinear los aspectos específicos de sus acciones y decisiones con una visión y una dirección claramente definidas (Maragno, de Souza, & Lunkes, 2014). La empresa debe definir su misión estratégica de manera que sea lo suficientemente amplia como para guiar tanto a la gerencia como a los empleados, y lo suficientemente estrecha como para enfocar sus esfuerzos.

La visión

La visión según (Torres, 2014) es el enunciado que “expresa hacia donde quiere llegar la organización en el futuro, dice la manera en que la empresa se concibe a sí misma en el futuro; es decir, es la imagen que se crea conscientemente para representar el futuro” (pág. 70). Se utiliza una declaración de visión para describir el estado futuro de la empresa, es decir, lo que la organización espera convertirse en el futuro. Es, por lo tanto, un objetivo a largo plazo que proporciona dirección a la organización. También comunica el propósito de la organización a los empleados y otras partes interesadas y les proporciona la inspiración para lograr ese propósito.

Establecer metas

Los aspectos básicos del proceso de planificación estratégica se expresan en objetivos medibles. Los objetivos medibles establecen objetivos específicos y concretos expresados en términos de cantidades y plazos. Los objetivos medibles son importantes para una organización porque permiten a los gerentes y empleados evaluar el progreso y acelerar los desarrollos (Valenzuela, 2016).

Los objetivos estratégicos se basan necesariamente en la mejor información que se tiene en el momento y sus evaluaciones más realistas de lo que la empresa puede lograr. Las organizaciones también se benefician al desarrollar una etapa en el proceso de planificación estratégica que implique evaluar los objetivos y el progreso después de un período de tiempo transcurrido, a la luz del éxito de la empresa en el logro de estos objetivos y desarrollos que han surgido en la continuidad (Contreras, 2013).

Análisis FODA

Un análisis FODA es un modelo de alto nivel que se usa a menudo al comienzo del proceso de planificación estratégica. Identifica los factores internos y externos que son favorables y desfavorables para lograr un objetivo comercial. Las fortalezas indican los aspectos del negocio que pueden ayudar a lograr la consecución de los objetivos trazados; las debilidades son aquellos factores que podrían obstaculizar el logro de los objetivos. Las oportunidades son aquellos factores externos que podrían facilitar el alcance de los objetivos estratégicos, mientras que las amenazas podrían obstaculizar su consecución. Entre las principales ventajas que se tienen al efectuar un análisis FODA se tienen: entender los problemas clave que afectan al negocio, minimizar riesgos y disuadir amenazas, capitalizar las oportunidades, aprovechar las fortalezas, desarrollar objetivos de negocio, identificar estrategias para alcanzar las metas (Díaz, 2014).

El proceso de planificación estratégica

El proceso de planificación estratégica puede ser tan importante para una organización como los resultados. La planificación estratégica puede ser un proceso especialmente valioso cuando incluye empleados en todos los departamentos y en

todos los niveles de responsabilidad, pensando en cómo sus actividades y responsabilidades encajan en el panorama general, y sobre sus posibles contribuciones (Torres, 2014).

Podría decirse que una de las principales causas del fracaso empresarial es no tener ningún tipo de plan estratégico. Si una empresa tiene poca idea de hacia dónde se dirige, vagará sin rumbo sin prioridades, cambiará constantemente y confundirá a los empleados sobre el propósito de sus trabajos. Esta es la razón por la cual la planificación estratégica es fundamental para el éxito del negocio, incluso si el proceso de planificación requiere tiempo y recursos.

Elementos clave de la planificación estratégica.

Un plan estratégico es un documento clave que establece la dirección del negocio y describe los pasos que a tomar para llegar allí. El proceso de planificación estratégica permite formular y responder cuatro preguntas fundamentales sobre la empresa: ¿dónde está ahora?, siendo este el punto de partida. Se debe conocer todo sobre el negocio, determinar cómo opera internamente, qué impulsa su rentabilidad y cómo se compara con la competencia. La segunda pregunta es ¿A dónde se desea llevar el negocio? o ¿cuál es su destino?, se debe describir dónde se visualiza la empresa en tres, cinco o diez años, en qué se desea centrarse y cuál será su ventaja competitiva. La tercera pregunta es ¿Cómo llegar allí?, para esto es necesario establecer una hoja de ruta, definir los hitos y los cambios que se deberá realizar para cumplir los objetivos estratégicos. Finalmente hay que preguntarse: ¿Cómo saber si se está teniendo éxito?, para ello hay que determinar los puntos de control y decidir cómo se medirá el éxito (Trenza, 2018).

Implementando la planificación estratégica

Según Restrepo (2017) la implementación es vital para el éxito del plan estratégico. Permite activar el plan que se ha creado, convertir la estrategia en acciones y garantizar que el tiempo y la energía invertida en el proceso de planificación no se desperdicien. Para asegurar de que se está configurado una implementación exitosa, es necesario asegurar cinco elementos clave: personas, recursos, estructura, sistemas y cultura organizacional.

También se debe seguir los siguientes pasos para llevar a cabo la implementación: Instalar una nueva estructura empresarial y de gestión, si es necesario; asignar roles y responsabilidades claras a quienes implementan el plan; comunicar claramente la estrategia, los procesos y los objetivos al personal, las partes interesadas; asegurar fondos y recursos para cualquier iniciativa o cambio que deba ocurrir; gestionar el cambio de manera eficiente y eficaz, permitir que el personal dedique tiempo y esfuerzo a las acciones acordadas. La clave para implementar los objetivos estratégicos es asignar metas y responsabilidades con presupuestos y plazos a los responsables. Esto podría incluir empleados clave o jefes de departamento.

Monitorear la implementación estratégica.

Después de iniciar la implementación, se debe controlar y evaluar las acciones para asegurar que se mantengan en el camino de alcanzar los objetivos estratégicos. Esto se puede lograr a través de: medición del desempeño, revisión de información interna y externa, realizar acciones correctivas, si fuese necesario. Es importante conocer que el seguimiento es un proceso continuo, para lo cual se debe definir qué parámetros se desea medir, usar indicadores clave de rendimiento para evaluar el desempeño del negocio, establecer objetivos y plazos como una forma de gestionar

el proceso y determinar su progreso midiendo los resultados reales versus el plan. A medida que la implementación avanza, es posible que se deba modificar la estrategia de negocios (Armijo, 2011).

Los indicadores clave de rendimiento, también conocidos como KPI, permiten medir y evaluar la efectividad de las soluciones, funciones y procesos en la empresa. Estos indicadores toman en cuenta los objetivos estratégicos del negocio y miden el desempeño contra un objetivo específico, definido desde un punto de vista estratégico, de planificación o de presupuesto. Cada negocio es único. Seleccionar los KPI correctos y usarlos de manera efectiva ayuda a mejorar el rendimiento de la empresa (Monfort, 2016).

El sector atunero en la economía ecuatoriana

Según información proporcionada por el Ministerio de Comercio Exterior (2017) la industria pesquera comenzó sus actividades de exportación a mitad del siglo XX, siendo dos factores importantes para el desarrollo de la industria la firma de la Declaración de Santiago entre Ecuador, Perú y Chile, en el año 1952, cuyo fin fue el de precautelar los recursos marinos de dichos países y declarar como norma la soberanía y jurisdicción en una distancia de doscientas millas marinas; y el segundo factor fue el nacimiento de la actividad pesquera industrial que involucraba la captura, procesamiento y comercialización de atún y camarón en plantas industriales instaladas en las ciudades de Manta, Guayaquil y Posorja. A partir de esto la industria atunera se ha ido perfeccionando a lo largo de los años, integrando una cadena productiva que extrae, procesa y exporta dicho producto.

La importancia económica de la industria atunera radica en que genera aproximadamente 24.000 puestos de trabajos directos y 120.000 indirectos, de los cuales un 53% son desarrollados por mujeres. Además, un 65,48% del total de divisas del sector pesquero en el periodo 2010-2016 pertenece a la industria atunera, representando además un 8,71% de las exportaciones no petroleras del Ecuador en dicho periodo. Las empresas dedicadas a la producción de atún enlatado se encuentran distribuidas en tres provincias, Manabí (63%), Guayas (21%), Santa Elena (16%).

Según el banco Central del Ecuador (2016), citado por el Ministerio de Comercio Exterior (2017) el 90% de la producción de la industria atunera se orienta al mercado internacional, su oferta exportable se compone de conserva (80%) y lomos de atún (20%), siendo los productos principales: Atunes en conserva, conservas de listados en agua y sal, conservas de listados en aceite, atún en lomo, lomos precocidos de listados, lomos precocidos de atún de aleta amarilla y conservas de atún de aleta amarilla en aceite .

Empresa enlatadora de atún

La empresa motivo de estudio se caracteriza por dedicarse a la extracción, procesamiento, comercialización y exportación de enlatados de atún. Se encuentra ubicada en la ciudad de Manta, la cual es un lugar idóneo para el desarrollo pesquero debido a su posicionamiento geográfico privilegiado. Con respecto al aspecto tecnológico, la empresa posee con una planta productiva que cuenta con procesos automatizados y tecnificados, lo cual le ha permitido acceder a mercados internacionales, produciendo más de mil marcas. Esto le ha permitido ser

caracterizada como una de las empresas líderes en esta industria, no sólo en Manta, sino en el país.

En el año 2016, debido a situaciones del entorno externo, tales como las condiciones del mercado nacional e internacional y el terremoto acaecido en el mes de abril, conllevaron a la necesidad de analizar los desafíos y oportunidades, así como de evaluar las fuerzas internas de la empresa, con el fin de determinar los ajustes necesarios para lograr ventajas competitivas. Los directivos y personal involucrado de esta empresa efectuaron las acciones pertinentes para diseñar e implementar un plan estratégico que les permitiese inspirar y motivar a los colaboradores, hacerlos sentir identificados y comprometidos con la visión de la organización; brindar identidad a la empresa; cimentar las bases de la cultura organizacional, proyectar una imagen positiva ante los clientes, proveedores y público en general y mantener focalizado el camino a seguir para la consecución de los objetivos trazados.

Metodología

En el presente trabajo investigativo se utilizó el método cuantitativo de la investigación con la finalidad de analizar el impacto de la planificación estratégica en una empresa enlatadora de atún de la ciudad de Manta. Además, a través de esta investigación se buscó monitorear y conocer cuáles son los principales beneficios obtenidos con el plan estratégico que se implementó en el año 2016, es por ello que se aplicó una encuesta al personal de la empresa en estudio y se realizó un análisis de los siguiente indicadores claves de desempeño:

1. *Cumplimiento al presupuesto de ventas*: basado en los lineamientos dados por la Gerencia General en cumplimiento a la visión que persigue la empresa
2. *Productividad General*: es la eficiencia que tiene la producción donde obtiene del pescado cocinado el llamado limpio que es la carne que se empacará en las distintas líneas lonja, lata o pouch y el llamado desperdicio que se vende a las empresas productoras de harina de pescado.
3. *Razón Corriente*: es un indicador financiero que indica a la organización a conocer su capacidad de respuesta con sus activos corrientes frente a sus pasivos corrientes, es importante conocer que uno de los activos más importantes de esta empresa son sus inventarios de productos terminados y materias primas.
4. *Cumplimiento a la rentabilidad*: todos los años la organización entra en su proceso presupuestal que le permite ingresar estándares a su sistema o ERP los cuales son los referenciales de cumplimiento para llegar a la rentabilidad marcada por la Dirección.
5. *Cumplimiento al presupuesto de gastos*: la empresa cuenta con un comité estructurado de control y seguimiento de los gastos haciendo responsable a cada gerente del cumplimiento de los mismos, se hacen revisiones mensuales para evaluar y crear planes de acción en caso de ser necesario.

Participantes

El estudio es de tipo transversal, se efectuó los días 6, 7, 8 y 9 de noviembre del 2018, a una muestra representativa, calculada mediante fórmula, de 64 trabajadores pertenecientes a la empresa enlatadora de atún. Se aplicó el muestreo

estratificado, obteniendo de esta manera información de todas las áreas de la empresa, la muestra estuvo compuesta por 3 individuos del personal administrativo, 47 personas pertenecientes a la mano de obra directa y 14 de mano de obra indirecta.

Materiales

Para la aplicación de la encuesta se utilizó los formularios de Google Drive, que permitió recopilar información en forma online a través de dispositivo electrónico (Tablet). También se revisaron los indicadores claves de desempeño, proporcionados por la empresa en estudio, efectuando un análisis trimestral en el periodo abril 2016 – diciembre 2017.

Diseño

Para la obtención de datos necesarios para la investigación se efectuó de forma personal, proporcionando el dispositivo electrónico al sujeto de estudio, garantizando su anonimato, los datos obtenidos se almacenó de manera automática en una base de datos en Google Drive.

Procedimiento

Una vez obtenidos todos los datos, se descargó la información obtenida en una hoja de cálculo en Microsoft Excel 2016, efectuando los análisis correspondientes. En el caso de los indicadores, se realizó un estudio de los siguientes indicadores: Cumplimiento al presupuesto de ventas nacional, cumplimiento al presupuesto de ventas internacional, indicador rendimiento, razón corriente, cumplimiento al presupuesto de gastos.

Análisis de los resultados

Una vez aplicados las técnicas de recolección de datos, se procede al análisis de la información obtenida:

Resultados de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa enlatadora de atún

Pregunta 1.

La empresa considera su opinión en la toma de decisiones

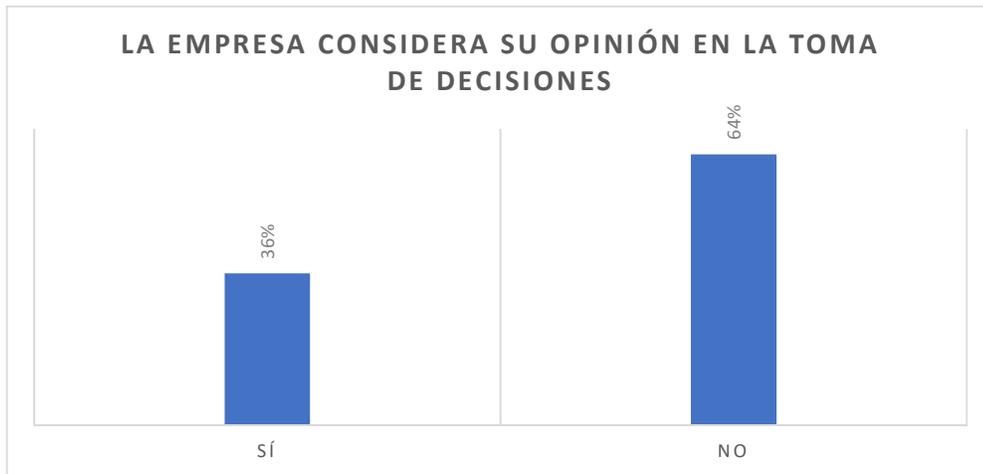


Figura 1. La empresa considera su opinión en la toma de decisiones

Fuente: Encuestas aplicadas a trabajadores de empresa enlatadora de atún de la ciudad de Manta

Elaborado por: Gabriela Mero

Al consultar a los trabajadores de las distintas áreas o departamentos de la empresa en estudio, se observa que la mayor parte, representado por un 64% considera que la empresa no toma en consideración su opinión al momento de tomar decisiones. Es importante considerar que la participación activa de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones aumenta la moral general de la empresa, por lo cual

es recomendable hacer partícipe a una mayor proporción de empleados. Muchas compañías tienen una clara separación de poder entre la gerencia y los trabajadores; sin embargo, la participación activa de los empleados reduce esa brecha, abriendo las líneas de comunicación entre supervisores y empleados. Como participantes activos en el proceso de toma de decisiones, los empleados entienden que sus ideas son una contribución importante para la empresa y les da el poder de influir en el resultado de su trabajo, lo que lleva a una mayor satisfacción laboral y una actitud positiva, no solo hacia su posición sino también a la propia empresa.

Pregunta 2.

¿Tiene usted conocimiento de la misión y visión de la empresa?

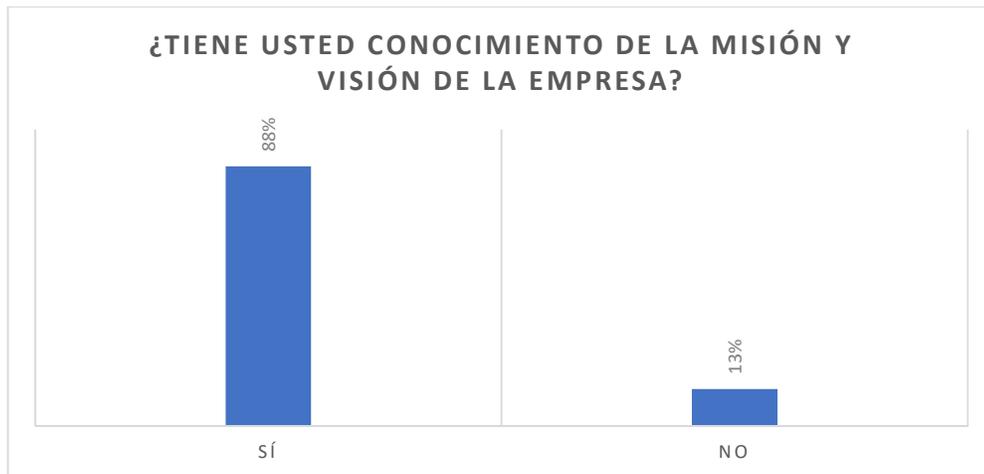


Figura 2. ¿Tiene usted conocimiento de la misión y visión de la empresa?

Fuente: Encuestas aplicadas a trabajadores de empresa enlatadora de atún de la ciudad de Manta

Elaborado por: Gabriela Mero

Se observa que gran parte de la población encuestada (88%) indica que sí tiene conocimiento de la misión y visión de la empresa. Un adecuado planteamiento de la visión y la asegura que cada elemento del proceso de gestión estratégica esté

alineado con los objetivos a largo plazo de la empresa. Al conocer la misión y la visión los empleados entienden dónde enfocar sus esfuerzos si alinean su trabajo diario con la visión y la misión, por tanto, es fundamental establecer acciones que permitan lograr que ambos aspectos sea conocido por la totalidad de los miembros de la empresa.

Según Orhan, Erdoğan, & Durmaz (2014) indican que para que la misión, visión y objetivos estratégicos tengan un efecto positivo en el desempeño de la organización, deben ser conocidas y aceptadas por los empleados.

Pregunta 3.

El área en la que usted trabaja ¿Cuenta con sus propios objetivos estratégicos?

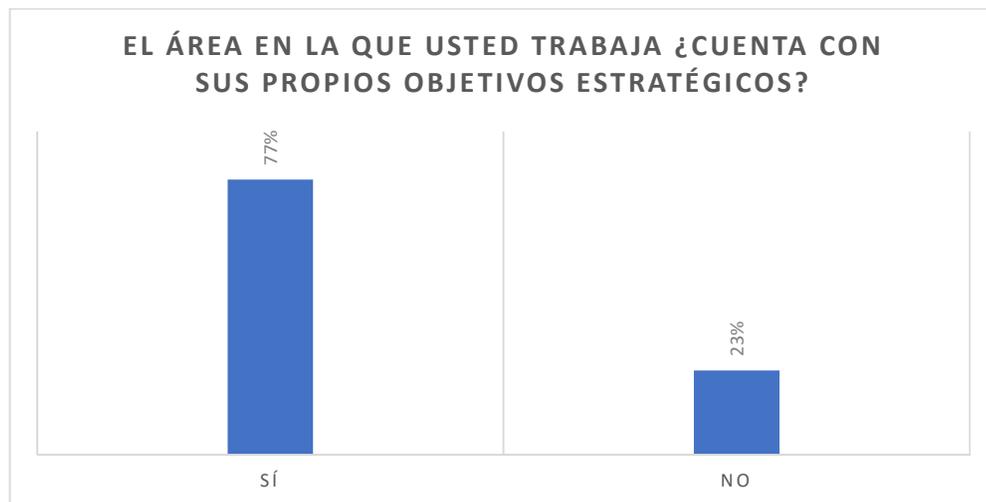


Figura 3. El área en la que usted trabaja ¿Cuenta con sus propios objetivos estratégicos?

Fuente: Encuestas aplicadas a trabajadores de empresa enlatadora de atún de la ciudad de Manta

Elaborado por: Gabriela Mero

La planificación estratégica es el proceso de desarrollo de objetivos, estrategias y tácticas de la empresa para lograr la misión de la organización. La compañía genera objetivos a corto y largo plazo utilizando la declaración de la misión.

Al consultar a los trabajadores encuestados si en el área en que trabajan cuentan con sus propios objetivos estratégicos, se obtuvo como resultado que el 77% de ellos mencionaron que sí los tienen. Es preocupante que el 23% de los empleados desconozca los objetivos estratégicos de su área respectiva, por lo que se deben tomar acciones respectivas, considerando que los objetivos son guías que establecen los detalles y le dicen a cada empleado cuál es su responsabilidad en el logro de los objetivos finales de la empresa.

Pregunta 4.

El área en la que usted trabaja ¿Existen indicadores clave de rendimiento?

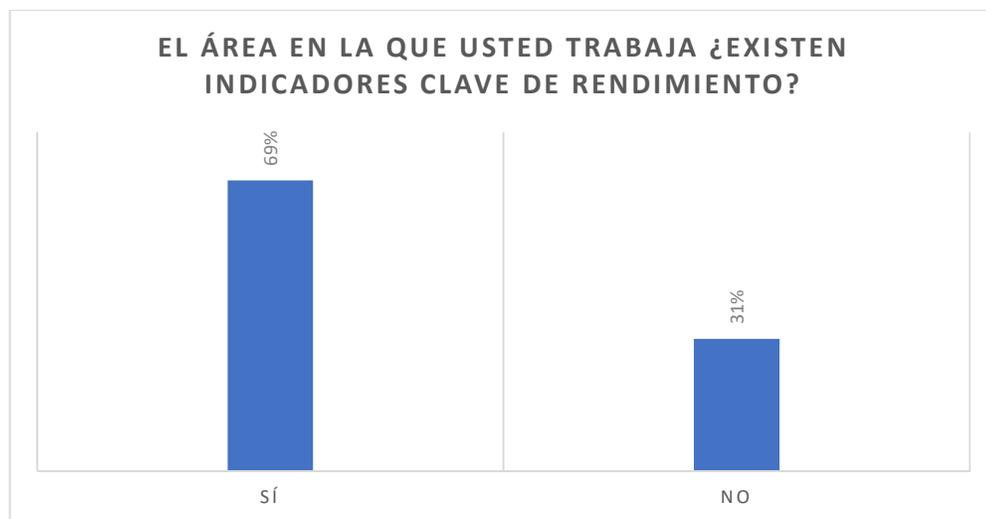


Figura 4. El área en la que usted trabaja ¿Existen indicadores clave de rendimiento?

Fuente: Encuestas aplicadas a trabajadores de empresa enlatadora de atún de la ciudad de Manta

Elaborado por: Gabriela Mero

Como lo muestra la figura anterior, el 69% de los encuestados indican que en su área de trabajo sí existen indicadores clave de rendimiento, este valor es bajo considerando que la empresa enlatadora cuenta con indicadores clave de rendimiento en todos sus departamentos. Se considera necesario que exista

socialización de los diversos aspectos de la planificación estratégica, no solo a nivel directivo y administrativo, sino de forma global en toda la empresa.

Con el objetivo de medir el comportamiento de los indicadores claves de desempeño de la empresa enlatadora de atún de la ciudad de Manta, se procede al análisis de los principales indicadores de la compañía, en el periodo del segundo trimestre del año 2016 al cuarto trimestre del año 2017, los resultados se presentan a continuación:

Análisis de los indicadores claves de desempeño

Indicador 1.

Cumplimiento al presupuesto de ventas nacional

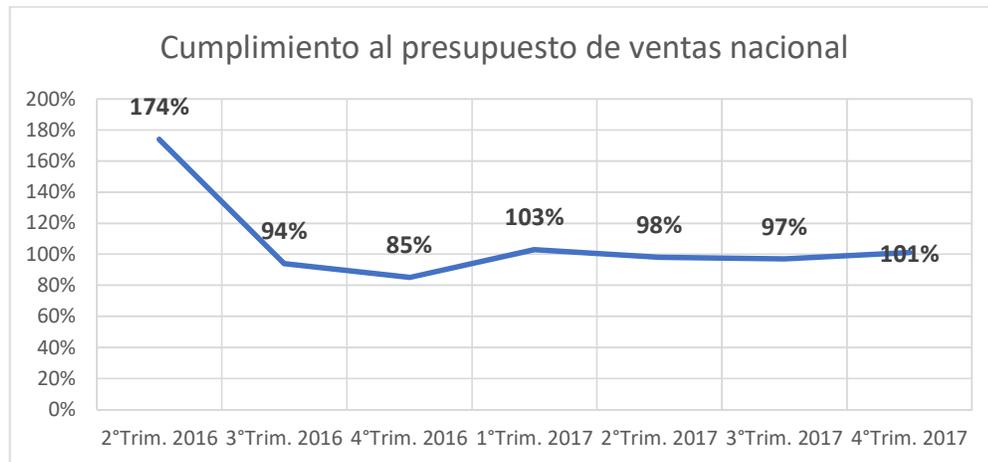


Figura 5. Cumplimiento al presupuesto de ventas nacional

Fuente: Análisis de información contable de empresa enlatadora de atún de la ciudad de Manta

Elaborado por: Gabriela Mero

En el año 2016 este indicador se vio incrementado durante el segundo trimestre debido al terremoto del 16 de abril, el mercado nacional tuvo una alta demanda de enlatados. En el año 2017 el mercado cumplió las expectativas de la empresa

cumpliendo sus metas de ventas. El Cumplimiento al presupuesto de ventas nacional promedio en el periodo de estudio es de 107%.

Indicador 2.

Cumplimiento al presupuesto de ventas internacional

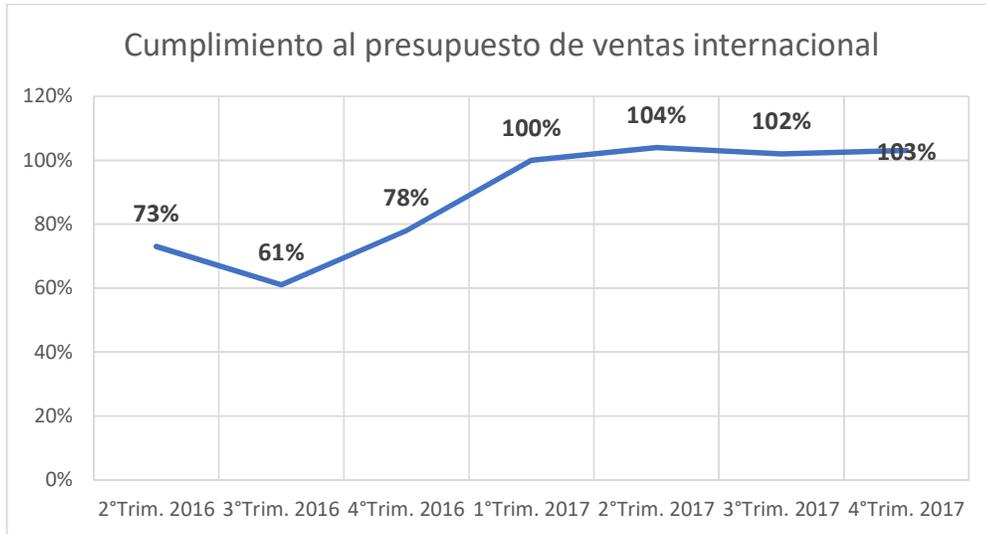


Figura 6. Cumplimiento al presupuesto de ventas internacional

Fuente: Análisis de información contable de empresa enlatadora de atún de la ciudad de Manta

Elaborado por: Gabriela Mero

Con respecto al Cumplimiento al presupuesto de ventas internacional, la empresa se vio enormemente afectada por el terremoto, tanto su personal como sus instalaciones sufrieron los estragos que impacto en la productividad, cayendo esta, a niveles nunca imaginados, es decir sin producción solo se vendió stock el cual obviamente no cubrió la alta demanda internacional. Para el año 2017, una vez que volvió la estabilidad, la empresa comenzó a recuperarse y tener una producción estable lo cual le permitió cubrir sus ventas esperadas en este año.

Indicador 3.

Indicador Rendimiento

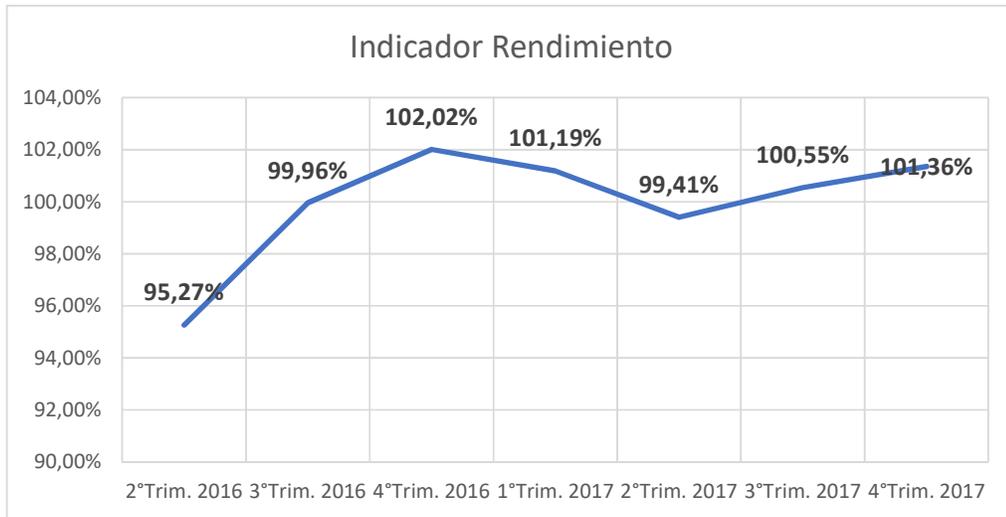


Figura 7. Indicador Rendimiento

Fuente: Análisis de información contable de empresa enlatadora de atún de la ciudad de Manta

Elaborado por: Gabriela Mero

La empresa en el año 2016 sufrió grandes pérdidas incluyendo la productividad del rendimiento, se tenía al personal con mucho nerviosismo lo cual no les permitió cumplir a cabalidad sus responsabilidades. Para el 2017 la situación mejoró notablemente, poco a poco se fue recuperando la confianza y tranquilidad que permitió al personal desempeñarse normalmente. En la figura se observa que los mejores resultados se obtienen en el cuarto trimestre de los años 2016 y 2017, logrando un rendimiento del 102,02% y 101,36% respectivamente.

Indicador 4.

Razón corriente

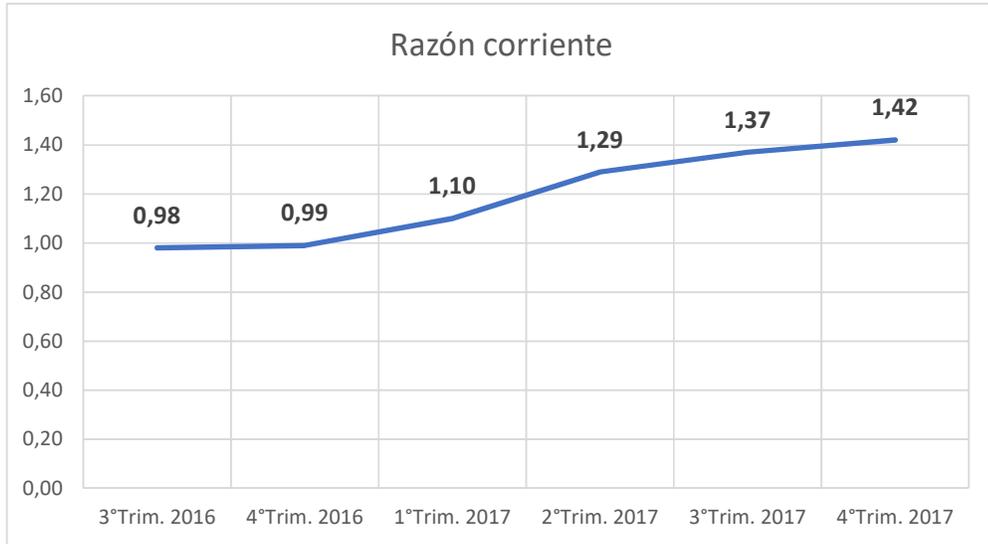


Figura 8. Razón corriente

Fuente: Análisis de información contable de empresa enlatadora de atún de la ciudad de Manta

Elaborado por: Gabriela Mero

Con referencia al indicador razón corriente, se pudo visualizar que, en el año 2016, con la afectación del terremoto, la industria perdió el apoyo de la banca por el alto riesgo, es así que en este año los accionistas tuvieron que intervenir con nuevas aportaciones hasta recuperar su liquidez con el seguro y así mantener la operatividad, estas acciones tomadas permitió mejorar este indicador. En el año 2017 se mejoró con el pago del seguro por las pérdidas del año anterior y la recuperación de la confianza de la banca lo cual también incrementó los gastos financieros.

Indicador 5.

Cumplimiento al presupuesto de gastos.

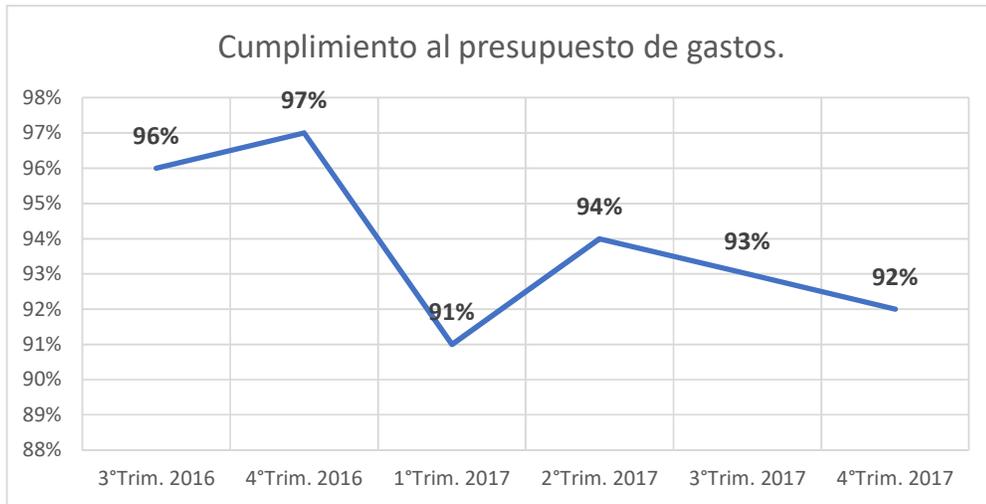


Figura 9. Cumplimiento al presupuesto de gastos.

Fuente: Análisis de información contable de empresa enlatadora de atún de la ciudad de Manta

Elaborado por: Gabriela Mero

Al momento de desarrollar la planificación estratégica, uno de los objetivos planteados fue la reducción de gastos en la empresa, por lo que se formó un Comité de Gastos que comenzó a trabajar en la reducción de estos desde el segundo semestre del 2016 y culminó en diciembre del 2017. Este comité creó una nueva cultura de gastos en la organización, así como el empoderamiento de los gerentes por los rubros que manejan. En la figura anterior se puede evidenciar la reducción de los gastos de la empresa en el periodo de estudio, logrando como resultado un gasto menor al presupuestado, obteniendo un ahorro aproximado de dos millones de dólares en el periodo mencionado.

Conclusiones

Una vez efectuada la presente investigación, se plantean las siguientes conclusiones:

- La mayor parte de los trabajadores de la empresa considera que la empresa no toma en consideración su opinión al momento de tomar decisiones, vale acotar que gran parte de esta población pertenece al departamento de producción.
- Con respecto al análisis del nivel de conocimiento sobre la planificación estratégica en la empresa en estudio, se evidenció que un 88% de los trabajadores tiene conocimiento de la misión y visión de la empresa; y un 23% de los empleados desconoce los objetivos estratégicos de su área respectiva, es necesario tomar las debidas acciones, considerando que los objetivos son guías que establecen los detalles y le dicen a cada empleado cuál es su responsabilidad en el logro de los objetivos finales de la empresa. Además, existe un porcentaje considerable de trabajadores (31%) que desconocen los indicadores claves de rendimiento que se manejan en su área de trabajo.
- En este trabajo investigativo, se realizó un análisis de los siguientes indicadores: Cumplimiento al presupuesto de ventas nacional, cumplimiento al presupuesto de ventas internacional, indicador rendimiento, razón corriente, cumplimiento al presupuesto de gastos, siendo los principales resultados los siguientes:
 - El indicador de cumplimiento al presupuesto de ventas nacional, en el año 2016 se vio incrementado durante el segundo trimestre, ya que,

debido al terremoto del 16 de abril, se tuvo una alta demanda de enlatados.

- Los indicadores productividad y cumplimiento de ventas internacional se vieron afectados en el año 2016, luego del terremoto, debido a que las instalaciones y el personal de la empresa sufrieron estragos que impactó en la productividad. Es por esto que no se pudo cubrir la alta demanda internacional.
- Debido al poco apoyo de la Banca, en el año 2016 los accionistas tuvieron que intervenir con nuevas aportaciones hasta recuperar su liquidez con el seguro y así mantener la operatividad, dichas acciones lograron mejorar este indicador.
- Una de las acciones principales implementadas con la planificación estratégica fue la creación del comité de gastos. Este comité creó una nueva cultura de gastos en la organización, así como el empoderamiento de los gerentes por los rubros que manejan, logrando como resultado un gasto menor al presupuestado, y en el periodo del tercer trimestre del 2016 al cuarto trimestre del 2017, se logró obtener un ahorro aproximado de dos millones de dólares.
- Finalmente se concluye que la planificación estratégica influye de manera significativa en la rentabilidad financiera de la empresa, quedando demostrado esto con las acciones de la empresa con respecto al control de los costos, logrando que en el periodo de estudio el presupuesto real sea menor al proyectado.

Recomendaciones

Una vez planteadas las conclusiones, se procede a recomendar:

- Que se brinde capacitación al personal de la empresa para que se empoderen de la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa.
- En los procesos de inducción a nuevos empleados, se fomente el aprendizaje de la misión y visión de la empresa, y se socialice los aspectos generales de la planificación estratégica.
- Para futuros trabajos es recomendable poder acceder a un mayor número de empresas del sector, para determinar si los resultados obtenidos son parecidos o difieren de una organización a otra. También como forma de identificar como diversas empresas hacen frente a situaciones ajenas a la actividad que afectó drásticamente varios aspectos de la organización, como el terremoto acaecido el 16 de abril del 2016 en la ciudad de Manta.

Referencias bibliográficas

Armijo, M. (30 de Abril de 2011). *Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Obtenido de CEPAL Web site:

https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/39255/30_04_MANUAL_COMPLETO_de_Abril.pdf

Bojórquez, M., & Pérez, A. (2013). La Planificación Estratégica un pilar en la Gestión Empresarial. *Publicación trimestral de la revista El Buzón de Paccioli*, 4-18.

- Brume, M. (2017). Gestión estratégica como herramienta para promover la competitividad de las empresas . *Publicación online de la Revista Espacios*, 1-14.
- Chumo, O. (2013). *La Planificación Estratégica y su incidencia en las ventas de la empresa Vigelectron Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Publicación semestral de la Revista Pensamiento y Gestión*, 152-181.
- Díaz, R. (2014). *Análisis FODA*. Obtenido de Ceppia S.A.S Web site: <http://www.ceppia.com.co/Herramientas/PLANEACION-ESTRATEGICA/Analisis-FODA.pdf>
- Heras, M., & Palacios, A. (2016). *Propuesta de Planeación estratégica Ecuastilker Cía. Ltda. y diseños de sus indicadores de gestión*. Guayaquil: Universidad Católica Santiago de Guayaquil.
- Hernández, R., Baptista, P., & Fernández, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw-Hill.
- Izquierdo, A., & Moya, G. (2013). *Planificación estratégica para la gestión de la empresa Unipunto Cia. Ltda. .* Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Maragno, S., de Souza, P., & Lunkes, R. J. (2014). MISIÓN INSTITUCIONAL. Análisis de los principales elementos propuestos por Pearce II (1982)

presentes en las misiones de los hoteles de Santa Catarina, Brasil.
Publicación mensual Estudios y Perspectivas en Turismo, 467-483.

Martell, K., & Nakamoto, R. (2017). *Propuesta de un Plan Estratégico para la empresa Barlleta S.A. que permita su crecimiento sostenible*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Ministerio de Comercio Exterior. (2017). *Informe sobre el sector atunero ecuatoriano*. Quito: Ministerio de Comercio Exterior del Ecuador.

Monfort, R. (2016). *COBIT 5 y el Cuadro de Mando Integral como herramientas de Gobierno de TI*. Valencia: Universitat Politècnica de València.

Monje, C. (2011). *Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa*. Neiva: Universidad Surcolombiana.

Orhan, G., Erdoğan, D., & Durmaz, V. (2014). Adopting Mission and Vision Statements by Employees: The Case of TAV. *Publicación online ScienceDirect*, 251-262.

Restrepo, L. (6 de Diciembre de 2017). *Consejos para implementar un Plan Estratégico*. Obtenido de Corporación Industrial Minuto de Dios Web site: <https://mdc.org.co/consejos-implementar-un-plan-estrategico/>

Scott, A. (2013). *Planificación Estratégica*. Edinburgh: Edinburgh Business School.

Solanas, I., & Sabaté, J. (2013). *Dirección de cuentas. Gestión y planificación de cuentas en publicidad*. Barcelona: Editorial UOC.

Torres, Z. (2014). *Administración Estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.

Trenza, A. (21 de febrero de 2018). *Plan estratégico para una empresa, ¿qué es y como se hace?* Obtenido de sitio web de Estrategia y Finanzas:
<https://anatrenza.com/plan-estrategico-empresa-como-hacer/>

Valenzuela, C. (2016). *Importancia de la Planificación Estratégica en las empresas*. Bogotá, D.C.: Universidad Militar de Nueva Granada.