

Julio 2019 - ISSN: 1696-8352

PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA CAMARONERA LEBAMA S.A.

Víctor Manuel Espinoza Londa

vespinozal@outlook.com

Mishell Magdalena Campoverde Miranda

mishell_camp@hotmail.com

Egresados de la Carrera de Ingeniería Comercial
Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil

MSc. Solange Resabala Valencia

Docente Académico

Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil
Carrera de Administración. Facultad de Ingeniería Comercial
sresabalav@ulvr.edu.ec

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Víctor Manuel Espinoza Londa, Mishell Magdalena Campoverde Miranda y Solange Resabala Valencia (2019): "Plan estratégico para incrementar la productividad en la empresa camaronera LEBAMA S.A.", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (julio 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/07/incrementar-productividad-lebamasa.html>

RESUMEN

La presente investigación tiene por objetivo proponer un Plan Estratégico para ser aplicado en la empresa LEBAMA S.A. a fin de contribuir al aumento de la productividad de los trabajadores de la empresa, lo que a su vez incide directamente en los resultados en las operaciones en un periodo determinado. Se realizó un diagnóstico previo de la situación, logrando detectarse a través de los instrumentos de investigación aplicados, las debilidades que presenta la empresa en aspectos relacionados con la falta de un liderazgo participativo y la poca identidad de los empleados con la empresa, desconocimiento de la misión y la visión, entre otros aspectos. La investigación es de tipo descriptivo con un enfoque cualitativo, se utilizan la observación, la investigación documental, la entrevista y la encuesta, instrumentos aplicados al personal de dirección, administrativo, operativo y técnico de LEBAMA S.A. Como Plan Estratégico se propone el Modelo de las 7S de McKinsey, modelo que se considera bastante completo e ideal para obtener resultados importantes y beneficiosos para todas las partes dentro de la

organización. Previo a la propuesta de un Plan Estratégico, se despliega una matriz FODA a fin de conocer cómo está la empresa actualmente interna y externamente, de igual manera se prepara formatos que permiten a la empresa detectar y recolectar información de sus empleados de manera rápida y precisa, lo que facilita a la gerencia conocer el perfil de sus empleados y la posición de cada uno en el ciclo de vida laboral. Finalmente se presenta el beneficio-costos de la propuesta, el cronograma de implementación, conclusiones y recomendaciones.

Palabras Claves: Plan Estratégico, Productividad, Modelo de las 7S, Objetivos, Empresa Camaronera.

ABSTRAC

The objective of this research is to propose a Strategic Plan to be applied in the company LEBAMA S.A. in order to contribute to the increase of the productivity of the workers of the company, which in turn directly affects the results in the operations in a determined period. A previous diagnosis of the situation was made, detecting through the applied research instruments, the weaknesses that the company presents in aspects related to the lack of participative leadership and the low identity of the employees with the company, ignorance of the mission and vision, among other aspects. The research is of a descriptive type with a qualitative approach, observation, documentary research, interview and survey are used, instruments applied to the management, administrative, operational and technical personnel of LEBAMA S.A. The Strategic Plan proposes the Model of the 7S of McKinsey, model that is considered quite complete and ideal to obtain important and beneficial results for all the parties within the organization. Prior to the proposal of a Strategic Plan, a SWOT matrix is deployed in order to know how the company is currently internally and externally, in the same way it prepares formats that allow the company to detect and collect information from its employees in a fast and precise manner, which facilitates management to know the profile of its employees and the position of each one in the work life cycle. Finally, the benefit-cost of the proposal, the implementation schedule, conclusions and recommendations are presented

Key Words: Strategic Plan, Productivity, Model of the 7S, Objectives, Shrimp Company

INTRODUCCIÓN

Las empresas camaroneras en el Ecuador forman parte esencial en el desarrollo del país, participan en los ingresos de la nación de manera representativa, el sector camaronero se ha extendido hacia otros países y continentes, por lo que coloca al Ecuador en una posición favorable en la exportación del rubro. Dentro de las empresas que realizan estas actividades en

la ciudad de Guayaquil se encuentra LEBAMA S.A., la cual inicia operaciones el 26 de Septiembre del año 1980 con explotación de criaderos de camarones, con sede tributaria en la ciudad de Guayaquil y físicamente las hectáreas de cultivo se encuentran en el Golfo de Guayaquil, entre los Esteros La Viuda y los Esteros Las Canoas en Puná.

La mencionada empresa ha presentado algunos problemas relacionados con la falta de un plan estratégico que contribuya al logro de metas y objetivos gerenciales; la productividad de los empleados en las actividades que desarrollan debe ser atendida con mayor énfasis. En este sentido, la presente investigación tiene por objetivo proponer un Plan Estratégico para ser aplicado en la empresa LEBAMA S.A. a fin de contribuir al aumento de la productividad de los trabajadores de la empresa, lo que a su vez incide directamente en los resultados en las operaciones en un periodo determinado.

Se propone finalmente la aplicación de un Plan Estratégico basado en el Modelo de las 7S de McKinsey, considerado bastante completo que puede generar resultados importantes y beneficiosos para todas las partes dentro de la organización. Previo a la propuesta se realizan investigaciones a fin de precisar la situación conflicto y proponer las estrategias y líneas de acción más adecuadas para la empresa. De igual manera, se plantea la aplicación de un formato de Evaluación de Desempeño Individual para medir la productividad de los empleados, con lo que se espera una mayor interrelación y comunicación laboral entre los empleados y sus jefes inmediatos, lo cual contribuye a mejorar el clima organizacional y por ende los resultados en todas las actividades.

1.1 Planteamiento del problema

El sector camaronero forma parte del auge económico del Ecuador, está representado por empresas que generan empleo y agregan valor económico al Estado, sin embargo, muchas empresas del sector mencionado no alcanzan las expectativas de crecimiento, desarrollo o éxito en las operaciones como quizá inicialmente se han planteado. Según Diario El Expreso del Ecuador (2017), con el 54,6% de las empresas con sus balances al día y una muestra de las cien compañías más importantes del país, siete acuícolas y pesqueras lograron 117 millones más en ingresos en 2016, un 8% adicional de acuerdo con las estadísticas de la Superintendencia de Compañías. La participación de las empresas camaroneras en el Ecuador considerando la capital, puede apreciarse en la siguiente tabla:

Capital	% de participación
Guayaquil	59%
Bahía de Caraquez	5%
El Guabo	2%
Quito	3%
Machala	1%
Duran	4%
Cuenca	2%
Otros	15%

Tabla 1 % de participación de las Empresas Camaroneras del Ecuador

Elaborado por: Espinoza & Campoverde, 2018

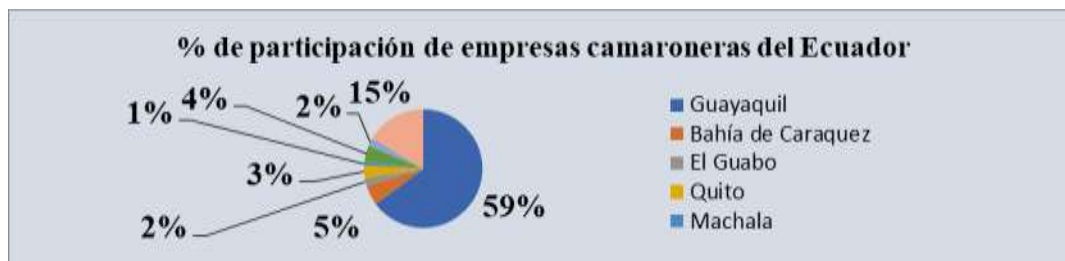


Figura 1 % de participación de empresas camaroneras en el Ecuador

Nota: Se observa en la figura la participación de las empresas camaroneras en el Ecuador, tomando en cuenta las capitales del país.

El porcentaje más alto de participación lo tiene Guayaquil, por ser zona costera y con alto número de empresas dedicadas al sector camaronero. Sin embargo, en el presente trabajo de investigación se centrará la atención en la Empresa Camaronera LEBAMA S.A. Esta empresa inicia operaciones el 26 de Septiembre del año 1980 con explotación de criaderos de camarones, con sede tributaria en la ciudad de Guayaquil y físicamente las hectáreas de cultivo se encuentran en el Golfo de Guayaquil, entre los Esteros La Viuda y los Esteros Las Canoas en Puná. Desde sus inicios se ha dedicado a la producción y comercialización de camarones criados en cautiverio, ofreciendo un importante aporte al sector camaronero del Ecuador y a la economía del país.

Sin embargo, durante los últimos años la empresa ha presentado algunos problemas que han incidido en la productividad de las funciones desempeñadas por el personal, motivado a la ausencia de una planificación estratégica en la gestión administrativa, la falta de organización, planeación, dirección y control en las operaciones cotidianas van incrementando las posibilidades de colocar a la empresa al lado opuesto a una posición ventajosa en el mercado. Desde la falta de comunicación organizacional, definición de procesos, desconocimiento de la visión, misión y filosofía de la empresa, de las fortalezas y amenazas a las que pueda enfrentarse la organización, la falta de un liderazgo definido, entre otros aspectos, afectan los resultados de la gestión. La Planificación Estratégica trae consigo innumerables beneficios para la organización, pero los elementos señalados anteriormente son muy importantes e inciden en la productividad de los empleados, por ende en el éxito de la empresa. Durante los últimos tres años la empresa ha reflejado una leve disminución de sus ingresos tal como se visualiza en la siguiente tabla y gráfico:

Tabla 2 Ingresos Empresa Lebama S.A. 2015-2017

Año	Ingresos	Utilidades
2015	\$ 10.967.395	\$ 2.812.826
2016	\$ 10.407.022	\$ 2.322.375
2017	\$ 9.396.522	\$ 2.001.238

Elaborado por: Espinoza & Campoverde, 2018

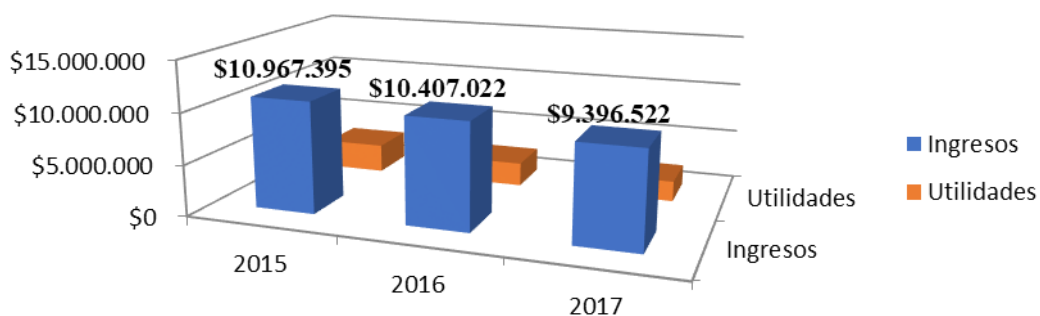


Figura 2 Ingresos y Utilidades LEBAMA S.A. 2015-2017

La figura refleja los ingresos aproximados de la Empresa Lebama S.A. durante los años 2015 al 2017

En la figura Nro. 2, se observa que los ingresos han disminuido en los últimos tres años; según un diagnóstico previo a la situación conflicto, se pudo conocer que distintos factores suelen incidir en la disminución de los ingresos, pero una de las razones que acentúan la problemática actual, es la debilidad ante la falta de una Planeación Estratégica, lo que afecta directamente la productividad que pueda tener el personal operativo y técnico de la empresa, lo que a su vez influye en los resultados obtenidos. La ausencia de una planificación estratégica puede empeorar los escenarios; cuando no se planifica estratégicamente se coloca a la empresa en un alto grado de vulnerabilidad al cometimiento de errores u omisiones que aumentan las posibilidades de fracaso o pérdida de oportunidades. Si no se fija claramente el rumbo que debe seguir la empresa o hacia dónde va o se espera llegar, no se pueden mejorar los procesos ni la manera de enfrentar las exigencias del entorno; al carecer de un direccionamiento estratégico que esté formalmente planteado y socializado entre todas las partes que conforman la empresa, se afecta el logro de los objetivos de crecimiento y posicionamiento en el mercado. Por lo señalado anteriormente, resulta adecuado plantear el diseño de un Plan Estratégico, previo análisis de los elementos que pueden incidir tanto interna como externamente, para luego proponer algunas acciones ajustadas a la realidad de la empresa.

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo general

- Elaborar un Plan Estratégico para mejorar la productividad en la empresa LEBAMA S.A.

1.2.2 Objetivos específicos

- 1 Diagnosticar la situación actual en la gestión administrativa y operativa en la empresa LEBAMA S.A.
- 2 Plantear las estrategias que se pueden utilizar en la empresa para alcanzar los objetivos empresariales.
- 3 Determinar el costo-beneficio del Plan Estratégico para la Empresa LEBAMA S.A.
- 4 Elaborar un Plan Estratégico que permita aumentar la productividad de la Empresa LEBAMA S.A.

1.3 Justificación de la investigación

El Plan Estratégico permitirá a la gerencia de la Empresa LEBAMA y a todo el personal técnico, profesional y operativo, conocer dónde está la empresa y a donde se quiere llegar, lo cual unido a objetivos claramente definidos, contribuyen a minimizar los riesgos y aumentar las oportunidades de éxito, considerando el mercado y sus movimientos. Como parte de los beneficios de elaborar un Plan Estratégico se destaca que representa un gran apoyo en la toma de decisiones, tanto por parte de la gerencia como de los niveles de supervisión, ya que si se conoce la realidad de la empresa con claridad, se puede enfocar y visualizar las oportunidades y enfrentar contratiempos o situaciones inesperadas en el desarrollo de las actividades.

2.1 Antecedentes referenciales

Al respecto, se consulta trabajo de titulación que presenta Landacay (2016), ante la Universidad Técnica de Machala, con título: "Plan Estratégico mediante un Análisis Situacional para la Empresa GRUCAMSUR ubicada en la Ciudad de Machala", en el cual el autor diseña un plan estratégico mediante un análisis situacional, el cual se realiza con la finalidad de contribuir a mejorar la productividad de la camaronera para que se muestre competitiva en los mercados tanto nacionales como internacionales.

El trabajo presentado por Landacay, se toma como referencia en el presente proyecto de investigación, ya que desglosa las etapas de la planificación estratégica a través del cual se analiza la posición de la empresa y el entorno en un análisis interno y externo, determinando fortalezas y debilidades. A continuación se presenta un resumen de la situación conflicto de la Empresa GRUCAMSUR, y la importancia de la propuesta del autor:

Tabla 3 Resumen situación conflicto & propuesta presentada a la Empresa GRUCAMSUR

Situación conflicto de la Empresa	Aporte del Investigador
La empresa presenta problemas tanto a nivel administrativo, como operativo y organizacional, deficiente dirección y control en las actividades y en los procesos de producción, exceso en los gastos lo cual afecta directamente las utilidades y rentabilidad de la empresa.	<p>El Diseño de un Plan Estratégico permitió definir las acciones necesarias y desde la gerencia de la empresa se crearon los lineamientos para lograr una ventaja competitiva.</p> <p>El Plan permitió determinar amenazas y oportunidades para la empresa, así como un mejor conocimiento del entorno, lo cual da la oportunidad a la gerencia de tomar decisiones más acertadas sobre las operaciones en todos los departamentos de la empresa.</p>

Elaborado por: Los autores

2.2.1 Sector camaronero en el Ecuador

La industria camaronera se inicia en el Ecuador a finales de la década de los sesenta, cuando se empieza la explotación de las pampas salinas o salitrales y, por su rentabilidad, se amplía a tierras agrícolas y manglares. En los ochenta, esta actividad había crecido un 600%, posicionando al Ecuador entre los primeros exportadores a escala mundial. (Machado, 2015, pág. 1)

Este sector toma mayor auge a partir de los ochenta, convirtiéndose en una de las actividades principales generando importantes ingresos económicos al Ecuador; el sector camaronero junto al bananero y otros de igual relevancia, han significado parte indicadora de excelentes oportunidades para el país y el crecimiento social y económico. Es necesario que se realicen estudios continuamente para determinar las necesidades y requerimientos que tiene este sector en el país, y generar solución a los problemas que se presenten con las empresas camaroneras, a fin de que continúen formando parte pujante de la economía del Ecuador.

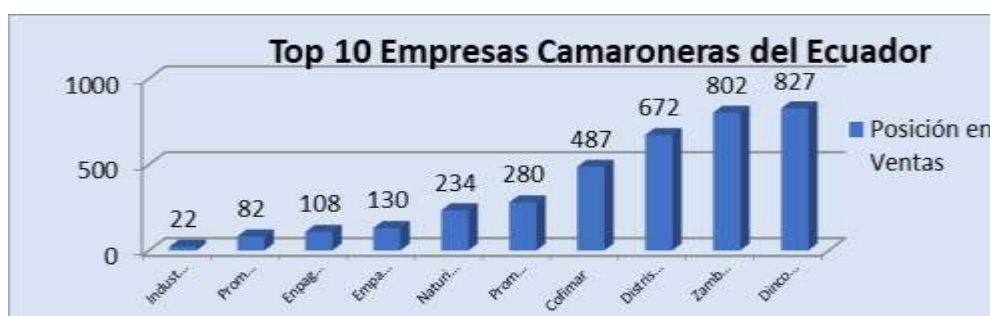


Figura 3 Top de las 10 Empresas Camaroneras que se destacaron en ventas en el año 2017

Fuente: <http://camaron.ebizar.com/top-10-de-las-empresas-camaroneras-mas-grandes-del-ecuador/>

2.2.3 Generalidades de la Planificación Estratégica

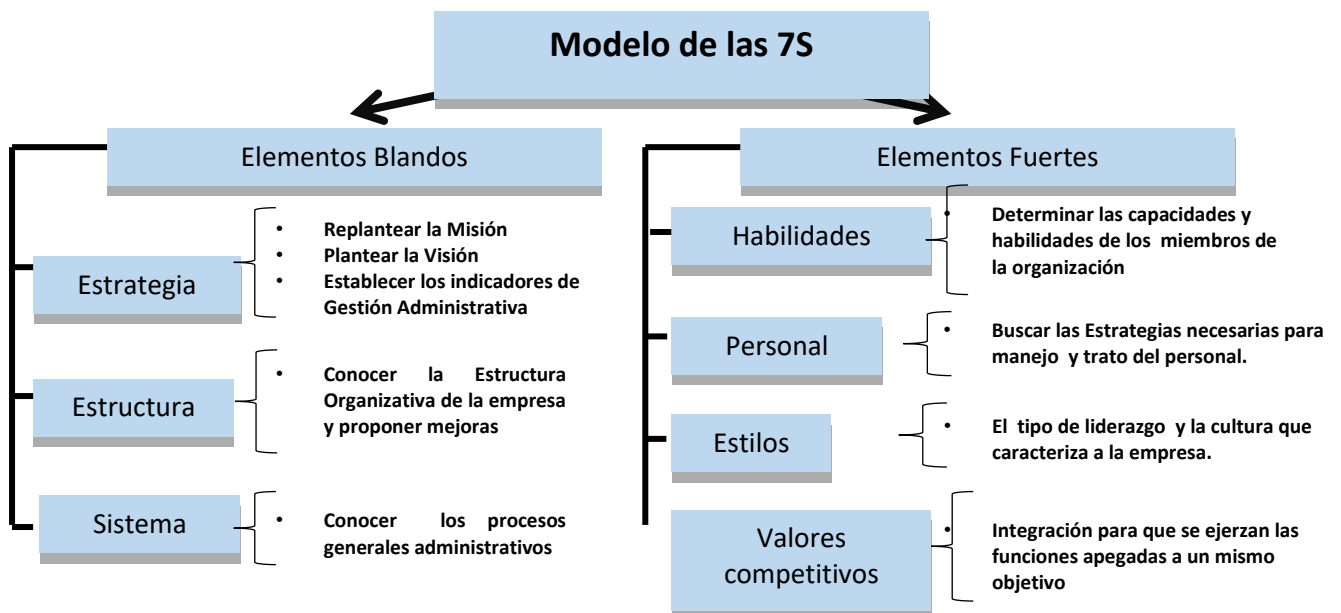
2.2.3.1 Concepto de Planificación Estratégica

La planificación estratégica es el proceso de determinar cómo una organización puede hacer el mejor uso posible de sus recursos (fuerza de trabajo, capital, clientes, etc.) en el futuro. Mediante la planificación estratégica se define la estrategia o dirección, estableciendo las posibles vías mediante las cuales se puedan seguir cursos de acción particulares, a partir de la situación actual. (Socorro, 2007, pág. 1)

La planificación estratégica debe ser orientada hacia los objetivos que se quieren lograr, tomando en consideración todos los elementos que intervienen en las actividades operativas y técnicas. Desde la gerencia, pasando por los niveles medios de supervisión hasta los operativos, deben tener conocimiento suficiente de las acciones y estrategias que se van a desarrollar, puntualizando el aporte de cada integrante de la organización, por lo tanto es sumamente necesario que se socialice lo planificado con el propósito de que todos desempeñen sus funciones hacia un mismo objetivo.

2.2.7 Modelo de las 7S

El Modelo de las 7S de McKinsey, corresponde a 7 factores básicos de importante aplicación para que funcione cualquier organización. A través del Modelo de las 7S se busca combinar los factores, con la finalidad de alinear la estrategia con el comportamiento que tenga el empleado diariamente en su puesto de trabajo, con el propósito de mejorar los resultados de las actividades que desarrolla según las funciones asignadas. Se pretende verificar que la Empresa LEBAMA S.A. cumple o no con los elementos que integran el Modelo de las 7S, y de esta manera proponer las mejoras necesarias para que la empresa obtenga mejores resultados en sus operaciones. El Modelo de las 7S abarca dos categorías, según González (2012) estas categorías se les conoce como elementos blandos y elementos fuertes, clasificándose de la siguiente manera:



Elaborado por: Los autores

3.1 Alcance de la Investigación

Una vez realizada la indagación literaria es importante definir el alcance de la investigación, en el presente caso el alcance es descriptivo. Se busca especificar las características de una situación, describir los procesos, personas, grupos o actividades relacionadas con el tema de estudio. En la presente investigación se realiza una descripción de los procesos que se llevan a cabo en la Empresa, con la finalidad de describir los hechos acudiendo para ello a técnicas de recolección de datos previa selección de la población y la muestra a quien se le requerirá la información u opinión.

3.2 Tipo de Investigación

La investigación es de tipo descriptiva no experimental. Se busca analizar y conocer aspectos concretos sobre los procedimientos que se llevan a cabo en la empresa, en especial aquellos que inciden en la productividad de la empresa. Se explora la situación para posteriormente analizar la temática y precisar resultados. El tipo de investigación descriptivo, se utiliza con la finalidad de medir las características y observar los procesos del tema estudiado, se aplica una investigación de tipo descriptiva porque se busca obtener una imagen clara de lo que ocurre dentro de la empresa, específicamente con los procesos administrativos y la productividad.

3.3 Enfoque de la Investigación

El enfoque de la investigación es de tipo cualitativo, se busca realizar un análisis no estadístico de datos y formular posteriormente una interpretación de los resultados, dando un enfoque más subjetivo de la problemática de estudio.

Tabla 4 Alcance de la Investigación

Alcance de la Investigación	Descripción
<ul style="list-style-type: none">• Investigación descriptiva no experimental• Tipo documental	Describe los hechos como son observados. Se utilizan documentos donde se indagan y analizan datos e información pertinente al tema de estudio.
<ul style="list-style-type: none">• Investigación de campo	Se recolectan datos directamente de los sujetos de estudio, a través de técnicas de recolección previamente estructuradas.
<ul style="list-style-type: none">• Aplicación de Encuesta, Observación y Entrevista	Se utilizan técnicas de recolección de datos comúnmente aplicadas para obtener información de primera fuente.
<ul style="list-style-type: none">• Enfoque cualitativo	La Investigación tiene un enfoque cualitativo

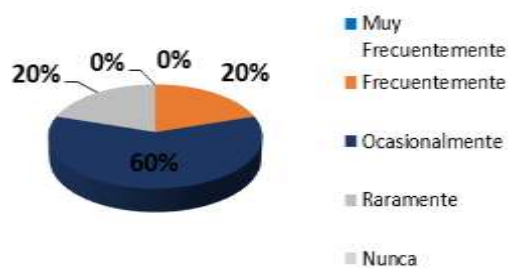
Elaborado por: Los autores

3.5.4 Encuesta a Jefes de la Empresa Lebama S.A

- 1) ¿Cada que tiempo su Departamento plantea los objetivos?

Tabla 5 Con qué frecuencia plantean objetivos

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Muy Frecuentemente	0	0%
Frecuentemente	1	20%
Ocasionalmente	3	60%
Raramente	1	20%
Nunca	0	0%
Total	5	100%



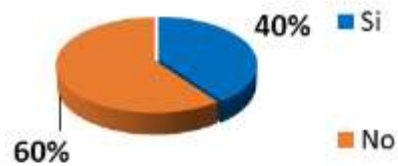
Fuente. Encuesta aplicada a personal de la empresa LEBAMA S.A.

Análisis: Un 60% de las personas encuestadas indicó que ocasionalmente se plantean objetivos por departamentos o áreas; un 20% manifestó que se realizan frecuentemente y otro 20% opina que raramente se plantean objetivos por departamentos.

2) ¿En el área o Departamento se socializan los objetivos, la visión, la misión y procesos??

Tabla 6 Socialización de los objetivos, misión, visión y procesos

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	40%
No	3	60%
Total	5	100%

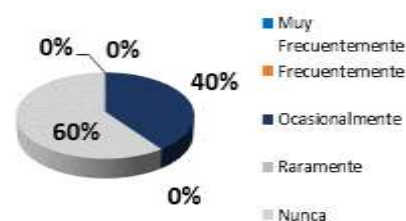


Análisis: El 60% de los encuestados indicó que en el Departamento que Gerencia no se socializa los objetivos, la misión, la visión y los procesos, solo se da a conocer las funciones que va a realizar cada uno de los empleados así como los procesos generales; un 40% opina que si se dan a conocer los objetivos, misión, visión y procesos del departamento, a través de la socialización de la información.

3) ¿Con qué frecuencia aplica usted los indicadores de gestión para evaluar el desempeño de sus trabajadores?

Tabla 7 Frecuencia en la aplicación de indicadores de gestión

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Muy Frecuentemente	0	0%
Frecuentemente	0	0%
Ocasionalmente	2	40%
Raramente	0	0%
Nunca	3	60%
Total	5	100%



Fuente. Encuesta aplicada a personal de la empresa LEBAMA S.A.

Análisis: De acuerdo a los resultados obtenidos, un 60% de los encuestados manifiestan que nunca aplican indicadores de gestión para evaluar el desempeño de los trabajadores; por otra parte, un 40% indica que ocurre ocasionalmente.

4.1 Título: Plan Estratégico para incrementar la productividad en la Empresa LEBAMA S.A.

4.2 Fases de la Propuesta

4.2.1. Análisis FODA (Situación Actual)

Se realiza un análisis FODA para conocer la situación actual de la empresa, con la finalidad de precisar con qué elementos cuenta Lebama S.A. y su posición con respecto al entorno. El FODA está referido a Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, cuatro factores que bordean la posición de la empresa en el mercado. De esta manera, se presenta a continuación un cuadro resumen del FODA de la empresa, según la situación actual:

Tabla 8 Análisis FODA (Situación Actual)

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Existe personal profesional, técnico y operativo dispuesto a mejorar en sus funciones. 2. Espacio Físico suficiente para el desempeño de las actividades. 3. Dispone de equipos tecnológicos de trabajo en todas sus áreas. 4. Está ubicada en el Sector Costa del Ecuador, región en pujante desarrollo y crecimiento económico. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se realiza Planificación Estratégica. 2. No existe integración de las actividades entre los Departamentos y Áreas de la Empresa. 3. El personal desconoce la misión y la visión de la empresa. 4. No se asignan objetivos de desempeño al personal, ni evaluaciones.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Perder posicionamiento en el mercado. 2. Mejor servicio y producto ofrecido por la competencia. 3. Profesionales y personal capacitado laborando en la competencia. 4. Cambios climáticos que afecten el normal desenvolvimiento de las actividades. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formar parte de las principales empresas destacadas y competitivas en el sector camaronero del Ecuador. 2. El Incremento de la demanda de camarones a nivel nacional e internacional. 3. derivados del camarón, y de esta manera llegar a mayor número de clientes.

Elaborado por: Los autores

4.2.2 Aplicación del Modelo de las 7S de McKinsey

Se sugiere aplicar el Modelo de las 7S con la finalidad de combinar distintos factores dentro de la empresa que contribuirán a lograr una mayor productividad. El Modelo de las 7S abarca dos categorías, según González (2012) estas categorías se les conoce como

elementos blandos y elementos fuertes; de esta manera se analiza y propone la aplicación de los siguientes elementos:

Elementos Blandos:

4.2.2.1 S-1. (Strategy) La Estrategia: Como estrategia para mejorar el clima y la pertinencia organizacional en la empresa, es importante concentrar la atención en replantear la Misión, Visión y los Valores Organizacionales de LEBAMA S.A, como factores que ameritan ser definidos de manera clara y concisa, además de ser socializados con todo el personal de la empresa, bien sea personal directivo, de supervisión, técnico u operativo, lo cual es de gran beneficio para toda la organización. De esta manera se da a conocer a continuación la Misión, la Visión y los valores de la empresa y la propuesta de mejora en cada uno:

4.2.2.1.2 Misión (Propuesta)

La propuesta de enunciado para una nueva Misión es la siguiente:

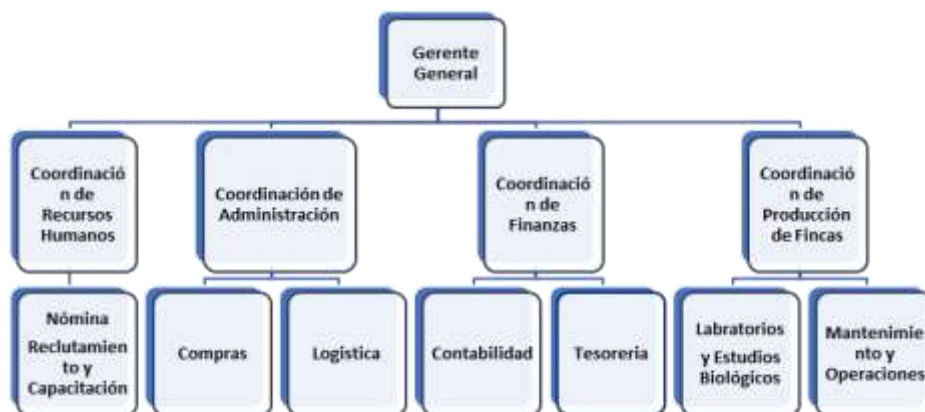
“Cultivar y comercializar el camarón y larvas de camarón integrando buenas prácticas de producción acuícola con personal proactivo y capacitado, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, contribuyendo a la conservación del medio ambiente y al desarrollo social de la comunidad, logrando una rentabilidad razonable en nuestras operaciones”.

4.2.2.1.4 Visión (Propuesta)

Se sugiere agregar a la Visión un enfoque que destaque la importancia de la integralidad de todas las áreas de la empresa, como factor necesario en la planificación estratégica que debe llevarse a cabo frecuentemente en la empresa. En este sentido, se propone la siguiente Visión: *Ser una empresa líder en el sector camaronero, posicionada nacional e internacionalmente, con personal comprometido y clientes leales, caracterizada por la productividad en todas sus áreas y excelente servicio, líder en el desarrollo productivo camaronero del Ecuador.*

4.2.2.2 S-2 (Structure) La Estructura

La empresa LEBAMA S.A. actualmente no tiene una estructura organizativa formal que esté aprobada por la Gerencia y que sea de conocimiento de todos los trabajadores de la empresa; se han dado de manera informal las relaciones entre subordinados y los niveles de supervisión, sin embargo, dada la importancia que tiene definir la estructura dentro de una organización, se hace la siguiente propuesta a la gerencia de la empresa, a través de este Plan Estratégico, para que sea considerada e implementada formalmente y a su vez mejorar la relación dirección-empleado en todos niveles jerárquicos. Se propone la siguiente Estructura Organizativa:



Elaborado por: Los autores

4.2.2.3 S-3 (Systems) Sistemas

Los procesos Internos que LEBAMA S.A. lleva a cabo en todos sus departamentos son muy amplios, no están definidos en Manuales de Procesos y Procedimientos, por lo que se hace necesario que la Gerencia evalúe la posibilidad de levantar los procesos y le dé formalidad a través de los Manuales en cada departamento, esto contribuirá a mejorar la productividad en todas sus áreas. En el proceso de investigación no se pudo acceder totalmente a los procesos que se realizan en todos los departamentos o áreas de la empresa, en virtud de la confidencialidad de los procesos y el recelo en la información de la empresa, situación entendible por parte de los investigadores. Sin embargo, en un corto espacio de tiempo se logró acceder a información relacionada con dos procesos que han sido analizados y se considera importante mejorar, con la finalidad de maximizar la eficiencia y eficacia en los procesos. Es importante resaltar la importancia que tiene en la productividad, el hecho de que los empleados dispongan de Manuales de Procesos, lo que contribuye a un compromiso mayor con la empresa, y a su vez, los niveles de mando pueden definir objetivos a alcanzar en un periodo determinado y exigir a los empleados el cumplimiento de los mismos.

Los procesos que se proponen mejorar son los siguientes:

1. Proceso de reclutamiento y selección de personal.
2. Proceso de Compras Generales.

4.2.4.1 Descripción del Proceso actual de Reclutamiento y Selección del Personal en el Departamento de Recursos Humanos

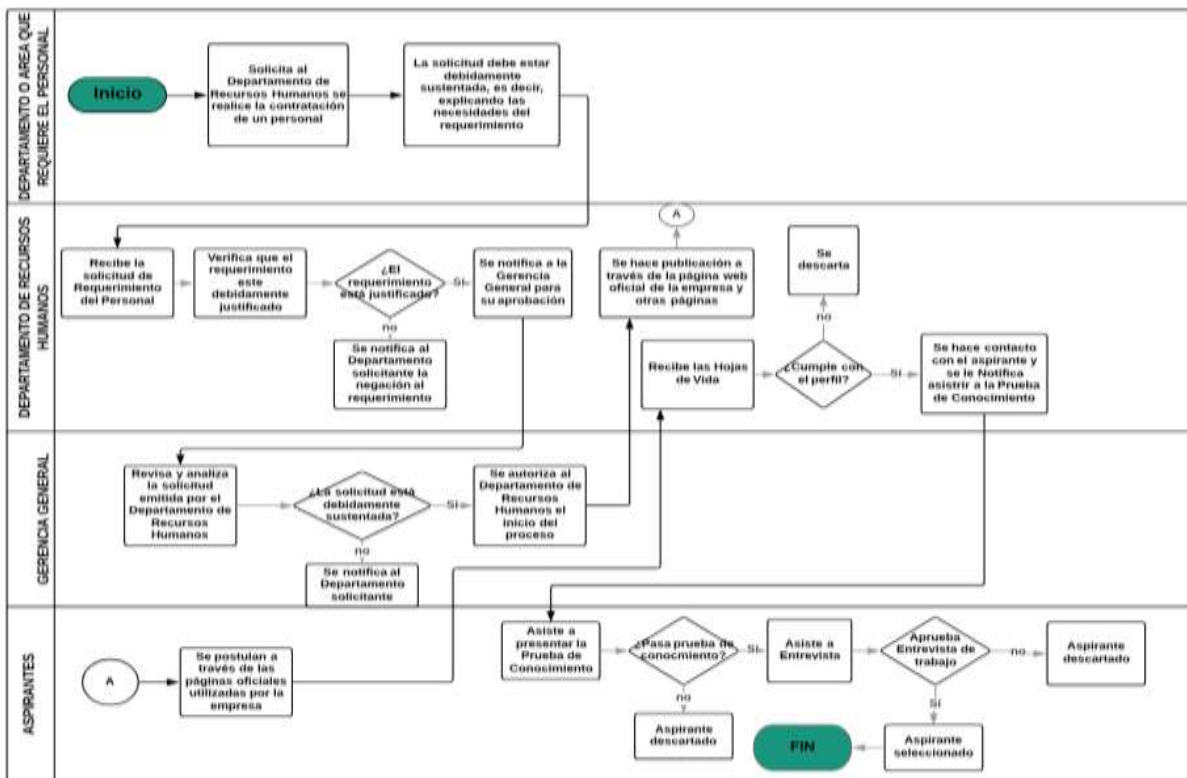
Una de las funciones más importantes que cumple el Departamento de Recursos Humanos dentro de la organización es el Reclutamiento y la Selección del Personal. Desde el momento que la empresa selecciona el personal, debe hacerlo con los perfiles más idóneos, que de alguna manera garanticen el logro de objetivos empresariales, de allí la importancia de realizar la selección más adecuada. Sin embargo, cuando existen deficiencias en el proceso señalado,

las consecuencias pueden ser perjudiciales, tanto para la organización como para el empleado. Actualmente la demanda de puestos de trabajo supera las ofertas, por lo que las empresas tienen la oportunidad de seleccionar personal ante una amplia gama de postulados, por lo tanto es importante que el proceso se dé en un tiempo no muy prolongado pero que igual garantice la mejor decisión al respecto. La Empresa LEBAMA S.A. actualmente realiza los siguientes pasos para llevar a cabo el reclutamiento y selección del personal:

Elaborado por: Los autores

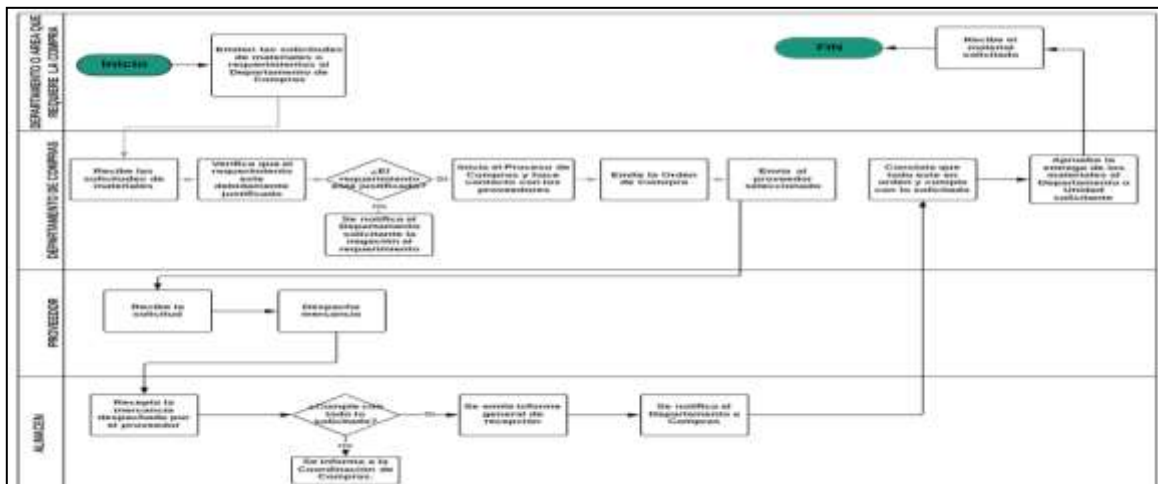
4.2.4.2 Descripción del Proceso (Propuesta) de Reclutamiento y Selección del Personal en el Departamento de Recursos Humanos

Después de analizar el proceso para reclutar y seleccionar que aplica el Departamento de Recursos Humanos, se propone las siguientes mejoras:



Elaborado por: Los autores

4.2.4.4.1 Flujo Descripción del Proceso General de Compras (Propuesta)



Elaborado por: Los autores

Elementos Fuertes:

4.2.2.4 S-4 (Skills) Las Habilidades

Para determinar habilidades de los trabajadores es importante que la empresa realice un estudio al respecto, en este sentido se propone la aplicación de un instrumento que se muestra a continuación, con la finalidad de recolectar toda la información necesaria para precisar las habilidades que tienen los trabajadores, tanto de supervisión, como profesional técnico y operativo. Cuando la gerencia conoce claramente las características y habilidades del personal, puede tomar decisiones acertadas relacionadas con movimientos de personal o ascensos, entre otras. Se proponen tres formatos para detectar habilidades en el personal, de acuerdo a las funciones a nivel profesional, técnico y operativo.

4.2.2.5 S-5 (Staff) El Personal

Se sugiere realizar un estudio del personal que le permita a la empresa conocer con mayor detalle y en forma más resumida, cuáles son las aspiraciones del personal y la condición actual de sus empleados. Es importante señalar que en una Planificación Estratégica debe tomarse en consideración el personal de la empresa, entendiendo que el ser humano pasa por distintas etapas, que van definiendo la personalidad y las funciones que desean desempeñar en un tiempo determinado. Se muestra a continuación un Resumen de las etapas señaladas anteriormente:

Etapas Ciclo de Vida del Empleado				
	Incorporación	Crecimiento	Madurez	Experiencia
Tareas que se desarrollan	Identifica intereses y habilidades.	Ascenso Crecimiento Seguridad Desarrollo de un estilo de vida.	Mantener logros. Actualizar conocimientos y habilidades	Planifica Jubilación
Actividad a realizar	Ayuda, aprende, sigue instrucciones	Contribuye de manera independiente	Forma. Apoya. Participa en la elaboración de políticas	Retiro gradual del trabajo.
Relación con los equipos de trabajo	Aprendiz.	Compañero de actividades Participa con responsabilidad	Tutorea Dirige	Aconseja. Orienta. Guía.
Edad	Menos de 25 años	Entre 26 y 40 años	Entre 40 y 55 años	Más de 55 años
Antigüedad en la Empresa	Menos de 2 años	Entre 2 y 10 años	Más de 10 años	Más de 20 años

Elaborado por: Los Autores

4.2.2.6 S-6 (Style) El Estilo

El Estilo se refiere a la manera en que se maneja al personal y lo que caracteriza a la organización en liderazgo y cultura, lo cual es muy importante para establecer relaciones de compromiso y responsabilidad con todos los miembros de la empresa. Actualmente la empresa no cuenta con un estilo definido de liderazgo de manera general, los departamentos están coordinados por los jefes inmediatos que mantienen una relación muy formal con sus trabajadores.

Estilo de Liderazgo participativo:

En este sentido, se propone a la gerencia de LEBAMA S.A. llevar a la práctica un estilo de liderazgo participativo, donde se deje claro quién tiene la dirección de las actividades pero tomando en cuenta las opiniones de los equipos de trabajo al momento de tomar una decisión que concierna a todos. Este estilo de liderazgo contribuye a que los empleados se sientan valorados y considerados, lo que directamente incide en la mayor y mejor productividad, lo que a su vez permite el logro de objetivos y metas con mayor facilidad. Se observa en las respuestas obtenidas en encuesta aplicada, la falta de comunicación entre el personal operativo y las bases gerenciales, al conocer manifestar un 55% de los encuestados que nunca le han sido asignado objetivos de desempeño, lo cual se considera un factor que merece atención por ser parte importante en el desarrollo y logro de metas y objetivos organizacionales. A través de un liderazgo participativo, los jefes inmediatos y la gerencia podrán conocer de sus empleados inquietudes, dudas incluso pueden escuchar sugerencias que contribuyan a mejorar la relación laboral, la comunicación y fomenten la participación de todos los empleados, lo que sin duda incidirá en una mayor productividad de las actividades.

4.2.2.7 S-7 (Shared Values) Valores Compartidos:

La empresa LEBAMA S.A. en la actualidad no tiene valores definidos formalmente, que sean conocidos ampliamente por los empleados y personal en general. La dedicación a realizar las actividades cotidianas en la empresa, mengua el tiempo de dedicación que merece compartir valores y conocerlos, al tiempo de darles la relevancia que caracteriza a los valores dentro de una organización. En este sentido se propone a LEBAMA S.A. la definición de los siguientes Valores Organizacionales y la promulgación formal de los mismos entre todos los integrantes de la empresa:



Figura 4 Propuesta de Valores Compartidos

1.2.3 Propuesta para medir la productividad de los trabajadores

Actualmente la empresa LEBAMA S.A. no aplica ningún instrumento para medir la productividad del trabajador. Es importante señalar que para medir la productividad suele usarse indicadores relacionados con el total de bienes o servicios producidos, la cantidad de insumos utilizados, el tiempo, entre otros indicadores, sin embargo, en la presente propuesta se plantea la aplicación de un Instrumento cualitativo-cuantitativo que permite conocer la productividad del trabajador en función de los objetivos alcanzados en un periodo de tiempo. Se recomienda a la gerencia de LEBAMA S.A. aplicar el instrumento a todos los niveles profesionales, técnicos y operativos de la empresa, para lo cual será necesario que en primer lugar se establezcan Objetivos de Desempeño Individual (ODI) a cada uno de los trabajadores, y para un mejor resultados se recomienda realizar la evaluación de la productividad semestralmente.

Costo – Beneficio del Plan Estratégico

Nro.	Objetivo Estratégico	Línea de Acción	Inversión/ Costo	BENEFICIO
Objetivo Estratégico Nro. 1	Establecer el Direccionamiento estratégico de la Empresa	Aprobación y desarrollo del Plan Estratégico. Se realiza reunión de la Gerencia con los Coordinadores de los Departamentos con la finalidad de estudiar y darle formalidad al Plan Estratégico propuesto. El costo incluye impresión de documento completo que contiene el Plan Estratégico propuesto, más gastos de logística de reunión (Ver Anexo 12 y 13).	\$ 300,00	Si la Gerencia y los Coordinadores de los distintos departamentos de la empresa se reúnen para analizar y aprobar el Plan Estratégico propuesto, contribuirá a que las partes tengan mayor dominio de los objetivos que persigue la empresa. El Plan Estratégico debe darse a conocer a todos los niveles jerárquicos de la organización y hacer del conocimiento de todos los empleados de la empresa.
Objetivo Estratégico Nro. 2	Realizar análisis y cambio de los enunciados de Misión, Visión y Valores Organizacionales	La Misión, Visión y valores organizacionales deben ser modificados, acercando los enunciados un poco más a la realidad de la empresa.	\$ 412,50	Colocar en lugares estratégicos de la empresa, los enunciados de la misión, visión y valores organizacionales. Cuando la Misión y la Visión de la Empresa se colocan en lugares visuales estratégicos, contribuye a un mejor acercamiento entre los empleados y la entidad, aumentando el compromiso y el conocimiento de la cultura empresarial y organizacional.
	Dar a conocer a los empleados los enunciados	Preparar Charla relacionada con la Misión, Visión y Valores Organizacionales de la empresa. Se llevará a cabo en las instalaciones de la empresa, por lo que solo se incurrirá en gastos de logística (break) para los participantes. La Charla estará dirigida por la Gerencia de la Empresa.	\$ 172,00	Todos los trabajadores de la empresa, deberán asistir a Charla relacionada con la Misión, la Visión y los Valores Organizacionales, dando a conocer a todos los enunciados de manera clara y precisa, a fin de que exista un mayor compromiso e identidad con la empresa, esto último beneficia a todas las partes dentro de una organización.
Objetivo Estratégico Nro. 3	Cambiar la estructura organizativa	Se propone aplicar el modelo de Estructura Organizativa propuesto, para lo que es necesario aprobar formalmente desde la Gerencia dicha estructura, y dar a conocer a todos los empleados y personal directivo, la propuesta señalada. Es importante señalar que la empresa solo incurrirá en gastos de reproducción de la información, ya que actualmente cuenta con todo el personal profesional, técnico y operativo en cada una de las áreas; por lo tanto solo amerita reubicar al personal según la Estructura Organizativa	\$ 71,50	La Estructura Organizativa de la Empresa debe estar colocada en lugares estratégicos y visibles a los todos los empleados e integrantes de la empresa. Esto mejorará la comunicación y las relaciones entre los equipos de trabajo; cuando se definen los niveles jerárquicos y de mando de manera formal, las interrelaciones organizacionales son más efectivas y contribuyen al logro de metas y objetivos.
Objetivo Estratégico	Mejorar los Procesos de Reclutamiento y Selección de	Se propone mejorar dos procesos; Reclutamiento y Selección del Personal y Proceso de Compras Generales. Estos	\$ -	Los procesos señalados son fundamentales para lograr excelentes resultados en la organización. La más acertada selección del personal suele

Nro. 4	Personal y Compras Generales.	dos procesos actualmente no se llevan a cabo con la mayor eficiencia y eficacia, por lo que se propone aprobar lo sugerido.		ser base importante en el logro de objetivos. De igual forma, minimizar obstáculos en el proceso de compras, contribuye a una mejor distribución de recursos y tiempo. No se estima algún costo en esta estrategia ya que se plantea mejorar los procesos, disminuyendo algunos pasos que actualmente se llevan a cabo.
Objetivo Estratégico Nro. 5	Determinar habilidades, formación y capacidades del personal	Levantar información relacionada con la formación académica y profesional de los trabajadores de la empresa. El costo señalado solo involucra material de oficina para levantar la información a través de un formato prediseñado y logística de aplicación de instrumento.	\$ 80,00	Permitirá conocer de manera más detallada a los empleados de la empresa, las habilidades y la formación académica que tienen. Esto a su vez contribuye a precisar posibles elegibles para ascensos o asignación de puestos de supervisión.
Objetivo Estratégico Nro. 6	Analizar perfil del Personal	Se propone aplicar un Instrumento (según propuesta) donde se detallará información individual de los trabajadores.	\$ 80,00	A través del instrumento se podrá conocer con exactitud con qué personal cuenta la empresa, conociendo si se encuentran en etapa de incorporación, crecimiento, madurez o experiencia en el ciclo de la vida laboral.
Objetivo Estratégico Nro. 7	Definir el Estilo de Liderazgo	Se propone definir un estilo de liderazgo en la empresa, para lo que se hace necesario que la Gerencia coordine con los niveles de supervisión y dirección, las pautas a seguir para definir el estilo. No se estima algún costo en esta estrategia.	\$ -	La definición de un liderazgo participativo optimizará considerablemente las relaciones en la empresa entre empleados y directivos, una buena comunicación contribuye a mejorar la competitividad y adaptación a los cambios.
Objetivo Estratégico Nro. 8	Aprobar la Propuesta para evaluar al personal y medir la Productividad de los Trabajadores	Se propone formalizar el Formato de Evaluación de la productividad por desempeño de los trabajadores de la empresa, bien sea niveles técnicos, operativos o de supervisión. La inversión incluye la impresión del Formatos de la evaluación para ser entregado a todos los empleados e involucrados, dos veces al año. Se propone evaluación semestral.	\$ 254,40	La aplicación de un Formato de Evaluación para medir la productividad del trabajador es muy importante; representa un compromiso para todas las partes, los empleados cumplen objetivos y metas, y la gerencia realiza y valora el esfuerzo del trabajador.
	Realizar Taller de socialización del Formato de Evaluación, los objetivos y la finalidad	Se llevará a cabo una Charla para dar a conocer el objetivo y la finalidad de la aplicación del Formato de Evaluación, tanto al personal operativo y técnico como al de supervisión y dirección. El monto incluye refrigerio y logística de la actividad señalada.	\$ 402,75	Cuando se involucra a los empleados a los objetivos que espera alcanzar la gerencia, y ésta última valora el trabajo realizado, los resultados suelen ser muy positivos. El compromiso aumenta y el clima organizacional mejora, a lo que debe unirse una buena comunicación entre las partes.
Objetivo Estratégico Nro. 9	Asignar Objetivos de Desempeño a todos los empleados de la empresa	Se realizara una reunión entre los coordinadores de cada departamento con cada uno de sus subordinados, con la finalidad de coordinar los objetivos a cumplir durante el 1er semestre del año 2020, en función de los	\$ -	La participación de los trabajadores en la formulación de objetivos de desempeño individual, aumenta el compromiso con la empresa, lo cual resulta beneficioso para ambas partes, ya que los trabajadores se sienten parte importante en el éxito de la

	objetivos generales de la	organización.
	empresa.	

Elaborado por: Los Autores	TOTAL INVERSION	\$ 1.773,15
----------------------------	------------------------	--------------------

1.2.4 Cronograma de Aplicación del Plan Estratégico propuesto

Fechas	Responsables	Actividad	AÑO 2019						
			Junio	Julio	Agosto	Septiem	Octubre	Noviem	Diciem
03/06/2019 al 14/06/2019	Gerencia General y Coordinadores de Departamentos	Reunión para analizar y aprobar el Plan Estratégico propuesto.							
17/06/2019 al 28/06/2019	Gerencia General y Coordinadores de Departamentos	Realizar análisis y cambio de los enunciados de Misión, Visión y Valores Organizacionales							
01/07/2019 al 12/07/2019	Coordinadores de Departamentos y personal administrativo, operativo y técnico	Dar a conocer a los empleados los enunciados modificados (Misión, Visión, Valores Organizacionales)							
15/07/2019 al 26/07/2019	Gerencia General	Cambios en la estructura organizativa							
29/07/2019 al 30/08/2019	Coordinadores de Departamentos y personal administrativo, operativo y técnico	Mejoramiento de Procesos (Reclutamiento y selección de Personal; Proceso General de Compras)							
02/09/2019 al 20/09/2019	Departamento de Talento Humano	Determinar habilidades, formación y capacidades del personal							
23/09/2019 al 23/10/2019	Departamento de Talento Humano	Análisis del Personal							
Durante todo el Proceso de Implementación del Plan propuesto	Gerencia General y Coordinadores de Departamentos	Definir el Estilo de Liderazgo							
28/10/2019 al 01/11/2019	Gerencia General y Coordinadores de Departamentos	Aprobación de la Propuesta para medir la Productividad de los Trabajadores							
04/11/2019 al 22/11/2019	Coordinadores de	Realizar Taller de socialización del							

	Departamentos y personal administrativo, operativo y técnico	Formato de Evaluación, los objetivos y la finalidad							
02/12/2019 al 27/12/2019	Coordinadores de Departamentos y personal administrativo, operativo y técnico	Asignación de Objetivos al personal de todos los Departamentos de la Empresa. Correspondientes al 1er Semestre del año 2020.							

Elaborado por: Los autores

CONCLUSIONES

La propuesta de un Plan Estratégico sin duda influirá de manera muy positiva en la productividad de los trabajadores en la empresa LEBAMA S.A., siempre y cuando se socialice con todos los empleados involucrando al personal en el logro de metas y objetivos. Como conclusión se detalla lo siguiente:

- Se elabora un Plan Estratégico para mejorar la productividad en la empresa LEBAMA S.A., tomando como Modelo las 7S de McKinsey, referido a Estrategia, Estructura, Sistema, Habilidades, Personal, Estilo y Valores compartidos, todos los elementos mencionados se han analizado de manera individual y se realiza la propuesta más adecuada de acuerdo a la necesidad de la empresa.
- Se hace un Diagnóstico de la situación actual en la gestión administrativa y operativa en la empresa LEBAMA S.A., para lo cual se aplicó instrumentos de recolección de información como la observación directa, la encuesta, la entrevista y la investigación documental, lográndose detectar situaciones que están incidiendo de manera negativa en la productividad de los empleados, así como también la más adecuada comunicación entre los empleados y los jefes inmediatos.
- Se propone desarrollar el Modelo de las 7S unido a estrategias y acciones con la finalidad de que la gerencia de LEBAMA S.A. pueda reunir toda la información necesaria para tomar las decisiones más acertadas relacionadas con mejorar la participación de los trabajadores en cada uno de las actividades que desempeñan.
- Se determina el Costo-Beneficio del Plan Estratégico, el cual se considera bastante accesible y el mismo asciende a la cantidad de \$ 1.773,15. La propuesta se plantea con finalidad de brindar un aporte que beneficie al desarrollo y mejoramiento de la productividad en la empresa LEBAMA S.A. y por lo tanto se plantea con la mínima expresión en gastos o costos para evitar mayores contratiempos en la aplicación del mismo. Se detalla Cronograma de aplicación del Plan Estratégico.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa LEBAMA S.A:

- Implementar el Plan Estratégico propuesto, tomando en consideración los beneficios que aporta a toda la organización, mejorando la estructura organizativa, destacando la misión y la visión de la empresa, los valores organizacionales, entre otros.
- Tomar en cuenta la participación de todos los trabajadores en la implementación del Plan, ya que de esta manera los empleados podrán sentirse más valorados por la empresa lo que aumenta el compromiso de todos en el logro de objetivos organizacionales.
- Ubicar en una parte visible de la empresa, la Misión, la Visión y los Valores Organizacionales, esto mejora la identidad de los trabajadores con la empresa.
- Aplicar el instrumento o formato propuesto para que el Departamento de Talento Humano pueda reunir la información necesaria de cada uno de los trabajadores, conociendo el ciclo de vida laboral le permitirá realizar los cambios en los puestos de trabajo o movimientos del personal, tomando en cuenta las habilidades y destrezas de manera más adecuada.
- Se sugiere aplicar y socializar el Formato de Evaluación de la Productividad propuesto, el cual permite evaluar la productividad de los empleados, a su vez mejora considerablemente la relación laboral y la comunicación entre los empleados y sus jefes inmediatos; es importante señalar que los objetivos de desempeño deben establecerse semestral o trimestralmente, de tal manera que puedan evaluarse y determinar si se han cumplido o no los objetivos.

Bibliografía

- González, R. (2012). <https://www.pdcahome.com/las-7s-de-mckinsey/>. Obtenido de <https://www.pdcahome.com/las-7s-de-mckinsey/>: <https://www.pdcahome.com/las-7s-de-mckinsey/>
- Landacay, M. (2016). *Plan Estratégico mediante un análisis situacional para la empresa GRUCAMSUR ubicada en la ciudad de Machala*. Machala: Universidad Técnica de Machala.
- Lizarzaburo, G. (05 de Mayo de 2017). *Diario El Expreso*. Obtenido de <https://www.pressreader.com/ecuador/diario-expreso/20170505/281779924032751>: <https://www.pressreader.com/ecuador/diario-expreso/20170505/281779924032751>
- Machado, D. (25 de Septiembre de 2015). <http://www.planv.com.ec/investigacion/investigacion/la-historia-oculta-del-camaron>. Obtenido de Planv: <http://www.planv.com.ec/investigacion/investigacion/la-historia-oculta-del-camaron>
- Socorro, F. (06 de Febrero de 2007). http://www.degerencia.com/articulo/planificacion_estrategica_no_deje_el_futuro_al_azar. Obtenido de Degerencia: http://www.degerencia.com/articulo/planificacion_estrategica_no_deje_el_futuro_al_azar

