



UNIVERSIDAD

ICESI

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA BASADA EN EL ESTUDIO DE EMPRESA PROPIA
“SERVICIOS AGRÍCOLAS LEORATIVA S.A.S”**

PROYECTO DE GRADO

Angie Dahianna Rativa Andrade

Edgar Sarria Campo

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2020**

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA BASADA EN EL ESTUDIO DE EMPRESA PROPIA
“SERVICIOS AGRÍCOLAS LEORATIVA S.A.S”**

AUTOR

Angie Dahianna Rativa Andrade

**Trabajo de grado para optar al título de Profesional en Contaduría Pública y Finanzas
Internacionales**

DIRECTOR DEL PROYECTO

Edgar Sarria Campo



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2020**

Tabla de contenido

RESUMEN	7
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	9
1.1.1 Planteamiento del problema.....	9
1.1.2 Formulación del problema	9
1.1.3 Servicios Agrícolas LeoRativa S.A.S	9
1.1.4 Localización.....	10
1.2 OBJETIVOS	10
1.2.1 Objetivo general.....	10
1.2.2 Objetivos específicos	10
2. MARCO TEÓRICO.....	11
2.1. Planeación estratégica.....	11
2.1.2 Proceso de la planeación estratégica.....	11
2.1.3 Etapas de la planeación estratégica.....	11
2.1.4 ¿Qué es misión?	12
2.1.5 ¿Qué es visión?	12
2.1.6 Misión de la empresa	12
2.1.7 Visión de la empresa	12
2.1.8 Técnicas de la planeación	12
➤ La Matriz FODA.....	13
➤ El modelo de las 5 fuerzas de PORTER	14
➤ Las 7S de McKinsey	15

➤	Modelo de factores críticos para el éxito (CFS).....	17
➤	Modelo Baxter	18
➤	Modelo de Gerencia Estratégica de Fred David	20
➤	Modelo Conceptual de Steiner	21
1.	APLICACIÓN DEL MODELO DE LA MATRIZ FODA.....	23
1.1.1	Población y muestra.....	23
1.1.2	FICHA TÉCNICA	23
1.1.3	ENCUESTA.....	24
2.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	26
2.1.1	Resultados	26
2.1.2	Nivel táctico (Organización).....	39
2.1.3	Análisis FODA: Servicios Agrícolas LeoRativa S.A.S	40
2.1.4	Matriz de estrategias: Servicios Agrícolas LeoRativa S.A.S	41
3.	CONCLUSIONES	42
3.1	RECOMENDACIONES	42
	Bibliografía.....	43

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Matriz FODA	14
Figura 2: 5 fuerzas de PORTER	15
Figura 3: Las 7S de Mckinsey	17
Figura 4: FCE.....	18
Figura 5: Modelo de Baxter	20
Figura 6: Modelo general de la Administración Estratégica	21
Figura 7: Modelo Conceptual de George Steiner (1996).....	22

LISTA DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1. Fuente: Elaboración propia.....</i>	39
Ilustración 2. Fuente: elaboración propia.....	40
Ilustración 3: Matriz de estrategias	41

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	27
Gráfico 2	28
Gráfico 3	29
Gráfico 4	30
Gráfico 5	31
Gráfico 6	32
Gráfico 7	33
Gráfico 8	34

Gráfico 9	35
Gráfico 10	36
Gráfico 11	37
Gráfico 12	38

RESUMEN

Las empresas de prestación de servicios de maquinaria agrícola en el Valle del Cauca han carecido de la aplicación de sistemas administrativos, lo cual su visión se ha limitado a cumplir con los compromisos legales, apartándose de técnicas innovadoras que son diseñadas para incrementar sus utilidades. En este contexto, la planeación estratégica al ser una herramienta que permite analizar las debilidades, fortalezas, ventajas y desventajas competitivas de una organización con el fin de trazar el camino para alcanzar los objetivos propuestos; será beneficiosa al instaurarla en una empresa que presenta necesidades de planeación llamada Servicios Agrícolas LeoRativa S.A.S. Dicho esto, el presente proyecto plantea la implementación de la planeación estratégica a la empresa anteriormente mencionada, donde se analizaran las herramientas utilizadas para el cumplimiento de metas y así escoger cuál de ellas se acopla a sus necesidades, para que finalmente se tome una decisión y esto sea acogido por la organización.

Palabras clave: **planeación estratégica, implementación, utilidad, herramientas, análisis.**

ABSTRACT

Agricultural machinery service providers in the Valle del Cauca have lacked the application of administrative systems, which their vision has limited themselves to complying with legal commitments, departing from innovative techniques that are designed to increase their profits. In this context, strategic planning as a tool that allows to analyze the weaknesses, strengths, advantages and competitive disadvantages of an organization in order to chart the way to achieve the proposed objectives; it will be beneficial in establishing it in a company that presents planning

needs called Servicios Agrícolas LeoRativa S.A.S. That said, this project proposes the implementation of strategic planning to the aforementioned company, where the tools used for the fulfillment of goals were analyzed and thus choose which of them is coupled with their needs, so that finally a decision is made and this will be welcomed by the organization.

Keywords: **strategic planning, implementation, utility, tools, analysis.**

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.1 Planteamiento del problema

La planificación estratégica es el punto de partida y la guía para el buen desempeño de las organizaciones, es la herramienta que se encuentra disponible para enfrentar los desafíos internos y externos que la pueden afectar y con el paso del tiempo se van ajustando de acuerdo las necesidades y metas de esta. Sin embargo, el desconocimiento y el uso de una inadecuada planificación en las actividades financieras, administrativas y productivas limitan el crecimiento y el logro de los objetivos de la compañía. Por consiguiente, al fomentar la planificación estratégica en la empresa “Servicios Agrícolas LeoRativa S.A.S” contribuirá en un mejor manejo de sus recursos y así incrementar su utilidad.

1.1.2 Formulación del problema

¿Cómo puede influir la implementación de un plan estratégico en la empresa “Servicios Agrícolas LeoRativa S.A.S”?

1.1.3 Servicios Agrícolas LeoRativa S.A.S

Es una empresa familiar de prestación de servicios, preparación y evacuación de terrenos dedicados a el cultivo de la caña de azúcar, fundada en el año 2013 por el señor JOSE LEONARDO RATIVA BALLESTEROS creándola para satisfacer las necesidades que se presentaban en ese año por los ingenios Azucareros.

La empresa inició operaciones en el año 2001 como persona natural con un tractor que fue adquirido por medio del Ingenio de Incauca S.A, y este se convirtió en la motivación para el crecimiento de la empresa. Al principio hubo muchos inconvenientes debido a la mala planeación

financiera y operativa llegando al punto de estar al borde de la quiebra, sin embargo, José Leonardo Rativa Ballesteros la rescató de los problemas convirtiéndola en una empresa estable y generadora de empleo.

Actualmente presta sus servicios al Ingenio de Incauca, Ingenio Mayagüez y terceros, contando con 15 trabajadores y 13 máquinas con sus equipos correspondientes.

1.1.4 Localización

La empresa servicios agrícolas LeoRativa S.A.S, realiza sus labores agrícolas en la hacienda “Potrero Verde” ubicada en Padilla Cauca y su oficina se encuentra ubicada en Florida Valle del Cauca.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general

Elaborar un plan estratégico para “Servicios Agrícolas LeoRativa S.A.S”

1.2.2 Objetivos específicos

- Determinar el marco teórico o estado del arte de la planeación estratégica
- Diseñar un plan que permita un mejor manejo de sus recursos para el incremento de sus utilidades.
- Diseñar una encuesta a los empleados sobre el clima organizacional.
- Sugerir un nivel táctico a la organización

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Planeación estratégica

Proceso que permite a las empresas, dependencias y entidades del gobierno establecer su misión, visión, definir sus propósitos y elegir las estrategias y tácticas para la consecución de sus objetivos y conocer el grado de satisfacción de las necesidades a los que ofrece sus bienes o servicios. Esta planeación enfatiza la búsqueda de resultados y desecha la orientación hacia las actividades. Actualmente se le llama administración estratégica porque incluye un proceso más amplio y dinámico de acción (Vidales Rubí, 2003)

2.1.2 Proceso de la planeación estratégica

El proceso de planeación estratégica consiste en el cumplimiento de una serie de etapas, que ayudan a regir el rumbo de la organización. Para esto, es necesario definir la misión y visión de la empresa ya que de esta forma se efectúan los análisis internos y externos, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que pueden las metas de la compañía.

Mediante la planeación, se responde a las preguntas: ¿qué queremos?, ¿quiénes somos?, ¿hacia dónde nos dirigimos? Y ¿cómo debemos hacerlo? De esta forma, con la planeación se promueve la eficiencia, se optimizan recursos, se reducen costos y se incrementa la productividad de la empresa al establecer claramente los resultados por alcanzar (Münch, 2005)

2.1.3 Etapas de la planeación estratégica

- **Formulación de las Estrategias:** está definido por la misión del negocio, el establecimiento de objetivos, el plan de acción y las capacidades y recursos.
- **Implantación de Estrategias:** es la asignación de las actividades, recursos y responsables en pro de las estrategias formuladas que se llevaran a cabo.

- **Evaluación de Estrategias:** es el proceso de verificar el progreso en el cumplimiento de metas y objetivos para tomar la retroalimentación y así se tome medidas correctivas.

2.1.4 ¿Qué es misión?

La identificación con la razón de ser de la empresa y se corresponde con los resultados que persigue con carácter permanente. Se puede concretar en dos metas generales: obtener beneficio continuado y ofrecer un producto que cubra las necesidades de la sociedad. (Elorduy, 1993)

2.1.5 ¿Qué es visión?

Aquella que engloba el futuro deseado, o la aspiración de la organización; el sentido de descubrimiento y destino que motiva tanto a los directivos como a los trabajadores (Gerry, J. y Kevan, S., 2003)

2.1.6 Misión de la empresa

Somos una empresa que brinda Servicios agrícolas de alta calidad y puntualidad en la preparación y evacuación de terrenos dedicados para el cultivo de la caña de azúcar. Buscando la total satisfacción de nuestros clientes.

2.1.7 Visión de la empresa

SERVICIOS AGRÍCOLAS LEORATIVA S.A.S. busca ser una de las empresas líderes a nivel regional en prestación de servicios agrícolas para el año 2040 siendo reconocida como empresa emprendedora, con personal capacitado y generadora de empleo.

2.1.8 Técnicas de la planeación

La planeación estratégica contiene una serie de técnicas para facilitar la elaboración de las estrategias y sirve para constituir un marco de análisis para aplicarlo en las organizaciones de distintos tamaño y naturaleza.

Algunas de las técnicas utilizadas por las organizaciones son:

➤ La Matriz FODA

La herramienta FODA consiste en la construcción de una matriz a partir de la identificación de un listado de factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que influyen en el desempeño de la organización. Posteriormente, se contraponen los factores internos con los externos, tal que permita generar estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización para corregir sus debilidades; tomar ventaja de las oportunidades y contrarrestar las amenazas; desarrollando cuatro tipos de estrategias. (DAVID F. R., 2003)

- **Fortalezas:** son todos aquellos elementos internos y positivos que ayudan a cumplir con los objetivos y que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase (Frances, 2006)
- **Oportunidades:** son aquellos factores, positivos y externos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados para cumplir con los objetivos (Frances, 2006)
- **Debilidades:** son aquellos factores débiles de las pymes que impiden cumplir con los objetivos establecidos (Frances, 2006)
- **Amenazas:** son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas (Frances, 2006)

Figura 1: Matriz FODA

	Oportunidades: nuevas necesidades, cambios en el entorno, nuevas tecnologías.	Amenazas: Competitividad.
Fortalezas: capacidades distintivas.	<i>Estrategias ofensivas</i> : aprovechar las oportunidades.	<i>Estrategias defensivas</i> : evitar y reducir las amenazas.
Debilidades: recursos y capacidades escasas.	<i>Estrategias adaptivas:</i> superar las debilidades.	<i>Estrategias de supervivencia</i> : reducir las debilidades.

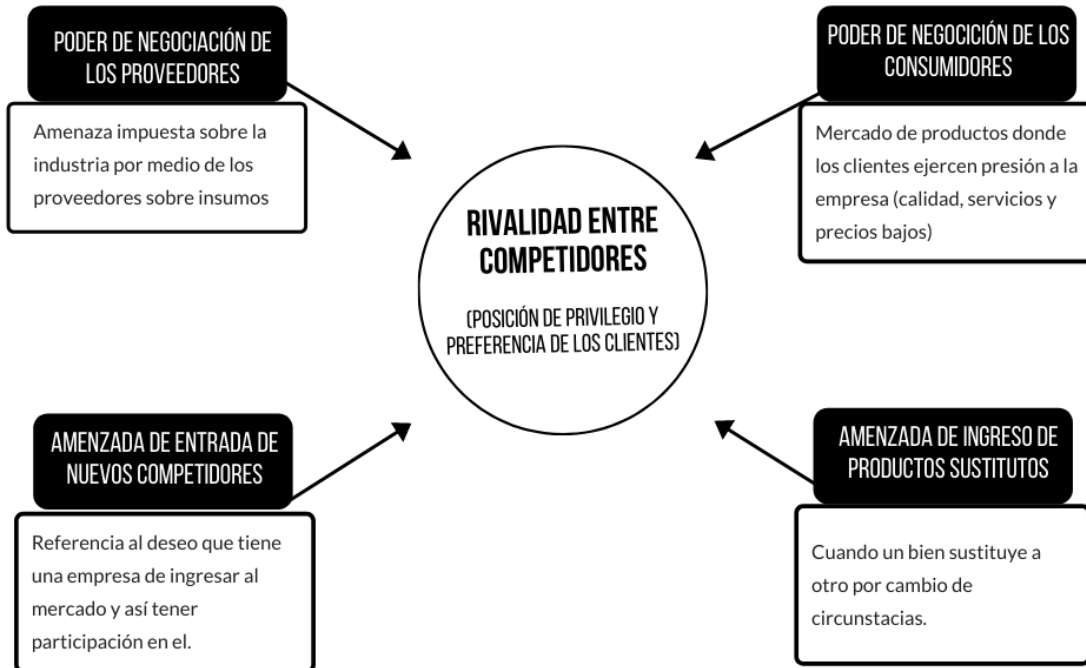
Fuente: elaboración propia.

➤ El modelo de las 5 fuerzas de PORTER

Este modelo fue desarrollado por Michael Porter, con el fin de hacer un análisis del sector industrial y de los aspectos que componen el entorno de los negocios desde un punto de vista estratégico. Teniendo en cuenta factores como proveedores, clientes, economías de escala y cambios tecnológicos. Lo cual, llevan a determinar la caracterización dominante de una empresa frente a otras, para que de esta forma identifique los factores claves de éxito. Para lograr esto el modelo nos menciona las siguientes:

1. Ingreso potencial de nuevos competidores
2. Rivalidad entre los competidores
3. Presión del ingreso de productos sustitutos
4. Poder de negociación de los proveedores
5. Poder de negociación de los consumidores

Figura 2: 5 fuerzas de PORTER



Fuente: elaboración propia

➤ Las 7S de McKinsey

El modelo de las 7's de McKinsey fue creada en 1980 por Tom Peters y Robert Waterman dos consultores de la empresa McKinsey & Company, Inc. la cual es una consultora global que se centra en resolver problemas relativos a la administración estratégica y que presta sus servicios a las mayores empresas de negocios del mundo, gobiernos e instituciones¹

Este modelo contiene 2 categorías que son los elementos blandos y los elementos fuertes.

Los elementos blandos son:

¹ Modelo de las 7's de McKinsey. <http://portalalumno.femxa.com/PT/Administracion/?p=31>. 02 de Septiembre de 2015.

1. **La estrategia:** Es la forma como se organiza el proyecto, enfocando sus recursos, siendo innovadores y creando nuevos caminos para llegar a los resultados esperados. Esta se puede comprar con el cerebro del proyecto.²
En este punto se observa la misión, la visión, las líneas de negocio para establecer el éxito de la organización.
2. **La estructura:** Es la manera como se organiza el Proyecto, para trabajar de manera conjunta con sinergia; esta determina la Jerarquía del proyecto, reparto de tareas, y responsabilidades de los miembros del Proyecto para así poder conseguir las metas establecidas.³
3. **El sistema:** son todos los procesos internos y los sistemas de información para el funcionamiento de la organización.

Los elementos fuertes son:

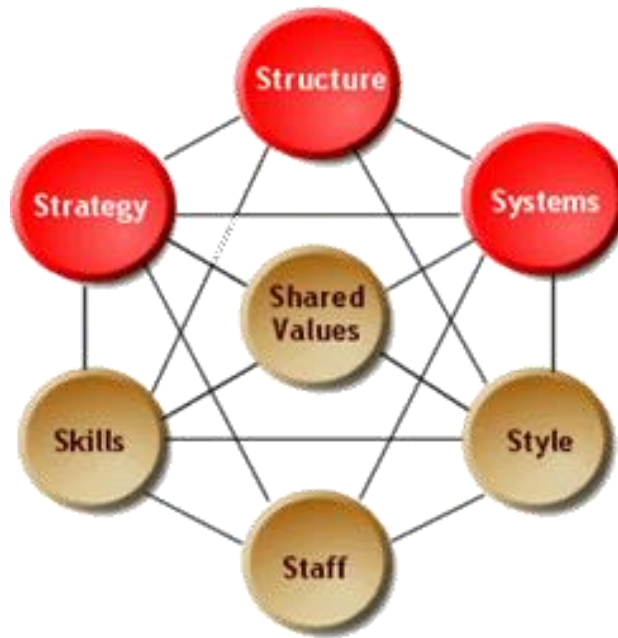
1. **Las habilidades:** son las capacidades y habilidades requeridas por los miembros de la organización, para identificar fortalezas, habilidades, debilidades y oportunidades.
2. **El personal:** se refiere a los empleados quienes son la columna vertebral de la organización, ya que estos están alineados con la estrategia.
3. **El estilo:** se refiere a la cultura de la organización, donde se establecen los comportamientos y buenas practicas para resaltar la forma de ser de la empresa.
4. **Los valores compartidos:** son el corazón de la empresa. Lo que une a sus miembros y alinea a todos ellos en la misma dirección.⁴

² Modelo de las 7² de McKinsey. <http://portalalumno.femxa.com/PT/Administracion/?p=31>

³ GOODSTEIN, Leonard D. Planeación Estratégica Aplicada. Bogotá,

⁴ Las 7S de McKinsey – 7 factores básicos para la estrategia de cualquier organización. <https://www.pdcahome.com/las-7s-de-mckinsey/>. 2012

Figura 3: Las 7S de Mckinsey



Fuente: Las 7S de McKinsey – 7 factores básicos para la estrategia de cualquier organización de

<https://www.pdcahome.com/las-7s-de-mckinsey/>

➤ Modelo de factores críticos para el éxito (CFS).

FCE son características, condiciones o variables que cuando son mantenidas, sostenidas y administradas correctamente pueden tener un impacto significativo en el éxito de una compañía en una industria en particular (Leidecker, J.K. y Bruno, A.V., 1984).

Estos determinan las actividades que la organización debe realizar, los factores críticos para el éxito indicaran que se debe hacer para alcanzar los objetivos de la organización por medio de “Indicadores clave de actividad” (KPI) den información constante sobre las actividades críticas para el adecuado desempeño de la organización y poder monitorizarlas para la gestión, concibiendo sobre esta base el sistema de información en la toma de decisiones. Luego de ello se

evaluará la misión y la estrategia de la organización y se efectuará la elección de un marco de trabajo que debe servir para concretar dicha estrategia en factores críticos para la organización.⁵

Para el éxito de este modelo se debe tener en cuenta lo siguiente:

Figura 4: FCE

FCE vs. KPI		
	FCE Factores Críticos de Éxito	KPI Indicadores clave del Producto
Responde a una pregunta	¿Qué debe hacerse para tener éxito?	¿Tenemos éxito?
Función principal	Especifica los requisitos para el éxito	Indica lo que hacemos
Tipo de medida	Qualitativa	Quantitativa
Dependencia	Autónomo	Depende de los criterios
Información empresarial	Usa información	Genera información

tic.PORTAL

Fuente: Factores Críticos de Éxito (FCE) de <https://www.ticportal.es/glosario-tic/factores-criticos-exito>

➤ **Modelo Baxter**

El modelo de laboratorios Baxter fue creado por Kaoru Ishikawa (1915-1989) un químico industrial japonés y administrados de empresas experto en control de calidad. Este modelo se basa en un diagrama de causa efecto con forma de espina de pescado.

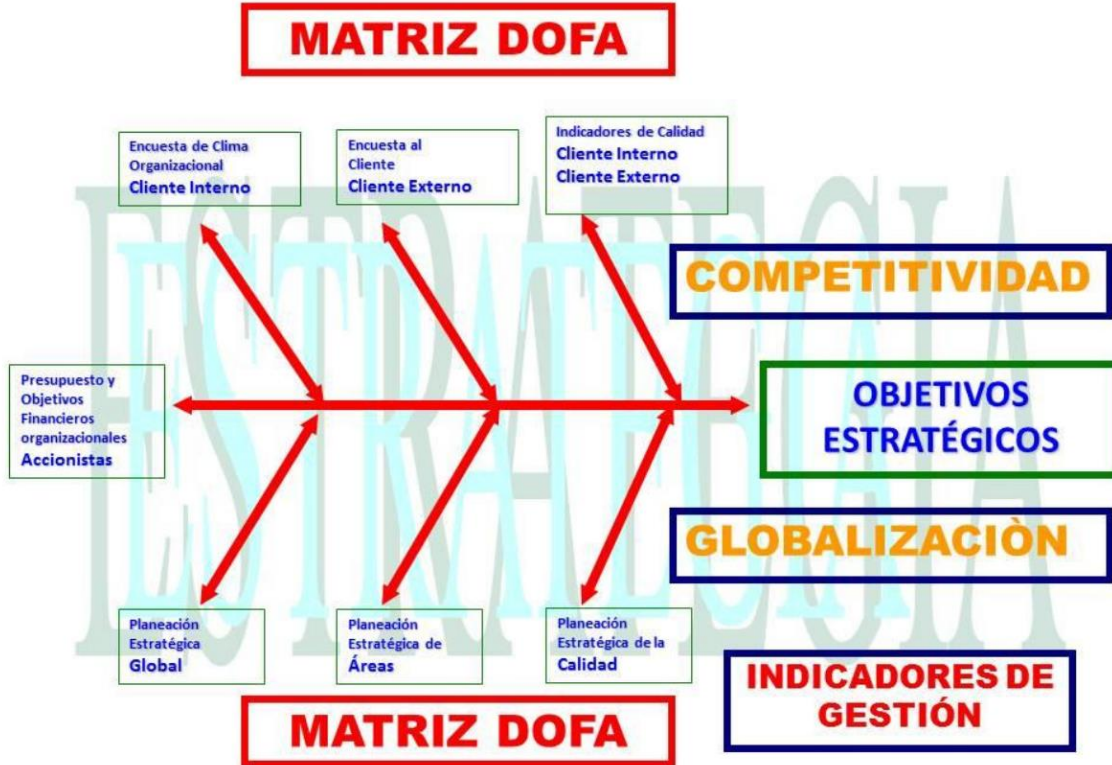
⁵ LIZCANO, Carlos. Análisis del Modelo de factores críticos

Se considera como el padre del análisis científico de las causas de problemas en procesos industriales, y esto es evidenciado en la creación del diagrama Baxter donde se identifican las causas reales y potenciales de un problema, así mismo para visualizar las razones, motivos o factores principales y secundarios para las posibles soluciones, toma de decisiones y organizar planes de acción.

El diagrama del modelo Baxter consiste en un recuadro (cabeza) seguido de la línea principal (columna vertebral); seguida de la línea principal se derivan 4 líneas o más formando las (espinas principales), que a su vez de estas se derivan las (espinas menores), donde varían de acuerdo con las causas. Para la construcción del modelo es necesario tener en cuenta los siguientes pasos:

1. Identificar el problema.
2. Identificar las principales categorías dentro de las cuales pueden clasificarse las causas del problema.
3. Identificar las causas.
4. Analizar el diagrama.

Figura 5: Modelo de Baxter



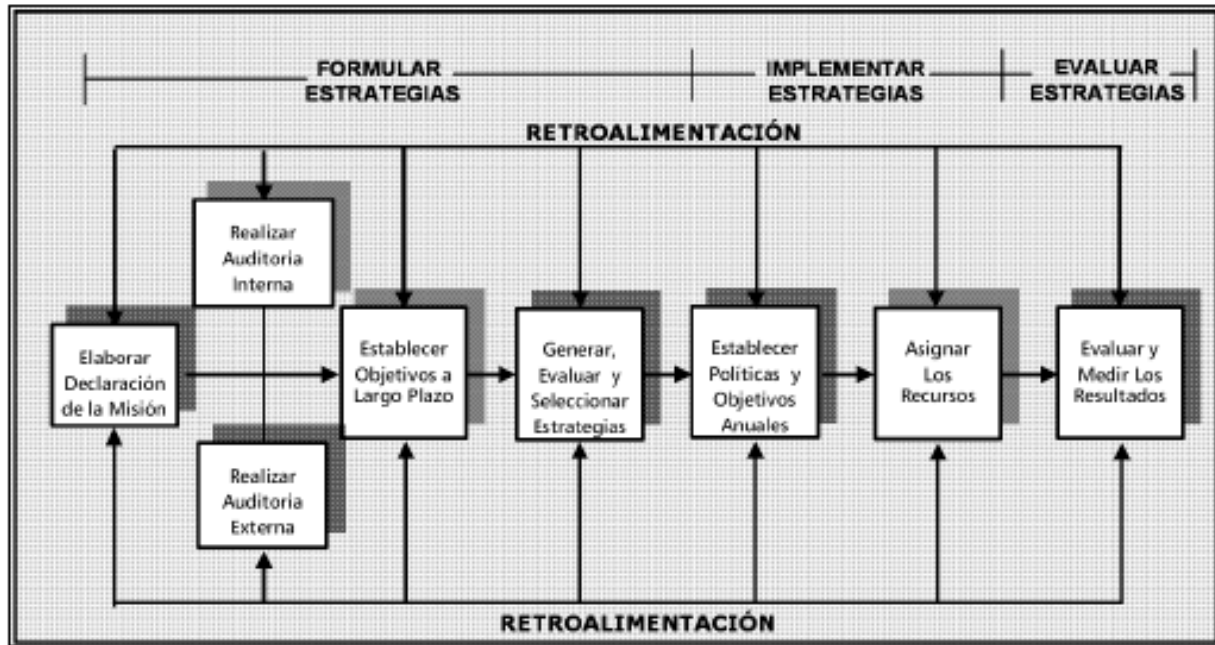
Fuente: Laboratorios Baxter

➤ Modelo de Gerencia Estratégica de Fred David

Este modelo especifica la interacción de los componentes de la organización por medio de 3 fases que son las siguientes: formulación, implantación y evaluación de la estrategia.

- **Formulación de la estrategia:** desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo y generar estrategias alternativas.
- **Implantación de la estrategia:** establecer objetivos anuales, formular políticas, motivar a los empleados y destinar los recursos para la practica de las estrategias.
- **Evaluación de la estrategia:** medición y evaluación de los resultados.

Figura 6: Modelo general de la Administración Estratégica



Fuente: DAVID (1997). Concepto de Administración Estratégica.

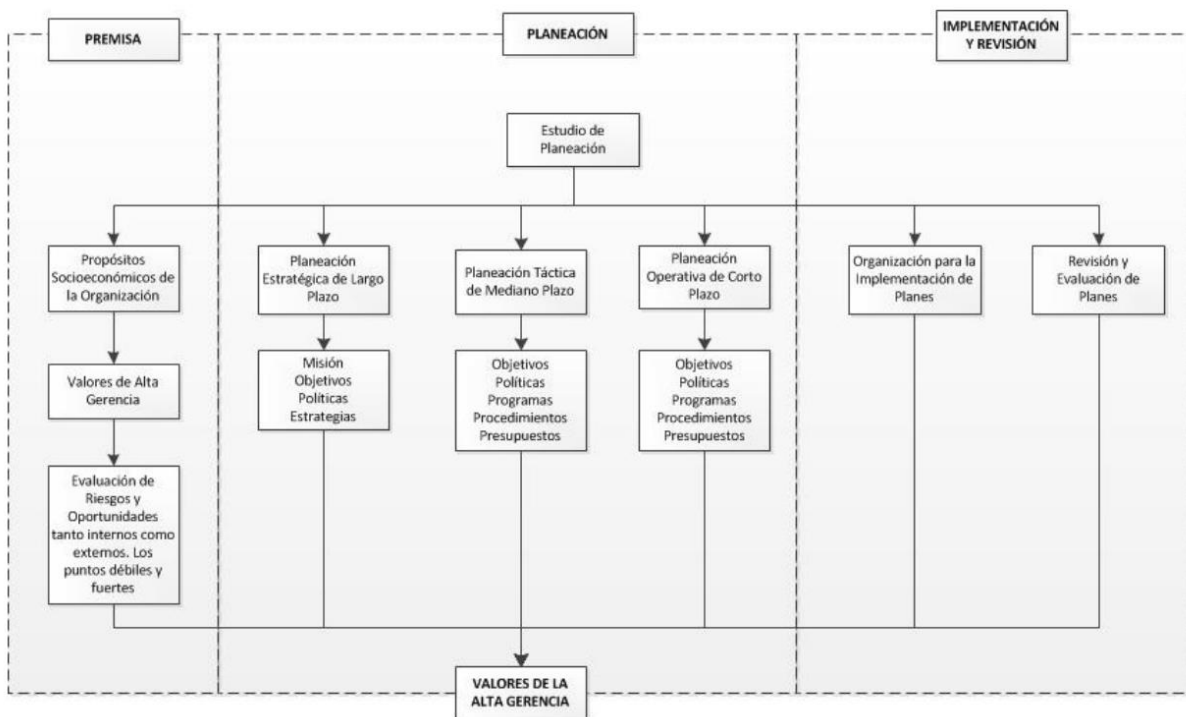
➤ Modelo Conceptual de Steiner

Este modelo fue planteado en 1996 por George Steiner, donde afirmó que la planeación se resume en 3 bases fundamentales: los propósitos socioeconómicos fundamentales de la organización, los valores de la alta gerencia y los estudios del medio ambiente.

- **Propósitos socioeconómicos fundamentales:** son aspiraciones de orden socioeconómico que una organización desea satisfacer para lo cual, se dictan unos lineamientos de finalidad que la sociedad demanda de todo tipo de empresas. Esto justifica la razón de ser de la empresa, ya que en ultimas las necesidades de la empresa a satisfacer se convierten en las necesidades que la sociedad espera que sean satisfechas por parte de la empresa (Steiner, 1996).

- **Valores de la Alta Gerencia:** son los códigos éticos, filosofías y estándares de moral del grupo de personas que componen la alta gerencia. Su impacto en la planeación es alto, por lo cual deben estar debidamente declarados (Steiner, 1996).
- **Evaluación de Riesgos y Oportunidades del Medio Ambiente:** los planes más eficientes son aquellos que explotan las oportunidades y evitan los obstáculos o riesgos futuros. Por tanto, deben evaluarse los puntos débiles y fuertes de la compañía en procura de fundamentar la planeación más adecuada para explotar las oportunidades (Steiner, 1996).

Figura 7: Modelo Conceptual de George Steiner (1996)



Fuente: El autor basado en Planeación Estratégica - Todo lo que un Gerente debe Saber de George Steiner (1996).

1. APLICACIÓN DEL MODELO DE LA MATRIZ FODA.

El modelo de la matriz DOFA está compuesto por (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), donde permite identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa para utilizarlos como oportunidades. Por lo cual, la matriz FODA al contar con estas características se adapta a la situación actual de la empresa “Servicios Agrícolas LeoRativa S.A.S” que es enfrentar cada día las amenazas y oportunidades externas y generar un plan de apoyo.

1.1.1 Población y muestra

La población y el objeto de encuesta lo conformó el numero total de personas que labora dentro de la empresa.

- Personal de campo: 16 trabajadores

1.1.2 FICHA TÉCNICA

Persona Jurídica	Servicios Agrícolas LeoRativa S.A.S
Encomendada y financiada por	Servicios Agrícolas LeoRativa S.A.S
Tema	Clima laboral
Universo Poblacional	Hombres colombianos mayores de 18 años, residentes en Colombia.
Grupo Objetivo	Empleados de la empresa Servicios Agrícolas LeoRativa S.A.S
Sistema de muestreo	No probabilístico
Marco muestral	Listado de empleados vigentes de la empresa Servicios Agrícolas LeoRativa S.A.S
Tamaño de muestra	16 participantes
Técnica de recolección de datos	Encuesta virtual
Fecha	Octubre 30 de 2020
Número de encuestadores	1 (uno)
Área de cubrimiento	Valle del Cauca - Cauca

1.1.3 ENCUESTA

1. ¿Qué edad tiene?

- 18 - 24
- 25 - 35
- 36 - 45
- Mayor a 46

2. Grado de estudios

- Primaria
- Secundaria
- Superior
- Ninguna de las anteriores
- Grado de estudios

3. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

- Primaria
- Secundaria
- Superior
- Ninguna de las anteriores

4. ¿Recibe capacitaciones sobre manejo de maquina y seguridad y salud en el trabajo?

- Sí
- No

5. ¿Piensa que se encuentra capacitado para las labores de la empresa?

- Sí
- No

6. ¿Cree usted que existe buen ambiente de trabajo?

Sí

No

7. ¿Cree usted que existe buena comunicación entre su jefe y compañeros?

Sí

No

8. ¿Es usted dependiente del contratista frente a situaciones que puede solucionar usted mismo?

Sí

No

9. ¿Cuenta con las herramientas necesarias para la realización de sus labores?

Sí

No

10. ¿Conoce usted algún manual de funciones con que cuente la empresa en la que se detalle sus responsabilidades y obligaciones?

Sí

No

11. ¿Cree usted que la empresa necesita de un plan estratégico (mejoramiento de actividades operativas y financieras)

Sí

No

12. ¿Cree usted que la empresa mejoraría sus actividades con un plan estratégico?

Sí

No

2. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

2.1.1 Resultados

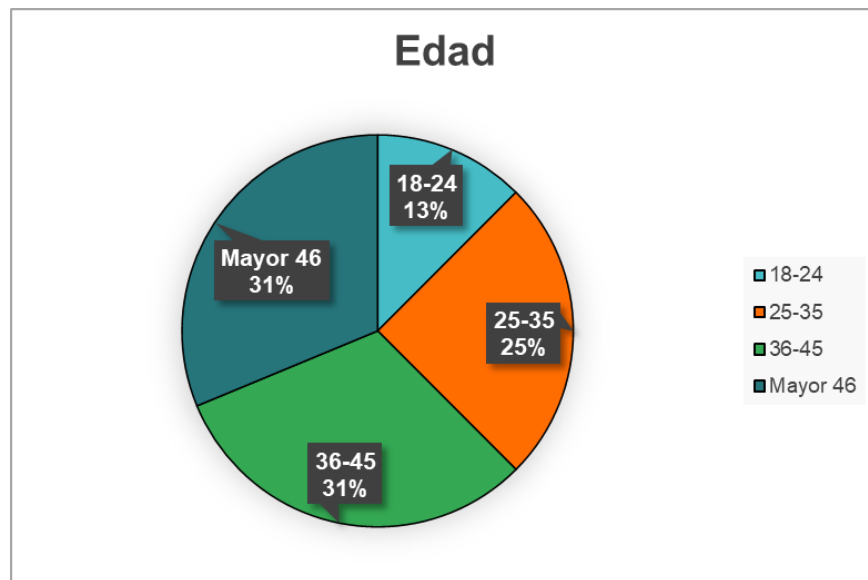
Para diagnosticar la situación actual de la empresa “Servicios Agrícolas LeoRativa S.A.S” se realizó una encuesta virtual que fue enviada a los operarios del cual se obtuvieron los siguientes resultados:

**Encuesta virtual realizada a los operarios sobre el clima organizacional de la empresa
“SERVICIOS AGRÍCOLAS LEORATIVA S.A.S”**

Cuadro 1. ¿Qué edad tiene?

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJES
18-24	2	13%
25-35	4	25%
36-45	5	31%
Mayor 46	5	31%
TOTAL	16	100%

Gráfico 1



Fuente: encuesta

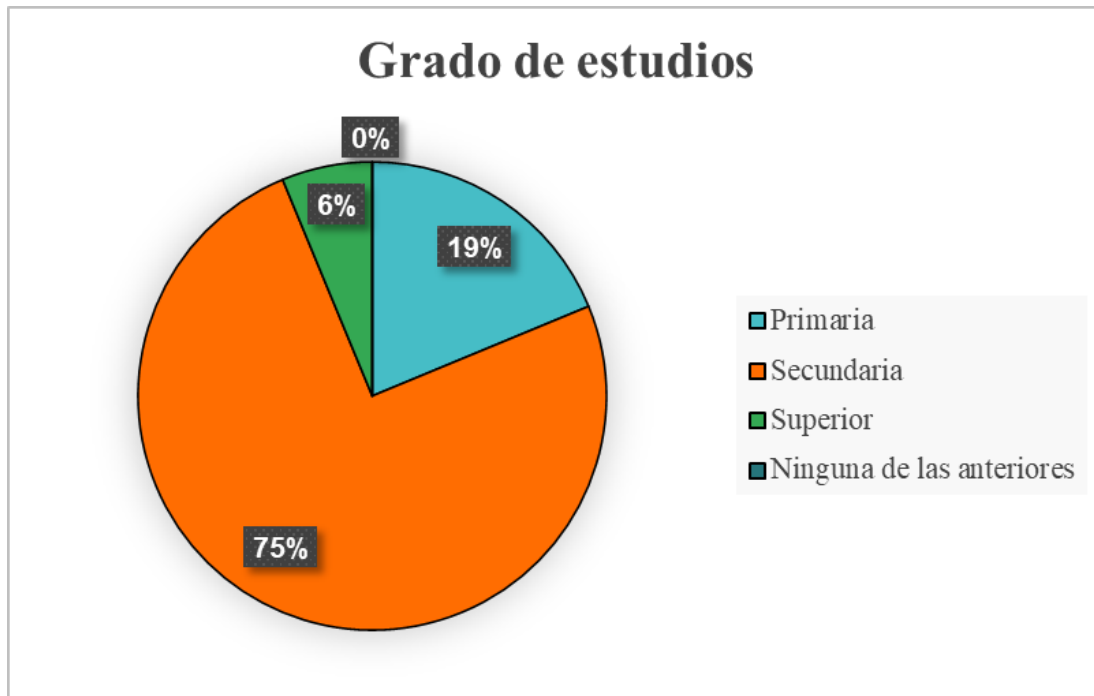
Análisis

Según el *gráfico 1* respecto a la edad de los operarios, el 13% indicaron estar en la edad entre 18 y 24 años, el 25% entre 25 y 35 años, el 31% entre 36 y 45 años y 31% mayor de 46. Indicando como resultado que la mayoría de estos se encuentra en la adultez.

Cuadro 2. ¿ a cuál grado de estudios pertenece?

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJES
Primaria	3	19%
Secundaria	12	75%
Superior	1	6%
Ninguna de las anteriores	0	0%
TOTAL	16	100%

Gráfico 2



Fuente: encuesta

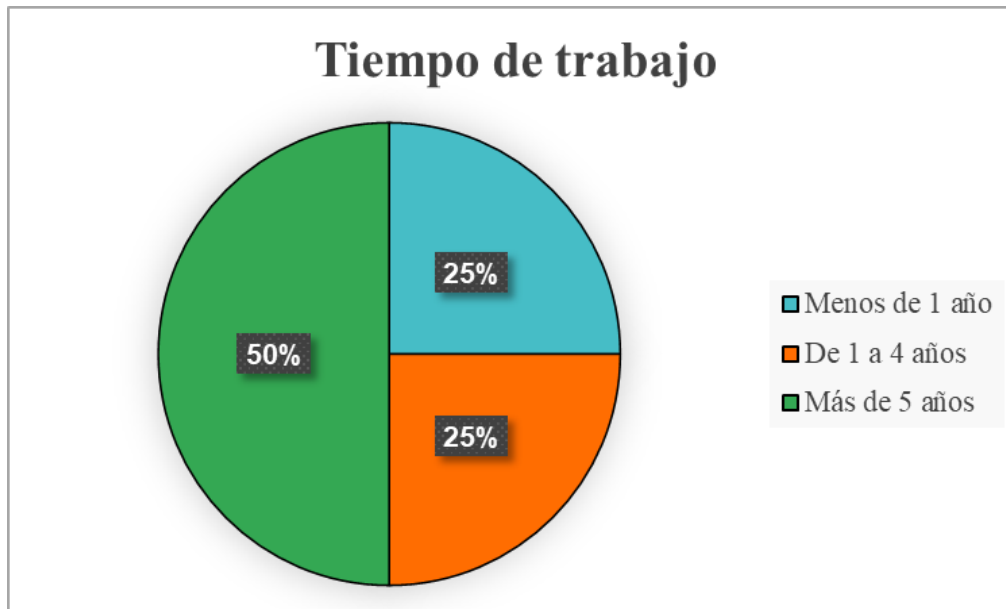
Análisis

Según el gráfico 2 respecto al grado de educación de los operarios, el 19% curso la primaria, el 75% la secundaria, el 6% superior y el 0% ninguna de las anteriores. Lo que demuestra que todos los empleados cuentan con educación y conocimientos.

Cuadro 3. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJES
Menos de 1 año	4	25%
De 1 a 4 años	4	25%
Más de 5 años	8	50%
TOTAL	16	100%

Gráfico 3



Fuente: encuesta

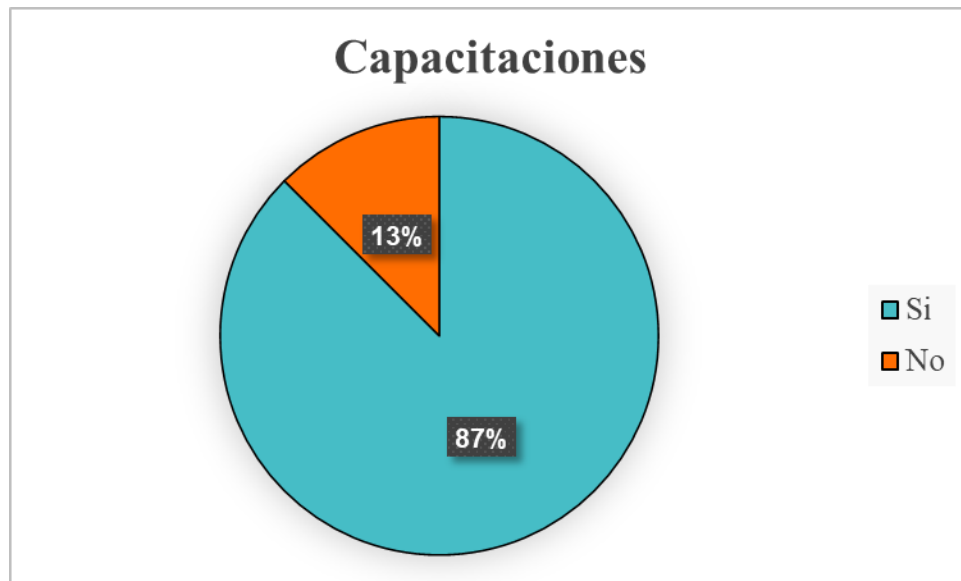
Análisis

Según el gráfico 3 respecto al tiempo que llevan los trabajadores en la empresa, se observa que el 25% llevan menos de 1 año, el 25% de 1 a 4 años, el 50% más de 5 años. Quedando claro que la mayoría está al día sobre el crecimiento y la situación actual de la empresa.

Cuadro 4. ¿Recibe capacitaciones sobre manejo de maquina y seguridad y salud en el trabajo?

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJES
Si	14	88%
No	2	13%
TOTAL	16	100%

Gráfico 4



Fuente: encuesta

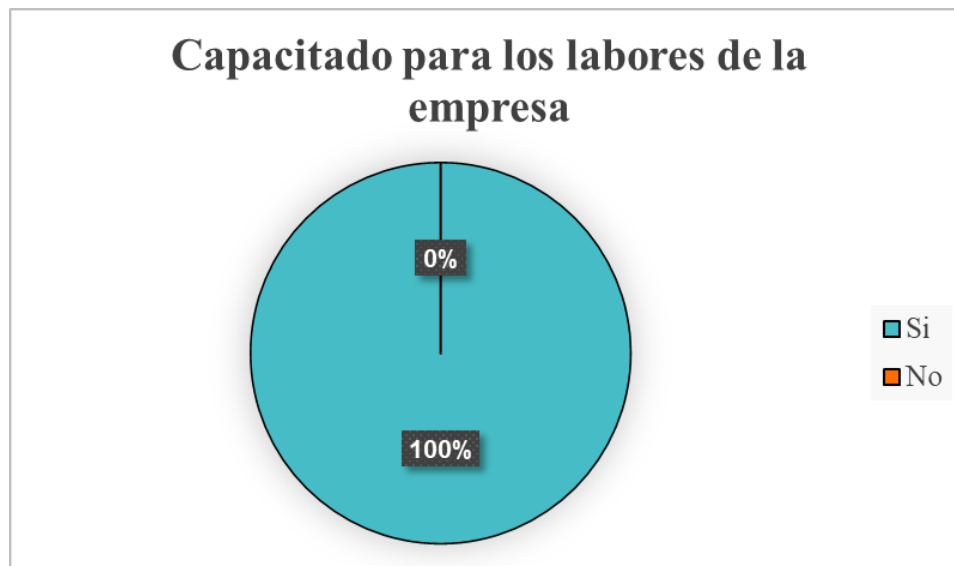
Análisis

Según el gráfico 4, el 13% indicaron no haber recibido capacitaciones y el 87% en haber recibido capacitaciones. Evidenciando que la mayoría ha recibido capacitación, sin embargo, una minoría no ha recibido esto.

Cuadro 5. ¿Piensa que se encuentra capacitado para los labores de la empresa?

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJES
Si	16	100%
No	0	0%
TOTAL	16	100%

Gráfico 5



Fuente: encuesta

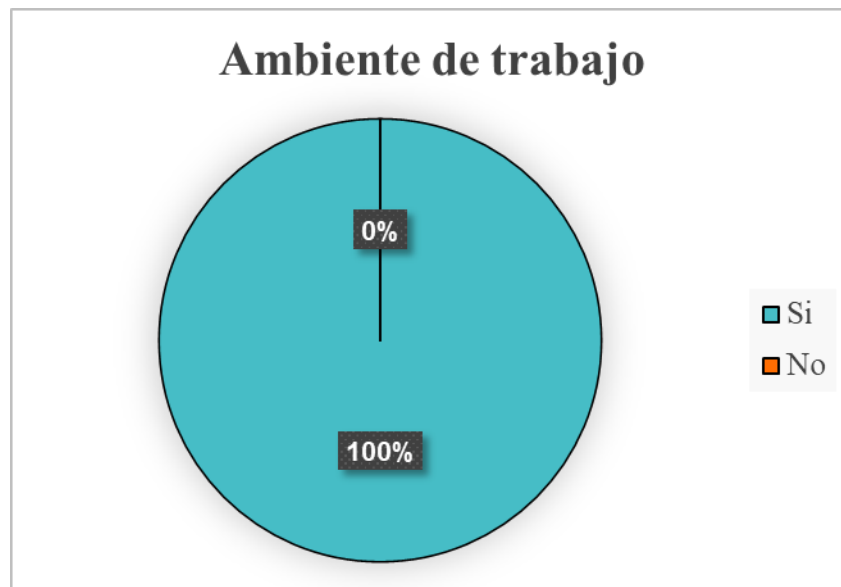
Análisis

Según el gráfico 5 respecto a cómo se sienten los operarios frente a sus capacidades para las labores de la empresa todos respondieron Si obteniendo un 100%, indicando que todos confían en sus capacidades del día a día en sus labores.

Cuadro 6. ¿Cree usted que existe buen ambiente de trabajo?

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJES
Si	16	100%
No	0	0%
TOTAL	16	100%

Gráfico 6



Fuente: encuesta

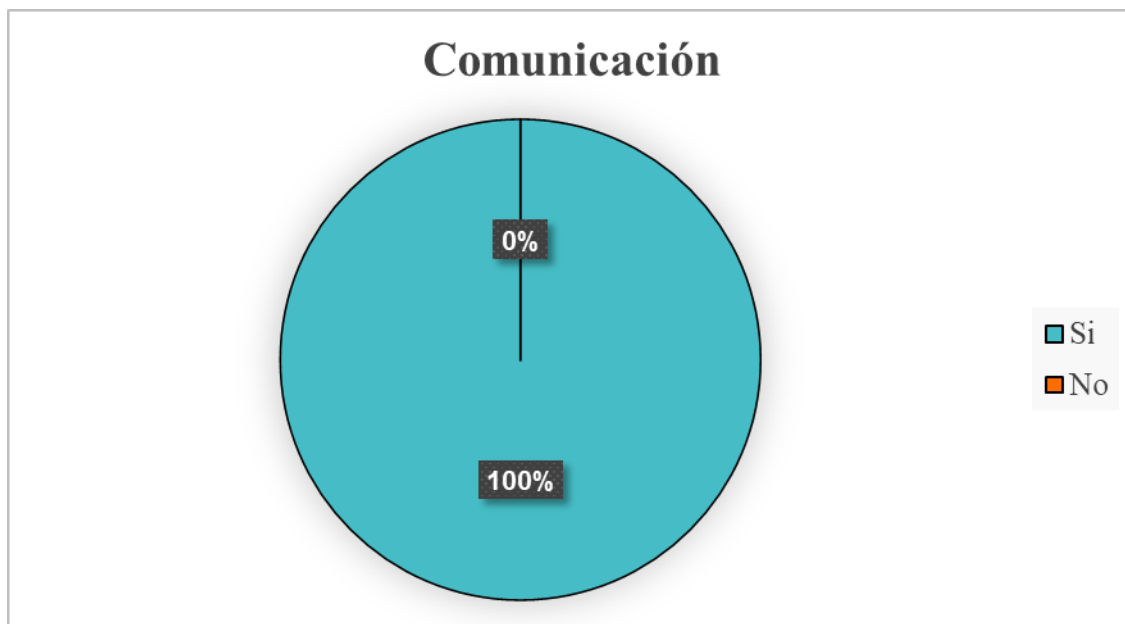
Análisis

Con base al gráfico 6 respecto al ambiente de laboral todos respondieron si obteniendo un 100%, indicando que todos se sienten cómodos en el trabajo.

Cuadro 7. ¿Cree usted que existe buena comunicación entre su jefe y compañeros?

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJES
Si	16	100%
No	0	0%
TOTAL	16	100%

Gráfico 7



Fuente: encuesta

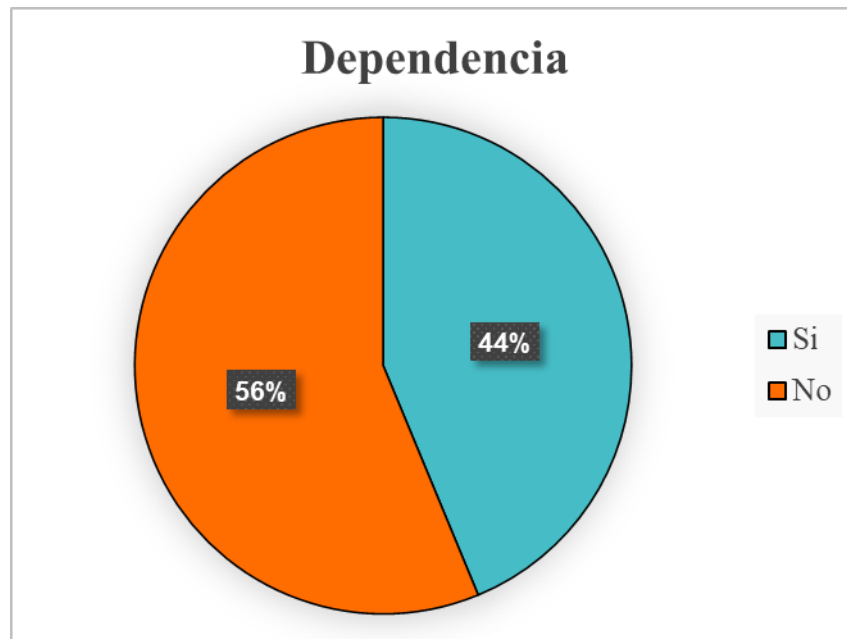
Análisis

Con base al gráfico 7 existe buena comunicación entre el jefe y los compañeros donde todos los empleados respondieron si obteniendo un 100%, indicando que todos pueden expresarse fácilmente en el trabajo.

Cuadro 8. ¿Es usted dependiente del contratista frente a situaciones que puede solucionar usted mismo?

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJES
Si	7	44%
No	9	56%
TOTAL	16	100%

Gráfico 8



Fuente: encuesta

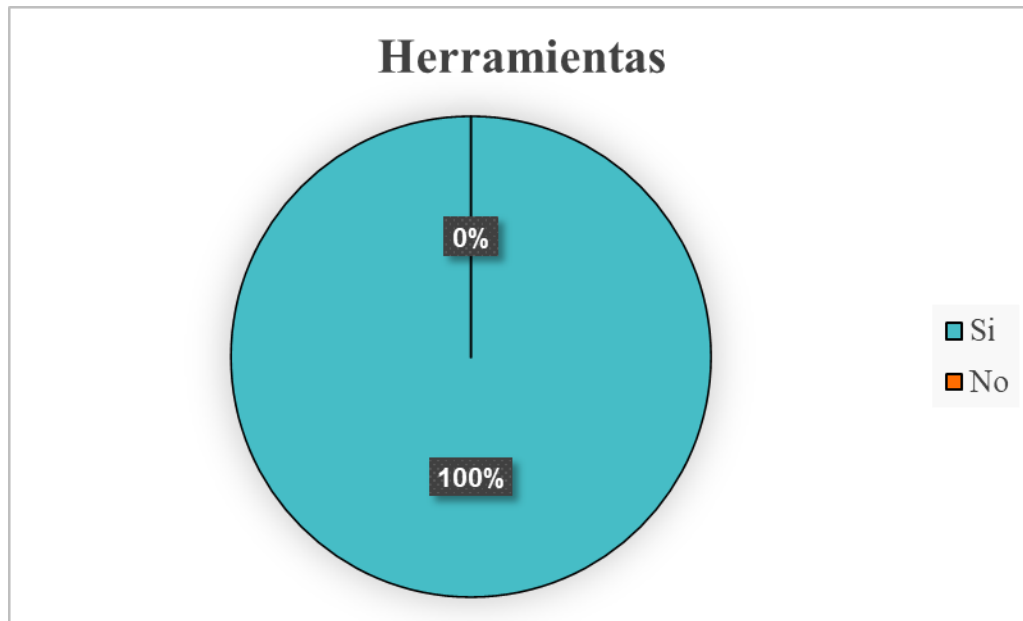
Análisis

Con base al gráfico 8 se evidencia que gran proporción del personal (44%) depende del contratista en labores que el mismo puede realizar, evidenciando que puede retrasar las actividades del día y que necesita mejorar esto.

Cuadro 9. ¿Cuenta con las herramientas necesarias para la realización de sus labores?

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJES
Si	16	100%
No	0	0%
TOTAL	16	100%

Gráfico 9



Fuente: encuesta

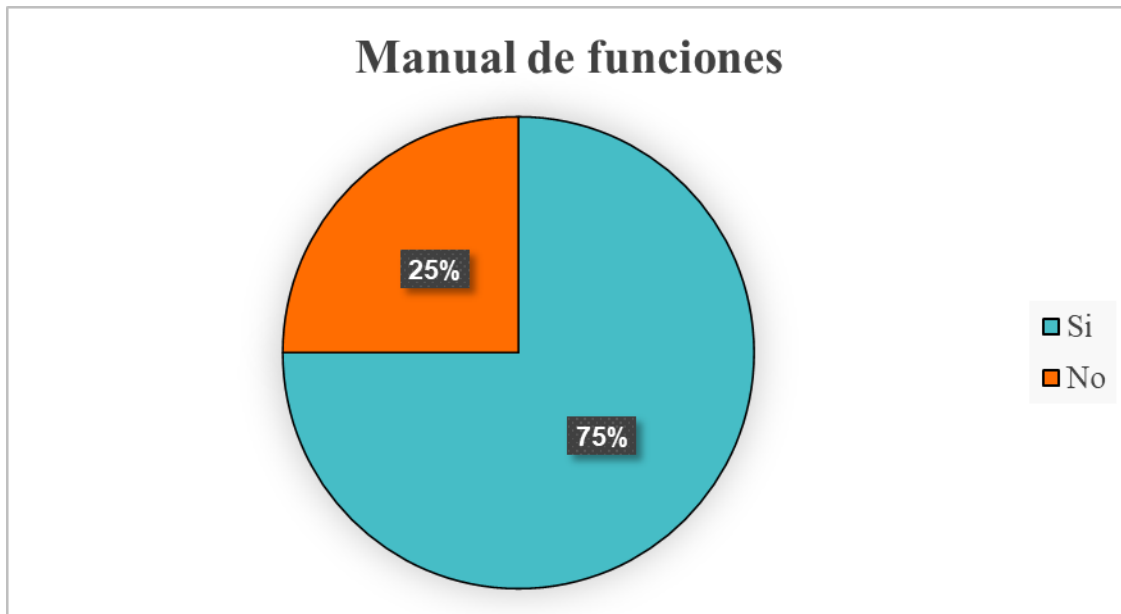
Análisis

Con base al gráfico 9 todos los operarios respondieron si obteniendo un 100%, indicando que todos cuentan con las herramientas necesarias para la realización de sus labores.

Cuadro 11. ¿Conoce usted algún manual de funciones con que cuente la empresa en la que se detalle sus responsabilidades y obligaciones?

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJES
Si	12	75%
No	4	25%
TOTAL	16	100%

Gráfico 10



Fuente: encuesta

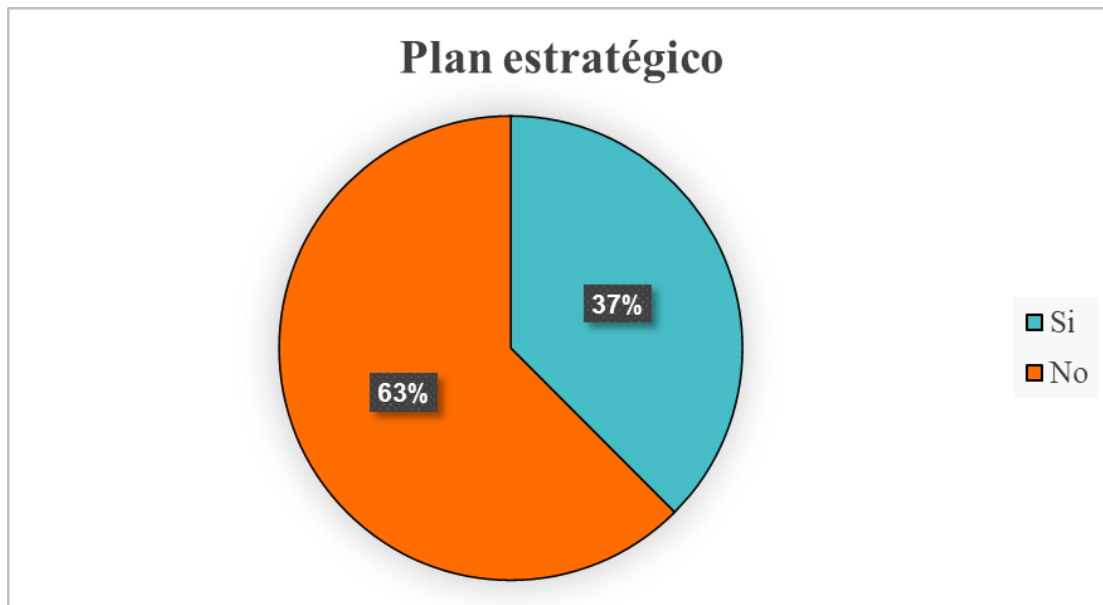
Análisis

Según gráfico 11 respecto al conocimiento de un manual de funciones de la empresa, los empleados respondieron si con un 75% y no con un 25%, lo que indica que 4 de estos no lo conocen debido a que el contratista no se los ha enseñado.

Cuadro 15. ¿Cree usted que la empresa necesita de un plan estratégico (mejoramiento de actividades operativas y financieras)

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJES
Si	6	38%
No	10	63%
TOTAL	16	100%

Gráfico 11



Fuente: encuesta

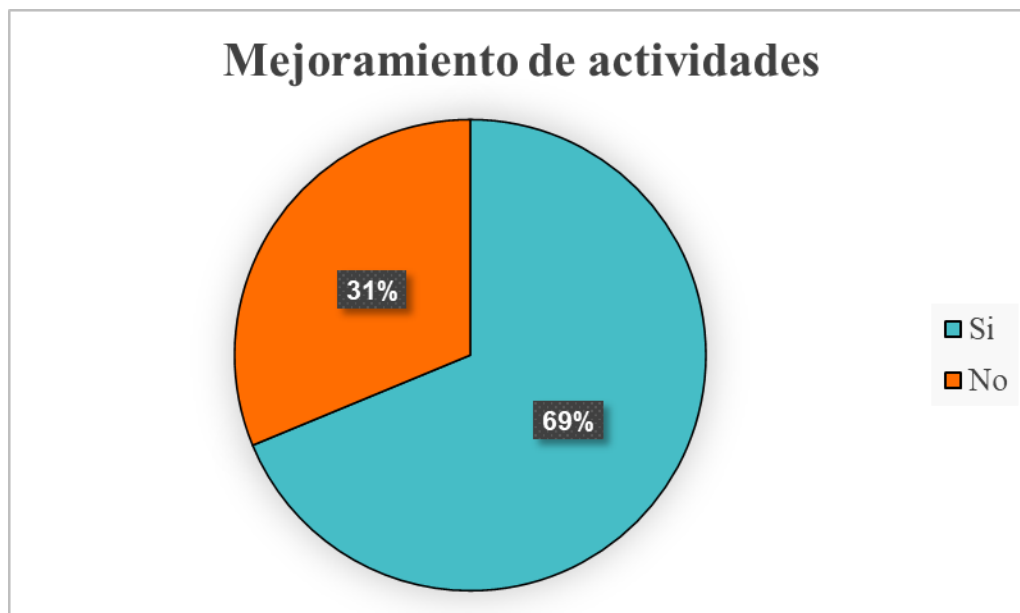
Análisis

Según gráfico 15 respecto al plan estratégico los operarios respondieron con un 38% que es necesario y el 63% que no, indicando que la mayoría está conforme en la forma en que la empresa ha venido realizando las actividades.

Cuadro 16. ¿Cree usted que la empresa mejoraría sus actividades con un plan estratégico?

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJES
Si	11	69%
No	5	31%
TOTAL	16	100%

Gráfico 12



Fuente: encuesta

Análisis

Según gráfico 16 el 69% de los operarios respondieron que un plan estratégico ayudaría a mejorar las actividades de la empresa mientras que el 31% respondió que no, indicando que la mayoría piensa que un plan estratégico ayudaría en mayor eficacia de la empresa.

2.1.2 Nivel táctico (Organización)

El organigrama propuesto para la empresa es de tipo vertical donde se observa las áreas de manera descendente y ramificada a partir de su autoridad principal, definiendo claramente de los niveles jerárquicos de la institución y fácil de ser aplicado para que las actividades que se realizan dentro de la organización.



Ilustración 1. Fuente: Elaboración propia

2.1.3 Análisis FODA: Servicios Agrícolas LeoRativa S.A.S



Ilustración 2. Fuente: elaboración propia

2.1.4 Matriz de estrategias: Servicios Agrícolas LeoRativa S.A.S

Ilustración 3: Matriz de estrategias

D.O.F.A Servicios Agrícolas LeoRativa S.A.S	FORTALEZAS - Buen ambiente de trabajo - Responsabilidad en el cumplimiento de contratos - Personal Capacitado - Disponibilidad de recursos económicos propios y financieros - Imagen ante cliente y proveedores (trayectoria)	DEBILIDADES - Mala comunicación - Ausencia de un plan estratégico - Dependencia de contratista en factores claves - Falta de prevención y pronosticación a daños de maquinaria
	OPORTUNIDADES - Estabilidad en el sector - Expansión por buen servicio - Instituciones de apoyo (Banco)	ESTRATEGIAS F.O - Aprovechar el aspecto legal y la buena imagen para que en momentos de expansión las entidades financieras apoyen los proyectos de inversión. - Implementar técnicas modernas de administración
AMENAZAS - Cambio climático - Competencia en la zona con otros contratistas - Presión tributaria - Exposición a accidentes - Zona roja expuestos a robo y secuestros	ESTRATEGIAS F.A - Unirse con otros contratistas y la empresa empleadora para hacer frente a las amenazas de - Implementar técnicas para prevenir la exposición a accidentes	ESTRATEGIAS D.A - Establecer un manual de funciones para el área operativa de la empresa. - Proponer técnicas para prevenir daños de la maquinaria

Fuente: elaboración propia.

3. CONCLUSIONES

- La empresa a través del análisis de la Matriz FODA, donde se sitúa un análisis externo e interno ha logrado reconocer su situación actual para así poder determinar las nuevas estrategias a futuro.
- La empresa Servicios Agrícolas LeoRativa S.A.S no cuenta un plan estratégico. Por lo cual, la ausencia de estos aspectos impide un crecimiento empresarial adecuado al igual que operativo.
- Aunque no exista un manual de funciones, los empleados tienen claro sus funciones debido al buen ambiente de trabajo, sin embargo, en algunas situaciones sus responsabilidades se encuentran delimitadas al depender del jefe.
- No existe un plan estratégico que permita a sus trabajadores actuar en pro del crecimiento de la empresa.

3.1 RECOMENDACIONES

- Establecer plan estratégico y mantener un control constante de las actividades que se realizan en la empresa para realizar evaluaciones periódicas.
- Todos los trabajadores deben de tener conocimiento sobre las bases direcciones, orientadores estratégicos y manual de funciones para un mejor desarrollo de actividades.
- Mantener constante comunicación con los trabajadores, para conservar el clima laboral.
- Empezar a fortalecerse empresarialmente para una mentalidad innovadora y así utilizar nuevas tecnologías

Bibliografía

- (s.f.). Obtenido de Modelo de las 7's de McKinsey: <http://ad.soicos.com/-Puh?tracker>
(02 de Septiembre de 2015). Obtenido de Modelo de las 7's de McKinsey:
<http://portalalumno.femxa.com/PT/Administracion/?p=31>
- David, F. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*.
- DAVID, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.
- DAVID, F. R. (2003). Conceptos de administración estratégica . En F. R. DAVID. Pearson Educación.
- Díez de Castro Emilio Pablo, García del Junco Julio, Martín Jimenez Francisca y Periañez Cristóbal Rafael. (2001). *Administración y Dirección*. McGraw-Hill Interamericana.
- Elorduy, J. I. (1993). *Estrategia de empresa y RR.HH.* Madrid: McGraw Hill.
- Frances, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa :con el cuadro de mando*. (PRIMERA ed.). PEARSON.
- Gerry, J. y Kevan, S. (2003). *Dirección Estratégica*. Madrid: Pearson Educación.
- Leidecker, J.K. y Bruno, A.V. (1984). *Identifying and using critical success factors*. Long Range Planning.
- Münch, L. (2005). *Planeacion Estrategica rumbo hacia el exito*. Trillas.
- Steiner, G. A. (1996). *Planificación estratégica*. Lo que todo director debe Saber.
- Vidales Rubí, L. (2003). *Glosario de términos financieros (Primera ed.)*. Mexico: Plaza y Valdés, S. A. de C. V.