

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL



**Diseño de un modelo organizacional
para la empresa Proaji Cia. Ltda.**

**Tesis presentada previo a la obtención del
Título de Magister en Administración**

**Facultad de Ciencias Administrativas
Master in Business Administration, MBA 14**

**Autor: Rosa Mercedes Terán Roldán
Tutor: Freddy Ignacio Álvarez**

Quito, Septiembre de 2014

DECLARACIÓN

Yo, Rosa Terán Roldán, declaro bajo juramento que el proyecto “Diseño de un Modelo Organizacional para la compañía Proaji Cia. Ltda.” fue desarrollado en base a un caso práctico con el fin de obtener el título de Magíster en Administración. El presente trabajo aplica teorías, cuyas fuentes están citadas como referencias bibliográficas y se respeta los derechos intelectuales de terceros.

Declaro que la investigación presentada es completamente de mi autoría, por lo cual me responsabilizo del contenido vertido.

Rosa Terán Roldán

Quito, 25 de Agosto de 2014

DEDICATORIA

- A mis padres, por ser mi ejemplo y guía, por apoyarme en mis proyectos y a quienes les debo lo que soy.
- A mis hermanas por estar ahí para las buenas y las malas y a quienes les agradezco por haberme regalado el rol de ser tía.
- A mis sobrinos que son mi inspiración y la razón de mi vida.
- A mi tía Chavi que es mi ángel guardián con su enorme cariño y entrega incondicional.
- A mis amigos y amigas y a mi querida prima Gabriela, con quienes he compartido mis vivencias y me han motivado a continuar en pie.

AGRADECIMIENTOS

- Gracias papi porque aunque no estés conmigo físicamente, me has acompañado en el camino y sé que estarías orgulloso.
- A mi mami que me escucha y ayuda todos los días de mi vida y a quien le doy las gracias por ser mi buena amiga.
- A mis queridos jefes, Imelda y Phillip, que me han entregado su confianza y apertura para seguir creciendo profesionalmente. ¡Mil gracias!
- A mis compañeros de trabajo, un equipo de personas con quienes tengo el gusto de compartir todos los días.
- A mi director de tesis, Freddy, por haber creído en mí y haberme empujado terminar este proyecto.
- Gracias a todas las personas que forman parte de mi vida y que me enseñan que todos los días se aprende algo nuevo.

RESUMEN EJECUTIVO

Proaji Cia. Ltda. nace en Ecuador en el año 1993 como procesadora de ají para su abastecimiento como materia prima. En su fase inicial, el negocio contaba con poco personal operativo, por lo que no se planteó un objetivo estratégico que le permita estructurar un camino de crecimiento.

A pesar de ser un negocio con más de veinte años en el mercado, es reciente la incorporación de nuevas líneas de producción, las mismas que son incorporadas a partir del año 2007. La exigencia del mercado demanda una mayor oferta de productos así como la adaptación a estándares de calidad internacionales, lo que ha llevado a la empresa a invertir y contratar a personal de manera instintiva, sin seguir parámetros más organizados.

La realidad actual de la empresa demuestra falencias en ciertos aspectos organizacionales que han causado desperdicio de tiempo y recursos, por lo cual se intuyó que el problema raíz se encontraba en la manera cómo se estaba manejando administrativamente la empresa. Por tal razón, el presente trabajo planteó la necesidad de elaborar un diagnóstico que permita detectar, de manera ordenada, las fortalezas y debilidades de la organización con el fin de plantear un propósito estratégico.

La declaración del propósito es la base para establecer una estrategia de largo plazo y elaborar los pasos que se deben seguir para conseguirla. Se propuso el diseño de un modelo estratégico en función del modelo STAR, analizando cinco elementos que toda organización debe aplicar cuando se traza un objetivo estratégico con el fin de crear planes de acción que le permitan evaluar su eficacia.

EXECUTIVE SUMMARY

Proaji Cia. Ltda. was born in Ecuador in 1993 to process and supply hot peppers as raw material. It started as a small business with few people, which was the reason why they did not structure any strategic objective to grow the business in the future.

Even if it is a company with more than twenty years in the market, it incorporated new production lines in 2007. Market demanded a larger diversity of products as well as the adaptation to international quality standards, which has led to invest and hire staff without following any organizational guidelines.

The current situation of the company shows problems in some organizational processes that have caused waste of time and resources, which led us to think the root problem is focus in the administrative area. For this reason, this study raised the need for a diagnosis to detect strengths and weaknesses of the organization in order to propose a strategic purpose.

The statement of the organizational purpose is the basis to determine a long-term strategy. The proposal consists in designing a strategic model based on the STAR model by analyzing five elements that every organization should apply to accomplish a strategic objective in order to create action plans and appraise their effectiveness.

PLAN DE TESIS

TABLA DE CONTENIDO

1	CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1	Antecedentes.....	1
1.2	Planteamiento del problema	3
1.3	Objetivos	3
1.3.1	Objetivo General.....	3
1.3.2	Objetivos Específicos.....	4
1.4	Marco de Referencia.....	4
1.4.1	Marco Teórico.....	4
1.4.2	Marco Conceptual.....	5
1.5	Metodología de investigación.....	7
2	CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	9
2.1	Evolución de las organizaciones	9
2.2	Diagnóstico Situacional	13
2.2.1	Entorno externo.....	15
2.2.2	Estructura organizacional.....	17
2.2.3	Cultura Organizacional	21
2.2.4	Ciclo de vida de la organización.....	24
2.2.5	Modelo de efectividad integrado	26
2.3	Dirección Estratégica.....	30
2.3.1	Propósito Organizacional.....	30
2.3.2	Determinación de los objetivos estratégicos.....	34

2.4 Modelo Organizacional	36
2.4.1 Introducción al Modelo STAR.....	36
2.4.2 Estrategia entorno al cliente.....	40
2.4.3 Estrategia a través de los límites geográficos	40
2.4.4 Estrategia hacia una estructura matricial	42
2.4.5 Estrategia hacia la resolución del problema de Centralización-Descentralización	42
2.4.6 Estrategia hacia la innovación	43
3 CAPITULO III: DISEÑO DEL MODELO ORGANIZACIONAL - PROAJI CIA.	
LTDA.	47
3.1 Antecedentes de la compañía	47
3.2 Diagnóstico situacional de la empresa Proaji.....	49
3.2.1 Entorno externo.....	49
3.2.2 Entorno interno	61
3.2.3 Modelo de Efectividad.....	72
3.3 Dirección Estratégica.....	75
3.3.1 Declaración del propósito organizacional.....	75
3.3.2 Determinación de los Objetivos Estratégicos	81
3.4 Determinación del modelo organizacional.....	86
3.4.1 Estrategia.....	86
3.4.2 Capacidades	87
3.4.3 Estructura Organizacional.....	94
3.4.4 Procesos	97
3.4.5 Personas	101

3.4.6	Recompensas.....	103
3.4.7	Planes de acción.....	105
	CONCLUSIONES.....	111
	RECOMENDACIONES	113
4	BIBLIOGRAFÍA.....	115
	ANEXOS.....	116

TABLA DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Enfoque para la medición de efectividad	13
Gráfico 2:	El dominio del entorno o ambiente externo.....	15
Gráfico 3:	Características de la estructura mecanicista y orgánica.....	19
Gráfico 4:	El diamante matricial.....	20
Gráfico 5:	Tipo de cultura organizacional según entorno y enfoque estratégico	24
Gráfico 6:	Etapas organizacionales de desarrollo.....	25
Gráfico 7:	Modelo de efectividad organizacional.....	28
Gráfico 8:	Determinación de la estrategia del negocio.....	30
Gráfico 9:	Modelo para la elección de la estrategia.....	33
Gráfico 10:	Determinación de los objetivos estratégicos	35
Gráfico 11:	Modelo para el diseño organizacional.....	37
Gráfico 12:	Niveles de estrategia internacional	41
Gráfico 13:	Espectro de Innovación	44
Gráfico 14:	Compañía hacia la Innovación	45
Gráfico 15:	PIB Anual 2009-2013.....	51

Gráfico 16: Inflación Anual 2006-2013.....	51
Gráfico 17: Crédito otorgado por el sistema financiero.....	52
Gráfico 18: Cadena de producción del ají.....	61
Gráfico 19: Ciclo de vida de Proaji Cia. Ltda.....	64
Gráfico 20: Organigrama de Proaji Cia. Ltda.	66
Gráfico 21: Cultura Organizacional Proaji Cia. Ltda.	71
Gráfico 22: Modelo de Efectividad - Proaji Cia. Ltda.....	74
Gráfico 23: Valores Corporativos - Proaji Cia. Ltda.	79
Gráfico 24: Objetivos Estratégicos de Efecto – Proaji Cia. Ltda.	83
Gráfico 25: Objetivos Estratégicos de Consecuencia - Proaji Cia. Ltda.	84
Gráfico 26: Cuadro de Mando Integral – Proaji Cia. Ltda.	85
Gráfico 27: Histórico de Ventas por Línea de Producción 2012 – 2014, Proaji Cia. Ltda. (En dólares).....	91
Gráfico 28: Plan de Inversión para ampliación de la planta de procesos - Proaji Cia. Ltda.....	92
Gráfico 29: Organigrama Propuesto para Proaji Cia. Ltda.	96
Gráfico 30: Formato de caracterización de procesos.....	100
Gráfico 31: Proceso de Gestión para el recurso humano.....	102
Gráfico 32: Principios de valoración organizacional - Proaji Cia. Ltda.	104

TABLA DE CUADROS

Cuadro 1: Análisis Causa - Efecto.....	34
Cuadro 2: Análisis de Fortalezas y Debilidades.....	72
Cuadro 3: Análisis de Oportunidades y Amenazas.....	73

Cuadro 4: Objetivos Estratégicos Proaji Cia. Ltda.	82
Cuadro 5: Plan de acción en función de la Capacidad.....	106
Cuadro 6: Plan de acción en función de la Estructura	107
Cuadro 7: Plan de acción en función de Procesos	108
Cuadro 8: Plan de acción en función de las Personas.....	109
Cuadro 9: Plan de acción en función de las Recompensas	110

ANEXOS

Anexo 1:	Evaluación hacia las capacidades de innovación
Anexo 2:	Distribución de áreas de procesos de la planta Proaji Cia. Ltda.
Anexo 3:	Planta de Procesos Proaji Cia. Ltda.
Anexo 4:	Recepción de ají y lavado Proaji Cia. Ltda.
Anexo 5:	Área húmeda y cortes Proaji Cia. Ltda.
Anexo 6:	Entrada Sanitaria Proaji Cia. Ltda.
Anexo 7:	Proceso de deshidratado Proaji Cia. Ltda.
Anexo 8:	Proyecto nueva distribución de áreas de procesos de la planta Proaji Cia. Ltda.

1 CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

La transformación de la matriz productiva planteada por el Gobierno Nacional en el capítulo 10 del Plan del Buen Vivir 2013-2017 supone una serie de cambios en la estructura social y económica del país. “Los desafíos actuales deben orientar la conformación de nuevas industrias y la promoción de nuevos sectores con alta productividad, competitivos, sostenibles, sustentables y diversos, con visión territorial y de inclusión económica en los encadenamientos que generen”.

Ante esta situación, todo tipo de empresa nacional debe ajustarse a la estrategia gubernamental para conseguir este objetivo. Esto implica una reestructura de los planes individuales de cada empresa que debe incluir un plan estratégico bien organizado en función de objetivos claros en cuanto a temas de financiamiento, inversión en tecnología y mayor preocupación en el desarrollo del talento humano.

Si bien el objetivo planteado por el gobierno supone un cambio positivo en el largo plazo, el período de transición hasta la obtención de resultados es difícil de implementar sobre todo para negocios pequeños. Cabe mencionar que las pequeñas industrias que elaboran productos nacionales desde hace varios años, se han desarrollado de manera empírica, sin tomar en cuenta temas relacionados con la planificación estratégica. Debido a ello, el cambio hacia un sistema mejorado de organización involucra mayor esfuerzo no sólo desde el punto de vista financiero sino cultural.

La mejora de los diferentes eslabones de la cadena de valor de un negocio representa una oportunidad para crecer productiva y competitivamente, pero asimismo se convierte en un proceso complicado debido a las limitantes que tienen las pequeñas empresas en Ecuador. Sin embargo, no cabe duda que la supresión de importaciones sobre todo en el caso de productos agroindustriales se convierte en una ventaja para las industrias manufactureras proveedoras de materias primas.

Para ejemplificar lo mencionado, se puede citar el caso específico en Proaji Cia. Ltda. Se trata de una PYME ecuatoriana que procesa ají para comercializarlo como materia prima y cuyo giro de negocio se divide en aproximadamente 88% hacia la exportación y 12% hacia la venta en el mercado nacional.

Cuando el negocio inició sus operaciones, su estructura organizacional estaba compuesta únicamente por dos operarios, un técnico de campo que promovía la siembra, una persona en el área contable y la participación activa de sus socios. Con veinte años en el mercado y a pesar del crecimiento en las líneas de producción, la empresa mantiene un total de veinticuatro empleados, repartidos en un 80% en la ciudad de Santo Domingo y apenas el 20% en la oficina administrativa en Quito.

A pesar del número pequeño de colaboradores, la necesidad de implementar un nuevo esquema de trabajo es actualmente una prioridad para la Dirección. Tanto los nuevos objetivos gubernamentales como las exigencias competitivas del mercado requieren de manera urgente un reordenamiento organizacional más estructurado. El crecimiento inesperado del negocio crea problemas que demandan la determinación urgente de estrategias no sólo financieras y

tecnológicas, pero también administrativas en cuanto a la mejora de la comunicación, la estructura de jerarquías, la dirección estratégica del negocio y en general el diseño de una metodología para mejorar el flujo de los procesos.

Si bien los cambios productivos no han variado mayormente, las metas actuales son más ambiciosas y exigen la creación de una base más fuerte en el estudio de un diseño organizacional adecuado que dibuje un camino para facilitar el desempeño eficiente de los colaboradores.

1.2 Planteamiento del problema

El presente estudio plantea la investigación teórica aplicable a la realidad de la empresa Proaji Cia. Ltda. para diseñar un modelo organizacional que permita a la empresa determinar planes de acción que le ayuden a enfrentar los desafíos de competitividad y productividad que promueve la nueva matriz productiva en el Plan del Buen Vivir 2013-2017 y se ajuste igualmente a las exigencias del mercado.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un modelo organizacional para la empresa Proaji Cia. Ltda.

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Elaborar un diagnóstico de la situación organizacional actual de la compañía.
2. Plantear un propósito organizacional en cuanto a la misión, la visión y las estrategias del negocio.
3. Proponer un modelo organizacional con base teórica que se ajuste a las necesidades de la empresa.

1.4 Marco de Referencia

1.4.1 Marco Teórico

Los expertos organizacionales contemporáneos coinciden en el pensamiento de que la teoría organizacional se encuentra en constante evolución debido a un contexto social cambiante. A medida que la era tecnológica avanza, los negocios tienen que enfrentarse no sólo a su realidad cercana sino también se interrelaciona con otros países, incorporándose así a la globalización.

“Las organizaciones son entidades sociales que están dirigidas por metas y están vinculadas en el entorno”. Ante esta definición, Richard Daft (2007) manifiesta que no se trata únicamente de edificaciones físicas sino de un “conjunto de políticas y procedimientos”, en donde existe

interacción entre las personas que buscan cumplir con el propósito organizacional establecido por la Dirección.

Bajo este criterio, es importante ratificar que no existen leyes o principios universales para la administración pues esta depende de la situación y la realidad de cada empresa. Kates and Galbraith (2007) plantean que el diseño de la organización debe estar coordinado y estructurado para cumplir con la estrategia corporativa. Su modelo se apoya en cinco pilares sobre los cuales se diseña la organización: Capacidad; Estructura; Procesos; Personas; Recompensas.

Las estrategias exigen por tanto la elaboración consistente de planes, decisiones y objetivos adoptados para lograr las metas organizacionales. Sin embargo, vale mencionar que si bien son fundamentales para delinear el camino, no basta con sólo establecerlas, sino con implementarlas, evaluarlas y corregirlas. Cualquier plan de acción debe contemplar adicionalmente estrategias de contingencia que permitan la toma de decisiones acertadas para resolver problemas ante situaciones inesperadas.

1.4.2 Marco Conceptual

Organización: es un grupo de personas que forman parte de un grupo social con el fin de cumplir un objetivo lucrativo o no lucrativo.

Diagnóstico empresarial: es un proceso de investigación que identifica los factores positivos y negativos que afectan a una empresa con el fin de plantear una propuesta de solución a los mismos.

Diseño organizacional: es un proceso basado en la toma de decisiones sobre la estructura organizacional, sus funciones y estrategias de negocios que analizan varios factores que se ajusten a la empresa y a su contexto.

Estrategia de negocio: es un conjunto de ideas, objetivos y expectativas que se determinan posteriormente a un análisis profundo de la empresa con el fin de elaborar cambios positivos en los resultados generales de la organización.

Misión: “Es la declaración del propósito y define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y de existir. Constituye la manera de expresar los valores en términos de creencias o áreas básicas de acción”¹.

Visión: “se refiere a lo que la organización desea ser en el futuro. Es inspiradora y explica por qué diariamente las personas dedican la mayor parte de su tiempo al éxito de su organización”².

Cultura organizacional: es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones”³.

¹ (Daft, Richard L., 2007)

² (Bateman, Thomas; Snell, Scott A., 2004)

³Gross Manuel, Definición y Características de la cultura organizacional, 2008

Dirección estratégica: es la planificación de los valores corporativos, los mismos que deben ser implementados y evaluados con el fin de orientar hacia los objetivos estratégicos de la organización.

Modelo organizacional: es la creación de una estructura organizacional que se basa en el diagnóstico situacional, su propósito estratégico así como las líneas de autorización, los canales de comunicación y la asignación de recursos.

1.5 Metodología de investigación

El presente trabajo consiste en una investigación de campo que tiene por objeto diagnosticar la situación actual de la compañía con el fin de determinar los factores que afectan tanto positiva como negativamente y proponer una solución práctica en función de la aplicación de conceptos teóricos. Por tal razón, se realiza un estudio descriptivo de la situación en función de “describir” cuáles son los elementos que interactúan tanto con el negocio como con sus integrantes y plantear un plan de acción que ayude a estructurar mejor las actividades.

El método de investigación es de carácter inductivo puesto que se parte de acontecimientos reales diagnosticados previamente con el fin de aplicar conceptos administrativos teóricos en la situación particular de una compañía. El problema parte de la observación de una empresa específica frente a su situación en el contexto productivo y social de nuevos planes estratégicos

globales. Ante ello, se puede decir adicionalmente que se aplica una metodología cualitativa en cuanto a la información levantada.

Al tratarse de una empresa específica considerada como PYME, el estudio se aplica al 100% de la población que está representada por 24 empleados. Por tanto, no se aplica ningún tipo de muestreo en el levantamiento de la información, ya que se trata de un proyecto factible, cuya implementación se aplica a toda la organización.

Como instrumento para la recolección de datos, se aplica por un lado la observación “no estructurada” con el fin de levantar la información vivencial de la compañía. Este método permite aplicar la teoría analizada para describir en lo posterior el diagnóstico situacional de la organización y que sirve como punto de partida. Asimismo se revisa los documentos existentes tales como manuales de cargos, procedimientos, propósitos organizacionales, etc., que se relacionan con el tema tratado. Por otro lado, se realizan entrevistas (no estructuradas), tanto al personal operativo de la planta de procesos como a mandos medios y gerencias ubicados en la planta de procesos y en la oficina administrativa.

Para finalizar el presente trabajo y proponer la propuesta deseada, se aplica un método de modelación que recopila la teoría planteada en el primer capítulo con la metodología de observación y empírica de los subcapítulos anteriores. Este método permite crear el diseño y los planes de acción para la compañía Proaji Cia. Ltda., por lo que se trata de una investigación netamente cualitativa.

2 CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1 Evolución de las organizaciones

Si bien existen varias definiciones sobre lo que es una organización, la mayoría de conceptos se enfocan hacia el conjunto de recursos humanos, materiales, financieros, entre otros, que realizan actividades con el fin de cumplir un objetivo. En base a esta definición, el diseño organizacional consiste en identificar cuáles son las metas que una empresa específica quiere conseguir. Al igual que un ser humano, cada organización desarrolla su propia identidad en función de cómo creció, por lo que no existe una fórmula única para ella.

Debido a los diferentes tipos de organización y a la diversidad de conceptos sobre el tema, es importante citar aquellos que son la base misma de la creación de organizaciones en el contexto histórico. Weber es considerado como uno de los pioneros en desarrollar la teoría de la administración durante el período de la Revolución Industrial. Su perspectiva se basó en establecer reglas para la toma de decisiones, determinación de funciones y responsabilidades, una cadena de mando jerárquica y el control de los procesos.

Si bien su enfoque es la base de la administración contemporánea, estaba dirigido hacia la mejora de los procesos internos pero no toma en cuenta los factores externos que inciden en los mismos. Vale recalcar que esta teoría mantiene una relación impersonal entre los dirigentes y los empleados, dando el inicio al concepto que se conoce como Burocracia.

Más adelante, Frederick Taylor, un conocedor de empresas manufactureras de principios del siglo XX, presenta su teoría sobre la administración como un análisis metodológico científico de las actividades empresariales. Su planteamiento consiste en un enfoque a determinar políticas y procedimientos, así como la selección “científica” de los colaboradores, dando importancia a la contratación de personas idóneas para el cargo a desempeñar con el fin de evaluar la eficiencia de sus actividades.

Las teorías de Weber y Taylor se aplican en la práctica organizacional, aunque varios expertos en el tema de la administración critican estas teorías, aduciendo que no toman en cuenta la interrelación de la organización con su contexto social ni consideran los elementos psicológicos del ser humano. Durante la década de los 50, se plantea el “enfoque de contingencias”, que determina la dificultad de crear un modelo único para todas las empresas puesto que existen varios elementos internos y externos que afectan el desempeño de las actividades y sobre las cuales se debe tomar decisiones.

A partir de este enfoque, Tom Burns (1914, 2002), en su breve reseña sobre la historia de las organizaciones, establece que las compañías se enfrentan a varios desafíos, por lo cual deben estar preparadas a adaptarse a situaciones inesperadas. Por esta razón, determina dos tipos de estructuras organizacionales a las cuales denomina: mecanicista y orgánica, las mismas que coinciden con el concepto de Richard Daft, (2007) en denominarlas como un sistema cerrado y abierto.

Para entender mejor, la estructura mecanicista involucra un tipo de jerarquía vertical en la cual los trabajadores se especializan en un solo tipo de actividad y tienen un supervisor que es el

que conoce “todo sobre la compañía”. Se entiende que este tipo de estructura se aplica a negocios que se encuentran dentro de un ambiente externo estable, a lo cual Daft lo denominaría como sistema cerrado.

La estructura orgánica se describe dentro de un contexto externo cambiante y con el que debe interactuar constantemente. Las actividades de cada empleado no están absolutamente delimitadas por lo que se aplica una organización horizontal donde la decisión final no se encuentra bajo la responsabilidad de una sola persona sino de todos los actores del negocio. Se trata por tanto de un sistema abierto donde se encuentra un conjunto de procesos y subprocesos en los cuales interactúan varios individuos.

Durante el siglo XXI se presentan nuevos desafíos producidos por la globalización, los avances tecnológicos y en general todo lo que implica las TIC's (Tecnología de la Información y la Comunicación). Fernando Giner de la Fuente (2004) plantea un nuevo enfoque hacia el concepto de organización en la sociedad del conocimiento y sugiere cuatro puntos principales:

- a) La organización como “unidad responsable de la tecnología de la información”.
- b) Mayor importancia al factor humano para desarrollar su potencial intelectual más que el físico.
- c) Mayor enfoque en innovar, no sólo en tecnología sino a través de la creatividad de quienes ejecutan las actividades organizacionales.

- d) Concentración en el impacto social que implica el crecimiento organizacional con el fin de promover el bienestar de los empleados.

Daft (2004) respalda este enfoque, refiriéndose a la “organización que aprende” como una organización que “promueve la comunicación y colaboración de manera que todo el mundo esté involucrado en la identificación y resolución de problemas, lo que permite a la organización experimentar continuamente, mejorar e incrementar su capacidad (...) está basada en la igualdad, la información abierta, la jerarquía pequeña y en una cultura que fomenta la adaptabilidad y la participación, que permite que surjan ideas que puedan ayudar a que la organización aproveche las oportunidades y pueda manejar las crisis⁴”.

En definitiva, el enfoque contemporáneo no sólo mide la eficiencia de la compañía en resultados financieros o de productividad sino también considera el impacto psicológico de sus empleados y la afectación social ante el medioambiente y otros públicos. Se contempla la relación de las personas, el crecimiento profesional, la mejora de la comunicación y convierte a la organización en un ente activo donde la gente se involucra con los resultados macro del negocio y no sólo en los beneficios individuales.

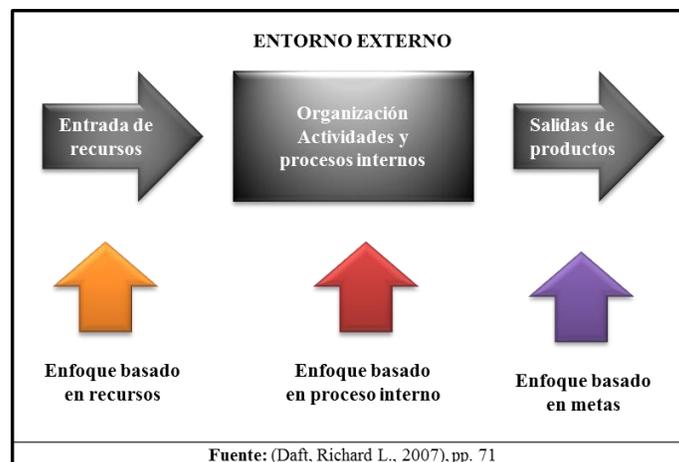
⁴ (Daft, Richard L., 2007), pág. 28

2.2 Diagnóstico Situacional

La función del área gerencial de cualquier compañía consiste en entender, planificar y comunicar claramente cuál es el giro del negocio con el fin de determinar las metas que desea conseguir, los procesos por los que tiene que pasar y los recursos con los que va a trabajar. Todos estos factores forman parte de la estrategia corporativa y por lo tanto del diseño organizacional, pero el problema justamente se presenta cuando la directiva no ha establecido claramente cuál es el enfoque que quiere darle a su compañía.

Es importante que se comprenda claramente el tipo de negocio en el que se está trabajando, pues una empresa con fin industrial es completamente diferente a la que tiene una que se enfoca al mercado de consumo. Como parte del diagnóstico empresarial, se toma en cuenta el análisis de la cultura organizacional, la estructura y la determinación de la estrategia, las mismas que se relacionan de manera directa con los factores externos de la organización. Daft menciona tres enfoques principales para evaluar la efectividad organizacional, los mismos que se pueden ver en el gráfico 1:

Gráfico 1: Enfoque para la medición de efectividad



- a) Basado en las metas: evalúa principalmente los resultados de producción en función de indicadores de rentabilidad, crecimiento, participación de mercado, entre otros.

- b) Basado en los recursos: toma en consideración capacidades como el abastecimiento de materia prima, la contratación de mano de obra calificada así como la evaluación del manejo gerencial.

- c) Basado en el proceso interno: se concentra en la satisfacción de los empleados como un síntoma de la efectividad de la organización.

Con estas alternativas en cuanto a los enfoques organizacionales, la dirección estratégica debe analizar varios elementos que forman parte de la compañía y que se relacionan tanto con el ambiente interno como externo. Todo sistema abierto que se relaciona con otras empresas debe adaptarse a circunstancias provenientes del exterior, por lo que es fundamental determinar el tipo de ambiente que rodea a la organización.

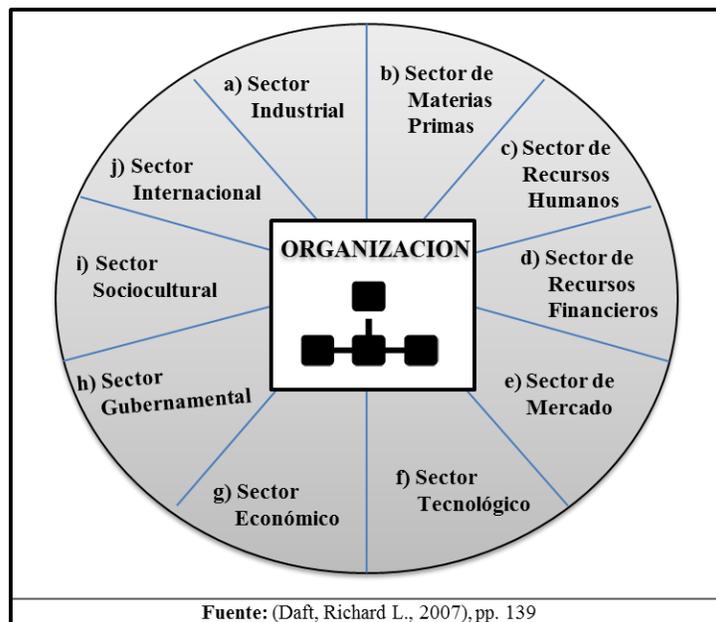
Existen negocios que se ven fuertemente influenciados por factores del entorno, lo que implica mayor riesgo de sucesos de contingencia, por lo que deben prepararse de mejor manera. Una empresa que se mueve en un ambiente más estable, puede estructurarse de una manera más simple y flexible. Todos estos detalles son decisiones que se toman en consideración una vez que se cuenta con el análisis completo de los factores internos y externos que se consideran importantes para la directiva.

2.2.1 Entorno externo

El ambiente externo involucra un sinnúmero de factores sobre los cuales una compañía debe estar atenta. Daft menciona dos maneras de elaborar el diagnóstico del entorno externo: por un lado la importancia de enfocarse en el “Entorno de Tarea”, en el cual la organización decide “aquellos sectores externos con los cuales interactuará para alcanzar sus metas”⁵. Por otro lado, habla del análisis del entorno general, en el cual se evalúa los factores que afectan de manera indirecta en todo tipo de organización.

El gráfico 2 muestra los diez principales entornos que Daft pone en consideración y en función de los cuales se subdivide el análisis del entorno externo.

Gráfico 2: El dominio del entorno o ambiente externo



⁵ (Daft, Richard L., 2007), Pág. 138

Para un análisis efectivo del entorno, es importante describir cada uno de los factores considerados como parte del entorno externo de la compañía. El diagnóstico situacional debe considerar el objetivo del estudio para concentrarse en aquellos elementos que inciden de manera directa en su diseño organizacional. Para ello se describe a continuación:

- a) Sector Industrial: se analiza el tamaño y la competitividad de la industria, así como el tipo y la cantidad de competidores y cómo se relacionan entre sí.
- b) Sector de materias primas: se concentra principalmente en proveedores y fabricantes de tipo industrial, así como servicios relacionados con bienes raíces.
- c) Sector de recursos humanos: se refiere al mercado laboral en cuanto a la calidad de empleados, agencias de empleo, universidades, escuelas de capacitación, entre otros.
- d) Sector de recursos financieros: se relaciona con el mercado de valores, entidades bancarias, prestamistas, entre otros.
- e) Sector de mercado: se enfoca al conocimiento de los clientes, consumidores, intermediarios y usuarios que intervienen en la comercialización del producto o servicio.
- f) Sector tecnológico: considera a la tecnología de la información, de maquinaria, la transferencia científica, así como los nuevos medios de comunicación existentes.

- g) Sector económico: estudia la tasa de desempleo, de inflación, de inversión, así como los indicadores de crecimiento o recesión de un país o una región.
- h) Sector gubernamental: concentra información relacionada a la legislación y la política de un país o región en función de lo jurídico, lo laboral y lo tributario.
- i) Sector sociocultural: analiza el comportamiento de la población, así como sus costumbres, creencias, valores, demografía, edad, raza, educación, entre otros.
- j) Sector internacional: se enfoca al análisis de todos los factores mencionados en un entorno internacional, cuando la empresa decide ingresar o competir en nuevos mercados.

Una vez realizado el estudio del entorno, se debe determinar el nivel de estabilidad así como el grado de simplicidad o complejidad a la que se enfrenta la organización. Con esta información, se puede determinar las oportunidades y amenazas sobre las cuales la empresa puede determinar su estrategia organizacional.

2.2.2 Estructura organizacional

Como se citó anteriormente, cada empresa adopta su propia filosofía empresarial en función de la percepción de sus directivos, el tipo de negocio y su relación con un entorno simple o

complejo. Todos estos factores son determinantes para tomar la decisión sobre la mejor estructura organizacional que se puede aplicar a una compañía según sus necesidades.

Existen diversas propuestas que influyen en el diseño organizacional en cuanto a la determinación de jerarquías. La estructura funcional es la más conocida históricamente pues responde en gran medida a la teoría clásica de Weber en cuanto a la jerarquización de las funciones. Se trata de un diseño vertical, en el cual se establece un responsable especializado en la función específica, quien asume el control de las actividades y la toma de decisiones. Los diferentes colaboradores que se encuentran bajo su mando se rigen a la supervisión de su jefe inmediato y se especializan en las tareas designadas a ellos.

Por otro lado, se plantea la gestión por procesos (Pérez Fernández de Velasco, 2012), explicando que “no se trata sólo de seguir pensando en cómo hacemos mejor lo que estamos haciendo (enfoque funcional propio de la división de tareas), sino por qué y para quién lo hacemos”⁶. La estructura horizontal o por procesos se concentra en una organización de los procesos centrales, en donde se maneja el concepto de “dueño del proceso” quien es el responsable de las entradas, la transformación y las salidas del mismo. Esto permite desarrollar las habilidades del personal, motivarlo a tomar decisiones y desarrollar un trabajo en equipo en función de resultados.

Daft compara los dos modelos existentes de estructura, a los cuales denomina como: mecanicista y orgánico. El gráfico 3 resume las características de cada uno de ellos:

⁶ (Pérez Fernández de Velasco, 2012)

Gráfico 3: Características de la estructura mecanicista y orgánica

Mecanicista	Orgánica
<ul style="list-style-type: none">● Tareas especializadas en una sola área● Tareas definidas rígidamente● Jerarquía de autoridad estricta● Demasiadas reglas y control● El control está centralizado en la dirección● La comunicación es vertical	<ul style="list-style-type: none">● Empleados que contribuyen en las tareas comunes.● Tareas definidas a través de los miembros del equipo.● Mejor jerarquía de autoridad● Menos control y reglas● Descentralización del control.● La comunicación es horizontal.

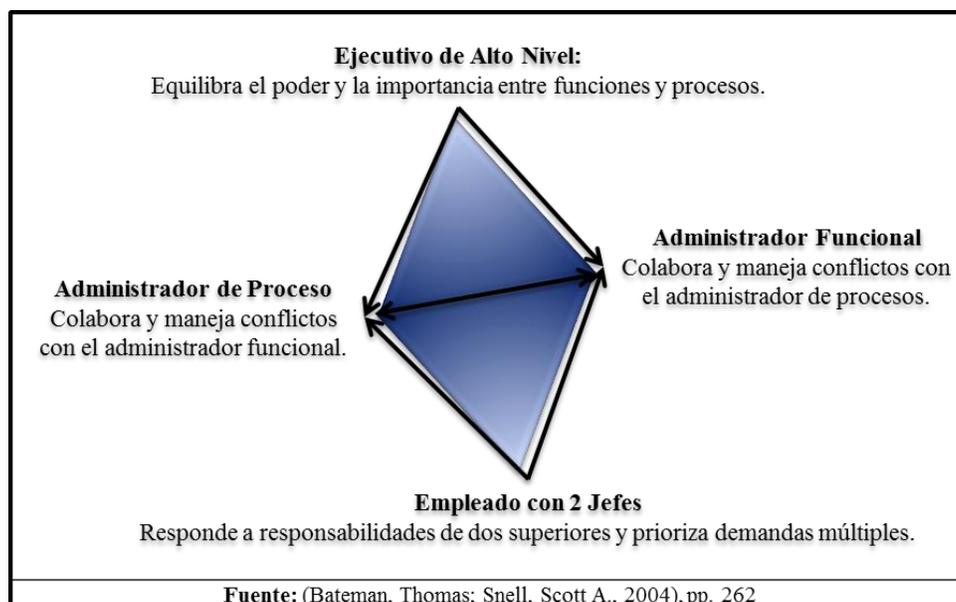
Fuente: (Daft, Richard L., 2007), pp. 152

Cabe mencionar que también existen estructuras organizacionales híbridas que son las más comunes en la práctica pues las empresas combinan características con el fin de crear jerarquías en las que se pueda generar cierta flexibilidad en la toma de decisiones. La organización matricial es parte de la estructura híbrida y consiste en establecer una “jerarquía dual” en donde existe nexos de comunicación tanto vertical como horizontalmente.

Este tipo de estructura se aplica normalmente a pequeñas empresas que debido a su corto presupuesto, comparten recursos materiales y humanos en diversos procesos. Necesitan utilizar conocimientos de ciertas funciones especializadas (estructura funcional) y al mismo tiempo aplicar tácticas de proactividad para la resolución de situaciones inesperadas. Asimismo, requieren una gran interacción y comunicación entre los diferentes departamentos con el fin de que la responsabilidad no recaiga sólo sobre una persona.

La estructura matricial se entiende dentro del concepto de matriz como el de un proceso en el cual se va aprendiendo a manejar las relaciones organizacionales. Al igual que la horizontal de José Antonio Pérez y la orgánica de Daft, se destaca la necesidad de aplicar flexibilidad en la estructura interna que adopta una empresa en cuanto al tipo de jerarquía, de comunicación y técnicas de responsabilidad y control. Ver gráfico 4.

Gráfico 4: El diamante matricial



Por otro lado, el análisis del tipo de estructura de una organización debe evaluar otras características tales como el tamaño de la empresa en cuanto a su infraestructura y al tamaño financiero del negocio.

Cada área varía según el tipo de empresa, ya que por ejemplo las fábricas de manufactura cuentan con más personal en el área productiva que en el resto de departamentos. De la misma

manera, una empresa puede combinar las ventas y el marketing en una sola área, así como crear posiciones multifuncionales debido a limitantes financieros para la contratación de más personal.

2.2.3 Cultura Organizacional

Por definición, se define a la cultura como el conjunto de conocimientos, ideas, tradiciones y costumbres que caracterizan a un pueblo, a una clase social, a una época⁷. La cultura organizacional aplica a esta definición dentro de la empresa puesto que con los años, se van creando comportamientos, anécdotas y reglas que aunque no siempre están escritas, se encuentran implícitas en los empleados que la componen.

Ante esta situación, la cultura organizacional es la combinación de valores y creencias que comparten los trabajadores. Es importante tomarla en cuenta cuando se realiza un estudio de la compañía que implica la adopción de cambios que puede afectar a la identidad colectiva que es justamente el elemento de compromiso que existe entre los miembros de una organización.

La cultura organizacional normalmente se crea en función del comportamiento inicial de los líderes y/o dueños de la empresa que son los que fueron creando historias, símbolos y ejemplos de comportamiento que han caracterizado a la compañía. Se detectan rasgos de cultura a través de la forma cómo la gente habla, se viste, así como los símbolos que caracterizan un tipo de filosofía institucional, lo que se desarrolla principalmente en las empresas grandes.

⁷ Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. © 2007 Larousse Editorial, S.L.

También cabe mencionar que dentro de la cultura organizacional, pueden desarrollarse subculturas que significa que dentro de una misma organización, existen grupos que se identifican entre sí por sus propios códigos de comportamiento y que muchas veces pueden crearse debido a intereses mutuos como es el caso de subculturas departamentales. Según Daft, la cultura organizacional cumple con dos funciones principales:

- a) Por un lado integra a los miembros con el fin de crear reglas implícitas con las cuales se relacionan entre sí incluso en la toma de decisiones cuando no existen procedimientos ni políticas escritas. A esto se le denomina “integración interna” y sirve como base para la toma de cualquier decisión administrativa.
- b) Por otro lado, la cultura organizacional contribuye en la integración hacia la adaptación de la compañía con el entorno externo. Sirve como guía para que los empleados en sus diferentes niveles sepan reaccionar ante circunstancias inesperadas, actuando en función del cumplimiento de las metas, aun cuando estas no están abiertamente declaradas.

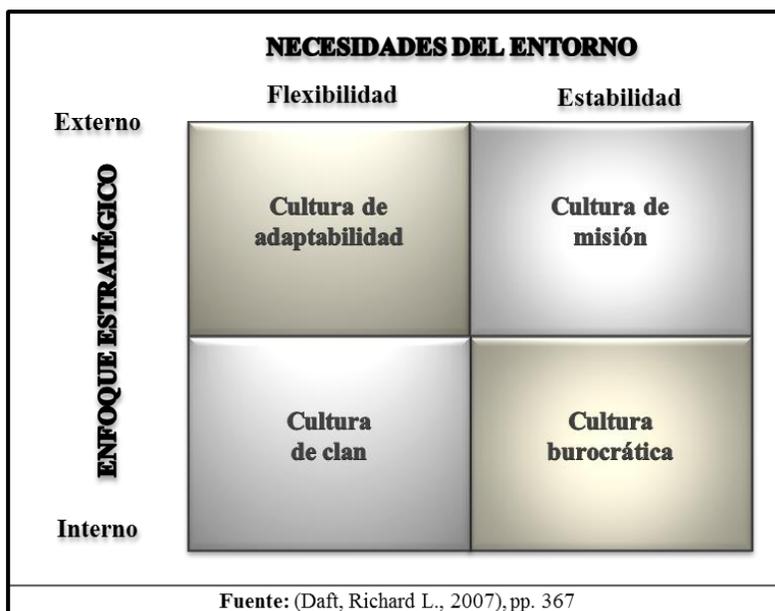
Es importante destacar que tomar en cuenta a la cultura como parte del diagnóstico empresarial refuerza o debilita la estrategia y la estructura organizacional. Se puede medir la cultura organizacional en función de diferentes variables tales como: un equipo que trabaja en conjunto o en aislamiento, el tipo de control, las jerarquías, el manejo del poder, entre otros.

Como se puede ver en el gráfico 5, Daft propone analizar la cultura en función de dos dimensiones: la estabilidad o flexibilidad de la empresa frente al entorno externo versus el tipo de

enfoque estratégico de la compañía, tomando en consideración a las fortalezas con orientación hacia el interior o el exterior. Bajo este criterio, se desprenden cuatro tipos de culturas organizacionales:

- a) Cultura burocrática: se enfoca hacia el interior de la compañía y se mueve en un contexto estable. Los miembros del equipo operan en función de procedimientos y políticas ya establecidas y siguen rígidamente las tradiciones y costumbres ya instauradas.
- b) Cultura de clan: toma en cuenta los elementos internos de la empresa, prestando atención en los factores cambiantes del entorno. Se enfoca en el bienestar de los empleados como factor de éxito de la organización tanto en su desempeño productivo como en el compromiso laboral.
- c) Cultura de misión: se aplica para organizaciones que tienen un enfoque hacia el exterior tales como clientes y se desempeña en un ambiente estable. Normalmente se crean estrategias para el crecimiento lucrativo de la organización y los empleados trabajan en función de objetivos claros bajo indicadores fácilmente identificables.
- d) Cultura de adaptabilidad: el giro del negocio tiene un enfoque hacia la satisfacción del cliente, pero a diferencia de la anterior se desenvuelve en un entorno cambiante, lo que le obliga a adoptar estrategias de flexibilidad. Promueve las creencias y valores con el fin de crear un equipo de trabajo que logre adaptarse fácilmente a los cambios.

Gráfico 5: Tipo de cultura organizacional según entorno y enfoque estratégico



Dentro de este estudio, es recomendable analizar la cultura organizacional antes de tomar decisiones gerenciales. En el texto de Daft, se menciona que estudios realizados por Kotter y Herskett “proporcionan evidencia de que las compañías que administran de manera intencional los valores culturales superan a las compañías similares que no lo hacen”⁸, puesto que existe una relación positiva entre cultura y desempeño.

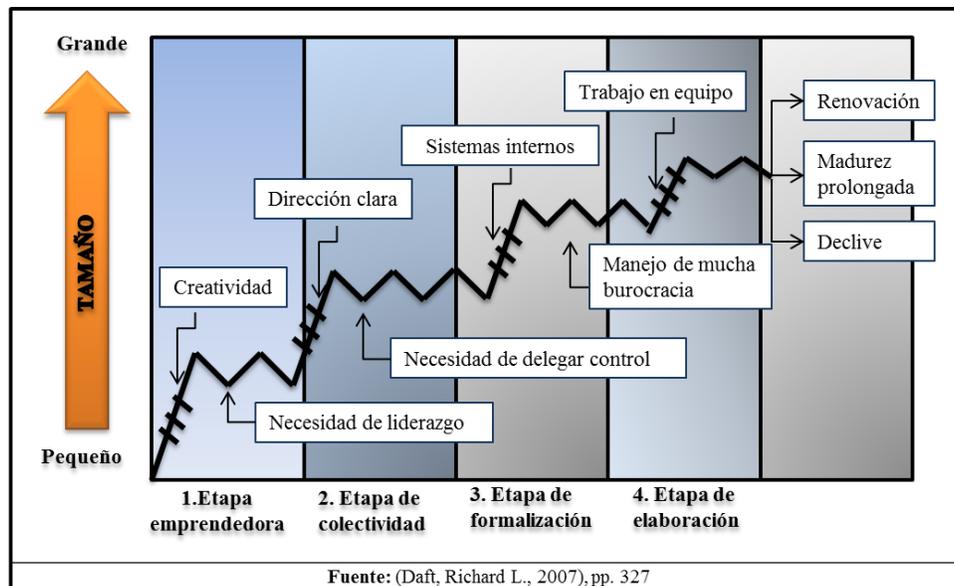
2.2.4 Ciclo de vida de la organización

Como parte del diagnóstico situacional de una compañía se analiza el tamaño de la organización y el ciclo de vida en el cual se encuentra. Cabe mencionar que el ciclo de vida no se

⁸ (Daft, Richard L., 2007), Pág. 372

relaciona directamente con los años que tiene el negocio en el mercado sino más bien con su ubicación en cuanto al crecimiento e innovación de la empresa. Según Daft, las etapas se subdividen de la siguiente manera:

Gráfico 6: Etapas organizacionales de desarrollo



- a) La etapa emprendedora consiste en el inicio del negocio y le da mayor énfasis a los procesos productivos que a los administrativos, por lo que la comunicación es informal y el control se encuentra bajo la supervisión directa de los propietarios.
- b) La etapa de colectividad representa la fase de crecimiento de una compañía, cuando las funciones se han establecido y el personal tiene una orientación hacia lo que se quiere conseguir en cuanto al área productiva. Se empieza a necesitar personas que lideren los procesos e incluso puede haber organizaciones que contraten directivos de alto nivel, dependiendo del tamaño de organización.

- c) La etapa de formalización es una combinación de la fase de crecimiento y la entrada en la madurez de la compañía en la cual se va requiriendo una mayor organización de los procesos. Se caracteriza por tener mayor presencia de productos en el mercado y por lo tanto mayor cantidad de empleados. Conocer sobre la estrategia no es suficiente para la compañía, por lo que exige una mejor estructura organizacional.

- d) La etapa de elaboración es el período en que la compañía se encuentra en una fase de madurez extendida, en la cual se corre el riesgo de estancar ciertos procesos dentro de una cultura burocrática. La empresa demanda mayor trabajo en equipo para renovar la estrategia corporativa y aplicar una mejora continua.

Es importante analizar las características de cada etapa del ciclo de vida con el fin de comprender mejor lo que le pasa a la empresa. Cabe destacar que en el tema administrativo no existe una sola regla para todos los casos por lo que el diagnóstico consiste en combinar los resultados de los diferentes análisis.

2.2.5 Modelo de efectividad integrado

Los factores que son parte del entorno de contingencia de una empresa son los que forman parte del análisis del diagnóstico sobre el cual se establece la estrategia del negocio. La decisión de dirección estratégica se analiza posteriormente, a partir del cual se diseña la estructura

organizacional. En esta parte del estudio, se plantea un modelo para analizar todos los factores del diagnóstico en función de lo cual se procede con el resto de las etapas del diseño de una estructura.

En páginas anteriores se menciona los tres tipos de enfoques de Daft sobre los cuales las compañías pueden orientarse indistintamente del tipo de negocio que manejan: el enfoque hacia las metas, hacia los recursos de la organización y hacia el proceso interno. Sin embargo, si bien estos enfoques son importantes y representan la base del siguiente análisis, se plantea un modelo de valores como una matriz integral de indicadores en donde se analizan los factores mencionados pero interrelacionándolos con otros elementos.

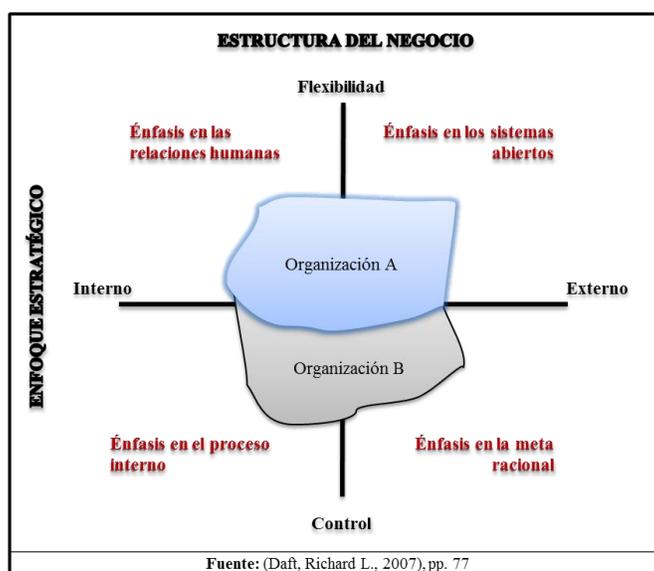
El modelo de valores en competencia fue desarrollado inicialmente por Robert Quinn y John Rohrbaugh con el fin de combinar diversos indicadores de desempeño a ser medidos por los administradores. Daft menciona que expertos organizacionales calificaron algunos indicadores a través de los cuales definieron dos dimensiones dominantes en los valores que tienen los directivos de diversas organizaciones.

Este modelo parte de la base que las personas difieren en cuanto a sus puntos de vista y decisiones sobre la dirección estratégica en cuanto a qué metas medir, qué recursos y/o procesos son más importantes. El modelo, que se puede ver en el gráfico 7, propone una evaluación en cuanto a la estructura y el enfoque organizacional.

La primera dimensión es el tipo de enfoque al que se dirige la compañía. Al hablar de enfoque interno, se refiere a una percepción de preocupación hacia el bienestar y eficiencia de los

empleados, mientras que el externo describe principalmente la posición de la empresa frente al entorno que la rodea. La segunda dimensión consiste en contraponer la estructura organizacional hacia un clima flexible que promueve el cambio hacia la adopción de nuevos retos, mientras que un clima de control sugiere mantenerse en una situación estable que limita la innovación. El gráfico 7 ilustra cómo se organizan las dos dimensiones del modelo propuesto:

Gráfico 7: Modelo de efectividad organizacional



Lo importante de este modelo consiste justamente en reconocer cómo está concebida la compañía en término de su énfasis de efectividad. Lo más sano es que una compañía mantenga un equilibrio en las cuatro dimensiones propuestas, pero asimismo se puede percibir una mayor tendencia hacia cualquiera de las variables, lo que significa que se debe implementar un cambio de estrategia. A continuación se detalla las características de cada cuadrante:

- a) Énfasis en las relaciones humanas: se encuentra en el cuadrante superior izquierdo, en donde se junta el enfoque hacia el bienestar de los empleados en una estructura flexible, lo que significa que se establecen estrategias de desarrollo del personal.

- b) Énfasis en los sistemas abiertos: se desarrolla en un ambiente flexible pero su enfoque organizacional se dirige hacia el exterior de la compañía. En este caso, la dimensión dominante se direcciona hacia obtener recursos para crecer más en el mercado.

- c) Énfasis en las metas racionales: tiene un enfoque hacia el exterior de la organización pero dentro de una estructura estable o de control. Se relaciona con la medición de indicadores de productividad, ventas, entre otros, con el fin de mantener la supervisión continua del desarrollo de la compañía.

- d) Énfasis en el proceso interno: como su nombre lo indica, tiene un enfoque hacia el interior de la organización dentro de una estructura estable. Se aplica a una estructura donde se siguen procedimientos y políticas ya implementados y existe poco espacio para la creatividad.

El modelo de efectividad es reconocido por ser útil para el análisis del diagnóstico puesto que contrapone los principales elementos que forman parte de una organización, incorporando valores percibidos por las áreas directivas que son los que definen la orientación que quieren dar al negocio. Como se puede ver en el gráfico, ambas compañías prestan atención a los elementos

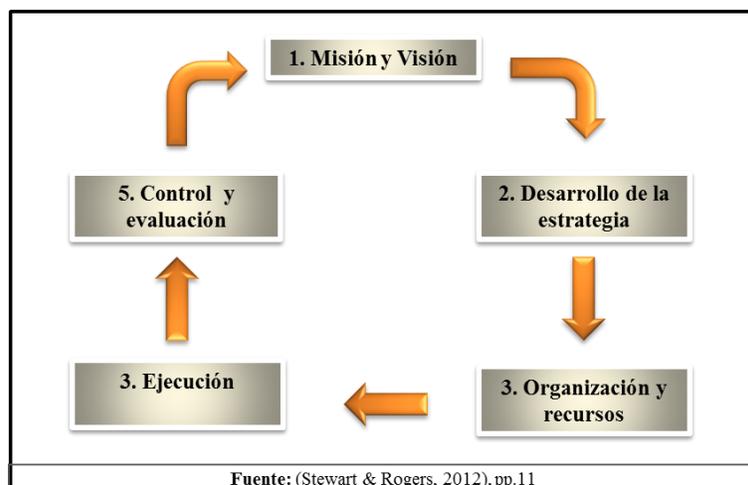
internos y externos del negocio pero la diferencia radica en que la A presenta una tendencia mayor hacia una estructura flexible, mientras que la B se mueve principalmente en un ambiente estable.

2.3 Dirección Estratégica

2.3.1 Propósito Organizacional

La dirección estratégica consiste en elaborar las estrategias en función de las variables que sobresalen del análisis del entorno interno y externo. A partir de ellas se define el propósito organizacional en cuanto a la declaración de la misión en su situación actual y de la visión con planes a futuro. La estrategia organizacional debe realizarse siguiendo un modelo ordenado que permita reconocer qué se está haciendo y cómo se quiere conseguir la meta establecida.

Gráfico 8: Determinación de la estrategia del negocio



Existe un sinnúmero de elementos que deben ser coordinados por las áreas gerenciales con el fin de conseguir un diseño efectivo que se base en la relación directa entre la estrategia y el diseño de la organización. La determinación de la estrategia del negocio es el factor primordial que combina la misión, la visión y la posición competitiva de la empresa con el fin de utilizar todos los recursos hacia el objetivo deseado.

Según Bateman (Pág. 116), “la misión está formada por el objetivo básico y los valores de la organización, así como por su alcance operativo. Es una declaración de la razón de existencia de la organización. La visión proporciona una perspectiva sobre la dirección de la empresa y de aquello en lo que esta se ha convertido (...) la declaración de visión idealmente aclara la dirección de la empresa a largo plazo y su intención estratégica”.

Por otro lado, Daft (Pág. 58) determina que la misión puede definir “las operaciones del negocio y puede enfocarse en los valores, los mercados y los clientes que distinguen a la organización. Uno de los propósitos principales de una declaración de misión es servir como una herramienta de comunicación (...) y comunica a los empleados, clientes, inversionistas, proveedores y competidores actuales y potenciales lo que la organización simboliza y está tratando de alcanzar”.

La información que se declara en la misión queda a discreción de la dirección de la compañía, puede ser corta o larga, así como puede dirigirse únicamente hacia clientes, empleados, inversionistas o público en general. Sin embargo, es importante considerar el resultado del diagnóstico situacional puesto que el objetivo será destacar las fortalezas para conseguir una

percepción favorable. Tanto la misión como la visión deben consolidarse sobre factores alcanzables para la organización puesto que de ellas se derivan las estrategias corporativas y las metas operativas.

Una vez que se ha definido la situación actual de la compañía y lo que se quiere conseguir en el largo plazo, la estrategia corporativa consistirá en determinar cómo se llegará a la meta. Es importante recalcar que se trata de un proceso complejo de planificación sobre los medios y recursos que se necesitan en el largo plazo para cumplir de manera efectiva en los resultados esperados.

Si bien las organizaciones son diferentes entre sí, los principales puntos de análisis dentro de la estrategia corporativa se enfoca a aspectos relacionados con temas financieros, comerciales, de talento humano y procesos (administrativos y/o productivos).

De manera general, se puede mencionar el modelo de estrategias competitivas de Michael Porter, en el cual se determina la ventaja competitiva de la compañía (entorno interno) versus el ámbito competitivo (entorno externo). El objetivo primordial de utilizar este modelo lleva a la dirección estratégica a concentrar sus medios y recursos hacia ganar mayor participación de mercado a través de una estrategia de competitividad.

Por otro lado, el análisis realizado por Miles y Snow toma en cuenta los factores del entorno que afectan a las organizaciones y sobre los cuales se deben diseñar o no estrategias de adaptación o de protección. Esta tipología no tiene un carácter de competitividad en el mercado sino de

desarrollo en el ámbito interno de la empresa para enfrentarse con los acontecimientos del exterior. Se ha demostrado que este modelo se aplica bien a diferentes tipos de empresas, principalmente a aquellas que tienen un enfoque hacia el servicio y hacia productos industriales.

Gráfico 9: Modelo para la elección de la estrategia

Estrategia Competitiva de Michael Porter		Tipología de Estrategias de Miles y Snow	
<p><u>Liderazgo de bajo costo:</u></p> <p>Enfoque a la eficiencia de procesos para competir en precios bajos</p>	<p><u>Diferenciación:</u></p> <p>Inversión en Investigación y Desarrollo y Publicidad</p>	<p><u>Prospectiva:</u></p> <p>Innovación, asume riesgos, busca oportunidades de crecimiento</p>	<p><u>Defensiva:</u></p> <p>Enfoque a la eficiencia y control de gastos. Busca estabilidad.</p>
<p><u>Bajo costo enfocada:</u></p> <p>Grupo específico que prefiere costo bajo vs. calidad</p>	<p><u>Diferenciación enfocada:</u></p> <p>Pequeño segmento a quien se entrega un producto específico</p>	<p><u>Analítica:</u></p> <p>Equilibra la producción hacia clientes actuales e innova nuevas líneas de productos</p>	<p><u>Reactiva:</u></p> <p>Reacciona ante necesidades inmediatas, respondiendo a amenazas del entorno</p>
<p>Fuente: (Daft, Richard L., 2007), pp.63</p>			

Una vez que se ha determinado la estrategia corporativa, se procede a diseñar la estructura organizacional que ayude a cumplir tanto con la estrategia corporativa como con la operativa. De la misma manera, se debe proceder con la ejecución de los planes de acción determinados y con la revisión y evaluación de los resultados con el fin de verificar si se está caminando en función de lo declarado en la misión y la visión organizacional.

Es importante destacar que las estrategias deben evaluarse periódicamente con el fin de verificar su cumplimiento y deben modificarse en caso de que exista una desviación hacia la visión esperada.

2.3.2 Determinación de los objetivos estratégicos

Para la determinación de los objetivos estratégicos, se utiliza el más conocido en la actualidad que es el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral (CMI), creado por Robert Kaplan y David Norton. Consiste en una herramienta de gestión que proporciona la estructura para la elaboración de los planes del negocio.

El uso del Cuadro de Mando Integral se fundamenta en la creación de un sistema de gestión que tiene como punto de partida la declaración de la misión como razón de ser de la organización en la actualidad. Con el fin de cumplir con la visión como objetivo estratégico de largo plazo, el CMI se basa en un análisis de causa – efecto, estableciendo cuatro perspectivas principales: la financiera, la de cliente, la de procesos y la de aprendizaje y desarrollo:

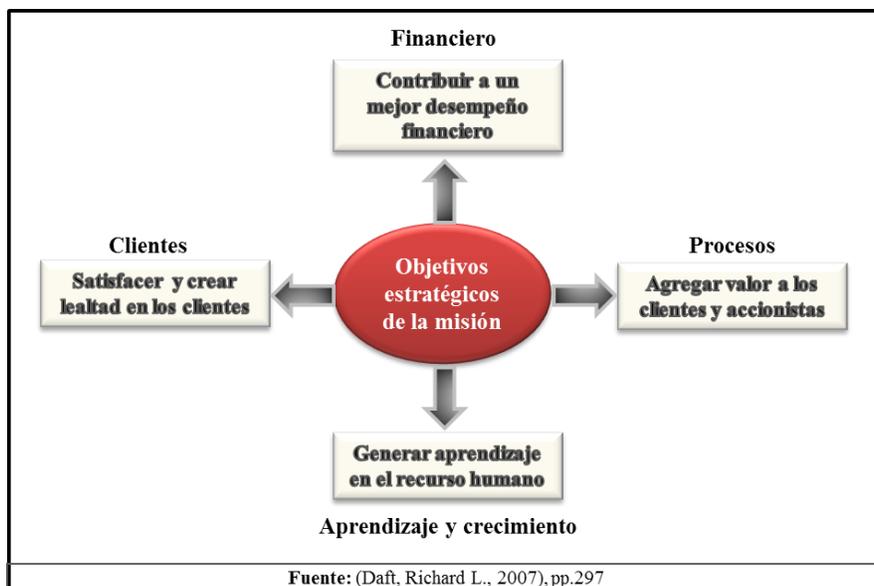
Cuadro 1: Análisis Causa - Efecto

EFEECTO	Perspectiva Financiera
	Perspectiva de Cliente
CAUSA	Perspectiva de Procesos
	Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo

Con el objetivo de integrar cada perspectiva hacia una misma meta, cada área de la compañía debe plantearse sus propios objetivos, así como planes de acción para trabajar en conjunto y conseguir la visión planteada por la Alta Dirección. Por esta razón, Daft menciona el uso del CMI

con el fin de no sólo plantear los objetivos estratégicos sino como una de las maneras más eficientes de medir el desempeño y los resultados, así como realizar las acciones correctivas que se requieran.

Gráfico 10: Determinación de los objetivos estratégicos



Las perspectivas señaladas en el CMI permiten no sólo desplegar objetivos a manera de diseñar los pasos que se deben seguir para cumplir el objetivo global de la compañía. Consiste en un proceso continuo en todas las áreas de una organización con el enfoque de formar parte de un sistema de gestión, basado en indicadores que pueden medir la efectividad de los resultados.

Tal como su nombre lo indica, el Cuadro de Mando Integral “traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que permiten la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica”⁹.

⁹ (Kaplan , Robert S; Norton , David P.,, 2002)

Según Kaplan y Norton (2002), los objetivos del CMI son responsabilidad de la Alta Dirección puesto que de ella depende el direccionamiento estratégico, permitiendo así que estos formen parte del marco organizativo que promueva la realización de logros importantes. Esta herramienta permite separar los objetivos de las áreas de producción y de recursos humanos donde se genera la base para cumplir con los objetivos planteados para los resultados comerciales y financieros.

Una vez que se ha planteado los objetivos en función de las cuatro perspectivas, se procede a la elaboración de las estrategias más importantes de cada fase. Con ellas, se procede a establecer los indicadores de gestión, la meta que se quiere obtener y las iniciativas a través de las cuales se construye el camino hacia el cumplimiento de la visión.

2.4 Modelo Organizacional

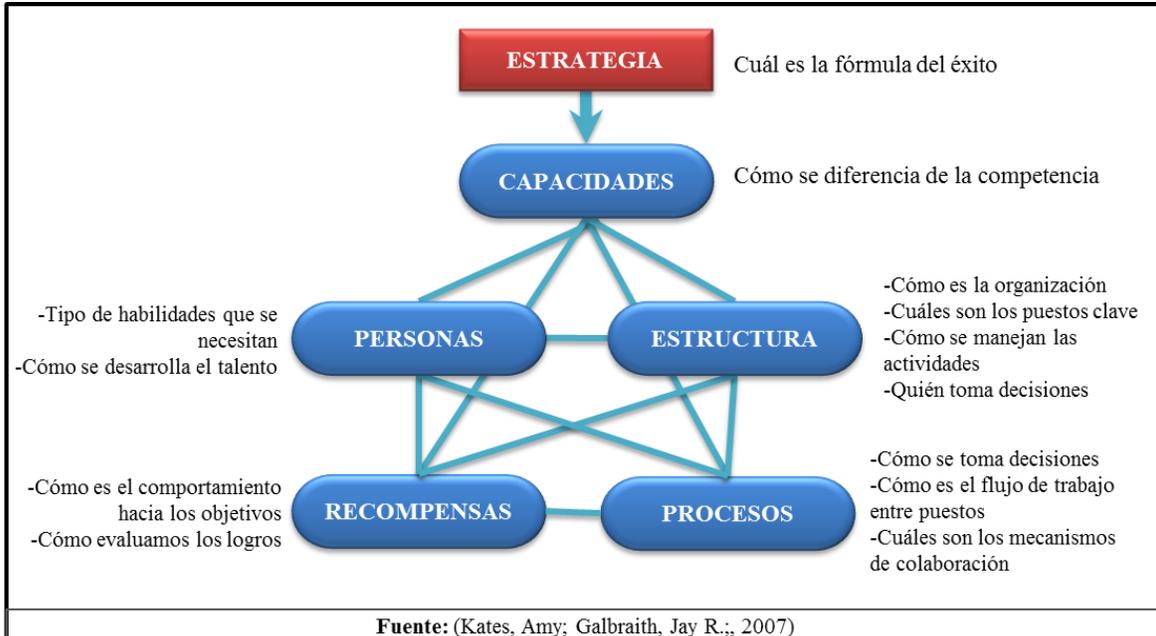
2.4.1 Introducción al Modelo STAR

Según la teoría del Star Model (Modelo Estrella) de Kates y Galbraith, se plantea un modelo de estructura organizacional que parte de la determinación de la estrategia y se establecen planes de acción en función de los cinco pilares que forman parte de su diseño. Estos son: las capacidades de la compañía, la estructura, los procesos, las personas y las recompensas. Establecer un modelo para la toma de decisiones ayuda a proveer un mismo idioma sobre cómo seleccionar las mejores

opciones, diseñar decisiones para un mayor período y crear la base de comunicación para introducir cambios.

Las estrategias se modifican en el tiempo y los líderes son los responsables de analizar las capacidades requeridas y rediseñar la estructura y los procesos a los cuales se deben adaptar las personas y recompensarlas por sus metas logradas. El modelo STAR sugiere el concepto de “alineación” entre los elementos con el fin de apoyar la estrategia tomada lo que, en un entorno estable, permite trabajar con mayor eficiencia. Sin embargo, es importante recalcar que en un entorno cambiante, la alineación no es lo más importante sino la capacidad de ser más flexibles para responder a la contingencia.

Gráfico 11: Modelo para el diseño organizacional



En función de la estructura que se muestra en el gráfico 11, vale la pena describir cada uno de los componentes que forman parte del diseño propuesto por Kates y Galbraith.

La estrategia es definida como la “fórmula del éxito” puesto que de ella se deriva el tipo de dirección de la organización, la misión y la visión así como los objetivos de corto y largo plazo. El propósito de una buena estrategia consiste en desarrollar una ventaja competitiva para la organización que haya sido encontrada posterior a un diagnóstico situacional que haya tomado en cuenta tanto factores externos como internos.

El término “capacidades” según este modelo, se refiere a la “combinación de habilidades, procesos, tecnologías y aptitudes humanas” que diferencian a una organización de otra. Este es el objetivo más importante del diseño organizacional puesto que identifica las fortalezas y trabaja en las debilidades para cumplir con la estrategia determinada. En la medida que la estrategia organizacional cambia, también lo hace la necesidad de mejorar las capacidades, razón por la cual la ventaja competitiva se define justamente en responder a la pregunta: ¿Cómo decide competir una compañía?

Hablar de estructura implica definir dónde se encuentra la toma de decisiones de la organización, además que diseña la interrelación entre diferentes áreas y los canales de comunicación. Esta es uno de los elementos más importantes en el modelo puesto que si no está bien diseñada, será más difícil alinear con la estrategia el resto de elementos.

Los procesos son “una serie de actividades conectadas” que manejan información hacia diferentes lados de la compañía. Hablar de procesos involucra tanto tareas operativas que se realizan diariamente como actividades gerenciales que consisten en planificar, controlar, entre otras. En gran medida dependen de la estructura organizacional puesto que representan la forma cómo se ejecutan y se interrelacionan las diferentes áreas que forman parte del negocio, así como los recursos que se utilizan y evalúan su efectividad.

El término “personas” hace referencia a las políticas de Recursos Humanos en cuanto a la selección, la inducción, la capacitación y en general el desarrollo profesional que se brinda a los empleados de la organización. Mientras más complejo es el entorno del negocio, más inversión requiere para formar al personal en la medida que este pueda cumplir con los objetivos fijados.

Finalmente, las recompensas son decisiones organizacionales que se toman con el fin de alinear el comportamiento y el desempeño del personal hacia el cumplimiento de los objetivos. Este elemento empuja a la dirección a determinar indicadores de desempeño que evalúen el rendimiento de los empleados y los recompense. Estas acciones generan que las personas asuman responsabilidades y se sientan motivadas en cuanto a las funciones encomendadas.

El modelo se aplica a cinco estrategias principales (Kates, Amy; Galbraith, Jay R., 2007) sobre las cuales una compañía puede trabajar:

- Estrategia entorno al cliente
- Estrategia a través de límites geográficos

- Estrategia con estructura matricial
- Estrategia hacia la resolución del problema de Centralización-Descentralización
- Estrategia hacia la innovación

2.4.2 Estrategia entorno al cliente

Según Kates y Galbraith, una estrategia entorno al cliente elabora una combinación de componentes que van más allá del producto en sí mismo y que crean valor agregado en el consumidor. Puede tratarse de temas de asesoría, productos o servicios complementarios, post venta, entre otros. El enfoque principal se da en función del portafolio de clientes, creando diferentes tipos de estrategias según la importancia de rentabilidad que estos generan al negocio.

En función del modelo STAR, la estructura organizacional promueve la formación de equipos de trabajo en el área de ventas y mercadeo y se enfoca en los procesos que fortalecen la relación empresa-clientes. Asimismo, desarrolla un sistema de recompensas en función de la participación de mercado de los productos, la satisfacción del cliente, etc., y finalmente presta más atención en la capacitación del personal contratado para el área comercial.

2.4.3 Estrategia a través de los límites geográficos

Debido a la globalización y la presencia de la tecnología que facilita y promueve las relaciones entre diferentes países, un gran número de empresas han optado por ampliar su negocio

hacia mercados internacionales. La empresa debe considerar algunos aspectos importantes que se enfocan a la investigación y desarrollo de productos, una mayor eficiencia en el tema productivo, poder financiero y técnicas avanzadas de manejo de los recursos humanos.

El proceso de expansión de un negocio inicia normalmente con empresas que incursionan internacionalmente ya sea a través de la exportación o de asociarse con una corporación internacional. Sólo cuando el mercado se va ampliando, se hace necesario abrir nuevas unidades de negocios geográficamente, las cuales se resumen en cinco niveles:

Gráfico 12: Niveles de estrategia internacional

Nivel	Descripción	Características de organización
1: Exportar	<ul style="list-style-type: none"> • Vende bienes y servicios internacionalmente 	Área de ventas
2: Sociedad	<ul style="list-style-type: none"> • Crea sociedades o alianzas con firmas locales • Incrementa el nivel de activos internacionalmente • Sirve para acceder al mercado en países extranjeros 	Varía dependiendo del tipo de sociedad
3: Ubicación	<ul style="list-style-type: none"> • Expande la operación completa • Ingresa a uno o varios países • Transferencia de la ventaja competitiva desde la ubicación local • Integración de las unidades funcionales 	Divisiones geográficas adaptadas a la estructura local
4: Redes multi-dimensión	<ul style="list-style-type: none"> • Alto nivel de integración a través de la geografía. • Porción significativa de activos internacionales, siendo la ubicación local todavía la principal. 	Organizada sobre múltiples dimensiones: geográfica, funciones, clientes
5: Trans-nacional	<ul style="list-style-type: none"> • Porción significativa de activos a nivel internacional. • Las unidades internacionales generan ventajas • La ubicación local no es la más importante. 	Varios centros a nivel internacional.

Fuente: (Kates, Amy; Galbraith, Jay R.;, 2007), pp 72

Kates y Galbraith mencionan que tanto la decisión de exportar como de crear una sociedad no interfieren mayormente en la estructura organizacional y por lo tanto tampoco en el resto de los elementos propuestos en el modelo. En cuanto a los niveles 3, 4 y 5, existe un sinnúmero de propuestas para la expansión del negocio, pero no se aplican al caso de estudio.

2.4.4 Estrategia hacia una estructura matricial

Este tipo de estrategia normalmente es adoptada por empresas que cuentan con pocos recursos y debido a ello tratan de implementar una relación matricial en la cual los empleados responden al mismo tiempo a dos o más jefes.

Se ha demostrado que una matriz puede ser una herramienta poderosa para fomentar la integración e interacción de las áreas trabajo cuando el negocio atiende varios productos y varios mercados. Sin embargo, se recomienda aplicar un tipo de matriz en empresas que ya tienen implementado un proceso de trabajo en equipo y cuentan con un proceso de dirección que asume responsabilidades y promueve la colaboración de áreas.

Vale la pena recalcar que la estructura matricial no debe implementarse en una organización que recién inicia sus operaciones. Se requiere contar con una cierta madurez en cuanto a la infraestructura organizacional, el establecimiento de valores corporativos y antecedentes en el tipo de relaciones que se comparten entre los miembros.

2.4.5 Estrategia hacia la resolución del problema de Centralización-Descentralización

Esta estrategia se aplica principalmente a empresas que tienen dividido el negocio en diferentes regiones del país e incluso internacionalmente. Consiste en evaluar si se centralizan o

descentralizan las actividades con el fin de ahorrar costos, manejar globalmente ciertas áreas u obtener mayor eficiencia en las unidades de trabajo.

En la medida que una empresa crece, el tema de centralizar o descentralizar se va convirtiendo en una estrategia importante de considerar. El objetivo está en la mejora de los recursos y las capacidades de la organización y con ello disminuir problemas de estrés causados por la limitación en la toma de decisiones. Debido a que el tema de estudio se enfoca a una PYME, esta estrategia no se aplica.

2.4.6 Estrategia hacia la innovación

Se hace referencia a aquellas organizaciones que han tenido un crecimiento importante y que quieren innovar en nuevas líneas de negocios que van más allá de su actividad económica principal. Kate y Galbraith definen el término innovación como “el proceso de convertir ideas en productos y servicios comercialmente viables”¹⁰. Una organización tiene tres maneras de crecer e innovar:

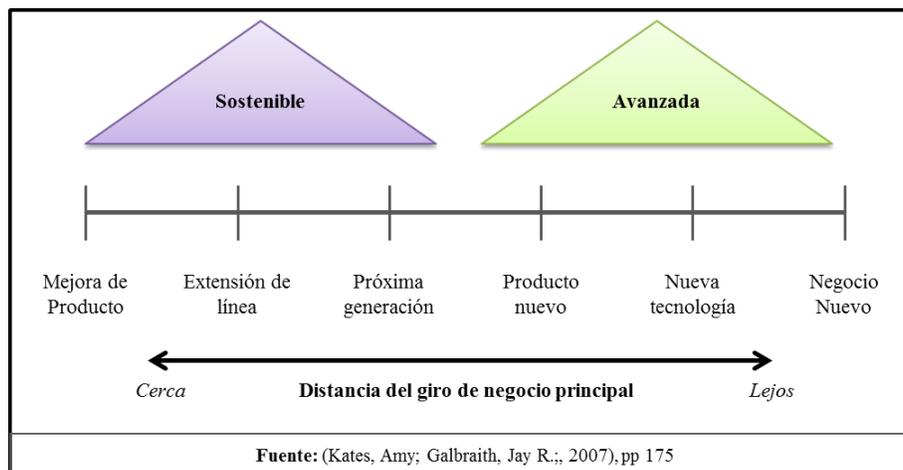
- a) Cuando se adquiere un nuevo negocio con el fin de expandirse ya sea en participación de mercado o con nuevas tecnologías.
- b) Cuando se da un “crecimiento sostenido” que consiste en mejorar productos, añadir servicios adicionales o innovar en procesos productivos o administrativos.

¹⁰ (Kates, Amy; Galbraith, Jay R., 2007), pp 174

- c) Cuando existe un cambio radical a la actividad económica principal del negocio hacia el desarrollo de un negocio completamente nuevo.

El análisis de la estrategia hacia la innovación se basa en la segunda manera de implementar la innovación en la empresa. El gráfico 13 muestra cómo se evalúa el grado de crecimiento organizacional que está teniendo el negocio en función de su actividad económica:

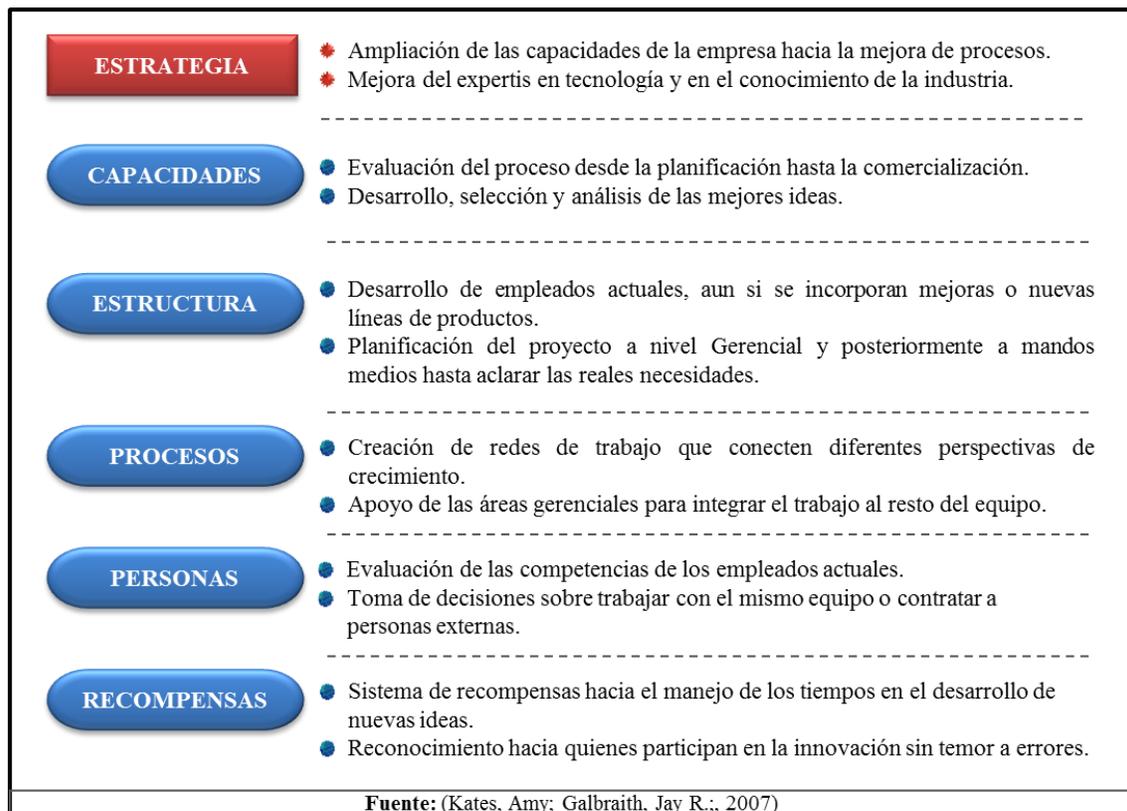
Gráfico 13: Espectro de Innovación



Se entiende por innovación sostenible a todas las actividades que se relacionan con la capacidad de producción, logística o redes de clientes a través de la implementación de tecnología y del conocimiento de la industria. Tanto la mejora del producto como la extensión de línea involucran cambios ya sea en la formulación, cuando se trata de alimentos (empaques, tamaño o nuevos sabores), o al integrar mayor tecnología a los procesos de producción.

Por otro lado, la innovación avanzada involucra nuevos productos, nuevas tecnologías y nuevos modelos de negocios. Si bien incursionar en un nuevo negocio trae oportunidades interesantes para ser creativos, es más riesgoso debido a que se inicia en un campo diferente. El gráfico 14 resume los pasos que se deben seguir según el modelo STAR:

Gráfico 14: Compañía hacia la Innovación



Una compañía que se lanza hacia una estrategia de innovación requiere encontrar un equilibrio para manejar un enfoque dual: optimizar los productos y los procesos para continuar abasteciendo a su mercado actual al mismo tiempo que va creando nuevas capacidades que le ayuden a crecer. Las decisiones no dependen únicamente en investigación y desarrollo, ingeniería,

tecnología o marketing, sino que requiere promover la interacción de diferentes perspectivas con el fin de evaluar ideas y habilidades que se puedan explotar dentro de la organización.

3 CAPITULO III: DISEÑO DEL MODELO ORGANIZACIONAL - PROAJI CIA. LTDA.

3.1 Antecedentes de la compañía

Proaji Cia. Ltda. se crea en 1993 como una empresa agroindustrial, procesadora y comercializadora de ají como materia prima. Inicialmente, el negocio se concentró en la producción de pasta de ají tabasco debido a un contrato de exclusividad con su cliente estadounidense, McIlhenny Co., fabricante de la reconocida Salsa Tabasco.

Proaji nace por la iniciativa de Phillip Baker con el fin de continuar el negocio familiar de su padre, el mismo que inició operaciones en los años 1970 en Colombia. Junto con su esposa, Imelda Echavarría, llegaron al Ecuador en 1992 a explorar las posibilidades de desarrollar cultivos de tabasco en la costa ecuatoriana, pero se ubicaron geográficamente en la ciudad de Quito, donde crearon la oficina administrativa para el manejo contable y administrativo.

Entre las primeras decisiones, se compró un terreno de 700 metros cuadrados en la ciudad de Santo Domingo donde inicialmente se construyó un galpón para producir la pasta tabasco. En este lugar creció la actual planta de procesos con el fin de tener un punto estratégico entre Quito y la Costa donde se desarrollan mejor los cultivos de ají. Al comienzo se contaba con dos operarios, un técnico de campo que promovía la siembra del ají y el involucramiento al 100% de sus propietarios.

Durante los primeros años de Proaji, la oferta de productos se diversifica hacia nuevas variedades de ají como habanero y jalapeño, las mismas que se comercializaban como pasta y posteriormente como encurtido. La gestión se inicia dentro del mercado nacional, consiguiendo clientes importantes y gestionando nuevas oportunidades en el mercado internacional.

Para el 2007, Proaji Cia. Ltda. decide incursionar en una nueva línea de procesos hacia el ají seco, para lo cual amplían la construcción de la planta, contratan más operarios y cambian su filosofía de calidad hacia la oferta de productos inocuos, para lo cual se certifica según la norma ISO22000. Estos cambios exigen la presencia de posiciones de liderazgo, razón por la cual incorporan a un jefe de planta, un jefe de calidad, un jefe comercial y dos operarios más, contando aproximadamente con diez empleados para el año 2008.

A partir del 2009, el negocio muestra un giro total en cuanto al abastecimiento de ají como materia prima, contando con clientes importantes en países como: Estados Unidos, México, Alemania, Inglaterra, Nigeria y Japón. Asimismo, Proaji ha continuado creciendo en el abastecimiento de materia prima dentro del mercado nacional, siendo la única empresa en Ecuador que entrega ají procesado a diferentes industrias alimenticias.

Actualmente, la empresa cuenta ya con 24 empleados, dentro de los cuales existen tres gerencias en las principales áreas: Financiera, Comercial-Administrativa y Planta. Igualmente tiene cargos intermedios en las áreas de producción, calidad y mantenimiento y operativamente está compuesta por diez trabajadores. El negocio se encuentra trabajando al 100% de su capacidad

en la línea de secos y existen planes de diversificación hacia otro tipo de presentaciones de ají para el mercado industrial internacional.

El crecimiento de Proaji reconoce la necesidad de implementar una reorganización de la estructura, considerando que se trata de un sistema abierto que interactúa con varios proveedores de materia prima, así como clientes nacionales e internacionales. El aumento de personal exige que se elabore una mejora de los procesos y por lo tanto instaurar una cultura de planificación que le permita afrontar contingencias con el fin de promover el flujo de información.

Como se vio en el gráfico 1, una empresa que tiene un enfoque hacia la efectividad, considera como punto de partida los recursos que se van a asignar para la elaboración de una estructura organizada con el fin de conseguir las metas planteadas. El problema muchas veces se da en no conocer ni la entrada (recursos) ni la salida (metas) de los procesos, lo que lleva a no tener claridad en cuanto a las necesidades de organización de la compañía.

3.2 Diagnóstico situacional de la empresa Proaji

3.2.1 Entorno externo

Según lo visto por en el segundo capítulo, el diagnóstico de Proaji Cia. Ltda. se realiza en función de los sectores externos con los cuales la empresa interactúa de manera directa con el fin de alcanzar sus metas organizacionales, objeto de estudio del presente trabajo. En función del

gráfico 2, se consideró el análisis de los entornos que afectan de manera directa a la organización según los siguientes sectores: económico, gubernamental, tecnológico e industrial.

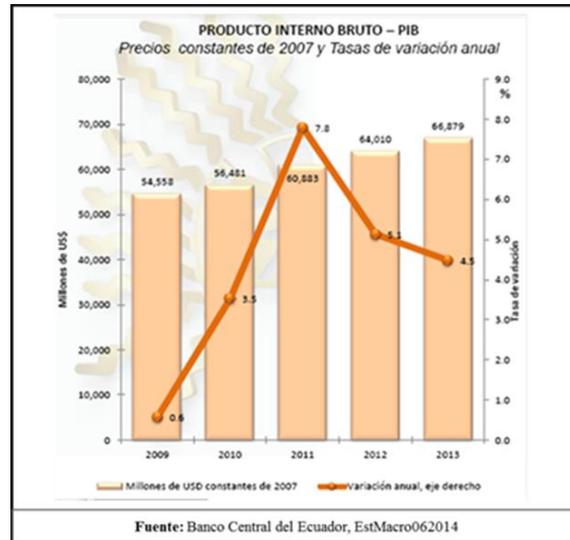
3.2.1.1 Sector Económico

El factor macro económico es uno de los elementos que inciden de manera positiva o negativa en cuanto a determinar una oportunidad o una amenaza para invertir en un negocio local. Según la información que se logra obtener de la página web del Banco Central del Ecuador (www.bce.fin.ec), el año base de comparación se realiza en función del 2007, tiempo desde el cual se ha logrado mantener estabilidad política con el régimen de Rafael Correa.

Entre las principales consideraciones se encuentra el valor correspondiente al Producto Interno Bruto (PIB), el mismo que sirve como un indicador sobre la situación de la economía de un país en un período determinado. El PIB es el valor de todos los bienes y servicios finales producidos en un país en un año que se obtiene de la sumatoria de todos los ingresos o todos los gastos de la economía.

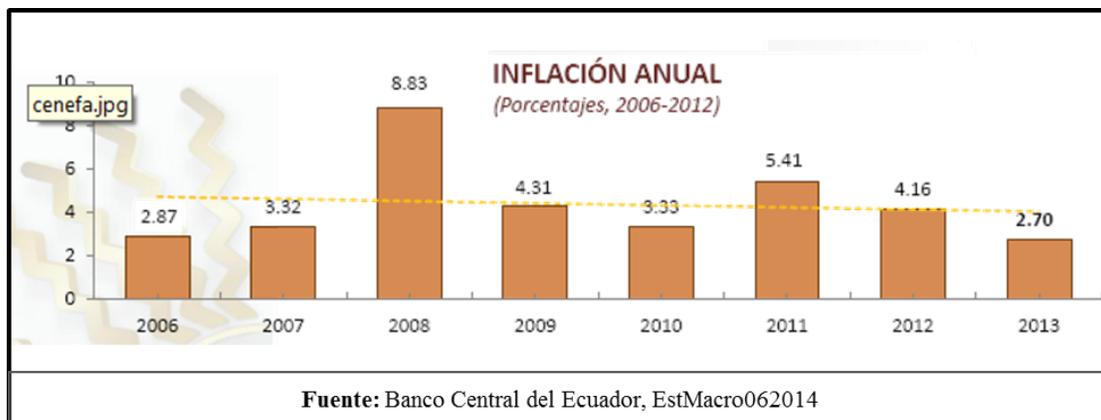
El gráfico 15 muestra el resultado de las ventas ecuatorianas en el período comprendido entre el 2009 y el 2013 y en el cual se puede ver el crecimiento del 4.5% del PIB. Este indicador visualiza la competitividad del país en cuanto a la creación de empresas nuevas, generación de empleo, así como también un mayor ingreso en impuestos para el gobierno, lo que representa un incremento en la producción de bienes y servicios.

Gráfico 15: PIB Anual 2009-2013



Otro factor macroeconómico que vale la pena conocer es la inflación. Esta consiste en la medición estadística a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU) en función de la canasta básica de bienes y servicios de los consumidores que forman parte de estratos medios y bajos y que representan el gran porcentaje de la población ecuatoriana.

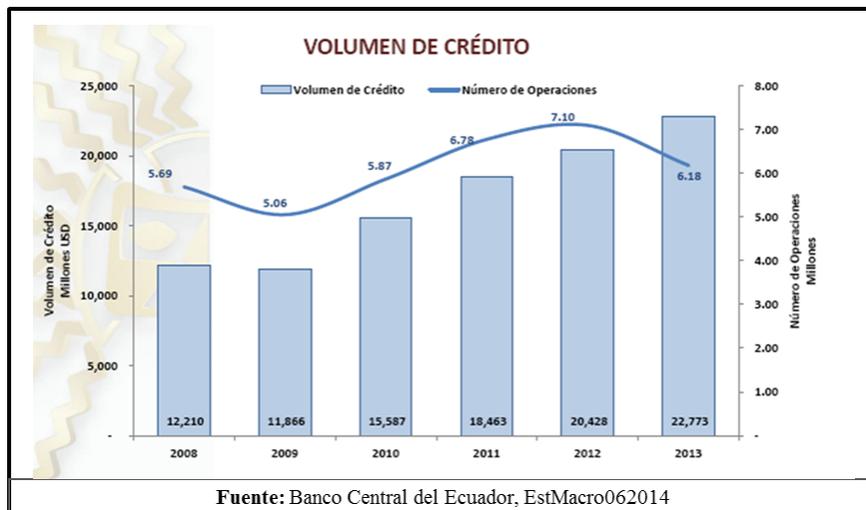
Gráfico 16: Inflación Anual 2006-2013



En el gráfico 16 se observa la evolución anual de la inflación en los últimos ocho años, en donde se muestra un decrecimiento importante, llegando a convertir al Ecuador en la cuarta economía a nivel latinoamericano. Si bien es importante mencionar que el incremento del salario básico anual es un factor que afecta directamente a las empresas manufactureras, en los últimos años ya se considera este rubro como parte de los planes a tomar en cuenta, por lo que el impacto es menor.

Adicionalmente, vale mencionar que si bien la inflación es un factor que demuestra cierta estabilidad en la economía del país, esta mide normalmente el impacto en el mercado de consumo, lo cual no es aplicable a la realidad de Proaji puesto que su enfoque está dirigido a la industria. De todas maneras, vale la pena recalcar que la estabilidad económica del país permite a la empresa mantener un mayor control en los costos, lo que ayuda a estar en menor desventaja frente a mercados como Colombia y Perú que ofrecen productos con menores precios.

Gráfico 17: Crédito otorgado por el sistema financiero



Por otro lado, el gráfico 17 muestra un incremento en el valor total que se designó al dinero financiado para empresas ecuatorianas, teniendo un aumento del 11% en el valor total en dólares comparando el 2012 con el 2013. A pesar de que el crédito en dólares aumentó, existe un decrecimiento en la cantidad de operaciones realizadas, lo que implica que el dinero se está entregando a organizaciones específicas.

En la página web de la Corporación Financiera Nacional (CFN) se puede ver que el monto que se otorga va desde los USD 50.000 a nivel nacional, considerando que financian hasta el 70% en caso de proyectos nuevos y hasta 100% para proyectos de ampliación. En el caso de inversión en activos fijos, el préstamo se otorga hasta 10 años con al menos 3 años de gracia y si se trata de capital de trabajo, el plazo para pagar es de hasta 3 años. Si bien en la página web se señala que las tasas de interés para PYMES se encuentran desde 9,75% hasta 11,5%, con un monto máximo de 200 mil dólares, en la realidad la institución disminuyó al 7% de interés.

Si bien se trata de préstamos y de capacidad de endeudamiento de parte de una compañía, el Gobierno se encuentra promoviendo facilitar el financiamiento para todo tipo de empresa nacional que quiere crecer. Proaji viene trabajando con la Corporación Financiera Nacional desde el año 2008, por lo que su monto de inversión ha seguido incrementándose por tratarse de un cliente calificado como “A”. Asimismo, ha conseguido líneas de crédito desde la banca privada, pudiendo financiar tanto el desarrollo de proyectos como de capital de trabajo.

3.2.1.2 Sector Gubernamental

El sector gubernamental involucra las leyes y políticas que se aplican en un país y por lo tanto que afectan directamente a las personas y a la toma de decisiones de las empresas para el manejo del negocio.

En cuanto a la política tributaria, Ecuador ha ido adoptando mayor conciencia en los últimos años, razón por la cual los negocios deben estar al día en cuanto a su documentación y cumplimiento con la ley. La empresa Proaji Cia. Ltda. fue calificada en el año 2014 como Contribuyente Especial que, según el Servicio de Rentas Internas (SRI), significa que “coadyuva a la recaudación efectiva de los tributos sujetándolo a normas especiales con relación al cumplimiento de sus deberes formales y pago de los tributos”. Los principales temas que se deben tomar en cuenta son:

- a) Declaración de impuestos: conocer qué tipo de impuestos debe presentar, cómo y cuándo.

Las declaraciones obligatorias de la política tributaria son: el Impuesto al Valor Agregado (IVA) y el Impuesto a la Renta.

- b) Presentación mensual del Anexo Transaccional Simplificado (ATS): se aplica a todas las personas jurídicas y naturales obligadas a llevar contabilidad cuando sus ingresos brutos anuales superan los 200 mil dólares, los costos y gastos superan los 160 mil dólares y el capital los 120 mil dólares. Vale la pena anotar que el artículo 5 señala que: “la

presentación tardía, la falta de presentación y la presentación con errores de la información será sancionada conforme a las normas legales vigentes”.

- c) Retención de Impuestos al Valor Agregado (IVA): el comprador de bienes y servicios tiene la obligación de retener un porcentaje del valor con el fin de entregarlo al Estado a nombre del contribuyente, para quien esta retención le significa un prepago o anticipo de impuestos. La elaboración correcta de esta información evita el incurrir en gastos adicionales por multas.

Si bien estas leyes se aplican a todos los negocios, el hecho de que Proaji haya sido seleccionada como Contribuyente Especial, siendo una PYME, es un riesgo alto tomando en cuenta las penalidades que involucra esta responsabilidad. Si bien esta situación permite tener mayor flujo de efectivo en cuanto a la ley de retención, también constituye una gran exigencia respecto a la gran cantidad de proveedores que maneja y la poca cultura tributaria del país.

Por otro lado, la política laboral ecuatoriana es uno de los limitantes para los empleadores puesto que cada vez es más exigente la inversión en la que se debe incurrir. Proaji cumple con todas las normas laborales en cuanto al pago del IESS de sus trabajadores a prueba y con plazo indefinido. Sin embargo y debido a la desorganización de tareas, muchas veces ha tenido que contratar personal para tareas productivas ocasionales sin seguir los pasos exigidos de contratación al IESS.

Siguiendo la línea de ley laboral, Proaji Cia. Ltda. cuenta con un Reglamento Interno de Trabajo, según lo establecido en el código 64. Está registrado en el Ministerio de Relaciones Laborales, pero aun así se recomendó actualizarlo debido a la incorporación de turnos rotativos y una nueva estructura organizacional. También se tiene que invertir en la actualización del Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional (SSO) cada dos años. Mientras más empleados, más exigencias hay que cumplir en cuanto a las leyes laborales.

Debido a estas exigencias es que las PYMES se ven limitadas cuando necesitan mayor personal puesto que no sólo hay que considerar el costo de los salarios, beneficios de ley (décimo tercero y décimo cuarto), pago de horas extra, entre otros, sino que adicionalmente hay que evaluar las implicaciones legales. Si bien está claro que el SSO tiene como fin brindar protección en riesgos laborales a los empleados, existen requisitos demandantes en inversión que muchas veces son difíciles de costear.

Por otro lado, vale mencionar que en el capítulo 10 del Plan del Buen Vivir 2013-2017 se establecen políticas gubernamentales importantes para el cambio de la matriz productiva del Ecuador. Entre las principales políticas adoptadas en el año 2014 estuvo la restricción de importaciones con el fin de promover el consumo de productos locales y por lo tanto crear una cultura de anclaje desde la provisión de materia prima hasta la comercialización de producto terminado. Este tipo de políticas han sido una oportunidad para empresas productoras como Proaji que ha podido incrementar su participación de ventas en el mercado nacional.

3.2.1.3 Sector Tecnológico

El análisis del factor tecnológico involucra elementos que se relacionan con temas de competitividad, innovación e incluso certificaciones para la adopción de sistemas de gestión.

En cuanto a la implementación de normas para la mejora continua de la compañía, Proaji fue certificada según la norma ISO22000 en el año 2008, la misma que hace referencia a estándares de cumplimiento que garantizan la inocuidad de los alimentos mediante la aplicación de buenas prácticas de manufactura, el control de los puntos críticos de los procesos según la metodología HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) y la implementación de un sistema de gestión.

Esta norma no es una obligación legal pero ayuda a adaptarse a parámetros exigentes de mercados internacionales como es el caso de la Unión Europea y Japón. De la misma manera, cuenta con un registro en la FDA (Food and Drugs Administration) con el fin de cumplir los parámetros del mercado estadounidense.

Otra certificación internacional que es aplicable a las empresas relacionadas con el comercio exterior es BASC (Business Alliance for Secure Commerce). Al igual que la ISO exige una serie de parámetros en cuanto a la seguridad física para evitar contaminación de drogas, armas, contrabando o cualquier acto ilícito. Proaji cuenta con esta certificación que funciona como un sistema de protección para brindar mayor seguridad a sus procesos.

Tanto en el caso de la norma ISO22000 como BASC e incluso requerimientos legales como el de Seguridad y Salud Ocupacional, se involucra recursos de la Alta Dirección para integrar una serie de políticas organizacionales que deben socializarse al personal, clientes, proveedores y público en general. Todo sistema de gestión exige contar con una estructura organizacional clara, un mapa de procesos determinado, responsables de actividades, plan de capacitaciones y monitoreo de los objetivos corporativos. Sin embargo, no basta con tener y cumplir periódicamente con los objetivos de estas o cualquier otra norma que se obtenga, sino implementarlas en el día a día para generar una verdadera mejora continua.

Si bien los procesos en las áreas productivas garantizan la inocuidad de los productos, razón por la cual el negocio ha crecido tanto, los procesos de apoyo en el área administrativa todavía están sueltos, por lo que no se llega a cumplir a cabalidad con la gestión de los mismos. De todas maneras, es importante recalcar que la adaptación de Proaji a las exigencias del mercado internacional es positiva pues la convierte en una empresa competitiva en el mercado internacional.

En lo que se refiere a innovación, el mundo globalizado ofrece un sinnúmero de alternativas para la adquisición de maquinaria de tecnología, lo cual ha sido percibido por la Alta Gerencia que todo el tiempo está investigando las tendencias. Se puede encontrar un sinnúmero de proveedores, pero la maquinaria de mejor calidad es bastante costosa, al mismo tiempo que se puede adquirir equipos de menor calidad a precios más competitivos.

De todas maneras, existe una tendencia empresarial hacia la incorporación de nueva tecnología lo que se demuestra en la diversificación de líneas de producción. Con el fin de seguir

creciendo, se está planificando nuevos planes para comercializar otras presentaciones de ají, para lo cual se está investigando sobre las opciones más idóneas dentro del presupuesto de la compañía.

Cabe recalcar el factor tecnológico es para Proaji una fuente de oportunidades que ha permitido crecer a la empresa para ofrecer al mercado mayor diversificación de productos, manteniéndose en la industria de abastecimiento de materia prima.

3.2.1.4 Sector Industrial

A pesar de que no existe una investigación formal en cuanto a las tendencias de la industria alimenticia, hay varias publicaciones que mencionan nuevas características y costumbres que se van adoptando. Debido a los problemas de nutrición y la contaminación del medio ambiente, los países desarrollados tienden a consumir en la actualidad productos que sean naturales e incluso prefieren pagar más para que sean orgánicos. Adicionalmente, se da importancia a procesos higiénicos de manufactura, control de agroquímicos, ausencia de alérgenos, entre otros.

Las industrias están cada vez más obligadas a seguir buenas prácticas de manufactura que actualmente constituye una normativa legal a cumplir. La colocación de los colores en las etiquetas de los productos terminados es una muestra de que empieza a existir mayor control para que el consumidor se mantenga informado sobre el tipo de alimento que está consumiendo. En cuanto al tema de lo natural, Proaji encontró este nicho de mercado al comercializar el ají en diferentes

presentaciones, manteniendo un producto sin aditivos en la pasta y el deshidratado y apenas con una pequeña cantidad de aditivos para la elaboración del encurtido.

Por otro lado, el consumo internacional menciona una tendencia hacia la adopción del consumo del ají. Existen marcas reconocidas como McCormick que realizaron un estudio sobre cinco tendencias de consumo que se presentan en los años venideros¹¹, entre las cuales destaca sabores con base en picante. Se resalta la necesidad de ofrecer nuevos sabores sobre todo en zonas urbanas que tienen curiosidad por una cultura culinaria más amplia.

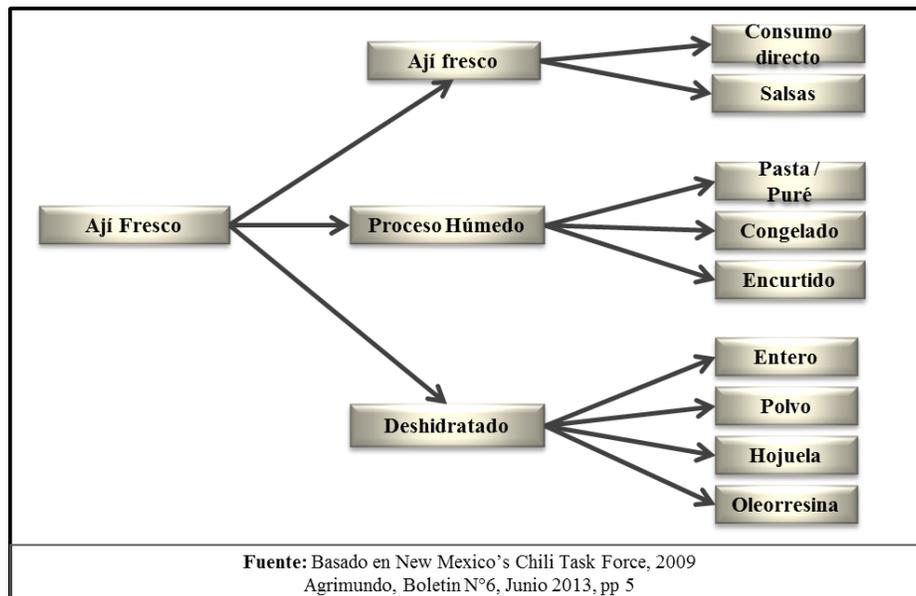
En el reporte N°6 de Agrimundo en Chile, se realiza un análisis sobre la situación del país en función de abastecer la creciente demanda del ají, mencionando que según la Global Industry Analysts de Junio 2013, se estima que el mercado de especias y condimentos alcance los 7 mil millones de dólares en ventas¹². Aunque este análisis está realizado más en función del ají seco, brinda un estudio interesante sobre las potencialidades que tiene la industria en cuanto a demanda internacional, teniendo a Estados Unidos como el primer importador. Si bien se considera a China y a India como los mayores consumidores de diferentes especias y ajíes, estos países no sólo se autoabastecen sino que también son los mayores exportadores, aunque su producto es muchas veces cuestionado en cuanto a su calidad.

El gráfico 18 muestra las alternativas de producción que tiene cualquier tipo de materia prima y en este caso específico en el ají.

¹¹ <http://www.industriaalimenticia.com/articles/87048>

¹² <http://www.agrimundo.cl/wp-content/uploads/REPORTE-FINAL-APROBADO.pdf>

Gráfico 18: Cadena de producción del ají



El mercado global está en la búsqueda constante de innovación en cuanto a sabores e innovación, por lo cual la industria del ají tiene diversas opciones de crecimiento no sólo a nivel alimenticio pero también hacia el cosmético puesto que las oleoresinas que se obtienen del ají permite la extracción de la capsaicina para la elaboración de maquillaje e incluso cremas analgésicas. En definitiva, la industria del ají tiene un gran potencial en cuanto a la tendencia de consumo hacia el picante y adicionalmente ofrece la posibilidad de diversificar sus usos no sólo dentro de los alimentos.

3.2.2 Entorno interno

Existen múltiples elementos que pueden servir para el análisis entorno de una compañía dependiendo del objetivo de estudio. Para efecto del presente trabajo se ha considerado tres

aspectos que deben ser tomados en cuenta para conocer más sobre la empresa Proaji y en función de los cuales se definió el marco conceptual de cada uno. Estos son: el ciclo de vida de la compañía, la cultura organización y la estructura organizacional.

3.2.2.1 Ciclo de vida de la compañía

Según el gráfico 6, se puede decir que Proaji Cia. Ltda. permaneció en la etapa emprendedora desde el año de su creación en 1993 hasta aproximadamente el año 2007 cuando sus propietarios decidieron ampliar no sólo la oferta de nuevas variedades sino de una nueva línea de producción. Se concluye por tanto que durante 14 años, el negocio se mantuvo con apenas nueve empleados, incluyendo a los accionistas, ya que el área administrativa apenas tenía una persona en contabilidad y la propietaria era quien realizaba la gestión de ventas y la de Gerencia General que asume hasta la actualidad. Es decir, todo el enfoque estaba designado únicamente hacia el área de producción, dejando de lado las operaciones administrativas.

La etapa de colectividad, mencionada por Daft (2007), corresponde a un proceso de crecimiento en el cual ya se ha creado un colectivo laboral y por lo tanto se requiere la presencia de líderes que puedan dirigir hacia los objetivos de producción planteados. Durante esta fase, los dueños del negocio deciden ascender a una de sus empleadas en planta al cargo de Jefe de Planta y crean un nuevo puesto para el cargo de Jefe de Calidad. En la oficina administrativa, se contrata a un Jefe de Marketing y Ventas para que maneje el tema comercial, con lo que se va formando el grupo de líderes que manejan las posiciones más importantes. El departamento contable permanece

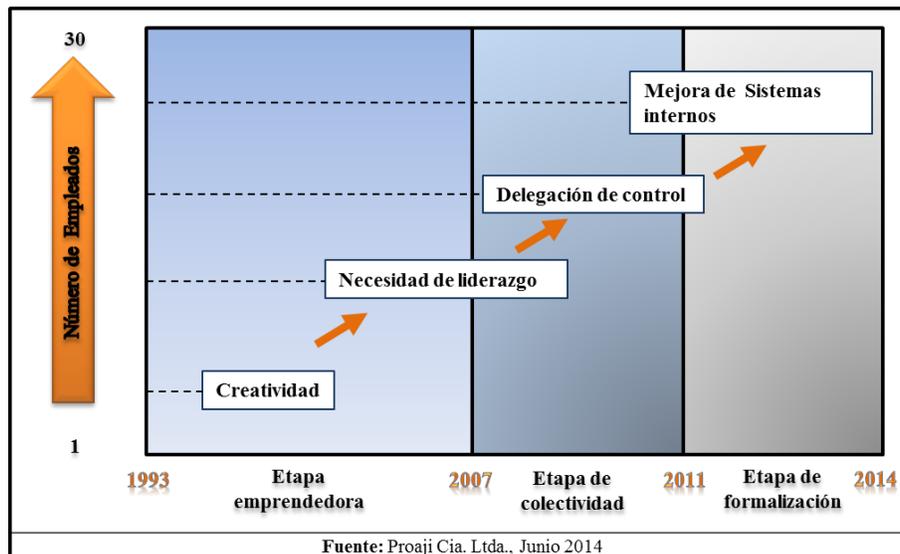
igual, así como el área operativa en la cual se aumenta apenas un operario para ir aliviando la carga de trabajo productivo.

El período de colectividad que consiste en una combinación entre la fase de introducción y crecimiento de la empresa se da entre el año 2007 y el 2012, manteniendo una nómina entre doce y catorce personas entre administrativos y operativos. Se va estableciendo ciertos parámetros de organización como la entrega de informes mensuales, evaluación de resultados anuales y en general la elaboración de una mayor estructura en cuanto a delegación de trabajo.

Recién a fines del 2012, Proaji entra a una etapa de formalización, en la cual se van estableciendo procedimientos de contratación más formales para la selección de personal más calificado para posiciones gerenciales. Si bien todavía no se establecen procesos de inducción, la presencia de cabezas por área genera la necesidad de organizar mejorar sistemas internos de la compañía.

El gráfico 19 ilustra cada proceso del ciclo de vida de la compañía desde sus inicios hasta la actualidad, a partir del cual queda claro que cada empresa tiene su propia evolución. Es importante destacar que no existe una cantidad específica de años para los cuales un negocio pueda encontrarse en una fase u otra, pero sí se determina cómo va evolucionando a lo largo del tiempo.

Gráfico 19: Ciclo de vida de Proaji Cia. Ltda.



En conclusión se puede decir que en la actualidad, Proaji se encuentra en el desarrollo del negocio en cuanto a la fase de formalización. Si bien se trata de una compañía que tiene 21 años de vida comercial, su crecimiento es reciente, por lo que se han ido adoptando políticas para el manejo de personal, procedimientos para los procesos, manejo de presupuestos y otro tipo de documentos como cronogramas de actividades y de capacitaciones que todavía no se han llegado a implementar. La empresa se puede catalogar como un negocio joven que está entrando a su madurez y que empieza a tener una visión más clara del camino que quiere seguir en el futuro.

3.2.2.2 Estructura Organizacional

Tomando en consideración el ciclo de vida en el que se encuentra Proaji y las características de organización vistas en el gráfico 3 (estructura mecanicista y orgánica), se puede describir a la empresa como una estructura orgánica debido a su interacción con el entorno externo y la

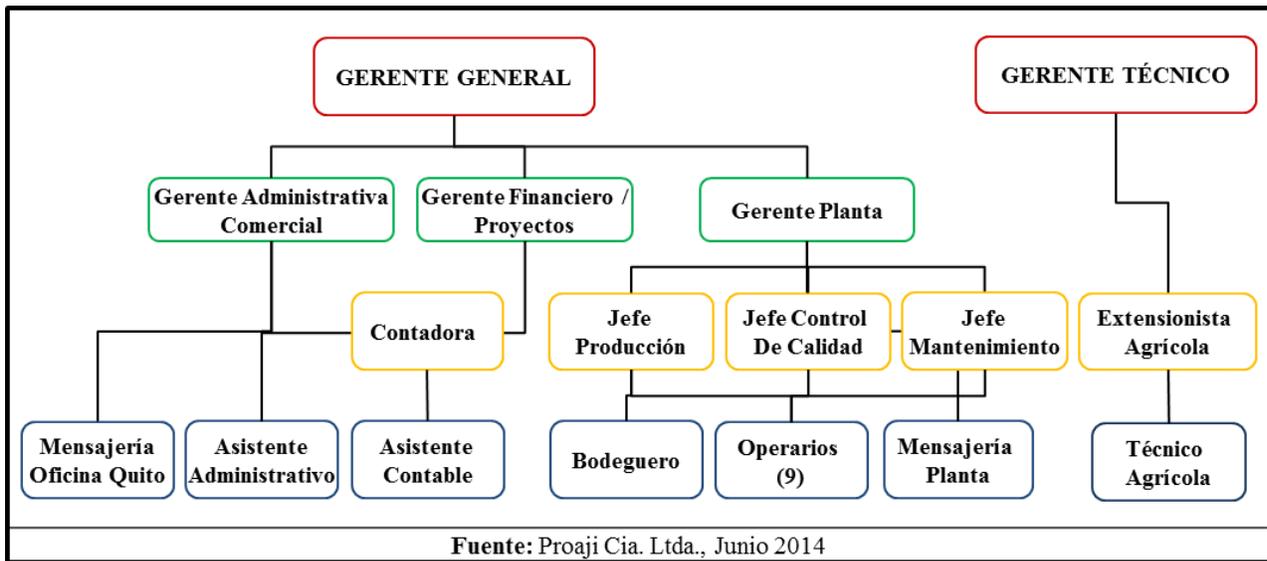
polifuncionalidad de sus colaboradores. Debido a su largo estado en el ciclo emprendedor y además de que es una empresa pequeña, se ha creado una jerarquía en función de asumir responsabilidades, más que por jerarquía.

La estructura de la compañía se maneja de manera horizontal, lo que se puede ver especialmente durante la etapa de colectividad, cuando se crearon jefaturas que manejaban a los cargos operativos con el fin de separar funciones de responsabilidad en cuanto a la calidad y al manejo global de la planta. Anteriormente no existían cargos medios ni tampoco posiciones de Alta Gerencia, con lo cual se manejaba una comunicación directa entre las jefaturas y sus subordinados, teniendo muchas veces que resolver en conjunto los problemas operativos de una actividad de producción.

La etapa de formalización que es la situación actual de Proaji ha obligado a la compañía a crear nuevas posiciones que representen a la Alta Dirección, compuesta actualmente por los propietarios del negocio. Si bien ellos continúan revisando algunos temas operativos, su presencia física es cada vez menor, dando mayor poder de decisión a las gerencias actuales. Asimismo, las gerencias han visto la necesidad de crear cargos intermedios sobre todo en el área operativa para que manejen temas como Calidad, Producción y Mantenimiento.

A pesar del crecimiento en la nómina administrativa- productiva de la organización, la estructura continúa siendo horizontal en su estilo de comunicación, coordinación de tareas y resolución de problemas.

Gráfico 20: Organigrama de Proaji Cia. Ltda.



El gráfico 20 ilustra el organigrama funcional de la empresa a Junio 2014, en donde se visualiza prácticamente cuatro niveles jerárquicos: el rojo corresponde a la Alta dirección, el verde a las gerencias, el amarillo a los cargos medios y el azul a asistencias y cargos operativos en planta. Se puede decir que a pesar de tratarse de una empresa con estructura orgánica, el organigrama está diseñado de manera funcional puesto que describe cada una de las “funciones” que representa cada uno de los cargos.

Las gerencias ocupan una representación de la Alta Dirección en temas globales como el manejo de planta, finanzas y desarrollo de proyectos, administración y comercialización. Sin embargo, vale remarcar que estas actividades están ocupadas apenas por tres personas, razón por la cual sigue existiendo la participación de varios individuos en la realización de tareas múltiples.

Es importante aclarar que existen ciertos vacíos en la estructura actual, ya que en la realidad cada uno de los cargos ejecuta más actividades que las que su nombre describe. Sin embargo,

actividades fundamentales como el área de compras no están designadas a ninguna persona en particular, lo que produce algunos inconvenientes en la responsabilidad y seguimiento de actividades.

3.2.2.3 *Cultura Organizacional*

Si bien la cultura organizacional no es un tema que se puede modificar en función de estrategias, puesto que esta se forma en el trayecto de los años, se la considera importante para el análisis interno de la compañía. No todos los negocios tienen una cultura puesto que esta se crea cuando existen empleados que se han mantenido por muchos años en la empresa. Si existe demasiada rotación, es difícil hablar de “cultura organizacional”, ya que como cualquier grupo de personas, las costumbres y estilos de trabajo se crean con el tiempo y las vivencias diarias compartidas por cierto período de tiempo.

Como se mencionó en la descripción de la compañía, Proaji se desarrolló con el desempeño interactivo de sus propietarios en las actividades de producción. Varios de los operarios de planta llevan trabajando más de diez años, razón por la cual guardan anécdotas sobre situaciones que se tuvieron que resolver en conjunto con sus propietarios.

Ante esta situación se ha desarrollado una cultura basada en la complicidad de los trabajadores con los accionistas, lo que ha consolidado el respeto y el ejemplo a seguir a aquellas posiciones que representaban el liderazgo del momento. Este factor se ha convertido en el elemento

motivador para mantener al personal comprometido y está comprobado que si se contrata a un gerente con una visión diferente a esta, la productividad deja de funcionar.

Debido a lo expresado más arriba, toda decisión que sea tomada por las gerencias debe considerar el factor cultural de la organización, con el fin de encontrar la mejor estrategia para que la adopción del cambio sea aceptado de manera positiva. Es importante evaluar cómo se encuentra la empresa en cuanto al tema cultural para lo cual se analiza la situación de Proaji en función del gráfico 5 en el cual se evalúa dos factores con su respectiva contraposición: flexibilidad-estabilidad y enfoque interno-externo.

Como se vio en el análisis de la industria, Proaji interactúa en un sector no sólo para uso alimenticio, sino que el ají puede utilizarse para múltiples productos relacionados como la medicina o la cosmética. Por tal razón, el tema tecnológico adquiere un peso importante pues gracias a él, se puede diversificar en múltiples líneas de producción que le permiten continuar creciendo. Durante los catorce años en la fase de emprendimiento, el negocio actuó en un ambiente estable, pero en el crecimiento actual en cuanto a materia prima y demanda de cliente, le obliga a moverse en un ambiente más flexible.

En entrevistas no estructuradas que se realizaron a los cuatro operarios más antiguos, se les preguntó: ¿qué representa para ustedes Proaji? ¿Por qué trabajan tanto tiempo aquí? ¿Si tendrían que responderle qué es lo que más les gusta de la empresa? Las respuestas fueron:

- “Proaji es mi segunda casa, se siente el compañerismo y nos tenemos confianza” (Franklin Sandoval-Operario).
- “Doña Imelda y Don Phillip (los dueños) siempre nos han tratado bien. Me acuerdo hace años cuando molíamos el ají con don Phillip, a él no le importaba ensuciarse. Ellos saben lo que hacen, por eso ha crecido tanto la empresa” (Rider Moreira-Bodeguero).
- “En Proaji están mis compañeros. Además la empresa siempre nos prefiere a nosotros como trabajadores, incluso antes que a los proveedores, los sueldos nunca se pagan tarde” (Javier Zambrano-Operario).
- “Siempre he sentido confianza de los jefes, me acuerdo cuando trabajamos juntos con don Phillip. Es como si fuéramos una familia” (Rommel Quishpe-Jefe de piso).

Asimismo, se le preguntó lo mismo a dos cargos intermedios que se encuentran apenas un año en la compañía. Sus respuestas fueron:

- “Proaji es mi escuela” (Tania Escobar-Jefe de Producción).
- “Esta empresa me ha permitido aprender cosas que no hubiera podido hacer en otras. No sólo me dedico a lo que sé, sino que todos los días aprendo cosas nuevas” (Luis Intriago-Jefe de Mantenimiento).

Se le preguntó al Gerente Financiero, quien trabaja en Proaji desde hace un año y medio y antes ocupaba el cargo de Gerente Comercial. Su respuesta fue:

- “Quiero dejar mi huella en la mejora de la organización de Proaji y comparto el sueño de Phillip de convertirla en una gran corporación. Espero poder aportar un beneficio real durante los años que pueda quedarme aquí e incluso llegar a tener la posibilidad de comprar acciones” (César García).

Finalmente, en la reunión mantenida el 13 de Junio con el Equipo Gerencial, se le preguntó a la Gerencia General qué es lo que ella quiere para Proaji. Su respuesta fue:

- “Quisiera que Proaji sea un lugar de trabajo agradable para que la gente que labora aquí que se sienta feliz. No siento que esta empresa sea mía y por eso siempre les digo en la planta que cuiden las cosas... no es sólo por Proaji sino porque en verdad siento que es ahí donde ellos pasan más tiempo y quiero que lo sientan como su casa misma” (Imelda Echavarria).

Como se puede ver en la información levantada, existe un gran involucramiento en cuanto al ejemplo de sus dueños, el buen ambiente laboral, el compañerismo y la posibilidad de crecer en la empresa. De la misma manera, si bien es cierto que todo negocio tiene como fin satisfacer a su cliente, lo manifestado por la Gerente General demuestra un enfoque prioritario hacia el bienestar de sus empleados y hacia la mejora del proceso interno, dando prioridad a un buen ambiente de trabajo.

En función de los resultados obtenidos en las entrevistas con los diferentes nivel de jerarquía y tomando como referencia el gráfico 5 sobre los tipos de cultura organizacional, el gráfico 21 sitúa a Proaji en el cuadrante inferior izquierdo correspondiente a la caracterización de “cultura de clan”.

Gráfico 21: Cultura Organizacional Proaji Cia. Ltda.



La posición de la empresa dentro de este análisis demuestra que se toma en consideración lo que sucede en el entorno externo con el fin de adaptarse a un ambiente cambiante, pero todavía le da una importante prioridad al desarrollo interno de la compañía.

El ciclo de vida y el tamaño de la organización contribuyen a que las relaciones interpersonales se realicen de manera informal, lo que tiene sus ventajas y desventajas. Se están creando políticas para formalizar procesos y se quiere continuar manteniendo una buena relación entre los diferentes cargos, pero también es importante que las decisiones se tomen de manera práctica más que emocional.

3.2.3 Modelo de Efectividad

Después de haber analizado las características de los entornos interno y externo de la compañía, se puede determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la compañía Proaji. Se ponderó el impacto que tiene cada variable, tomando 3 como el de mayor importancia y 1 como menor. Adicionalmente se contraponen cada fortaleza encontrada versus la debilidad así como la oportunidad versus su amenaza directa.

Para este análisis, cabe mencionar que las fortalezas se mueven dentro del parámetro en el cual se evalúa la flexibilidad y el control de la compañía, mientras que las debilidades se encuentran específicamente relacionadas con la situación interna del negocio.

Cuadro 2: Análisis de Fortalezas y Debilidades

	FORTALEZAS	Pond.	DEBILIDADES	Pond.
a.	Personal comprometido con el negocio.	3	Toma de decisiones en función a la emoción y no a la práctica.	-2
b.	Contratación formal de gerencias.	-2	Débil estructura organizacional en cuanto a organigrama.	-1
c.	Apertura hacia la adopción de tecnología.	2	Lenta implementación de la mejora de sistemas internos.	-1
d.	Deseo de inversión mediante el acceso al financiamiento	2	Limitaciones económicas frente al endeudamiento.	-2

Así como se procedió en cuanto al tema anterior, las oportunidades se mueven dentro del parámetro de flexibilidad y control y las amenazas corresponden exclusivamente al eje del entorno externo:

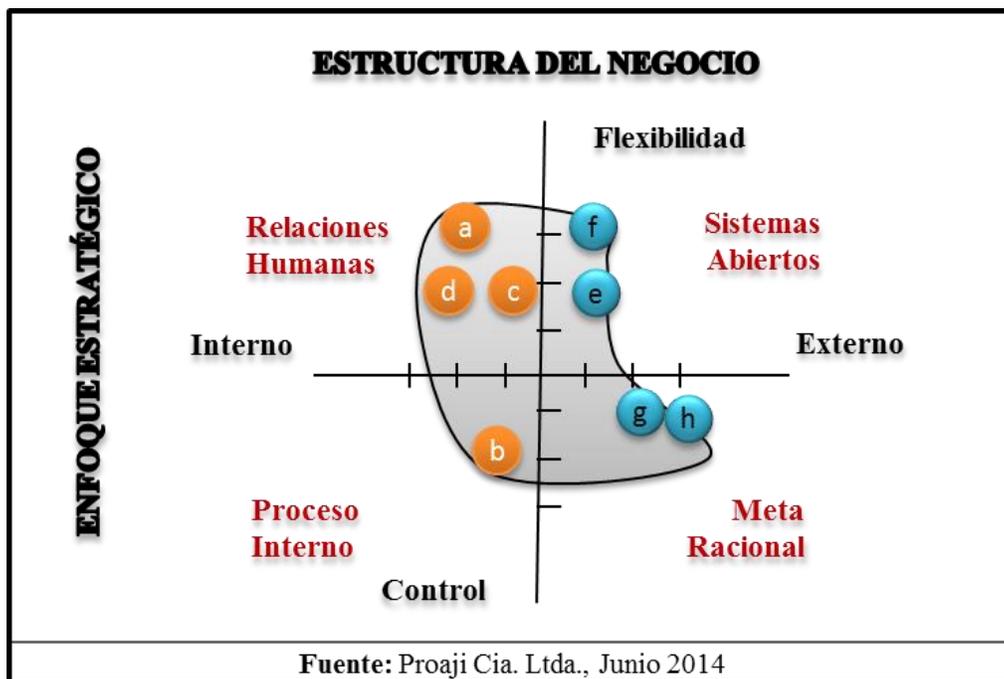
Cuadro 3: Análisis de Oportunidades y Amenazas

	OPORTUNIDADES	Pond.	AMENAZAS	Pond.
e.	Tecnología disponible para la mejora del sistema de gestión.	1	Fuertes exigencias de calidad del mercado internacional.	2
f.	Crecimiento de la industria del ají hacia diferentes líneas.	3	Fuerte competencia en países como India y China.	1
g.	Apoyo financiero de parte de entidades gubernamentales.	2	Política tributaria exigente y demandante para una PYME.	-1
h.	Economía estable que permite un control de presupuesto.	-2	Ley laboral limitante para la contratación de ocasionales.	3

El gráfico 22 combina cada uno de los puntos considerados como ambiente externo e interno visualizando cómo está estructurada la empresa Proaji en cuanto a su modelo de negocio. Los puntos de color naranja corresponden a la combinación de variables entre las fortalezas y debilidades y se encuentran en la parte izquierda del gráfico correspondiente al enfoque interno. Asimismo, las fortalezas tienden hacia una estructura de flexibilidad, mientras que las debilidades hacia una de control.

Los puntos de color celeste combinan las oportunidades con las amenazas, las cuales se encuentran en el lado derecho del gráfico que corresponde al enfoque externo. Al igual que en el caso anterior, se considera a las oportunidades como elementos pertenecientes al cuadrante de flexibilidad mientras que las amenazas hacia el de control.

Gráfico 22: Modelo de Efectividad - Proaji Cia. Ltda.



En el gráfico 22 se puede ver que Proaji tiende definitivamente hacia una estructura de flexibilidad más que de control puesto que tanto en el enfoque hacia el ambiente externo como en el interno, existen más elementos en la parte superior del gráfico.

La combinación de los factores aporta a determinar cuál es la dimensión predominante en el análisis de la compañía Proaji, según el análisis de modelo de efectividad mencionado por Daft (2007) en el gráfico 7. La dimensión superior izquierda es la que presenta la mayor cantidad de elementos y es la que se caracteriza por tener énfasis hacia las relaciones humanas, lo que demuestra la tendencia de la compañía.

El resto de dimensiones muestra que sus puntos de análisis están equilibrados hacia un enfoque de metas racionales y sistemas abiertos. Según la definición dada por Daft (2007), se caracteriza por una organización que tiene como propósito mejorar el control de las operaciones con el fin de obtener resultados óptimos hacia el entorno externo del negocio.

En definitiva se puede decir que el diagnóstico elaborado para Proaji Cia. Ltda. permitió determinar sus prioridades en cuanto a sus recursos, sus procesos y sus metas, teniendo como resultado un diagrama con un balance equilibrado en función de los elementos descritos. El conocimiento de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas es el punto de partida para trazar los objetivos y estrategias organizacionales que necesita la compañía.

3.3 Dirección Estratégica

3.3.1 Declaración del propósito organizacional

3.3.1.1 Declaración de la misión

Una vez que se definieron las variables que sobresalieron del diagnóstico, se tiene una idea más clara de cómo ha ido creciendo la compañía Proaji durante estos 21 años que se encuentra en el mercado. Como se pudo ver en el análisis del ciclo de vida, la compañía se encuentra dentro de una fase de formalización, en la cual se sugirió a la Alta Dirección que se establezca una misión y

una visión para trazar el camino de crecimiento que se quiere seguir. Ante la pregunta de qué esperan de Proaji, sus directivos contestaron:

- “Crear un sitio de trabajo agradable de vivir y trabajar para el grupo y para uno mismo. El trabajar es vivir” - Imelda Echavarría, Gerente General.
- “Enfocar nuestra energía en cualquier tipo de actividad en la que seamos creativos para buscar cosas que llamen la atención y que generen más ingresos” – Phillip Baker, Presidente.

Hasta Junio de 2014 que se realizó la reunión con el equipo gerencial de Proaji, se evaluó una de las misiones que se redactaron en el 2010 y que nunca fue socializada hacia los empleados. La misma que se describe más abajo:

“Somos una empresa agroindustrial que entrega productos de calidad e inocuidad. Fomentamos el trabajo en equipo, la comunicación, el desarrollo profesional del talento humano y el respeto al medio ambiente”¹³.

Para efecto del presente estudio, se analiza la misión previamente elaborada por Proaji en función de ver si cumple con lo encontrado en el diagnóstico situacional como fortalezas y oportunidades, así como con lo expresado por los directivos. Adicionalmente, es importante observar cuáles son los requisitos recomendados por los expertos en el área de administración para

¹³ Misión Proaji, 2010

redactar una misión que defina realmente lo que es la compañía. Para el presente análisis, se procede a responder a las siguientes preguntas:

a. ¿Cuál es la razón de existencia de la organización?

En la actual misión, esta pregunta es respondida al decir que “somos una empresa agroindustrial que entrega productos de calidad e inocuidad”. Según lo analizado con el equipo gerencial, se estuvo de acuerdo en mantener esta frase.

b. ¿Qué valores de la organización está comunicando?

Destaca los valores de trabajo en equipo, comunicación y respeto al medio ambiente, pero si se observa el resultado del diagnóstico, estas características no forman parte de las fortalezas de Proaji. La recomendación sería importante destacar la importancia hacia las relaciones humanas y la determinación de metas en busca de la mejora continua.

c. ¿A quién(es) está dirigida?

No está dirigida específicamente a nadie, aunque se podría decir que se describen rasgos del proceso interno de la organización.

La propuesta de misión para la empresa Proaji con base en aquella que se redactó en el 2010 y en las variables encontradas en el diagnóstico, se muestra a continuación:

“Somos una empresa agroindustrial que entrega a clientes nacionales e internacionales productos de calidad e inocuidad mediante la implementación de sistemas de gestión que contribuyen en la

mejora continua de nuestros procesos. Contamos con colaboradores comprometidos, apoyamos su crecimiento personal y profesional y fomentamos un ambiente laboral basado en la confianza y la creatividad”.

Para evaluar la efectividad de la misión propuesta, se procede a responder las mismas preguntas para su análisis:

a. ¿Cuál es la razón de existencia de la organización?

“Somos una empresa agroindustrial que entrega productos de calidad e inocuidad mediante la implementación de sistemas de gestión que contribuyen en la mejora continua”.

b. ¿Qué valores de la organización está comunicando?

“Contamos con colaboradores comprometidos, apoyamos su crecimiento personal y profesional y fomentamos un ambiente laboral basado en la confianza y la creatividad”

c. ¿A quién(es) está dirigida?

A clientes nacionales e internacionales y a los colaboradores de la organización.

En función de la declaración de la misión, el gráfico 23 resume los valores corporativos que se destacan del análisis previo. Se seleccionó valores que inicien con las letras que componen la palabra Proaji con el fin de que sirva para una mayor recordación.

Gráfico 23: Valores Corporativos - Proaji Cia. Ltda.

P roactividad: la actitud de tomar acciones creativas hacia la mejora.
R esponsabilidad: el valor de enfrentar las consecuencias de los actos.
O rden: la disposición de organizar tiempo y recursos eficientemente.
A legría: el estado de bienestar en el puesto de trabajo.
J usticia: la virtud del equilibrio en la toma de decisiones..
I nnovación: la capacidad de construir un presente y futuro mejor.

3.3.1.2 Declaración de la visión

Aunque no se contaba con una declaración formal de la misión, tanto los directivos como los empleados tenían bastante claro lo que era Proaji, lo cual se pudo ver en el análisis de la cultura organizacional. Sin embargo, el tema de la visión es más complicado en vista de que nunca se ha establecido la dirección que quiere tomar la Alta Dirección con la compañía, lo que muchas veces ha causado confusión en los integrantes de la empresa.

En la reunión mantenido el 13 de Junio de 2014, se preguntó igualmente a sus directivos qué esperan del futuro de Proaji, a lo que respondieron:

- “Dar satisfacción a nuestro personal para que siga comprometiéndose y generando más allá de sólo rentabilidad. El ají es un producto que se puede modificar e industrializar” – Imelda Echavarria, Gerente General.

- “Continuar innovando tanto en la producción de materia prima como de otro tipo de productos. Hay que pensar en crear valor agregado” – Phillip Baker, Presidente.

Ante este escenario, es conveniente determinar cuál es la estrategia corporativa que debe seguir Proaji para poder elaborar una visión que sea realista, alcanzable y motivadora. En base al gráfico 9, se selecciona la tipología de Miles y Snow debido a que el presente estudio tiene como fin desarrollar una estrategia que le permita a la empresa desarrollar sus capacidades internas frente a los acontecimientos del entorno extorno. Como se mencionó anteriormente, esta metodología sirve para dar un mejor enfoque a empresas que comercializan productos industriales.

Por lo tanto, la estrategia “Analítica” fue seleccionada para Proaji pues esta consiste en generar un equilibrio en los procesos de producción hacia clientes actuales, manteniendo un enfoque importante hacia la innovación de nuevas líneas de producción. Esta estrategia resume lo que espera la Alta Dirección de la compañía. En función de ella, se propone la declaración de la visión de la siguiente manera:

“Ser innovadores en la industria mediante la diversificación de productos de valor agregado, diferenciándose de la competencia en calidad e inocuidad, logrando el crecimiento sostenible con base en la gestión por procesos y el desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores y accionistas”.

Con el fin de validar la propuesta de la visión, se puede responder a las siguientes preguntas:

a. ¿Qué queremos ser como organización?

“Ser innovadores en la industria mediante la diversificación de valor agregado.

b. ¿Se mantienen los valores establecidos en la misión?

La visión mantiene el deseo de contribuir en el crecimiento personal y profesional de los colaboradores y diferenciarse de la competencia por su calidad e inocuidad.

c. ¿Es motivadora y ambiciosa?

La respuesta es sí pues quiere contribuir a un crecimiento sostenible en base a la gestión por procesos, lo que la hace además realista y alcanzable.

3.3.2 Determinación de los Objetivos Estratégicos

Una vez que se ha definido la misión de Proaji y se tiene clara la visión a la que se quiere llegar en el largo plazo, es fundamental determinar dentro del propósito organizacional los objetivos estratégicos que trazarán el camino de la organización para cumplir con lo establecido. Por tal razón, se utilizará la metodología del cuadro de mando integral para desplegar los pasos a seguir.

Cuadro 4: Objetivos Estratégicos Proaji Cia. Ltda.

ANÁLISIS	PERSPECTIVA	OBJETIVO
EFECTO	Financiera	Mantener una rentabilidad neta anual de al menos 30% sobre las ventas.
	Clientes	Incrementar anualmente el 50% de las ventas en dólares a Diciembre 2019.
CAUSA	Procesos	Cumplir con el tiempo de entrega del 100% de pedidos, manteniendo la eficiencia de la planta.
	Aprendizaje y Desarrollo	Mantener la motivación y la productividad de al menos el 95% de los empleados.

Como se mencionó anteriormente, la determinación de los objetivos es sólo el primer paso dentro de la gestión del CMI puesto que de ellos se establecen las principales estrategias de gestión que se implementan para contribuir en la elaboración del modelo STAR. Los gráficos 24 y 25 establecen los objetivos estratégicos de Proaji, así como sus indicadores y metas deseadas para cada año.

Gráfico 24: Objetivos Estratégicos de Efecto – Proaji Cia. Ltda.

PERSPECTIVA FINANCIERA		
Objetivo estratégico: Mantener una rentabilidad neta anual de al menos 30% sobre las ventas		
Estrategias	Indicadores	Meta
Margen de utilidad mensual	$(\text{Utilidad neta} / \text{Ventas totales}) \times 100$	30%
Control del presupuesto mensual	Gastos / Presupuesto	99%
Nivel de endeudamiento	$(\text{Total Pasivo} / \text{Total Activo}) \times 100$	45%
PERSPECTIVA DE CLIENTES		
Objetivo estratégico: Incrementar anualmente el 50% de las ventas en dólares.		
Estrategias	Indicadores	Meta
Crecimiento de las ventas	$\text{Ventas del período} / \text{Ventas del período base}$	50%
Efectividad de las ventas	$\text{Ventas realizadas} / \text{Presupuesto de ventas}$	100%
Participación de ventas de nuevos productos	$\text{Venta anual del producto} / \text{Total de ventas anuales}$	10%

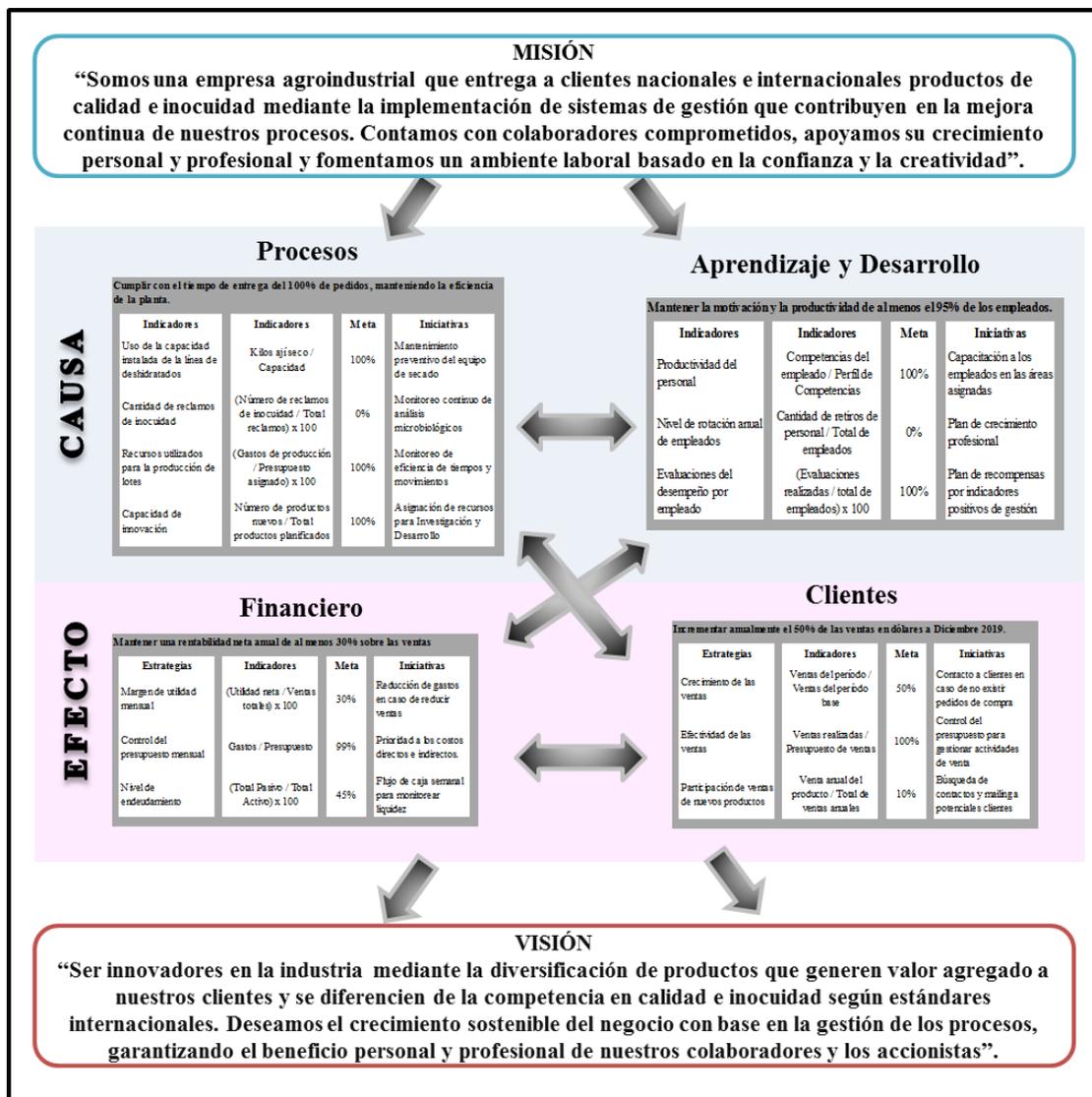
Gráfico 25: Objetivos Estratégicos de Consecuencia - Proaji Cia. Ltda.

PERSPECTIVA DE PROCESOS		
Objetivo estratégico: Cumplir anualmente con el tiempo de entrega del 100% de pedidos, manteniendo la eficiencia de la planta.		
Indicadores	Indicadores	Meta
Uso de la capacidad instalada de la línea de deshidratados	Kilos aji seco / Capacidad	100%
Cantidad de reclamos de inocuidad	(Número de reclamos de inocuidad / Total reclamos) x 100	0%
Recursos utilizados para la producción de lotes	(Gastos de producción / Presupuesto asignado) x 100	100%
Capacidad de innovación	Número de productos nuevos / Total productos planificados	100%
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO		
Objetivo estratégico: Cumplir con al menos el 90% del plan anual del recurso humano.		
Indicadores	Indicadores	Meta
Productividad del personal	Competencias del empleado / Perfil de Competencias	100%
Nivel de rotación anual de empleados	Cantidad de retiros de personal / Total de empleados	0%
Evaluaciones del desempeño por empleado	(Evaluaciones realizadas / total de empleados) x 100	100%

El análisis del CMI es más extenso que el presente análisis puesto que se trata de un proceso continuo que involucra aplicar una actividad de control e incluso de modificación si los indicadores no son los esperados. Es fundamental contar con el involucramiento total del equipo de trabajo para el uso de la herramienta y medir los resultados periódicamente para hacer las correcciones que se requieran.

Los directivos y las gerencias son los responsables de que esta herramienta cumpla con integrar las causas y los efectos provocados con el fin de cumplir el objetivo estratégico. Por esta razón, esta herramienta sirve como base para desarrollar el modelo STAR en donde se desglosa en detalle los requerimientos organizacionales que facilitan a cumplir con cada uno de los objetivos estratégicos establecidos por la compañía.

Gráfico 26: Cuadro de Mando Integral – Proaji Cia. Ltda.



El gráfico 26 ilustra el cuadro de mando integral partiendo de la misión declarada, pasando por los objetivos con sus respectivas estrategias e indicadores hasta llegar al cumplimiento de la visión. Este es el diagrama propuesto para la aplicación de un sistema de gestión efectivo que permita monitorear los principales procesos de la organización.

3.4 Determinación del modelo organizacional

3.4.1 Estrategia

Una vez establecido el objetivo estratégico de Proaji que declara el “ser innovadores” como la visión de largo plazo, es fácil determinar sobre el modelo que se plantea la propuesta del presente trabajo. El objetivo según la perspectiva de cliente que planteó Proaji aplica, según el gráfico 15, hacia la mejora de los productos y la extensión de nuevas líneas de producción, lo cual se considera como un crecimiento orgánico sostenible. Esta estrategia corresponde a la de una compañía hacia la innovación (Kates, Amy; Galbraith, Jay R., 2007). Por tanto cabe destacar los puntos clave de la visión estratégica de la organización para los próximos cinco años:

- Innovar mediante la diversificación de productos de valor agregado.
- Diferenciarse de la competencia en calidad e inocuidad.
- Crecer de manera sostenida mediante la gestión por procesos y el desarrollo personal y profesional de los colaboradores.

Sobre esta base se estableció los objetivos estratégicos, incluyendo como parte fundamental al área financiera como la meta global que se quiere conseguir en el largo plazo como resultado del resto de actividades. Este es el punto de partida para definir paso a paso la situación de la compañía hacia los siguientes puntos planteados por el modelo STAR.

3.4.2 Capacidades

Con el fin de evaluar la visión estratégica diseñada por la compañía Proaji, se procedió a responder a las preguntas de la evaluación hacia las capacidades de innovación, propuesto por Kates y Galbraith (2007) en el anexo 1. Los resultados en este contexto se resumen en:

Fortalezas:

- Evalúa la situación de la industria con el fin de desarrollar nuevas ideas.
- Promueve y reconoce nuevas ideas de diferentes percepciones de la organización.

Debilidades:

- No elimina proyectos poco rentables y no sabe negarse a propuestas de clientes.
- No evalúa en función de un análisis cuantitativo y cualitativo.
- Falta organización en cuanto a ideas y recursos de manera estratégica.
- Falta análisis sobre el riesgo de un proyecto.
- No aplica medidas de control.

En desarrollo:

- Tiende a seleccionar proyectos mediante el desarrollo del área financiera.
- Existe apertura para el desarrollo y comercialización de nuevos productos.
- Hay apertura hacia la inversión para el crecimiento.
- Existe una evaluación de factores hacia el desarrollo de nuevas líneas de producción.

Es interesante darse cuenta que los resultados obtenidos de la evaluación tanto en fortalezas como en debilidades coinciden de alguna manera con lo diagnosticado más arriba. Las fortalezas están de acuerdo con la mentalidad de apertura de parte de la Alta Dirección para adoptar nuevas tecnologías y comprometer al personal en la generación de nuevas ideas. Asimismo, las debilidades muestran los problemas existentes en cuanto a la toma de decisiones y la estructura organizacional en las cuales no existe una planeación ordenada en cuanto a los procesos.

Por otro lado, las ideas que se encuentran en desarrollo parten de aquellas debilidades en las que se está trabajando actualmente con el fin de continuar creciendo. Las limitaciones económicas se están transformando en la búsqueda de financiamiento que permita a los accionistas invertir en mejoras. De la misma manera, la contratación de profesionales de mejor nivel académico refleja la decisión de evaluar factores que contribuyan a mejorar la estructura de la organización.

Lo importante en esta estrategia es observar cómo la empresa va aprendiendo a utilizar sus capacidades tecnológicas, humanas, financieras, comerciales, con el fin de crear planes de acción que sirvan para trazar el camino correcto hacia el cumplimiento del objetivo.

Como parte de las capacidades de infraestructura de la empresa, es importante describir su actual situación en cuanto a distribución de los espacios de operación en la planta de procesos y las personas que laboran en ella (Ver Anexo 2).

- La planta se encuentra ubicada en el Km. 7 ½ de la vía Quevedo en la ciudad de Santo Domingo.
- Cuenta con un terreno de aproximadamente 7.200 metros cuadrados con una construcción estimada en aproximadamente 1000 metros cuadrados para el área de la planta y 85 metros cuadrados para el área de oficinas (Ver Anexo 3).
- Al ingresar a la planta, se encuentra a mano derecha la oficina administrativa donde están los agrónomos y el Jefe de Mantenimiento. En la parte externa están ubicados los vestidores del personal operativo, el comedor y los parqueaderos para visitantes.
- A mano izquierda, se encuentra la planta de producción a la que se ingresa a través de una entrada sanitaria con el fin de seguir las normas de calidad e inocuidad. Está compuesta por las siguientes áreas:
 - Recepción, pesaje y lavado del ají (Ver Anexo 4).
 - Cuarto de molienda y de cortes del ají (Ver Anexo 5).
 - Ingreso a la planta a través de la entrada sanitaria (Ver Anexo 6).
 - Almacenamiento de barriles con pasta de ají lista para la exportación.

- Secado de ají en máquina de bandejas y de banda (Ver Anexo 7).
 - Pulverizado de ají deshidratado en hojuela y polvo.
 - Empaque y almacenamiento de ají seco listo para despachar.
 - Laboratorio y oficina de Producción, donde se encuentra la Gerencia de Planta.
- Saliendo del galpón principal de actividades operativas, se encuentra separada la bodega de insumos y de producto deshidratado.

La distribución de las áreas, descrita más arriba, es uno de los problemas más grandes que se tiene actualmente puesto que el negocio ha crecido tanto en ingreso de materia prima como en la demanda de productos y no se cuenta con el espacio suficiente para el almacenamiento. De la misma manera, cuando se construyó esta planta, apenas laboraban cuatro operarios y ahora se cuenta con un total de diez trabajadores más los cargos de jefaturas que se encuentran dirigiendo las operaciones lo que exige mayor espacio para oficinas.

Si bien el clima organizacional de la empresa es una fortaleza para Proaji, el ambiente físico se ha convertido en un limitante grave para su desarrollo. Debido a esta situación, el área gerencial en conjunto con la Alta Dirección tomó la decisión de invertir para ampliar principalmente la actividad de secado, cuya demanda ha crecido no sólo en volumen sino en diversificación hacia otras variedades de ají. Continuar innovando a través de la oferta de más tipos de ají fue la decisión tomada debido a la tendencia del mercado hacia nuevos sabores picantes, además que esta línea es la que más rentabilidad genera al negocio.

Como se puede ver en el gráfico 27, el histórico de ventas desde el año 2012 hasta lo estimado en ventas totales en dólares a Diciembre del 2014 muestra el comportamiento de las tres líneas de producción. Durante el 2013 se produce un incremento del 62% en la línea de secos mientras que durante el 2014 apenas se presupuesta un aumento del 30%, lo que no corresponde a una baja en la demanda del producto, sino en la limitación de la capacidad en la planta. La línea de pastas tiene apenas dos puntos porcentuales en el crecimiento anual, mientras que la de encurtidos se mantiene en el mismo porcentaje.

Gráfico 27: Histórico de Ventas por Línea de Producción 2012 – 2014, Proaji Cia. Ltda. (En dólares)

LÍNEAS DE PRODUCCIÓN	2012	2013	2014	Var. Anual 2013-2012	Var. Anual 2014-2012
PASTA	\$ 860.000	\$ 1.200.000	\$ 1.700.000	40%	42%
DESHIDRATADOS	\$ 345.000	\$ 560.000	\$ 730.000	62%	30%
ENCURTIDO	\$ 23.000	\$ 38.000	\$ 49.500	2%	2%

Debido a los problemas de capacidad y con el fin de continuar cumpliendo con los pedidos nacionales e internacionales de ají, Proaji ha tenido que contratar los servicios de otras fábricas deshidratadoras que contribuyen al secado del ají. Esto implica problemas logísticos, se corre riesgos en cuanto a la inocuidad del producto y se aumenta los costos del proceso de deshidratado, pero se logra cumplir con las ventas programadas.

Ante esta situación y con el fin de ser consecuentes con los objetivos estratégicos planteados, el área financiera de la organización elaboró un proyecto de inversión con el fin de adquirir dos máquinas deshidratadoras adicionales, para lo cual es necesario modificar la estructura física de la fábrica. El gráfico 28 muestra un plan de inversiones que contempla el costo de maquinaria y

arreglos de infraestructura en función del cumplimiento del objetivo de ventas que consiste en crecer al menos un 50% anual de venta de la línea de deshidratados, tomando en cuenta la línea de crédito de la CFN.

Gráfico 28: Plan de Inversión para ampliación de la planta de procesos - Proaji Cia. Ltda

TASA DE INTERES:	6,9%					
PLAZO DEL CRÉDITO (AÑOS):	10					
TIEMPO DE GRACIA (AÑOS)	2					
TASA DE DESCUENTO:	30%					
<u>INVERSION INICIAL</u>		PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4	PERIODO 5
MAQUINARIA	\$ 199.330	-	-	-	-	-
OBRA CIVIL - TRABAJOS INFRAESTRUCTURA	\$ 97.000	-	-	-	-	-
COSTOS DE ASESORIA	\$ 12.000	-	-	-	-	-
<u>TOTAL INVERSION</u>	<u>\$ 308.330</u>	-	-	-	-	-
<u>TOTAL INGRESOS DESHIDRATADOS</u>	-	<u>\$ 365.000</u>	<u>\$ 547.500</u>	<u>\$ 821.250</u>	<u>\$ 1.231.875</u>	<u>\$ 1.847.813</u>
COSTO FINANCIERO	-	\$ 21.275	\$ 21.275	\$ 50.260	\$ 50.260	\$ 50.260
INTERESES GENERADOS SOBRE EL CAPITAL	-	\$ 21.275	\$ 21.275	\$ 20.340	\$ 18.209	\$ 15.926
PAGOS DE CAPITAL	-	\$ 0	\$ 0	\$ 29.920	\$ 32.051	\$ 34.334
COSTOS OPERACIÓN	-	\$ 17.000	\$ 23.000	\$ 28.400	\$ 33.080	\$ 38.696
INCREMENTO VALOR DE NÓMINA	-	\$ 12.000	\$ 18.000	\$ 23.400	\$ 28.080	\$ 33.696
GASTOS DE ORGANIZACIÓN	-	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000
<u>TOTAL PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS</u>	-	<u>\$ 38.275</u>	<u>\$ 44.275</u>	<u>\$ 78.660</u>	<u>\$ 83.340</u>	<u>\$ 88.956</u>
<u>FLUJO NETOS PROYECTADOS=</u>	-	<u>\$ 326.725</u>	<u>\$ 503.225</u>	<u>\$ 742.590</u>	<u>\$ 1.148.535</u>	<u>\$ 1.758.856</u>
VAN=	\$ 1.454.610					

El gráfico muestra qué tan efectiva es la inversión que Proaji quiere hacer en cuanto al impacto en las ventas. El enfoque está elaborado únicamente hacia la inversión en la línea de deshidratados, pero esto obliga a la compañía a mover todo el resto de operaciones. El valor actual

neto obtenido en el análisis muestra que se trata de una inversión rentable en el tiempo, tomando en cuenta que se aplica una tasa de descuento del 30% que involucra: porcentaje de inflación, porcentaje de intereses y cualquier tipo de riesgos que puedan aparecer durante el proyecto.

El plan financiero no sólo se basa en la adquisición de maquinaria sino en una reestructura completa de la planta con el fin de ampliar el espacio de almacenamiento y separar el área seca de la húmeda. La idea es mantener la estructura actual para mantener el proceso y almacenamiento del área húmeda, pero readecuar el área de recepción y de secado y distribuir las áreas de proceso desde que se recibe la materia prima (Ver Anexo 8).

Una vez que el producto es pesado y lavado, ingresaría directamente al área de recepción de materia prima limpia y se distribuiría hacia el área húmeda o seca según los requerimientos del área comercial y de la capacidad de la planta. Dentro de cada área se manejaría una línea de producción continua que mejoraría el flujo de movimiento y de control de inventario para prevenir incluso que se produzca algún tipo de contaminación cruzada.

El nuevo diseño de la planta para innovar muestra una mejor organización, pero de la misma manera exige un mayor control de los procesos de producción. Adicionalmente, es importante analizar cómo se va a distribuir las actividades y horas de trabajo de los operarios con el fin de lograr mayor productividad sin incurrir y mayores gastos.

3.4.3 Estructura Organizacional

Las limitaciones económicas de la organización y las estrictas leyes laborales afectan muchas veces la contratación de personas calificadas para las posiciones necesarias de la organización puesto que demandan un incremento en el pago de la nómina. Esto implica que muchas veces se evalúe el perfil requerido pero se tomen decisiones diferentes debido al presupuesto asignado lo que afecta las operaciones.

A pesar de estos problemas en cuanto a las capacidades económicas de la empresa, se propone un organigrama en cuanto a los procesos levantados y los cargos que son necesarios. Aun si no se cuenta con los recursos monetarios necesarios, el gráfico 23 mantiene el mismo concepto de colores utilizados en el organigrama actual, pero está distribuido según la cadena de valor de la compañía.

Cada color utilizado sirve como la señalización para la determinación de los diferentes niveles de jerarquía. De tal manera, se describe:

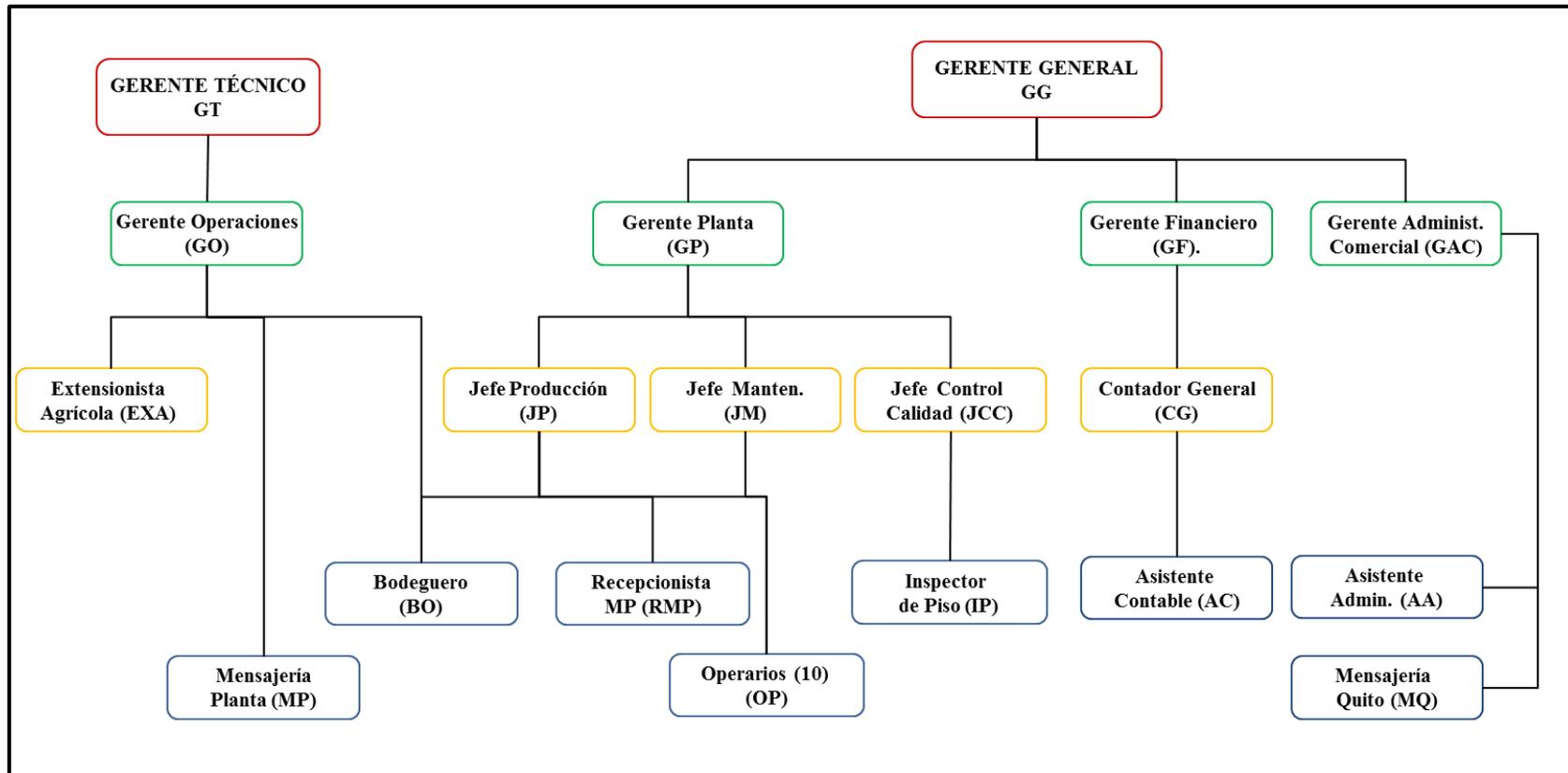
- El color rojo para la Alta Dirección de la compañía, compuesta por la Gerencia General (GG) y la Gerencia Técnica (GT). Este nivel se encarga, en teoría, de entregar los recursos necesarios para cumplir con el sistema de gestión de la compañía en función de la visión y los objetivos estratégicos. En la práctica, no existe un propósito estratégico en la compañía, por lo que se debe trabajar en implementarlo y monitorearlo, fomentando mecanismos de comunicación que mejoren la cultura organizacional.

- El color verde corresponde a las gerencias de las principales áreas detectadas que se concentran en: Operaciones, Planta, Finanzas, Administración y Ventas. Esta parte de la estructura es la que planifica, ejecuta y controla los procesos, aunque todavía no se han implementado los elementos que permitan evaluar los resultados. De todas maneras, las tres gerencias existentes en la actualidad están interesadas en trabajar en función de estrategias y medir los objetivos deseados.

- El color naranja fue designado para los mandos medios que son los responsables de ejecutar las actividades operacionales de cada área. Este nivel también debe involucrarse en la planificación, ejecución y control de los objetivos operacionales con su respectivo indicador de gestión, los mismos que son aprobados por su jefe inmediato.

- El color azul corresponde a los mandos operativos en donde se encuentra la base de empleados que se encarga de la ejecución de las tareas. Si bien este es el último nivel descrito en el organigrama propuesto, se propone la creación de cargos con mayor responsabilidad para lograr la efectividad de los procesos.

Gráfico 29: Organigrama Propuesto para Proaji Cia. Ltda.



En el gráfico 29 se puede destacar que se encuentran claramente establecidas las tres cabezas que forman parte del equipo gerencial en conjunto con la Alta Dirección. Estas gerencias se han determinado como las más importantes en cuanto a la toma de decisiones, aunque está pendiente la contratación de la gerencia de operaciones y debido al tamaño de la empresa, el departamento de Tecnología de la Información (TI) se maneja de manera externa.

En el área administrativa no se proponen cambios en el mediano plazo puesto que la gestión de ventas hacia la industria no requiere mayor cantidad de personal. Sin embargo, se aplica la contratación de pasantes que apoyen la gestión operativa y liberen la carga de trabajo sin tener que comprometerse a plazos de trabajo fijos.

3.4.4 Procesos

Con la determinación de la estructura organizacional, se determinó los principales procesos en función de la cadena de valor, como parte de mejorar los flujos de operación entre las diferentes áreas. Actualmente, los empleados de la organización son multifuncionales, es decir que realizan diferentes actividades más allá de la principal, lo cual es aplicable debido al tamaño de la empresa. Sin embargo, es importante delimitar los input (entradas) y los output (salidas) de los procesos y evitar la creación de cuellos de botella.

La propuesta consiste en establecer una gestión por procesos en donde se delimite claramente las entradas y salidas de cada una de las áreas que forman parte del sistema organizacional,

especialmente en las gerencias jefaturas. Debido a que la empresa se encuentra separada geográficamente, la interacción de la Gerencia Financiera y de la Administrativa-Comercial, ubicada en Quito con los cargos intermedios ubicados en Santo Domingo es fundamental para el logro de los objetivos del negocio. De esta manera, los procesos se dividen de la siguiente manera:

- a) Operaciones: Incluye la actividad del extensionista agrícola quien se encarga de promover la siembra de distintas variedades de ají según los requerimientos entregados por el área comercial. El cargo tiene como responsabilidad difundir, asesorar y coordinar los ingresos de materia prima para coordinar las entregas en la planta de procesos.

El gerente de operaciones debe monitorear la programación de ingresos de ají y coordinar con la planta para planificar horas y días de entrega según la planificación de producción. Adicionalmente tiene la responsabilidad de monitorear con la bodega las necesidades de materiales, así como la contratación de personal ocasional en conjunto con producción.

- b) Planta: la gerencia dirige la operación productiva de la organización a través de las tres principales áreas que son mantenimiento, producción y calidad. El área de producción, por su parte, coordina el ingreso de materia prima así como las necesidades de materiales para la entrega de pedidos. Es el responsable de evaluar los flujos de movimiento de la planta en conjunto con el área de mantenimiento que tiene la obligación de llevar un plan de prevención, así como solucionar problemas durante la operación.

Debido a que se trata de una empresa de alimentos, el área de calidad es clave para garantizar la seguridad de los productos para el consumo humano. Debe colaborar de manera directa tanto con mantenimiento para prevenir problemas con la maquinaria como con producción para asegurar que se apliquen los procesos de higiene.

- c) Financiero: se encarga de evaluar proyectos de inversión según la situación financiera de la compañía. Adicionalmente coordina los flujos de caja en conjunto con el contador general que coordina los pagos para el desarrollo de las operaciones y cumple con los requisitos legales, tributarios y laborales.
- d) Administrativo comercial: gestiona la negociación y ventas a clientes nacionales e internacionales, además de implementar actividades de recursos humanos. Participa en la implementación de los sistemas de gestión seleccionados por la organización.

La descripción elaborada más arriba sirve como guía para el inicio de la gestión por procesos, pero actualmente no se cuenta con un mapa ni una caracterización de actividades, a pesar de que la empresa tiene implementado normas internacionales como BASC o la ISO. Es importante gestionar entre las gerencias la delimitación de los procesos administrativos y operativos y la relación que existe entre ellos. Si bien se mencionó que existen vacíos en ciertas posiciones, estos se vuelven más profundos debido a la falta de claridad en el flujo de procedimientos.

El gráfico 30 describe la propuesta de formato sobre el cual se deben implementar los planes de acción para formar un equipo funcional que logre determinar el inicio y el final de las

operaciones. Adicionalmente, estas actividades ayudan a determinar los puntos débiles y crear correcciones antes de tener que solucionar problemas reales.

Gráfico 30: Formato de caracterización de procesos

PROVEEDORES		LÍDER DEL PROCESO		CLIENTES	
Input / Entrada: Áreas que proveen 		RESPONSABLE		Output / Salida: Áreas que reciben	
		LÍMITES DEL PROCESO			
		Inicio del proceso Fin del proceso			
ENTRADAS		NOMBRE DEL PROCESO		SALIDAS	
Input / Entrada: Equipos, repuestos y herramientas Solicitud de Materiales Documentos / Procedimientos 		ACTIVIDAD		Output / Salida: Equipos  Materiales Documentos	
PERSONAL: Cargos que participan	INSTALACIONES: Lugar donde se realiza la operación	EQUIPOS Y TECNOLOGÍA: Equipos tecnológicos que se utilizan		FINANCIEROS: Según presupuesto	
CONTROLES				MEDICIÓN	
DOCUMENTOS:		REGISTROS:		INDICADOR:	

La conexión entre los cinco principales procesos demuestra que cada área tiene su entrada y su salida, por lo que debería mejorar el flujo de procesos. Lo importante es delimitar bien las funciones, socializarlas a cada persona para evitar confusiones y monitorear la aplicación de los procesos y los resultados.

3.4.5 Personas

Tomando en cuenta la estructura organizacional planteada, el crecimiento y desarrollo del personal se encuentra a cargo principalmente de la Gerencia Administrativa Comercial, aunque es indispensable la participación directa de las otras gerencias. Por un lado la Gerencia Financiera contribuye en el análisis monetario que implica la contratación de nuevo personal, los ascensos y la inversión asignada en capacitación. De la misma manera, la Gerencia de Planta debe involucrarse cuando se toma una consideración en cuanto a la evaluación y desempeño del personal de planta.

El área administrativa debe desempeñar actividades de planificación e implementación de políticas y procedimientos en función de cómo seleccionar y capacitar al personal. Sin embargo, la falta de claridad vista en cuanto al propósito estratégico y en general al resto de planes operativos dificulta la ejecución de planes en función de cargos.

De todas maneras, el gráfico 31 ilustra las principales actividades en las que se debe trabajar para mejorar los resultados en cuanto al recurso humano de toda organización.

Gráfico 31: Proceso de Gestión para el recurso humano

PROCESO	DESCRIPCIÓN
Selección de personal	<ul style="list-style-type: none">• Contratación de la perfil adecuado en el tiempo establecido y al costo presupuestado.• Evaluación de las empleados en función de resultados
Capacitación	<ul style="list-style-type: none">• Diseño del plan de formación según las necesidades levantadas.• Evaluación del aprendizaje posterior a la capacitación.
Comunicación interna	<ul style="list-style-type: none">• Programas de difusión al personal de planta sobre los acontecimientos ocurridos en la organización.• Evaluación del conocimiento de los empleados sobre la visión estratégica del negocio
Medición de resultados	<ul style="list-style-type: none">• Evaluación de los empleados en función de indicadores de desempeño.• Implementación de planes de acción.
Control y Seguimiento	<ul style="list-style-type: none">• Evaluación del cumplimiento de los planes de acción.• Replanteamiento de los planes.

Fuente: (Pérez Fernández de Velasco, 2012), pp 54
Proaji Cia. Ltda.

Respecto al tema de selección de personal, es fundamental contar con un proceso previo de diseño de perfiles de cargo, los cuales deben realizarse en conjunto con el resto de áreas gerenciales para levantar las necesidades y capacidades. Como se vio en la estructura organizacional, una de las estrategias es desarrollar cargos de responsabilidad en los cargos operativos. Sin embargo es importante elaborar primero el perfil de cargo y evaluar los conocimientos y habilidades del empleado antes de tomar la decisión de moverlo.

Para el desarrollo del nuevo proyecto, las posiciones gerenciales e intermedias son las más importantes en el proceso de evaluación puesto que de ellas dependen los resultados que se quiere obtener. La elaboración de los perfiles y de la evaluación de puestos es la base para la toma de decisiones puesto que con ellas se puede saber si la persona se encuentra dentro del nivel de conocimientos, habilidades, aptitudes y sobre todo actitudes que se requiere.

Cabe recalcar que este elemento dentro del modelo STAR representa el factor clave para el cumplimiento de la visión. Aunque se cumpla con los planes de acción en función de las capacidades, la estructura organizacional y los procesos, si no se cuenta con los empleados idóneos en cada área funcional, no se podrá implementar un flujo adecuado de operación. Por tal razón, el área administrativa tiene la responsabilidad de desarrollar políticas y comunicar tanto al equipo gerencial como a la Alta Dirección para tomar decisiones sobre capacitar a los empleados o separarlos de la compañía si su desempeño no cubre las expectativas del cargo.

3.4.6 Recompensas

Este elemento, según el modelo STAR, se relaciona como resultado de la gestión realizada en la organización de la estructura, de los procesos y de las personas, puesto que es la estrategia que utiliza la compañía para influir hacia un cambio positivo en el comportamiento de los colaboradores. Se entiende por recompensas cualquier acción que genera un reconocimiento hacia el cumplimiento y la satisfacción del desempeño y puede ser representada por la entrega de una felicitación, un premio material o económico e incluso un ascenso.

El objetivo principal de este elemento es crear una cultura de beneficio hacia el empleado que entrega un valor agregado a la organización. Como se mencionó en cuanto al tema de personas, se parte del concepto de identificar indicadores de gestión que no sólo sirvan para medir el desempeño sino que sirva también como el lineamiento que debe seguir el individuo en función de su cargo.

La elaboración de un programa de incentivos debe identificar los indicadores que se van a medir y cómo se lo va a hacer, además de trabajar en conjunto con el área financiera para determinar la capacidad de la empresa para invertir en estas actividades. El objetivo tiene como fin resaltar las acciones que aportan en la mejora de los procesos y resultados. De esta manera, el gráfico 32 muestra los valores globales que se evaluarán de manera general a los empleados de la organización.

Gráfico 32: Principios de valoración organizacional - Proaji Cia. Ltda.

1. Generar cambios estructurales en vez “apagar fuegos”.
2. Enfrentarse a nuevos retos y riesgos.
3. Ser creativo en la resolución de problemas.
4. Tomar de decisiones inmediatas en vez de esperar a recibir indicaciones.
5. Planificar las actividades y gestionar los recursos.
6. Simplificar los procesos con actitud positiva.
7. Evitar las quejas y promover la proactividad.
8. Cumplir con las metas de su cargo y su área.
9. Comprometerse con su cargo y la organización.
10. Fomentar el trabajo en equipo en busca del beneficio colectivo.

Adicionalmente, cabe remarcar que no basta sólo con medir los indicadores y recompensar al empleado, sino que se debe implementar un sistema de comunicación que explique por qué se le está premiando. El comportamiento organizacional debe medirse en función de crear patrones hacia una actitud positiva corregir los procesos que causan malestar. Por ello se requiere implementar un sistema de motivación a los empleados, cuyo mensaje se diseñe en función de exceder las metas y no limitarse sólo a cumplirlas.

Sobre la base del gráfico 32, se debe especificar los resultados esperados de las actividades principales de cada área y posición. Para ello se debe desarrollar igualmente un método de evaluación global, en donde se valore tanto la percepción del jefe como la de los cargos pares y los subordinados con el fin de tener una visión más amplia de los resultados. De esta manera se puede identificar las causas del malestar y retroalimentar a la persona para generar cambios o tomar decisiones más determinantes hacia su permanencia en la empresa.

3.4.7 Planes de acción

Una vez determinada la propuesta de cambio en función del modelo STAR, se implementa el plan de acción para cada objetivo con el fin de monitorear el cumplimiento de las tareas.

Cuadro 5: Plan de acción en función de la Capacidad

CAPACIDAD: PLAN DE ACCIÓN PARA LA AMPLIACIÓN DE LA PLANTA DE PROCESOS

Visión Estratégica

“Ser innovadores en la industria mediante la diversificación de productos de valor agregado, diferenciándose de la competencia en calidad e inocuidad, logrando el crecimiento sostenible con base en la gestión por procesos y el desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores y accionistas”.

Objetivo:			T3			T4			T1			T2			T3			T4	Responsables
	08	09	10	11	12	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12		
Ampliar la infraestructura de la línea de secos en función de la capacidad financiera.																			
Actividad 1: Planificación para la ampliación de la línea de producción de secos																			
Diseño de la nueva estructura y elaboración del presupuesto de flujos																			GF / GP / GT / JM
Contratación de un profesional que dirija el proyecto																			GF / GP
Búsqueda de proveedores de maquinaria y equipos																			GT / GP / JM
Actividad 2: Búsqueda de financiamiento en la CFN																			
Análisis financiero para la determinación del presupuesto																			
Reunión con CFN para préstamo y entrega de documentos																			GF / GG
Espera de respuesta de la entidad financiera																			GF / AC / AA
Actividad 3: Desarrollo de la construcción para la ampliación																			
Construcción de la nueva zona de recepción y ampliación bodega de insumos																			Contratista / GP / JM
Contratación de bodegas para almacenar producto																			GF / GP
Nueva entrada sanitaria y remodelación nueva zona de secos																			GT/ GP / JM
Actividad 4: Inicio de operación																			
Reubicación de maquinaria y producto en las bodegas																			GP / JM / JP

Cuadro 6: Plan de acción en función de la Estructura

ESTRUCTURA: PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROPÓSITO ESTRATÉGICO

Visión Estratégica

“Ser innovadores en la industria mediante la diversificación de productos de valor agregado, diferenciándose de la competencia en calidad e inocuidad, logrando el crecimiento sostenible con base en la gestión por procesos y el desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores y accionistas”.

Objetivo:	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	Responsables													
Implementar una estructura organizacional con enfoque estratégico	06	07	08	09	10	11	12	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12		
Actividad 1: Socializar la misión, visión y objetivos estratégicos	[Red bar spanning from T2 06 to T4 12]																				
Análisis de factores y planteamiento del propósito estratégico.	[Green bar]																			GA / GF	
Aprobación de parte de la Dirección del planteamiento.				[Green bar]																GA / GG / GT	
Comunicación oral y escrita hacia los empleados					[Green bar]															GA	
Monitoreo aleatorio hacia los empleados para su comprensión					[Green bar]														GA		
Actividad 2: Planificación de los objetivos estratégicos de la compañía				[Red bar]																	
Revisión y aprobación de los objetivos por parte de las gerencias				[Green bar]																	GA / GF / GP
Elaboración de los objetivos por área de trabajo				[Green bar]																	GA / GF / GP
Elaboración del plan de acción e indicadores de medición por área						[Green bar]														GA / GF / GP	
Actividad 3: Planificación de los objetivos operacionales				[Red bar]																	
Elaboración, revisión y aprobación de los objetivos de las áreas				[Green bar]																	Gerencias y jefaturas
Elaboración del plan de acción e indicadores de medición				[Green bar]																	Gerencias y jefaturas
Determinación de tareas específicas para los cargos operativos							[Green bar]														Gerencias y jefaturas
Medición de resultados y acciones correctivas de parte del jefe inmediato										[Green bar]											Gerencias y jefaturas

Cuadro 7: Plan de acción en función de Procesos

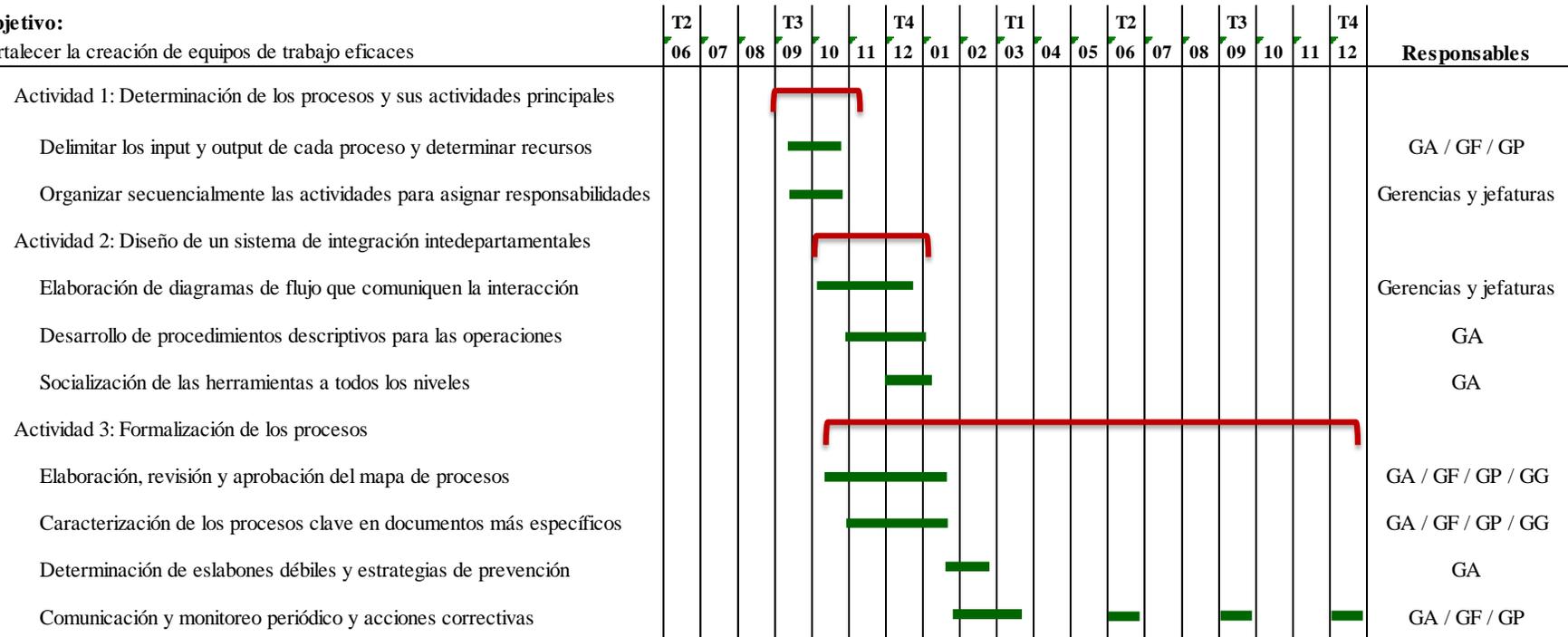
PROCESOS: PLAN DE ACCIÓN PARA LA CREACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO EFICACES

Visión Estratégica

“Ser innovadores en la industria mediante la diversificación de productos de valor agregado, diferenciándose de la competencia en calidad e inocuidad, logrando el crecimiento sostenible con base en la gestión por procesos y el desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores y accionistas”.

Objetivo:

Fortalecer la creación de equipos de trabajo eficaces



Cuadro 8: Plan de acción en función de las Personas

PERSONAS: PLAN DE ACCIÓN PARA LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Visión Estratégica

“Ser innovadores en la industria mediante la diversificación de productos de valor agregado, diferenciándose de la competencia en calidad e inocuidad, logrando el crecimiento sostenible con base en la gestión por procesos y el desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores y accionistas”.

Objetivo:

Planificar y ejecutar un sistema de administración de recursos humanos

	T2	06	07	08	09	T3	10	11	12	T4	01	02	03	04	05	T2	06	07	08	09	10	11	12	T4	Responsables
Actividad 1: Elaboración de políticas y procedimientos																									GA
Determinación y redacción de los mecanismos que se deben aplicar																									GA
Implementación de los procedimientos de selección y / o capacitación																									GA
Actividad 2: Elaboración de perfiles de cargo																									Gerencias y jefaturas
Análisis metodológico de las actividades principales y secundarias de cada cargo																									Gerencias y jefaturas
Identificación de conocimientos, habilidades y aptitudes requeridos																									Gerencias y jefaturas
Selección de metas e indicadores de gestión para la medición de resultados																									Gerencias y jefaturas
Revisión, aprobación y socialización del documento a cada empleado																									GA / GF / GP
Actividad 3: Validación del perfil de cargo																									GA
Evaluación del perfil de cargo en relación con el empleado																									GA
Monitoreo de los indicadores de gestión y retroalimentación																									GA
Actividad 4: Diseño del plan de capacitación																									GA / GF / GP
Identificación de necesidades para el personal																									GA / GF / GP
Búsqueda de cursos y elaboración del presupuesto anual																									GA / GF / GP
Evaluaciones del desempeño periódicas para medir cambios																									GA

Cuadro 9: Plan de acción en función de las Recompensas

RECOMPENSAS: PLAN DE ACCIÓN PARA EL DISEÑO DE UN PROGRAMA DE INCENTIVOS

Visión Estratégica

“Ser innovadores en la industria mediante la diversificación de productos de valor agregado, diferenciándose de la competencia en calidad e inocuidad, logrando el crecimiento sostenible con base en la gestión por procesos y el desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores y accionistas”.

Objetivo:	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	Responsables
Diseñar un programa de incentivos que generen bienestar en el equipo	06	07	08	09	10	11	12	
Actividad 1: Creación de la matriz de evaluación del desempeño								
Identificación de los indicadores de medición global								GA / GF / GP / GG
Delimitación de los indicadores de gestión del área y del cargo								GA / GF / GP
Ponderación de la calificación en función de la importancia del proceso								GA / GF / GP
Elaboración del presupuesto para incentivos								GA / GF
Actividad 2: Comunicación organizacional sobre el programa								
Elaboración del mensaje y determinación de los medios								GA
Implementación de charlas, carteleros y mensajes motivacionales								Gerencias y jefaturas
Actividad 3: Implementación del programa								
Evaluación trimestral del mejor empleado del trimestre								GA / GF / GP / GG
Evaluación de la persona en la metodología 360								GA
Calificación de resultados y ponderación								GA / AA
Retroalimentación hacia el individuo y el resto del equipo								GA

CONCLUSIONES

El presente estudio parte de la necesidad de adaptar a la compañía Proaji a los requerimientos de la nueva matriz productiva establecida en el Plan del Buen Vivir 2013-2017 con el fin de enfrentar retos más competitivos y productivos. El diseño de un modelo organizacional se basa en una investigación teórica, la misma que sirvió para analizar cada objetivo propuesto y aplicarlo al caso específico del negocio.

El primer objetivo propuesto se elaboró en base al análisis planteado en bibliografía sobre la teoría organizacional. Se elaboró un diagnóstico situacional de la empresa que permitió destacar factores externos e internos que caracterizan al negocio y que representaron el punto de partida del proyecto.

Este análisis mostró fortalezas en cuanto al compromiso de las personas y el equipo gerencial así como su adaptación hacia los cambios del entorno, en donde se presentan oportunidades en cuanto al crecimiento del mercado del ají en el mundo. De la misma manera, se plasmaron debilidades y amenazas que se encuentran relacionadas principalmente con factores de desorganización en cuanto a la estructura organizacional y la toma de decisiones.

Con la elaboración del diagnóstico situacional y la determinación de sus debilidades, se pudo plantear el propósito organizacional, cumpliendo con el objetivo propuesto. Se destacó las fortalezas y oportunidades del negocio y se mantuvo reuniones con la Dirección y el equipo gerencial para determinar cuál es su percepción en cuanto a la situación actual y futura de Proaji.

Por otro lado se mantuvo entrevistas no estructuradas con los miembros operativos y los cargos medios, en función de lo cual se obtuvo puntos de vista que demostraron un sentimiento positivo hacia la empresa. Con la información levantada de parte de los representantes de las diferentes áreas, se analizó los resultados obtenidos y se planteó el propósito estratégico en función de la realidad actual de la organización y de los deseos futuros de sus dueños.

Finalmente, se propuso diseñar un modelo organizacional teniendo una base teórica, para lo cual se utilizó el análisis de los cinco puntos críticos que describen un modelo organizacional (Kates, Amy; Galbraith, Jay R., 2007). Para cumplir con este objetivo, fue determinante contar con el propósito estratégico en cuanto a la visión del negocio, puesto que este fue considerado como la estrategia sobre la cual se implementa todo el modelo.

La visión fue declarada en cuanto a ser una empresa innovadora, para lo cual se utilizó el modelo adecuado a esta situación. Se analizó cuáles son las capacidades actuales de la organización y cuáles son los cambios propuestos para su crecimiento. De la misma manera se estableció cuál debería ser la estructura organizacional en función de una claridad en los procesos operativos y la evaluación de las personas adecuadas y sus recompensas de motivación. El modelo está planteado en función de planes de acción con lo cual la empresa podrá medir la mejora en los procesos organizacionales.

En conclusión se puede decir que si bien se conocía de manera empírica algunos de los problemas detectados en la empresa, este estudio permitió comprender cómo ha evolucionado y qué elementos se deben destacar o corregir para implementar una real mejora. Los planes de acción

son la herramienta principal para evaluar permanentemente y recordar las actividades que se deben hacer hacia la medición de resultados.

RECOMENDACIONES

Es importante contar con un diagnóstico claro de la situación, puesto que ello contribuye a identificar elementos positivos y negativos sobre los cuales se debe trabajar. Sería recomendable implementar un plan operacional por área, en el cual cada gerente realice su análisis en función de fortalezas y debilidades que le afectan directamente. Esta es la mejor manera para determinar estrategias y actividades anuales.

Si bien el propósito estratégico es el punto de partida para la determinación del camino que se debe seguir, este debe evaluarse periódicamente en función de la realidad de la compañía. Se recomienda evaluar los objetivos estratégicos en función de los indicadores de gestión planteados y corregir si fuera necesario. El cambio del entorno se encuentra en un cambio constante, por lo cual el propósito debe adaptarse a estas variaciones para continuar en el camino correcto hacia el cumplimiento de la visión.

De la misma manera, el modelo organizacional plantea elementos críticos en una organización y debería continuarse evaluando en función de la visión planteada. Las organizaciones se modifican dependiendo de las necesidades que se van creando, pero es importante que se dé seguimiento a las estrategias y actividades que se plantean. No basta con

cumplir con el plan de acción actual, sino que hay que alimentarlo continuamente con nuevas actividades que sean medibles y sirvan para cumplir dentro de tiempos y metas claramente establecidos.

En definitiva, se puede decir que un plan organizacional es una tarea continua en la que se debe establecer una cultura de control y verificación de resultados con el fin de implementar procesos de mejora. Tanto la Alta Dirección como las gerencias son los responsables de realizar revisiones continuas del sistema de gestión global y no sólo hacer correcciones inmediatas a las operaciones diarias. El monitoreo de indicadores y la comunicación de los resultados son los factores clave para generar un cambio de comportamiento hacia tener una organización altamente productiva y competitiva.

4 BIBLIOGRAFÍA

- Bateman, Thomas; Snell, Scott A.;. (2004). *ADMINISTRACIÓN, Un nuevo panorama competitivo*. Mexico: McGraw Hill.
- Chiavenato, Idalberto;. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Daft, Richard L. (2007). *Teoría y Diseño Organizacional*. México: Cengage Learning Editores.
- Gil, María de los Angeles; Giner de la Fuente, Fernando;. (2010). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. Madrid: ESIC.
- Kaplan , Robert S; Norton , David P.;. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona-España: Ediciones Gestión 2000.
- Kates, Amy; Galbraith, Jay R.;. (2007). *Designing your organization, Using the Star Model to Solve 5 Critical Design Challenges*. San Francisco-USA: Wiley.
- Pérez Fernández de Velasco, J. (2012). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC.
- Senplades. (2009). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Ecuador.
- Stewart, J., & Rogers, P. (2012). *Developing People and Organisations*. United Kingdom: CIPD.

ANEXOS

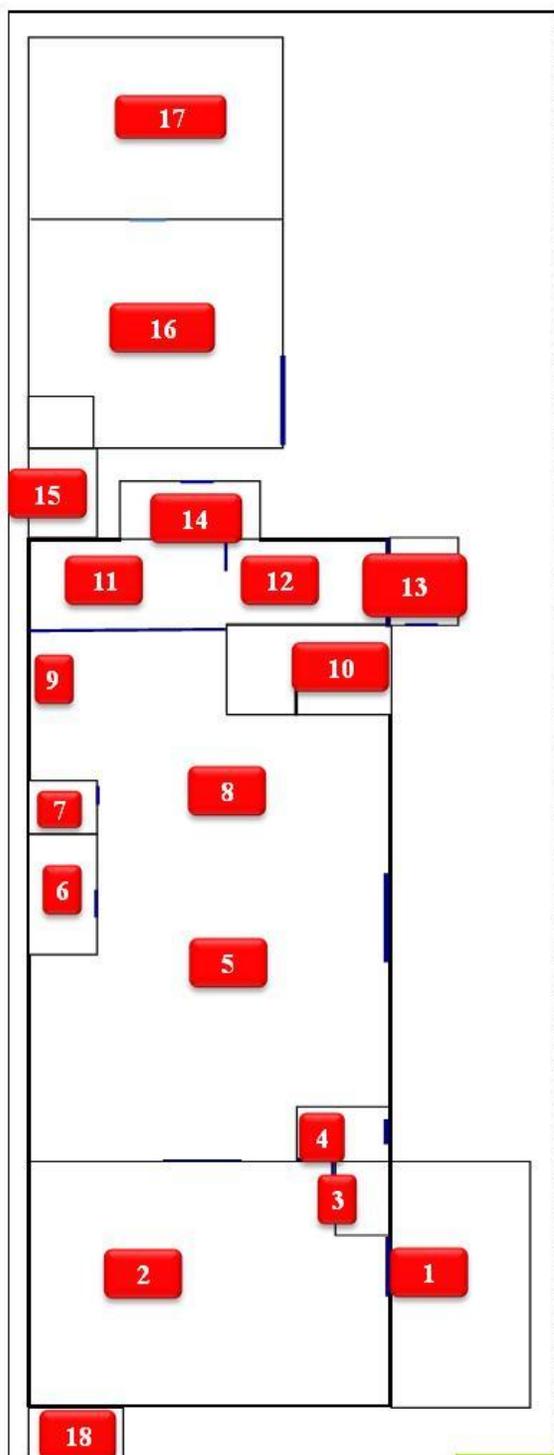
ANEXO 1: EVALUACIÓN HACIA LAS CAPACIDADES DE INNOVACIÓN

Utilice esta evaluación para determinar las fortalezas y debilidades de su organización hacia el proceso de innovación.

Capacidades	Debilidad	En desarrollo	Fortaleza
Proceso de Innovación			
Se promueve y reconoce las percepciones que se generan en cualquier área de la organización.			X
Evalúa el potencial del mercado y los recursos que se necesitan para convertir una idea en un producto o servicio nuevo.			X
Selecciona proyectos e ideas mediante un análisis riguroso que mide las posibilidades de la compañía para poder hacerlo		X	
Dice no y elimina los proyectos que son preferidos o políticamente buenos pero no rentables.	X		
Evalúa una situación del negocio utilizando un análisis de factores cualitativos y cuantitativos	X		
Crea, prueba y afina prototipos de proyectos de manera económica para su evaluación.		X	
Comercializa productos nuevos		X	
Manejo del Portafolio (Como Equipo Gerencial)			
Organiza las ideas de manera estratégica y asigna los recursos necesarios	X		
Realiza evaluaciones sobre el riesgo de manera adecuada	X		
Toma decisiones de inversión		X	
Equilibrio de la separación y la integración			
Toma decisiones adecuadas sobre cuando aplicar medidas de control y cuando dejar autonomía al personal	X		
Identifica los factores clave para aprovechar el desarrollo de nuevos productos / negocios		X	

Fuente: (Kates, Amy; Galbraith, Jay R., 2007), pp. 223-224

Anexo 2: Distribución de áreas de procesos de la planta Proaji Cia. Ltda.



- 1 Recepción de materia prima
- 2 Zona húmeda
- 3 Oficina de pesaje
- 4 Entrada sanitaria
- 5 Producto por despachar
- 6 Laboratorio
- 7 Gerencia de Planta
- 8 Deshidratado y ahumado
- 9 Bodega de aditivos
- 10 Cuarto de secado
- 11 Empacado de producto seco
- 12 Cuarto de pulverizado y hojuela
- 13 Cuarto de calderos
- 14 Taller de Agricultura
- 15 Área de lavado de barriles
- 16 Bodega de pastas e insumos
- 17 Bodega de producto en proceso
- 18 Bodega de agroquímicos

Anexo 3: Planta de Procesos Proaji Cia. Ltda.



Oficina administrativa

Área de Producción



Anexo 4: Recepción de ají y lavado Proaji Cia. Ltda.

Área de recepción y lavado



Recepción de ají



Lavado de la fruta

Anexo 5: Área húmeda y cortes Proaji Cia. Ltda.



Anexo 6: Entrada Sanitaria Proaji Cia. Ltda.



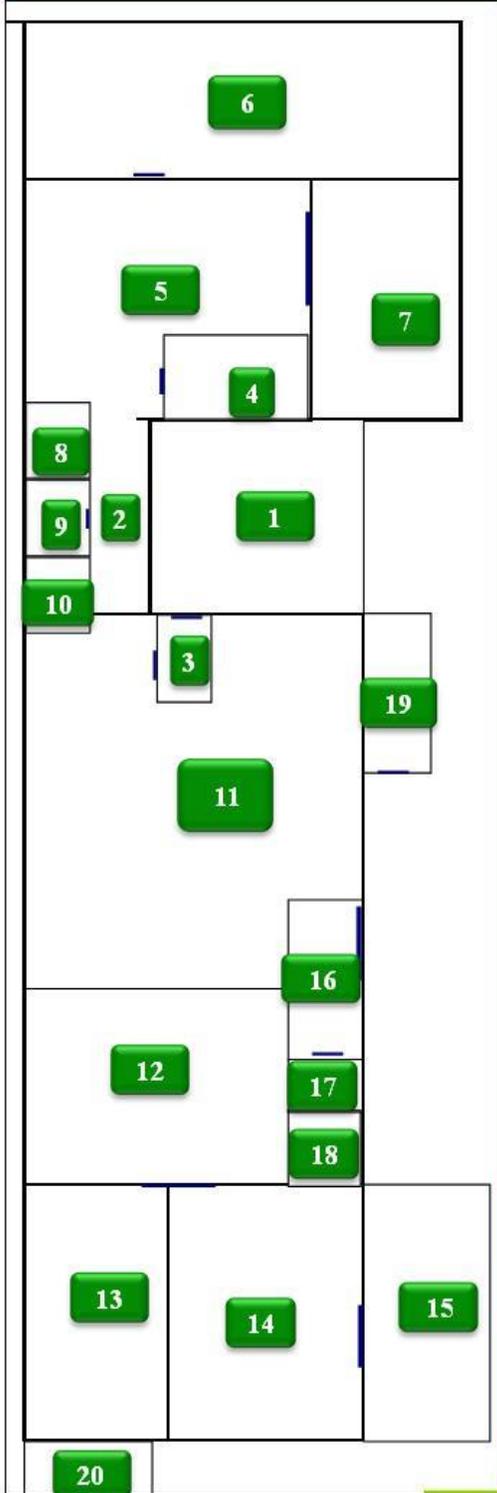
Anexo 7: Proceso de deshidratado Proaji Cia. Ltda.



Cargada de bandejas,
secado en bandeja



**Anexo 8: Proyecto nueva distribución de áreas de procesos de la planta
Proaji Cia. Ltda.**



- 1 Pesaje y lavado de materia prima fresca
- 2 Recepción de materia prima limpia
- 3 Entrada sanitaria
- 4 Oficina de pesaje
- 5 Zona húmeda
- 6 Bodega de pastas y encurtidos
- 7 Área de despacho pasta y encurtido
- 8 Gerencia de Planta
- 9 Oficina de Producción
- 10 Laboratorio
- 11 Área de secado y ahumado
- 12 Bodega de seco en proceso
- 13 Cuarto de pulverizado y hojuela
- 14 Empacado de producto seco
- 15 Despacho producto seco
- 16 Bodega de insumos y materiales
- 17 Bodega de agroquímicos
- 18 Mantenimiento
- 19 Cuarto de calderos
- 20 Taller de Agricultura