PROPUESTA DE UN MODELO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y HUMANO, DE LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL POMALCA S.A.A.

PROPOSAL OF A STRATEGIC PLAN THAT ALOWS THE ORGANIZATIONAL AND HUMAN DEVELOPMENT OF THE AGROINDUSTRIAL COMPANY POMALCA S.A.A.

Laura Miluska Mío Flores [1]
Luis Miguel Tafur Santa Cruz [2]

RESUMEN

El trabajo de investigación que se presenta a continuación, tiene por finalidad la creación de un plan estratégico que permita el desarrollo organizacional y humano de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A., proporcionando las guías necesarias de actuación para la consecución de los objetivos trazados por el plan.

Para una mejor comprensión y orden, se ha dado una estructura a la investigación, conformándose tres principales capítulos que a continuación serán descritos de manera sintetizada.

En el primer capítulo, en cortas letras, describe la gestión de la empresa, identificándose el problema principal, y la metodología a utilizarse para la solución de esta.

Un segundo capítulo donde se encuentra el marco teórico de la planeación estratégica, brindando información sobre los distintos enfoques teóricos, estudios, diagnósticos, propuestas y experiencias basados en el planeamiento estratégico.

Y por último, el tercer capítulo, donde se elaboró la propuesta de un plan estratégico, haciendo referencia a la declaración de la misión, visión y objetivos de la organización. Así mismo se hizo un análisis y selección de estrategias a través de las matrices a nivel interno y externo de la organización y el cruce

[1] Licenciado en Administración, Universidad Señor de Sipán.
[2] Licenciada en Administración, Universidad Señor de Sipán.

FODA, que permitieron llegar a las estrategias más relevante que puedan dar una orientación y guiar a la empresa, para una mejor gestión del talento humano.

Palabras claves: *Plan estratégico, desarrollo organizacional, gestión, talento humano.*

ABSTRACT

The investigation work that is presented next, has for purpose the creation of a strategic plan that allows the organizational and human development of the Agroindustrial Company Pomalca S.A.A., providing the necessary guides of performance for the attainment of the objectives traced by the plan.

For a better understanding and order, a structure has been given to the investigation, conforming to three main chapters that next will be described in a synthesized way.

In the first chapter, in short letters, it describes the administration of the company, being identified the main problem, and the methodology to be used for the solution of this.

A second chapter where is the theoretical mark of the strategic planning, offering information on the different theoretical approach, studies, diagnoses, proposals and experiences based on the strategic planning.

And lastly, the third chapter, where the proposal of a strategic plan was elaborated, making reference to the declaration of the mission, vision and objectives of the organization. Likewise it was made an analysis and selection of strategies through the matrixes to internal and external level of the organization and the crossing FODA that allowed to arrive to the most excellent strategies that can give an orientation and to guide to the company, for a better administration of the human talent.

Words key: *strategic plan, develop organizational, development administration, human talent.*

Introducción:

En la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A., existen lineamientos generales de política, estableciendo con claridad, y en forma genérica, la importancia de brindar a través de la apertura de nuevos mercados, los beneficios que requieren los clientes, cumpliendo con los más altos estándares de organización, calidad y ética, para obtener su posicionamiento de acuerdo a las exigencias de los mercados modernos.

Actualmente esta organización está recuperando el fortalecimiento de tiempos pasados, existiendo algunas falencias en el aspecto de su talento humano, el cual se expresa de manera holística a través del siguiente problema observado: En la E.A.I. Pomalca, poco o nada se ha hecho para desarrollar un planeamiento estratégico que brinde satisfacción al personal y genere un desarrollo organizacional, con la utilización de ésta herramienta tan difundida y de suma importancia para el éxito empresarial.

A partir de aquí, se deriva la interrogante clave para orientar la investigación: ¿Qué características tendrá un plan estratégico, que permita un desarrollo organizacional y

humano en la empresa Agroindustrial Pomalca, siendo el objeto primordial de esta investigación; proponer un modelo de plan estratégico, para el desarrollo organizacional y humano de dicha organización.

De acuerdo a lo expresado, se puede distinguir que gracias a la permanente inyección de liquidez y disponibilidad de inversión del Grupo Oviedo y la buena decisión de gerencia se ha podido repotenciar significativamente la fábrica, pero la tarea aún continúa.

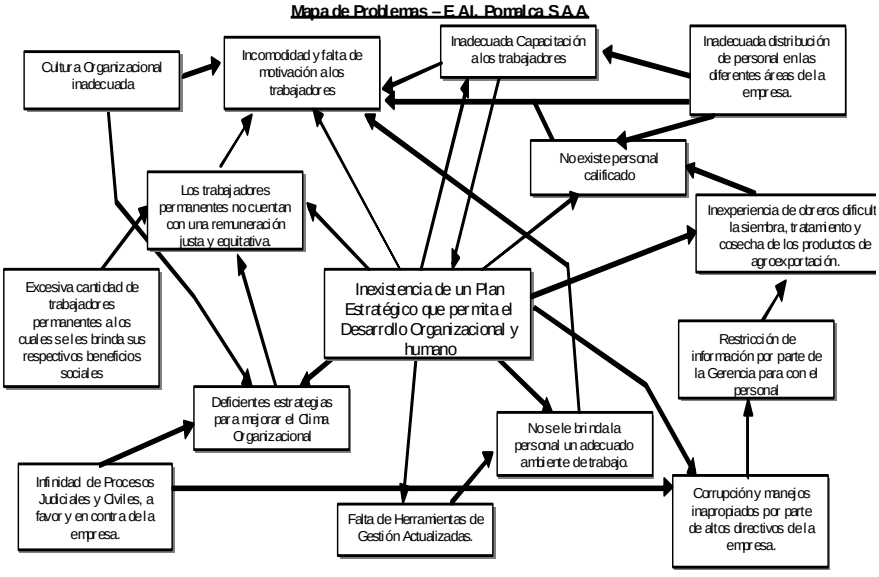
La hipótesis, es que si diseñamos y aplicamos la propuesta de un plan estratégico, entonces lograremos el desarrollo organizacional y humano en la Empresa Agroindustrial Pomalca.

Siendo las tareas desarrolladas en esta investigación las siguientes: en la etapa de la investigación facto perceptible, el análisis de los conceptos sobre tipos, diseños y paradigmas sobre planeamiento estratégico en las organizaciones; la caracterización de las tendencias sobre la formación en planeación estratégica a nivel internacional y nacional, y de las tendencias sobre el desarrollo organizacional y humano, y su problemática en las empresas, así como de la situación actual del proceso de gestión de personal de los trabajadores.

Se cree que el presente trabajo de investigación es importante porque permitirá contribuir con el desarrollo organizacional y humano de la empresa; al mismo tiempo se conocerá la capacidad de gestión administrativa, mediante la recopilación y análisis de información, necesarias para la implantación adecuada de un plan estratégico, el cual supone un cambio en la forma en que la organización encara su futuro.

A continuación se resaltan los problemas más importantes, frecuentes y vulnerables,

Gráfico Nº 1:
Mapa de Problemas – E.Al. Pomalca S.A.A.



opia.

suscitados en la organización, el cual se presenta a través de un mapa de problemas, explicando de manera detalla la relación entre cada una de ellas.

Debido a que actualmente la nueva administración está preocupada en el reflotamiento de la empresa en rubros específicos de campo y fábrica, invirtiendo grandes sumas de dinero en su recuperación, esto a su vez también ha dado lugar a que se descuide el talento humano, si bien en la actualidad se vive un ambiente de paz y estabilidad laboral, aún se siguen cometiendo errores que pueden de a pocos deteriorarla.

Problemas que han sido enfocados mediante el mapa de problemas, en el cual se distingue la falta de un planeamiento estratégico, orientado a la generación de un desarrollo organizacional y humano, que conlleve a una buena productividad y un trabajo eficiente, lo cual ha sido generado por el descuido gerencial, al resistirse a buscar una o más ventajas competitivas, como la formulación y puesta en marcha de estrategias, que permitan crear o preservar las ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y los recursos disponibles.

Hay que tener presente que el planeamiento estratégico se ha transformado en una herramienta fundamental para enfrentar los desafíos que nos impone la globalización en sus distintas dimensiones. Lamentablemente la mayoría de las empresas todavía no han abordado correctamente las reglas de dicho planeamiento; esto se debe a que las empresas están acostumbradas a actuar en un entorno inestable, preocupadas por los logros a corto plazo, sin tener un sentido de dirección y proyección en el largo plazo. El éxito de este tipo de organizaciones dependerá de su capacidad de identificar el núcleo estratégico de los negocios que manejan y compenetrar las estrategias con el desarrollo organizacional y sobre todo humano de la misma.

Se puede distinguir también, el desinterés que existe en brindar a los empleados ambientes de trabajo adecuados, con herramientas de gestión actualizadas, que si bien puede hacerse mediante una propuesta técnica, téngase en claro que éste problema trae consigo una sensación de retraso y desactualización para el personal, ocasionando incomodidad y falta de motivación en dichos trabajadores; siendo éste un elemento clave para desarrollar la calidad, creatividad e innovación en el talento humano, y la consiguiente satisfacción personal y profesional del mismo, haciéndoles participes de los logros obtenidos por la organización.

En cuanto a la capacitación del personal, se observa, un inadecuado manejo y desinterés en actualizar a los trabajadores, sobre el manejo de herramientas modernas, teniendo como resultado un personal no calificado, unido a su vez con la mala distribución de éstos en las diferentes áreas de la empresa; pues en muchos casos, las influencias y relaciones son más importantes que una buena selección y calificación de personal.

No existe también una buena cultura, que pueda identificar a la empresa como una organización líder en manejo de estrategias para superar la inestabilidad del clima organizacional; haciéndose inexistente una cultura organizacional abierta y humana, que aliente la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite.

I. Metodología

El presente trabajo de investigación es de tipo diagnóstico – propositivo, que significa comprender al estudio realizado, como una totalidad, a partir del análisis de la problemática de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A.

De acuerdo a lo establecido se realizó un análisis situacional de los diferentes problemas y debilidades presentados en los distintos departamentos de la organización, principalmente en las áreas ligadas directamente al talento humano, de los cuales se pudo llegar a una conclusión, para así poder presentar una propuesta alternativa de solución a los problemas encontrados y ayudar al desarrollo de la empresa.

Se tuvo presente la realidad en la que se encontró a la organización, el estudio que se debía realizar de acuerdo al problema planteado, finalizando con una propuesta innovadora.

En lo que corresponde a la población materia de investigación, se ha creído conveniente integrar a todas las Agroindustriales de la Región Lambayeque, de la cual, se tomó como muestra, la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.A, constituida por 13 áreas con un total de 3260 trabajadores, entre empleados, obreros y contratados.

II. Resultados

En la presente propuesta la gestión estratégica, pretende integrar a las personas en el sistema organizacional para vincularse directamente a la estrategia empresarial, su visión, misión y valores, con el objetivo de movilizar creativamente, las capacidades y talento de los individuos y equipos, hacia el logro de objetivos de desarrollo corporativo y social.

3.1.- Filosofía Organizacional:

Misión:

- ✓ **Misión (Hasta 2004)**

Cultivar, producir, comercializar los productos y subproductos y pecuarios, comprendidos en el aspecto económico de la Empresa Agroindustrial.

Crear sistemas de capacitación adecuada y permanente

Estimular la eficiencia y creatividad en el trabajo, la honestidad y la honradez en su conducta.

- ✓ **Misión (Actual)**

Con el objetivo de consolidar y posicionar nuestra organización a nivel nacional e internacional, nuestra prioridad es brindar a nuestros clientes calidad en nuestros

productos y servicios, además de excelentes precios, para así fortalecer la actividad comercial de éstos.

Visión:

✓ **Visión (Hasta 2004)**

Constituir una organización socio – económica que permita alcanzar el bienestar social y la realización plena del socio, sirviendo como agente dinámico para la consecución de una sociedad solidaria.

Elevar la condición social, económica y cultural de sus socios, contribuyendo al desarrollo local, regional y nacional.

✓ **Visión (Actual)**

Ser una empresa Agroindustrial líder e innovadora y promotora del desarrollo de productos, que abran nuevos mercados y que brinden los beneficios que requieren y requerirán los clientes, cumpliendo con los más altos estándares de organización, calidad y ética para obtener su posicionamiento de acuerdo a las exigencias de los mercados modernos.

3.2.- Análisis de los Ambientes de la organización:

Matriz EFI (Análisis Interno)

En el análisis interno se identificarán las fortalezas y debilidades que presenta la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A., en relación con el logro de su misión. Implica determinar las ventajas, las desventajas o dificultades frente a los actuales y futuros competidores

PERFIL DEL ANÁLISIS INTERNO DE LA E.A.I. POMALCA S.A.A

		FACTORES Y VARIABLES / CALIFICACIÓN	DEBILIDADES			FORTALEZAS		
			-3	-2	-1	1	2	3
		CAPACIDAD ADMINISTRATIVA						
A	1	Cultura organizacional			•			
B	2	Imagen institucional					•	
C	3	Toma de decisiones y solución de problemas				•		
D	4	Estabilidad empresarial					•	
E	5	Manejo adecuado de personal permanente	•					
		CAPACIDAD HUMANA						
F	6	Motivación		•				
G	7	Sentido de Responsabilidad Social					•	
H	8	Personal administrativo con más de 20 años de servicio					•	
I	9	Inexperiencia de obreros en agro exportación dificulta la cosecha		•				
J	10	Exceso de personal contratado		•				
K	11	Actitudes y comportamientos de los jefes de campo		•				

	CAPACIDAD TECNOLÓGICA							
L	12	Equipamiento moderno-tecnológico de oficinas		•				
M	13	Disponibilidad de ambientes adecuados de trabajo			•			
N	14	Innovación					•	
	CAPACIDAD FINANCIERA							
O	15	Reducción de costos de molienda				•		
	CAPACIDAD COMPETITIVA							
P	16	Diversificación de productos					•	
Q	17	Rendimientos y aceptación de productos de agro exportación					•	
R	18	Capacidad de terreno inutilizado			•			
	TOTAL		**-3**	**-10**	**-3**	**2**	**14**	**0**

FORTALEZAS: Se le asignan valoras positivos (1, 2, 3)

DEBILIDADES: Se le asignan valores negativos (-1, -2,-3)

EVALUACIÓN: Identificando las fortalezas y debilidades rápidamente podemos distinguir que las fortalezas se muestran al nivel de las debilidades, por tanto la capacidad interna no es netamente eficiente (16 – 16 = 0)

FACTORES - MATRIZ EFI

Para obtener un resultado más concreto, se utilizará el siguiente cuadro, en donde se tomarán las fortalezas y debilidades analizándolas y dándoles sus ponderaciones correspondientes.

A	Cultura Organizacional	DEBILIDAD
B	Imagen Institucional	FORTALEZA
C	Toma de decisiones y solución de problemas	FORTALEZA
D	Estabilidad Empresarial	FORTALEZA
E	Manejo adecuado de personas	DEBILIDAD
F	Motivación deficiente	DEBILIDAD
G	Sentido de responsabilidad social y cuidado del M. A.	FORTALEZA
H	Personal con más de 20 años de servicio	FORTALEZA
I	Inexperiencia de obreros en trabajo de agro exportación	DEBILIDAD
J	Exceso de personal	DEBILIDAD
K	Actitud y comportamiento prepotentes de algunos jefes de campo	DEBILIDAD
L	Equipamiento moderno	DEBILIDAD
M	Disponibilidad de ambientes de trabajo	DEBILIDAD
N	Innovación	FORTALEZA
O	Reducción de costos de molienda	FORTALEZA
P	Diversificación de productos	FORTALEZA
Q	Rendimientos y aceptación de productos	FORTALEZA
R	Capacidad de terreno inutilizado	DEBILIDAD

Confrontación: ¿Qué es más importante?

IMPORT	**1**
S / IMPORT	**0**
EMPATE	**1 / 1**

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	TOTAL	PESOS
A	--	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	13	0.07
B	1	--	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1		1	1	1	0	1	14	0.08
C	0	0	--	0	0	0	1	0	0	1	1	0		0	1	1	1	1	07	0.04
D	0	0	0	--	0	0	1	1	1	0	0	0		1	1	0	0	0	06	0.03
E	1	1	1	1	--	1	1	1	1	1	1	1		1	1	0	1	1	16	0.09
F	1	1	1	1	1	--	1	1	1	0	1	1		1	0	1	1	0	14	0.08
G	1	1	0	0	0	0	--	0	0	0	0	0		0	0	0	0	1	03	0.02
H	0	0	0	0	0	0	0	--	0	0	0	0		1	1	0	0	0	03	0.02
I	0	0	0	0	0	1	0	1	--	1	1	1		1	0	1	1	1	10	0.05
J	1	1	0	0	0	0	1	0	1	--	0	0		0	1	1	1	1	08	0.04
K	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	--	0	0	1	1	0	0	0	05	0.03
L	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	--	1	1	1	1	1	1	13	0.07
M	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	--	1	1	1	1	1	15	0.08
N	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	-	1	1	1	1	14	0.07
O	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	--	1	1	0	09	0.05

P	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	-	1	1	12	0.06
Q	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	--	0	12	0.06
R	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	--	11	0.06
																			185	**1.00**

FACTORES		**PESO**	**CALIFICACION**	**PONDERACIÓN**
FORTALEZAS				
01	Imagen Institucional	0.08	2	0.16
02	Toma de decisiones	0.04	2	0.08
03	Estabilidad empresarial.	0.03	2	0.06
04	Sentido de R° S° y M.A.	0.02	2	0.04
05	Personal con más de 20 años de servicio	0.02	2	0.04
06	Innovación	0.07	3	0.21
07	Reducción costos de molienda	0.05	2	0.10
08	Diversificación de productos	0.06	2	0.12
09	Rendimiento y aceptación de productos	0.06	2	0.12
DEBILIDADES				
10	Débil cultura Organizacional	0.07	1	0.07
11	Manejo inadecuado de personal	0.10	2	0.20
12	Motivación deficiente	0.05	2	0.10

13	Inexperiencia de obreros	0.06	2	0.12
14	Exceso de personal	0.04	2	0.08
15	Actitudes y comportamientos prepotentes	0.03	1	0.03
16	Falta de equipamiento moderno	0.07	2	0.14
17	Ambientes de trabajo inadecuados	0.08	2	0.16
18	Terrenos inutilizados	0.07	2	0.14
TOTAL		**1.00**	**33**	**1.97**

EXCELENTE	**4**
MUY BUENO	**3**
BUENO	**2**
REGULAR	**1**

PROMEDIO = 2.5

Dichos cuadros, expresan claramente los resultados, en cuanto a los factores internos de la organización, desde el punto de vista de los investigadores, los cuales llegan a la conclusión que la empresa necesita un cambio.

Como bien se puede apreciar, se obtuvo un resultado de 1.97, lo cual indica que está debajo del promedio real que es 2.5, por lo tanto, se define que la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A. no está poniendo los esfuerzo suficientes para aprovechar las fortalezas con las que cuenta y así poder minimizar las debilidades.

Matriz EFE (Análisis Externo)

El análisis del ambiente externo de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A. está referido al estudio de su entorno; es decir a la identificación, análisis y orientación de los factores o elementos exógenos con los que interactúa, sean favorables para el cumplimiento de la misión y los que constituyen elementos desfavorables para el desempeño de la empresa.

PERFIL DEL ANÁLISIS EXTERNO DE LA E.A.I. POMALCA S.A.A

		FACTORES Y VARIABLES / CALIFICACIÓN	AMENAZAS			OPORTUNIDA.		
			-3	-2	-1	1	2	3
		ECONÓMICOS						
A	1	Tendencia de incremento de exportación de productos no tradicionales.					•	
B	2	Hortalizas seguirán gozando del ATPDEA.					•	
C	3	Inversión y liquidez permanente.					•	
D	4	Auge actividad agroindustrial en la región.		•				
E	5	Pago de Remuneraciones a exceso personal.		•				
F	6	Acceso al crédito.				•		
		SOCIALES						
G	7	Firma de TLC – EEUU y otros tratados con la UE, MERCOSUR, Chile, México, Asia.				•		
H	8	Alto grado de contaminación ambiental y pobreza.			•			
		POLÍTICOS						

I	9	Mayor inversión por en las empresas por eventual firma del TLC – EEUU			•			
	TECNOLÓGICOS							
J	10	Carencia de una estrategia de Dº nacional a largo plazo sustentada en ciencia y tecnología		•				
K	11	Acceso a nuevas tecnologías.					•	
	GEOGRÁFICOS							
L	12	Pedidos del extranjero (EEUU) de sembrar y cosechar cebolla blanca.				•		
M	13	Fomento para una asociación mundial para el Dº en materia de contaminación ambiental y lucha contra la pobreza.				•		
N	14	Demanda de agua por su agotamiento mundial			•			
O	15	Riesgo de sequías y plagas frecuentes en la zona.			•			
	COMPETENCIA							
P	16	Aparición de nuevos competidores		•				
Q	17	Agroindustriales de la región (azucareras) aún siguen dedicándose a la producción de azúcar.					•	
R	18	Cada vez más empresas toman el enfoque de agroexportación.		•				
	TOTAL		-0	-10	-4	4	10	0

OPORTUNIDADES: Se le asignan valoras positivos (1, 2, 3)

AMENAZAS: Se le asignan valores negativos (-1, -2,-3)

EVALUACIÓN: Evaluando de una manera rápida los factores externos de la empresa, se puede distinguir que las oportunidades van acordes con las amenazas. Obteniendo de ambas el mismo resultado. (-14 + 14 = 0).

FACTORES - MATRIZ EFE

Para el siguiente estudio de los factores externos de la organización, deberán considerarse tanto las oportunidades como las amenazas.

A	Tendencia de incremento de exportación de productos no tradicionales.	OPORTUNIDAD
B	Hortalizas seguirán gozando del ATPDEA.	OPORTUNIDAD
C	Inversión y liquidez permanente.	OPORTUNIDAD
D	Auge actividad agroindustrial en la región.	AMENAZA
E	Pago de Remuneraciones a exceso personal.	AMENAZA
F	Acceso al crédito	OPORTUNIDAD
G	Firma de TLC – EEUU y otros tratados con la UE, MERCOSUR, Chile, México, Asia	OPORTUNIDAD
H	Alto grado de contaminación ambiental y pobreza.	AMENAZA
I	Mayor inversión por en las empresas por eventual firma del TLC – EEUU	AMENAZA
J	Carencia de una estrategia de Dº nacional a largo plazo sustentada en ciencia y tecnología	AMENAZA
K	Acceso a nuevas tecnologías.	OPORTUNIDAD
L	Pedidos del extranjero (EEUU) de sembrar y cosechar cebolla blanca.	OPORTUNIDAD
M	Fomento para una asociación mundial para el Dº en materia de contaminación ambiental y lucha contra la pobreza.	OPORTUNIDAD
N	Demanda de agua por su agotamiento mundial	AMENAZA
O	Riesgo de sequías y plagas frecuentes en la zona.	AMENAZA
P	Aparición de nuevos competidores	AMENAZA

Q	Agroindustriales de la región (azucareras) aún siguen dedicándose a la producción de azúcar.	OPORTUNIDAD
R	Cada vez más empresas toman el enfoque de agroexportación	AMENAZA

Confrontación: ¿Qué es lo más importante?

IMPORT	**1**
S / IMPORT	**0**
EMPATE	**1 / 1**

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	TOTAL	PESOS
A	--	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	9	0.05
B	0	--	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	7	0.04
C	1	1	--	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	12	0.07
D	0	0	0	--	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	9	0.05
E	1	1	0	1	--	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	9	0.05
F	1	1	1	1	1	--	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	9	0.05
G	1	1	0	1	0	1	--	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0.06
H	0	0	0	0	0	0	0	--	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	4	0.02
I	1	1	1	1	0	1	1	1	--	0	1	1	1	0	0	1	1	1	3	0.07
J	0	1	0	1	0	1	1	1	1	--	1	1	1	1	1	1	0	1	13	0.07
K	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	--	1	0	0	0	1	1	1	10	0.06
L	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	--	1	0	0	1	0	0	8	0.04
M	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	--	1	1	1	1	1	14	0.08

N	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	--	1	0	1	0	12	0.07
O	0	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	--	0	0	1	8	0.04
P	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	--	1	1	14	0.08
Q	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	--	0	5	0.03
R	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	--	13	0.07
																			179	**1.00**

	FACTORES	**PESO**	**CALIFICACION**	**PONDERACION**
	OPORTUNIDADES			
01	Tendencia de incremento de exportación de productos no tradicionales.	0.05	2	0.10
02	Hortalizas seguirán gozando del ATPDEA.	0.04	2	0.08
03	Inversión y liquidez permanente.	0.07	2	0.14
04	Acceso al crédito	0.05	3	0.15
05	Firma de TLC – EEUU y otros tratados con la UE, MERCOSUR, Chile, México, Asia	0.06	2	0.12
06	Acceso a nuevas tecnologías.	0.06	2	0.12
07	Pedidos del extranjero (EEUU) de sembrar y cosechar cebolla blanca.	0.04	2	0.08
08	Fomento para una asociación mundial para el Dº en materia de contaminación ambiental y lucha contra la pobreza.	0.08	2	0.16
09	Agroindustriales de la región (azucareras) aún siguen dedicándose a la producción de azúcar.	0.03	3	0.09

	AMENAZAS			
10	Auge de actividad agroindustrial en la región.	0.05	3	0.15
11	Pago de Remuneraciones a exceso personal.	0.05	2	0.10
12	Alto grado de contaminación ambiental y pobreza.	0.02	2	0.04
13	Mayor inversión por en las empresas por eventual firma del TLC – EEUU	0.07	2	0.14
14	Carencia de una estrategia de Dº nacional a largo plazo sustentada en ciencia y tecnología	0.07	2	0.14
15	Demanda de agua por su agotamiento mundial	0.07	2	0.14
16	Riesgo de sequías y plagas frecuentes en la zona.	0.04	2	0.08
17	Aparición de nuevos competidores	0.08	3	0.24
18	Cada vez más empresas toman el enfoque de agro exportación	0.07	2	0.14
	TOTAL	**1.00**	**33**	**2.21**

EXCELENTE	**4**
MUY BUENO	**3**
BUENO	**2**
REGULAR	**1**

PROMEDIO = 2.5

Evaluando los factores externos se puede apreciar claramente que la Empresa Agroindustrial Pomalca está tratando por todos los medios de aprovechar las oportunidades que se presentan; sin embargo se ve un resultado muy por debajo del promedio propuesto que es 2.5, logrando alcanzar un resultado de 2.21.

Claro está que esta organización viene combatiendo las amenazas que se presentan, por lo tanto cabe resaltar que en ese aspecto la empresa pone de su parte por salir adelanto, dejando en claro que algunos aspectos se están tomando con la debida madurez, sin embargo hay que prevalecer en la importancia que se le tiene que dar al talento humano, pues como ya se ha mencionado anteriormente, es el motivo por el cual la organización puede cumplir todos sus objetivos.

Con el cruce de matrices, se pudo determinar las estrategias más relevantes acordes a los 4 factores que se presentan en los cuadros, según el análisis y estudio de los investigadores, de acuerdo a ello, se proporcionará un último formato que ayudará a elegir la mejor estrategia que la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A. deberá tener en cuenta para seguir con el desarrollo de la organización, y así poder cumplir con los objetivos propuestos.

De acuerdo al cruce de matrices se eligieron 2 variables de cada factor. El cual es presentado en el siguiente gráfico:

MATRIZ CUANTITATIVA DE PLAN ESTRATÉGICO

1	Diversificación de productos	FORTALEZA
2	Personal con más de 20 años de servicio	FORTALEZA
3	Inexperiencia de obreros en trabajo de agro exportación	DEBILIDAD
4	Capacidad de terreno inutilizado	DEBILIDAD
5	Tendencia de incremento de exportación para productos no tradicionales	OPORTUNIDAD
6	Pedidos del extranjero para sembrar cebolla blanca	OPORTUNIDAD
7	Las empresas están tomando el enfoque agro exportador	AMENAZA
8	Carencia de estrategia de D° nacional en ciencia y tecnología	AMENAZA

Ya establecidas las variables, se continúa con el análisis de cada una de ellas, teniendo como base la siguiente pregunta: ¿Qué es más importante, para alcanzar el logro en la organización; acorde con los objetivos ya establecidos?

Confrontación: ¿Qué es lo más importante?

IMPORT	**1**
S / IMPORT	**0**
EMPATE	**1 / 1**

	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**TOTAL**	**PESOS**
1	--	1	1	0	1	1	1	1	06	0.12
2	1	--	1	1	1	1	1	1	07	0.14
3	1	1	--	1	1	1	1	1	07	0.14
4	1	1	1	--	1	1	1	1	07	0.14
5	1	1	0	0	--	1	1	1	05	0.11
6	0	1	1	0	1	--	1	0	04	0.09
7	1	1	0	1	1	1	--	1	06	0.12
8	1	1	1	1	1	1	1	--	07	0.14
									49	**1.00**

ESTRATEGIAS / FACTORES	PESO	A.- Continuar con la diversificación de productos y no dejar pasar por alto los requerimientos y pedidos que hagan los clientes extranjeros		B.- Promover el D° personal y profesional, con educación y capacitación constante a todos los miembros de la organización		C.- Invertir en la recuperación de terrenos inutilizados y acoplarse a sistemas de riego que den mayor rendimiento a los productos		D.- Priorizar e invertir en el D° del talento humano, para frenar la competencia y no dejar que esta adquiera los conocimientos ya obtenidos por los trabajadores	
FORTALEZAS		CALIF.	POND.	CALIF.	POND.	CALIF.	POND.	CALIF.	POND.
1. diversificación de productos	.12		0.96	08	0.96	07	0.84	06	0.72
2. Personal con más de 20 años de experiencia	0.14	04	0.56	09	1.26	06	0.84	07	0.98
DEBILIDADES									
3. Inexperiencia de obreros en trabajo de agro exportación.	0.14	06	0.84	09	1.26	07	0.98	07	0.98
4. Capacidad de terreno inutilizado	0.14	07	0.98	06	0.84	07	0.98	06	0.84
OPORTUNIDADES									
5. Tendencia de incremento de exportación para productos no	0.11	08	0.88	06	0.66	04	0.44	05	0.55

tradicionales									
6. Pedidos del extranjero para sembrar cebolla blanca	0.09	07	0.63	06	0.54	07	0.63	05	0.45
AMENAZAS									
7. Las empresas están tomando el enfoque agro exportador	0.12	07	0.84	06	0.72	05	0.60	07	0.84
8. Carencia de estrategia de D° nacional en ciencia y tecnología	0.14	08	1.12	07	0.98	07	0.98	07	0.98
TOTAL	**1.00**		**6.81**		**7.22**		**6.29**		**6.34**

Habiendo hecho el respectivo cuadro de ponderaciones se podrá distinguir que la mejor estrategia es promover el desarrollo personal y profesional, con educación y capacitación constante a todos los miembros de la organización, motivándolos de manera permanente para el logro de la productividad y por ende el crecimiento y desarrollo de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A.

Hay que tener en cuenta que se debe arraigar en los subordinados el sentimiento de sentirse parte de la empresa e influir en su moral; pues de acuerdo a tal comportamiento de los altos directivos, el estado de ánimo de los trabajadores será positiva y como consecuencia habrá un incremento en la productividad.

Enfocarse en el desarrollo humano implica un cambio de cultura en la organización, en la medida que se comprenda la calidad de las personas y en definitiva la calidad global de la empresa.

Esta estrategia se definirá a partir de la innovación en cambios de las actitudes internas de la organización, comprendiendo motivaciones que ponen al individuo en situación de aceptar lo imprevisto y de modificar oportunamente las respuestas a los nuevos incentivos externos. Un elemento importante a la hora de motivar es la comunicación.

Lo que no se puede dejar de resaltar a la hora de la motivación es la comunicación que exista en la empresa. Es importante también por parte de la gerencia el saber transmitir adecuadamente informaciones, comunicados o algunos proyectos y así hacer sentir a los empleados y empleadas su implicación en el mismo.

IV. Conclusiones y Recomendaciones

4.1. Conclusiones

- La actividad agroindustrial es uno de los pilares que sostiene la economía de nuestro país, en tal sentido los logros de la gestión de las empresas agroindustriales se reflejarán en el beneficio de todos.

- La globalización en los últimos años ha registrado cambios muy acelerados y profundos, que requieren respuestas rápidas, claras, técnicas y económicamente factibles, sin desviarse de sus objetivos principales.

- Este trabajo presenta el plan estratégico de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A., cuya elaboración considera variables críticas que no todas las empresas agroindustriales lo tienen.

- El plan estratégico nos brinda la oportunidad de tener un marco referencial empresarial pues nos permite reforzar la idea de ¿dónde queremos llegar? y ¿cómo estamos para llegar?, permitiendo encontrar los objetivos estratégicos adecuados para cumplir con la visión y la misión de la empresa.

- El análisis FODA, es un método práctico para encontrar los objetivos estratégicos, a partir del análisis de las variables ambientales externas e internas.

- El plan estratégico de la Empresa Agroindustrial Pomalca S.A., se convierte en una herramienta importante para la gestión de dicha organización, ya que rige sus actividades operacionales como administrativas, permitiendo realizarlas con la debida coordinación.

4.2. Recomendaciones

- La Gerencia General debe convocar a reuniones y hacer una presentación clara de las metas y objetivos de la empresa.

- Es indispensable que el gerente de la empresa tenga buenas relaciones con el personal en cuanto a la comunicación.

- Es fundamental que la dirección general involucre a todos los trabajadores en las diferentes reuniones llevadas a cabo.

- La totalidad de las sanciones y recompensas deben ser comunicadas al personal.

- La dirección debe convocar a reunión general y hacer una presentación de la visión; evaluando en forma periódica a través de una comunicación directa.

- La Empresa debe invertir en la capacitación del personal para aumentar sus conocimientos y seguridad.

- Es necesario realizar eventos de sensibilización para que el personal asocie sus objetivos y expectativas personales con las de la empresa, entendiendo que en el grado en que estos se cumplan, también se lograrán los personales.

- Es importante que se obtenga ventaja de grado de interiorización del personal con los recursos de información, para elevar el desempeño y atender aspectos de integración.

- Es conveniente definir una estrategia global para que estos núcleos de trabajo se establezcan no solo por proyectos o cargas de trabajo, si no en función de la calidad de los productos y servicios.

- No olvidar que la única variable constante es "el cambio"

V. Bibliografía:

Aguilar, Omar (2004). *La gestión estratégica en la creación de valor para las empresas.* Ediciones Deusto - España, 9 Pág.

Alvarado Martínez, Tomás Everardo (2006). *Metodología para elaborar un plan estratégico y rediseño organizacional de una unidad de producción agropecuaria.* Red Revista Mexicana de Agronegocios. México, 12 Pág.

Amenós, Antoni. (2005) *¿Conclusiones sobre aplicación estratégica? un camino a la estrategia de la simplicidad.* http://estrategia.info http://ecuadernos.com-http://clubdevendedores.net-antoni.amenos@gmail.com – Barcelona España

Barthelmess Vargas, Carlos (2006). *La planeación estratégica en las organizaciones.* Diseño y Administración CENIDS / INSP 2006

Biasca, Rodolfo Eduardo (2005). *Gestión de cambio: el Modelo Biasca para lograr empresas más competitivas.* El Cid Editor - Buenos Aires, 707 Pág.

Camaleño Simón, Mª Cristina (2004). *El cuadro de mando integral: algunas reflexiones.* Ediciones Deusto - España, 5 Pág.

Camargo Molina, Claudia (2000) "*Planeamiento Estratégico orientado hacia el mercado"* Belonda Colombiana. http://www.southlink.com.ar/vap/PLANEACION-MERCADO.html.

Cedeño Pérez, Rosa María (2006). *Proyección estratégica de la empresa.* Empresa Cánica Granma - Cuba

Chavez Cunya y Samillan Roberto (2004) *Plan Estrategico de tecnología de Información.* Facultad de Ciencias Empresariales – Universidad Señor de Sipán. Perú 99 Pág.

Comai, Alessandro (2004). *La inteligencia competitiva en la planificación estratégica y financiera.* Ediciones Deusto - España, 9 Pág.

Corchuelo, Jairo (2006). *El diseño de un plan estratégico en sistemas de información en el Servicio de Odontología del Centro de Salud de Siloé, Cali.* Red Colombia Médica. Colombia.

Dimitri Colón, Renato (2005). Planeación estratégica. Revista Cubana de Informática Médica (RCIM)

Escalona Moreno, Iván (2005). *Aplicación de la planeación estratégica en la empresa NEPSA (UPIICSA-IPN).* Editorial Murcia, México

Evoli, Jeftee. (2005) *Planeación estratégica.* Editorial Norma S.A.. • Instituto Mexicano de Contadores Públicos jeftee@uole.com

Fernández Isoird, Carlos (2006). *Comportamientos estratégicos.* Ediciones Díaz de Santos - España. 173 Pág.

Fernández Romero, Andrés (2006). *Dirección y planificación estratégica en empresas y organizaciones.* Ediciones Díaz de Santos. España, 241 Pág.

Fernández Terricabras, Alberto. (2004) *Claves para la implantación del cuadro de mando integral.* Ediciones Deusto - España, 9 Pág.

Gómez, Marie-Léandre (2004). *La planificación y el aprendizaje organiativo: el ejemplo de EDF GDF Services en Francia.* Ediciones Deusto - España, 10 Pág.

Goñi Zabala, Juan José (2007). *El cambio son personas: la dirección de los procesos de cambio.* Ediciones Díaz de Santos. España 381 Pág.

Granados Montelongo, Juan Antonio (2006). *Metodología para elaborar un programa estratégico de servicio al cliente para un agronegocio de servicios.* Red Revista Mexicana de Agronegocios. México, 9 Pág.

Jimenez Figueroa, Itza Hayde (2005) "*Desarrollo Organizaciónal y Humano".* Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia, SCIENCE

Lefcovich, Mauricio (2005). *Kaizen - la mejora continua y el cuadro de mando integral.* Editorial Iberoamericana mlefcovich@hotmail.com
Lefcovich, Mauricio (2005). *Sistema de mejora continua integral SMCI.* Editorial Iberoamericana mlefcovich@hotmail.com
Lellét, Raymundo y Días, Marcio (2001) *Modelo Estratégico de Cafetería.* Universidad de Oriente - Cuba
Lobo Dugarte, William (2005). *Modelo de planificación estratégica.* Programa de Atención Psicosocial en Desastres para la Republica Bolivariana de Venezuela wilobo@icnet.com.ve
López Lubián, Francisco J (2004). *Decisiones estratégicas y creación de valor.* Ediciones Deusto - España, 7Pág.
Martínez Guillén, María del Carmen (2006). *La gestión empresarial. Equilibrando objetivos y valores.* Ediciones Díaz de Santos. España, 334 Pág.
Martínez Pedrós, Daniel (2007). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral.* Ediciones Díaz de Santos. España, 381 Pág
Mauri Castelló, Jordi J (2005). *Introducción a la organización y gestión de empresas.* Universidad Politécnica De Valencia. España, 225 Pág.
Melgar Callejas, José Maria (2005). *La misión empresarial dentro de un marco estratégico para el nuevo milenio.* Editorial, Melgar Callejas, José María
Montalvo Guzmán, Yesenia y Romero Inoquio, Roger (2006) *Propuesta de Planificación Estrategica con el enfoque de calidad Total.* Escuela de Administración Universidad Señor de Sipán. Perú 119 Pág.
Morcillo Ortega, Patricio (CB) (2005). *Nuevas claves para la dirección estratégica.* Editorial Ariel. España, 326 Pág.
Ogalla Segura, Francisco (2006). *Sistema de gestión: una guía práctica.* Ediciones Díaz de Santos. España, 234 Pág.
Ojeda Anda, Francisco (2004) *Propuesta de Planeamiento Estratégico para la Escuela Profesional de Ingeniería de Minas de la Universidad Nacional de Piura.* Escuela de Administración – Universidad de Piura
Ramirez Correa, Patricia (2004) *Rol y Contribución de los sistemas de planificación de los Recursos de la Empresa.* Universidad de Sevilla.
Ronda Pupo, Guillermo (2005). *De la estrategia a la dirección estratégica. Un acercamiento a la integración de los niveles estratégico, táctico y operativo.* Alfaomega Grupo Editor S.A. México,
Royero, Jaim (2005) *Modelo integrado de control de gestión (MICG).* Alfaomega Grupo Editor S.A. México, rojada @cantv.net
Sainz de Vicuña Ancín, José María (2004). *La misión hoy más necesaria que nunca.* Esic Editorial
Steiner, George (2000) *"Planeamiento Estratégico – lo que todo director debe saber"* Editorial CECSA, México 370 Pág.
Suarez Revollar, Carina (2005) *Generalidades de un planeamiento estratégico.* Editorial Publicentro. 2da Edición. La Habana
Torres, Hugo A (2006). *Mercado y los agro negocios: situación y perspectivas del gerenciamiento de las agro empresas.* Red Revista Mexicana de Agronegocios. México, 17 Pág.