

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**Diseño de un Plan Estratégico para la Empresa
BANANO&RIEGO S.A. dedicada a la Comercialización de
Insumos para Riego Agrícola en el Ecuador**

AUTOR:

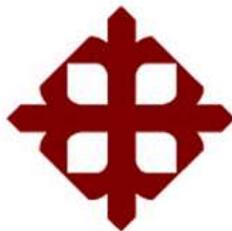
Ing. Com. Clemente Enrique Espinel Maila

**Previo a la obtención del Grado Académico:
MASTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TUTOR:

Econ. Freddy Camacho Villagómez, PhD.

**Guayaquil, Ecuador
2023**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el Ingeniero Comercial Clemente Enrique Espinel Maila, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Master en Administración de Empresas.

DIRECTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Econ. Freddy Camacho Villagómez, PhD.

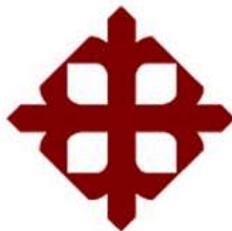
REVISOR

Econ. Andrés Navarro Orellana, Mgs.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Econ. María del Carmen Lapo Maza, PhD.

Guayaquil, a los 02 días del mes de junio del año 2023



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Clemente Enrique Espinel Maila

DECLARO QUE:

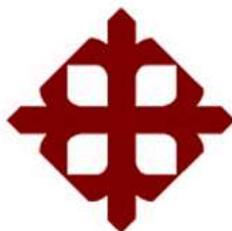
El Proyecto de Investigación Diseño de un Plan Estratégico para la Empresa BANANO&RIEGO S.A. dedicada a la Comercialización de Insumos para Riego Agrícola en el Ecuador, previa a la obtención del **Grado Académico de Master en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 02 días del mes de junio del año 2023

EL AUTOR

Ing. Com. Clemente Enrique Espinel Maila



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

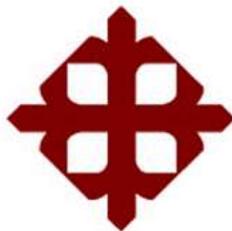
Yo, Clemente Enrique Espinel Maila

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Proyecto de Investigación MBA titulada: Diseño de un Plan Estratégico para la Empresa BANANO&RIEGO S.A. dedicada a la Comercialización de Insumos para Riego Agrícola en el Ecuador, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 02 días del mes de junio del año 2023

EL AUTOR:

Ing. Com. Clemente Enrique Espinel Maila



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

REPORTE URKUND

The screenshot displays the URKUND interface. The top section shows a document search result with the following details:

- Identificador:** [https://repositorio.uca.edu.ec/handle/document/13446](#)
- Presentado por:** cienciaecon@uca.edu.ec
- Resumen:** En este artículo se presenta y describe el uso de URKUND.

Below the search result, there is a list of related documents:

- Artes, R., Cardenas, P., & Vargas, J. (2016).** Tercer informe de los organismos y el OUGO RD. Fondo Científico "Visión de Futuro". vol. 22, núm. 1, p. 61. Guayaquil, E. A. Pontificia U. (2017). Prácticas de ciencia científica, con enfoque práctico, en el ámbito del Ecuador. Boletín de la Universidad Católica de Guayaquil. No. 11, año 1, 479-487.
- Arredondo, S., & Muñoz, M. (2016).** Propuesta de un plan estratégico para la pequeña empresa "El Luján" ubicada en la Provincia de Morona Santiago, parroquia San Sebastián, cantón de Tulcan. Quito: Universidad Católica de Guayaquil.
- Arredondo, S. (2016).** Documento de Planificación Estratégica para la empresa BDO Ecuador Co. Ltda. para el período 2016-2022. Guayaquil: BDO Ecuador Co. Ltda.

On the right side of the interface, there is a sidebar with the following sections:

- Lista de Fuentes:**
 - Categoría: [Etiquetas de archivos](#)
 - Fuentes alternativas:
 - Fuentes no actualizadas:

At the bottom of the screenshot, the Windows taskbar is visible, showing the time as 12:29 on 04/04/2023.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme otorgado una maravillosa familia, dándome siempre ejemplo de humildad, sacrificio y perseverancia.

Ing. Com. Clemente Enrique Espinel Maila

DEDICATORIA

A mi padre, un espíritu incansable que hoy es eternidad.

Ing. Com. Clemente Enrique Espinel Maila

Índice de contenido

Introducción	1
Antecedentes	3
Problema de investigación	4
Justificación	7
Formulación del problema	9
Preguntas de investigación	9
Objetivos	10
Capitulo I. Marco Teórico	11
Procesos: Terminología, gestión, tipos y evaluación	11
Gestión de procesos	12
Tipos de procesos	13
Evaluación de procesos	14
Origen de la estrategia	17
Teorías relaciona a la administración estratégica	18
Planificación estratégica	19
Fases de un plan estratégico	21
Modelos de planificación estrategias según autores	22
Gestión comercial	27
Estrategias de comercialización	29
Gestión operativa	31
Planificación de mejora	32
Actividades agrícolas	34
Marco conceptual	36

Capítulo II. Marco Referencial	39
Revisión de estudios internacionales y nacionales	39
Actividad agrícola en Ecuador	47
Capítulo III. Marco Metodológico	50
Metodología de la investigación	50
Tipo de investigación	50
Alcance de la investigación	51
Diseño de la investigación	52
Universo de estudio	52
Técnicas e instrumentos de recolección de datos	53
Procesamiento de la información	54
Resultados	54
Análisis de encuesta a área comercial	54
Análisis de encuesta a área operativa	61
Respuesta y análisis de entrevista	68
Análisis documental	71
Capítulo IV. Propuesta	76
Objetivo	76
Alcance	76
Responsabilidades	76
Plan estratégico	76
Diagnóstico	76
Diseño de estrategias	84
Conclusiones	95
Recomendaciones	97

	X
Bibliografía	98
Apéndice	112

Índice de tablas

Tabla 1	Tipos de procesos en una organización	13
Tabla 2	Preguntas a considerar para estructurar indicadores de gestión	16
Tabla 3	Composición de la Planificación estratégica aplicada	26
Tabla 4	Análisis de los componentes de la planeación estratégica de dos empresas.	40
Tabla 5	Porcentaje de incidencia de la planificación estratégica en los resultados económicos	43
Tabla 6	Debilidades evidenciadas – Factores críticos de éxito (FCE)	44
Tabla 7	Matriz de vulnerabilidad de las empresas	45
Tabla 8	Uso de suelo por provincia - 2016	48
Tabla 9	Resultados de entrevista	68
Tabla 10	Matriz de impacto interno de BANANO&RIEGO.	72
Tabla 11	Descripción del impacto de factores internos	72
Tabla 12	Matriz de impacto externo de BANANO&RIEGO S.A.	73
Tabla 13	Descripción de impacto de factores externos	74
Tabla 14	FODA de BANANO&RIEGO.	77
Tabla 15	Matriz de vulnerabilidad de Banano&Riego	79
Tabla 16	Calificación de los impactos de la Matriz de Vulnerabilidad	80
Tabla 17	Matriz de aprovechabilidad de Banano&Riego	81
Tabla 18	Calificación de los impactos de la Matriz de Aprovechabilidad	81
Tabla 19	Principales factores del FODA de Banano&Riego	83
Tabla 20	Matriz FOFA DODA de Banano&Riego	84
Tabla 21	Estrategias de la planificación propuesta	86
Tabla 22	Mapa Estratégico de Banano&Riego	90
Tabla 23	Indicadores de control	90
Tabla 24	Cronograma de actividades	93

Índice de figuras

Figura 1 Fases de un plan estratégico	21
Figura 2 Modelo de planificación de William Newman	22
Figura 3 Modelo de planificación estratégica de Steiner	23
Figura 4 Modelo de las cinco fases.	24
Figura 5 Modelo de planificación estratégica de Mintzberg	25
Figura 6 Modelo comercial	28
Figura 7 Proceso de un plan de mejoras	33
Figura 8 Sistemas que intervienen en la producción agrícola	35
Figura 9 Empleo por sector.	49
Figura 10 ¿Poseen lineamientos estructurados para el proceso?	54
Figura 11 ¿Existe una secuencia estructurada o flujograma en el proceso?	55
Figura 12 ¿Se implementan medidas de control?	56
Figura 13 ¿Es adecuada la gestión de redes y comunicación?	56
Figura 14 ¿Hay inconvenientes en coordinación de compras?	57
Figura 15 ¿Tienen problemas de retroalimentación de información con el resto de las áreas?	58
Figura 16 ¿Existen problemas de gestión de distribución a clientes?	59
Figura 17 ¿Hay controles de inventario?	59
Figura 18 ¿Evidencia una mala distribución de inventario?	60
Figura 19 ¿Ejecutan un informe apropiado de las mercancías que entran y salen?	61
Figura 20 ¿El área operativa tiene lineamientos estructurados para el proceso?	61
Figura 21 ¿El área operativa sigue una secuencia estructurada o flujograma en el proceso?	62
Figura 22 ¿En el área operativa se promueve una adecuada gestión de redes y comunicación?	63
Figura 23 ¿Ejecutan medidas de control para el proceso retail?	63
Figura 24 ¿Realizan lleva un informe apropiado de las mercancías?	64
Figura 25 ¿Tienen políticas para precios, promociones y descuentos?	65
Figura 26 ¿El personal tiene conocimiento técnico de los productos?	65
Figura 27 ¿Ejecutan medidas de control para la función de proyectos?	66

Figura 28 ¿Se ejecuta planificación de estudio de mercado?	67
Figura 29 ¿Se estructuran medidas de promoción y comercialización?	67

Resumen

El presente estudio tiene como finalidad diseñar un modelo de planificación estratégica que permita una mejor sinergia interna de los procesos de la empresa BANANO&RIEGO S.A. mediante la identificación de las debilidades organizacionales. La problemática se deriva en falencias de gestiones administrativas en fases como la comercial y operativa que le ha impedido a la empresa tener una visión clara en el aprovechamiento de oportunidades y reducción de debilidades organizacionales. Por esto, se aplica una metodología centrada en la utilización de encuestas, entrevista e información documental, que permitió la elaboración de la propuesta. El análisis permitió generar un diagnóstico sobre las falencias concernientes a falta de conocimientos técnicos, no cubrir zonas con necesidades de abastecimientos, entre otros aspectos. En base a esto, se concluyó que la planificación estratégica debe centrarse en la expansión de sucursales, mejora de abastecimiento y control de inventarios, así como la determinación de indicadores para garantizar una mejora constante.

Palabras claves: Planificación Estratégica, Gestión de Procesos, Actividades Agrícolas, Plan de Mejora, Gestión Comercial.

Introducción

El presente estudio muestra como finalidad la propuesta de una planificación estratégica para la empresa BANANO&RIEGO S.A., cuya problemática surge por la falta de medidas estratégicas comerciales que le permitan a la entidad un mejor desarrollo y competitividad dentro del mercado. Debido a esto, se impide que la entidad aproveche las fortalezas de un sector agrícola que requiere de los servicios y productos ofrecidos por la entidad. Esta situación promueve como necesaria una identificación de las fallas administrativas de la fase estratégica para delimitar los aspectos a fortalecer para conseguir un mejor desarrollo comercial en la localidad, permitiendo contribuir con un plan estratégico para que los directivos puedan competir y posicionarse en su nicho.

Para esto, se conforma dentro del estudio una serie de apartados que contribuyan al alcance de la finalidad; en el capítulo de problemática se promueve la determinación de los inconvenientes de la empresa, la finalidad del estudio y la justificación de lo relevante que sería para la entidad intervenir en la estructuración de una planificación estratégica. Para el capítulo I y II se exhibe la conformación teórica de la investigación y la presentación de estudios previos sobre planificaciones estratégicas. Además se hace referencia a estructuras de modelos de estrategias empresariales, relevancia y conceptualizaciones de elementos teóricos relacionados con el tema de estudio.

Posteriormente, en el capítulo III se diseña la metodología de la investigación, especificando la población y muestra a examinar, así como los métodos y técnicas que se adaptan al trabajo. Dentro de este apartado se procede con la presentación del

análisis de resultados. En base a esto, se desarrolla en el capítulo IV la propuesta de la investigación, mostrando en esencia el plan estratégico para BANANO&RIEGO S.A., facultando el desarrollo de conclusiones y recomendaciones finales.

Antecedentes

Los planes estratégicos dentro de las empresas se han convertido en medidas esenciales por optimizar su forma de administrar y garantizar una eficiente realización de sus funciones. Araya (2017) mencionó que las entidades que quieren mantenerse en el largo plazo deben buscar acciones de cambio por las dificultades que puedan presentarse para su continuidad en los mercados, por esto, el establecimiento de planificaciones son soluciones que permiten desarrollar equilibrios entre las exigencias y oportunidades de su sector.

Esta misma problemática es tratada por Cabrejos, Chacaltana, López y Villa (2018) que dentro de la examinación de una entidad en Perú observa cómo su falta de planificación en fases administrativas y comerciales le ocasionan inconvenientes de liquidez y rentabilidad debido a los malos manejos de relaciones con proveedores y clientes. Derivado también de la poca experiencia profesional para idealizar estos planes que hace que el gerente de la entidad se ocupe de varias funciones dentro de la organización sin delegar estas actividades, generando un desorden interno.

Drucker (2003) lo consideró como el equivalente a las decisiones erróneas y acertadas que van encaminando el futuro al que se dirige la entidad; estas medidas conciben para las organizaciones fuentes proveedoras de posición competitiva, por lo que la administración estratégica encamina al logro de un buen desempeño de las áreas, empleados y de la organización en general (García et al., 2017). Es por este motivo, que se busca confeccionar una planificación estratégica que identifique en un análisis de factores internos qué inconvenientes ocasionan la falta de sinergia en los procesos de las áreas, permitiendo desarrollar estrategias apropiadas.

Problema de investigación

La carencia de un plan estratégico no le permite a BANANO&RIEGO S.A. identificar oportunidades y amenazas de su entorno que le garanticen un crecimiento sostenible y una administración eficiente y eficaz, siendo el motivo que da surgimiento al presente trabajo de investigación. De acuerdo con Fernández, Martínez y Ngono (2019) en el siglo XXI son varios los emprendedores que han empezado su empresa, sin embargo, el poder mantenerlos sostenibles durante el tiempo y conseguir aumentar el valor que poseen se ha convertido en un escenario exigente. Para estos empresarios el desconocimiento administrativo o estratégico es un factor que no han considerado al momento de desarrollar sus negocios, el cual, es fundamental y que puede evitar que se consiga el correcto funcionamiento de la organización y su perdurabilidad en el mercado.

Lo que se aprecia en la referencia es que las exigencias de los mercados promueven dentro de las entidades un escenario de mayor preocupación en la actualidad, considerando que se encuentran en constantes cambios e innovaciones que hacen que los directivos necesiten formular nuevas y mejores estrategias para poder administrar el negocio, optimizar sus procesos internos y captar una eficiente participación en los nichos de su actividad económica. En este sentido, es que la dirección estratégica formulada por el alto mando cobra valor, en donde la consideración de factores internos y externos permitirá la formulación de modelos administrativos adecuados. Sobre esto, la Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI) determinó en un estudio a empresas que dentro de las pymes, la falta de comprensión estratégica interna ocasionó problemas de falta de cultura

organizacional, poco desarrollo tecnológico, desconocimiento o poca utilización de los procesos de gestión, y falta de aptitudes del capital humano (Leyva, Cavazos, & Espejel, 2018).

Demostrando cómo la falta de medidas de un diseño que dirija al personal puede terminar influenciando la falta de compromiso y de tareas por parte de los empleados, que conforme se mencionó en el párrafo anterior, presentaron problemas de desconocimiento y utilización de procesos de gestión interna. Otros de los inconvenientes generados de la falta de gestión estratégica es el no poseer una visión general del mercado y de los componentes del negocio para poder planificar el éxito de la organización ante mercados que evolucionan, haciendo que las entidades poco preparadas administrativa y empresarialmente vayan perdiendo oportunidad de crecimiento (Martínez & Silva, 2016). Por lo referenciado, se denota que las consecuencias de este problema harán estancar el negocio por mantener una perspectiva de bajo desarrollo, en la que el directivo se conforma con su actual manejo y no propone mejores acciones administrativas para optimizar toda su fase organizacional.

Por esto, al identificar inconvenientes similares dentro de la empresa BANANO&RIEGO S.A., no se puede dejar de lado su examinación, dado que, de seguir incurriendo en esta falta de accionar se perderá competitividad en el negocio. En la actualidad la organización se mantiene fuerte por la falta de competencia directa dentro del mercado y se convierte en una oportunidad la consolidación de la marca dentro de la industria mediante el mejoramiento de las competencias administrativas del negocio. Las debilidades de la empresa conciernen a los siguientes aspectos:

- No ejecutan estudios de mercado.
- Desconocimiento técnico de productos.
- Falta planificación de ventas.
- Sin capacidad para realización de instalaciones de riego.
- No cuenta con políticas para precios, descuentos y promociones.
- Ineficiente distribución del inventario.
- Inadecuada gestión de redes y comunicaciones.
- Problemas en coordinación de compra.
- Falta de levantamiento de procesos.

Como se visualiza, los problemas internos dentro de la organización son varios, los que se derivan de una falta de direccionamiento estratégico en fases como el control de inventario o desconocimiento técnico de los productos. No obstante, para corroborar estas falencias es necesario una indagación de campo o nueva examinación para determinar qué cantidad de inconvenientes persisten o qué nuevos problemas han surgido dentro de la entidad para poder dar una solución actualizada y oportuna a los requerimientos de la organización. Bajo este escenario, surge un estudio que busca mediante la identificación de las falencias internas determinar el grado de inconvenientes que tienen las áreas y diseñar medidas estratégicas que den solución y permitan a los colaboradores seguir una cultura y visión organizacional conjunta para el alcance de objetivos comerciales con procesos efectuados de forma eficientes.

Justificación

El estudio muestra relevancia porque se trata de mejorar una cadena de procesos internos que en la actualidad se desarrollan sin una estructura previa de secuencia y sin una visión estratégica a seguir. Esto ocasiona que los diferentes departamentos de la organización trabajen de manera individual y centrándose únicamente en sus funciones y no como un grupo en conjunto para alcanzar una meta común a nivel organizacional. Se debe destacar que con estos procedimientos se consigue dar un diagnóstico y mejorar la toma de decisiones en las entidades, permitiendo ajustarse ante los cambios de los mercados (Araya, 2017).

Considerando la contribución que tienen estas estrategias en las empresas se puede hacer mención a Fernández et al. (2019), su pensar expone a dicho proceso como fundamental dentro de las organizaciones sin importar el tamaño y actividad de la entidad por ser parte del éxito y fracaso que consiguen sus operaciones. Un claro ejemplo es el navegar sin un plan de antemano, considerando que se estaría a la deriva por parte del barco, por esto, la consolidación de objetivos y acciones darán un rumbo conciso para que se conduzca a un futuro fructífero para las empresas en su situación actual. La referencia demuestra el aporte teórico del estudio que hace énfasis en una gestión relevante dentro de los modelos de negocios como la planificación estratégica, se resalta en el pensamiento de los investigadores como el medio que permite alcanzar las metas de una organización, por ser la guía que conduce a toda una compañía por el camino más propicio para obtener dicha finalidad.

Por esto, la investigación se diseña para comprender los elementos que deben considerarse en las empresas para conseguir una mejor administración estratégica. En este sentido, se expone que los gerentes son los encargados de conducir estas medidas, orientando a la empresa a una transformación de las estructuras organizacionales para optimizar las relaciones con las personas e instrumentos para obtener los resultados establecidos (Cedeño, Asencio, & Villegas, 2019). También se debe mencionar la importancia del proyecto con la línea de investigación del estudio, la cual, representa al eje temático que se desarrollará en el trabajo de maestría, en este sentido, la línea de investigación corresponde a Organización y Gestión de Empresas, y guarda relación con el tema expuesto porque se centra en la fase administrativa de los negocios, con base a esta premisa se busca dar un orden y mejoramiento de los procesos internos (Área comercial y operativa) que contribuya con una adecuada planificación y control para el desenvolvimiento de las labores de estos departamentos organizacionales, que, a su vez, contribuye en el alcance de metas empresariales.

Como un aporte metodológico se puede mencionar que el estudio emplea un alcance descriptivo que definirá la situación que intervienen e impiden una correcta planificación estratégica. Lo mencionado sirve de fundamento dentro del diseño de futuras investigaciones cuya temática plantee un fenómeno similar al expuesto. Por su parte, Neira y Tenelema (2017) mencionaron que la realización de estos proyectos recalca la importancia de establecer estrategias y funciones dentro de las operaciones diarias que ejecuta una organización, las cuales, se determinan como mecanismos para mejorar el desempeño individual de los empleados y grupal de la empresa.

Por ende, ante la diferente información referenciada precedentemente, la conveniencia de la planificación estratégica en los negocios no es solo mejorar la realización de los procesos, también concierne a un desarrollo positivo en la competitividad y la factibilidad de alcanzar las metas de las áreas, permitiendo que se cumplan objetivos determinados en un principio por la directiva, por lo que se lo debe visualizar como un canal para conducir al éxito de la organización. Además, el aporte práctico y el motivo de realización de la investigación es asistir a los directivos de la empresa BANANO&RIEGO S.A. en encontrar una solución a sus problemas administrativos. Se contribuye en una mejor gestión interna de los procesos que la componen y optimizando su fase estratégica para poder competir y afianzarse dentro del mercado, siendo los beneficiados el personal y los supervisores de los departamentos comerciales y operativos por contar con un plan que permita un mejor desarrollo de sus labores profesionales.

Formulación del problema

- ¿Qué modelo de planificación estratégica permitirá dar una mejor sinergia interna de los procesos de la empresa BANANO&RIEGO S.A.?

Preguntas de investigación

- ✓ ¿Cuáles son las consideraciones teóricas y conceptuales de evaluación de procesos y planificación estratégica?
- ✓ ¿Qué evidencias referenciales exponen una evaluación de procesos y planificación estratégica?

- ✓ ¿Qué metodología se debe implementar para una correcta recolección y análisis de información sobre la gestión interna de los procesos de la empresa BANANO&RIEGO S.A.?
- ✓ ¿Cómo se puede dar solución a los problemas estratégicos que presenta la empresa BANANO&RIEGO S.A. dentro de sus procesos?

Objetivos

Objetivo general

- Diseñar un modelo de planificación estratégica que permita una mejor sinergia interna de los procesos de la empresa BANANO&RIEGO S.A. mediante la identificación de las debilidades organizacionales.

Objetivos específicos

1. Revisar el marco teórico y conceptual sobre evaluación de procesos y planificación estratégica.
2. Establecer evidencias referenciales sobre la evaluación de procesos y la planificación estratégica en las empresas.
3. Especificar una metodología apropiada para la recolección y análisis de información sobre la gestión interna de los procesos de la empresa BANANO&RIEGO S.A. que permita obtener fundamentos del problema para el desarrollo de una planificación estratégica.
4. Proponer un plan de mejoras conforme a los resultados obtenidos que sirva de solución ante los inconvenientes que presentan las áreas comerciales y operativas de la empresa BANANO&RIEGO S.A.

Capítulo I.

Marco Teórico

Procesos: Terminología, gestión, tipos y evaluación

El término “Procesos” proviene de la lengua latina “Processus” de *Procedere* que se divide en *Pro* (para adelante) y *Cere* (Caer, caminar), dando significado al progreso, avance y marcha de acciones para llegar a un fin específico, por lo tanto, se la describe como las sucesiones de actos que se direccionan hacia cierto punto (Hernández, Vargas, & Almuiñas, 2020). Muñoz (2018) mencionó que los procesos comprenden un ordenamiento sistemático de actividades que son pertinentes dentro de una entidad para poder generar bienes o servicios, también se lo considera como el grupo de operaciones que intervienen para la transformación de las entradas en resultados según se expresa en la ISO 9000. Lo que permite percibir a esta terminología como una cadena de labores indispensables en una estructura empresarial.

Los procesos dentro de las empresas se lo catalogan como las funciones ejecutadas por las áreas para contribuir en el alcance de las metas organizacionales mediante una optimización en la utilización de recursos y productividad, siendo un flujo continuo de actividades (Meza, 2021). En base a las referencias expuestas se entiende como proceso a las agrupaciones de acciones de una empresa destinadas al logro de un fin como la elaboración de bienes o la consecución de un resultado determinado, encaminándose actividades secuenciales que permitan este objetivo. Conforme a la identificación de los procesos en una entidad surge la gestión de procesos y los tipos de procesos que se suelen incurrir de forma general en una

empresa, siendo temas que deben ser tratados en el presente estudio que exhibe primordialmente una evaluación de estas fases.

Estos aspectos se profundizan a continuación:

Gestión de procesos

Se lo contempla como uno de los conceptos modernos en temas de direccionamiento en las entidades, sirviendo de apoyo para que los directivos encaminen sus esfuerzos en la estructuración de esquematizaciones administrativas nuevas y apropiadas, basándose en el cumplimiento de la misión que tienen las instituciones y una motivación de generación de valor en las actividades (Hernández, Martínez, & Cardona, 2016). Esta actividad administrativa gana mayor espacio dentro de las organizaciones por el resultado final al considerar que las entidades son tan eficientes como lo demuestran sus procesos internos. En principio se supeditaba como parte de otros sistemas organizacionales, sin embargo, la evolución y relevancia en la forma de direccionar a una empresa ha hecho que poco a poco se convierta en un principio para garantizar el funcionamiento de las operaciones (Rojas, Rivero, & Oca, 2017).

Villagómez (2016) considera que mediante estos esquemas se logra el cumplimiento de metas por proponer las medidas necesarias para lograr que la actividad de la entidad se ejecute con normalidad. En lo referenciado se observa a la gestión de procesos como la parte de contrastación de actividades para generar un orden en la realización de las funciones de una organización. En otro aspecto, Cruz (2018) mencionó que la gestión de procesos concierne a cinco etapas como parte de la planificación de los directivos que se vinculan a: Identificación de los procesos,

Inventario de proceso, Clasificación de procesos, Mapa de procesos y Selección de procesos; procedimiento bajo el cual se busca la mejora de los resultados, actividades y manejo de recursos.

Lo expresado en el apartado exhibe a la administración de procesos como una fase esencial para garantizar la ejecución correcta de las funciones de las áreas de una entidad. Es decir, dan una dirección qué seguir a los colaboradores que desempeñan estas funciones y se convierte en una responsabilidad de los directivos incluir esta acción como parte de sus medidas empresariales. Con esta perspectiva se consigue que la organización tenga un funcionamiento y fijación en cómo debe actuar internamente en sus áreas.

Tipos de procesos

Otro de los aspectos a referenciar como subtema del apartado de procesos son los tipos de procesos en los que se incurren dentro de una organización y la función que cumplen en la planificación. Los tipos de procesos en las entidades pueden ser variados para adaptarse a su modelo de negocio para buscar lograr de forma eficiente las actividades de su misión como entidad. Estos pueden ser estratégicos, operativos de apoyo y de medida, la descripción de lo que corresponde en cada una de estas clasificaciones se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 1
Tipos de procesos en una organización

Tipos de procesos	Descripción
Procesos estratégicos	Su finalidad es servir de guía, no obstante, de no generar valor, son vitales para la delimitación de la misión, estrategia, política y finalidad dentro de la búsqueda de calidad.

Procesos operativos	Como lo indica su nombre, se vincula con las operaciones de la entidad, en este sentido, se menciona la parte de producción. El cliente se convierte en el principio y final del ciclo.
Procesos de apoyo	Son las actividades que permiten obtención de recursos como equipos materiales, entre otros, complementan las operaciones de la organización.
Procesos de medida	Se encaminan como parte del seguimiento y medición de las labores, los bienes y la administración de la calidad.

Nota. Adaptado de Muñoz (2018)

Como se observa en la tabla anterior, la clasificación de procesos contempla desde una perspectiva estratégica del negocio hasta la parte de control de las actividades. Cruz (2018) mencionó como un aporte adicional que los procesos operativos también se los conoce como esenciales o claves al estar direccionados a permitir el desarrollo normal de los lineamientos y estrategias establecidos previamente por la empresa. Es decir, se estipulan con base a la idea inicial que se tiene como organización para alcanzar la misión que se tiene prevista.

Evaluación de procesos

Para la evaluación de los procesos de diferentes áreas se ejecutan indicadores de gestión o Key Performance Indicator (KPI), que buscan generar datos de los rendimientos de las áreas para que se formulen correctivos y mejoras que contribuyan a un correcto funcionamiento. Comprendiéndose que son recursos para evaluar el estado de los proceso internos. Espinoza (2018) expone la siguiente clasificación de indicadores

- **Indicador financiero y operativo:** Brindan una perspectiva de cuán eficientes son las entidades en la administración de sus recursos y una detección del área que ocasiona perjuicio en los resultados final.
- **Indicadores de tiempo:** Sirven para reconocer la duración de los procesos que se ejecutan por la organización, permitiendo reconocer el impacto final en la actividad.
- **Indicadores de calidad:** Muestra la sinergia de todas las actividades como la logística, despachos, entre otros, entre los más importante está el reconocimiento de pedidos perfectos y averías.
- **Indicadores de productividad:** Refleja la utilización de recursos desde un enfoque operativo, así como el tiempo invertido.

La clasificación brindada muestra una serie de enfoques de indicadores que pueden servir al momento de evaluar un proceso. No obstante, la construcción y establecimiento de este parámetro dependerá de lo que requiera evaluar el directivo, una clasificación de indicadores para medir el rendimiento. Conforme a lo que expresa Guerrero (2017) se puede desprender de los siguientes tipos:

- Indicador de eficacia: Expresa la realidad del proceso en base a la cantidad de las metas que se alcanzaron.
- Indicador de efectividad: Proceso que revela los logros alcanzados y el tiempo para poder comprender la exactitud conseguida.
- Indicador de eficiencia: Muestra el vínculo entre el resultado que se alcanzó entre los resultados y los recursos implementados.

Los indicadores anteriores muestran una perspectiva de la utilidad obtenida en la ejecución de los procesos, siendo adaptables para medir el grado con que se cumplen las metas en las áreas internas. Su diseño debe fijarse a las diferentes metas para considerar los elementos que deben intervenir en los índices y tener un control apropiado del rendimiento. Por su parte, al momento de estructurar los indicadores de gestión que sirvan en la evaluación de procesos se deben considerar una serie de interrogantes que permiten delimitar su finalidad y elementos que se compararan para obtener una visión del rendimiento de las acciones, estas se pueden observar a continuación:

Tabla 2

Preguntas a considerar para estructurar indicadores de gestión

Pregunta para formular indicador	Descripción
¿Qué se hace?	Se define la actividad y su finalidad.
¿Qué se desea medir?	Determinar las acciones prioritarias.
¿Quién utilizará la información?	Establece los beneficiarios de la información generada.
¿Cada cuánto se debe medir?	Periodicidad con la que se espera obtener información.
¿Con qué se compara?	Establecer referencias para comparar.

Nota. Adaptado de Castelblanco (2016)

La información contenida en esta sección sirve de pauta para establecer las medidas que permitan evaluar los procesos de BANANO&RIEGO S.A. Esto permite no sólo determinar medidas de valoración del estado actual de las áreas, también de lineamientos de control que permitan establecer estándares de control en periodos para que se instaure una mejora continua. Esta parte teórica es un elemento a examinar y conocer por parte de los directivos de la organización para tener pautas en su labor estratégica.

Origen de la estrategia

La implementación de la terminología “Estrategia” data sus orígenes desde los años 400 a 340 A.C. cuando el filósofo y estratega militar de China SunTzu lo implementa y asocia dentro de planes de guerra, conforme avanzaba la cultura en la edad media su establecimiento dentro de profesos fue agregándose en temas de política y administración del campo militar, siendo añadido en Roma en la magistratura (Maldonado, Benavides, & Buenaño, 2017). Para la edad media cobraron interés los aspectos salariales y las relaciones en el ámbito de la productividad. Posteriormente en 1944 Neuman y Morgenstern propusieron la teoría de juegos.

Con la teoría de juegos se meditaba un interfaz entre lo que concierne el uso en acciones militares y en las organizaciones generales, trasladando el enfoque de cualquier aspecto de violencia a temas de conocimientos aplicados en áreas y actividades de entidades (Maldonado et al., 2017). Para 1950 se introduce por primera vez la planeación estratégica que se aborda por diversos autores y teorías administrativas entre los que resalta Ansoff. A mediados de este año se introduce en las empresas comerciales donde se implementaron sistemas de planeación estratégica formal conocido también como sistema de planeación a largo plazo (Ortiz, 2017).

Para 1954 Peter Druker expone la definición, por esto, no obstante de ser empleadas anteriormente en otra actividad, es a partir del siglo XX que se la visualiza como una actividad reconocible (Ortiz, 2017). La concepción del término se lo visualiza en los llamados “Tratados de Arte Militar o “Arte de la Guerra”, Cleary para el año de 1988 mediante la presentación de un prefacio de la versión de “El arte de la

Guerra de Sun Tzu” presentando un estudio de la anatomía de las entidades en conflicto con los conflictos generales como parte del desarrollo de estrategia (Roch, 2019). Con este enfoque se busca la victoria y fortalezas en sus operaciones en ámbitos físicos, políticos y psicológicos.

Teorías relaciona a la administración estratégica

Teoría general de la administración

Como emblemas de la teórica clásica de la administración en las organizaciones están Fayol y Taylor. Se destacan durante las primeras cuatro décadas del siglo XX por una perspectiva fundamentada en el sistema de autoridad como un modelo estratégico que permitía direccionar a los colaboradores y alcanzar eficiencia productiva en las empresas (Carmen & Masias, 2017). Se considera que dentro de la eficiencia de la administración el estímulo era relevante, por esto el afán de lucro de los individuos eran medidas que los directivos podrían sortear como parte de sus estrategias, por esto, había que reconocer el empeño y la recompensas como una fase estratégica de estímulo, de forma conjunta con la maquinaria y recursos estipulados en los procesos para lograr la prosperidad y ceses de conflictos internos (Almanza, Calderón, & Vargas, 2018).

Teoría de la organización

Su conjetura supera el enfoque tradicional de administración y promueve una perspectiva de comportamiento estratégico al diagnosticar a las entidades por observarlas como un ente dinámico, sistema con apertura para que los miembros formen medidas de decisiones oportunas, en este sentido, entran en consideraciones

aspectos de preocupación por el funcionamiento como un universo de conflictos (Gavilán, 2018). Es decir, que promueve la correcta toma de decisiones como fundamento del desarrollo de los procesos. Morejón (2016) consideró que una estructura organizacional se fundamenta en tres funciones básicas; la primera mira su actuar en la producción de resultados y alcance de metas, como segundo aspecto esta la disminución de diferencias individualistas dentro de la organización, como tercer elemento está el ejercicio de poder para determinar la estructura a seguir y en cuáles se toma decisiones.

Planificación estratégica

Concierne en una herramienta que les faculta a las organizaciones una preparación para afrontar situaciones dentro del mercado, orientando sus aptitudes para alcanzar la misión de la entidad, determinando una visión futurista. Para esto, los responsables meditan sobre los elementos que deben intervenir en sus planificaciones (Basantes, Centeno, Bonilla, & Basantes, 2021). Se comprende a la planificación estratégica como el proceso de estudio de aspectos internos y externos para la idealización de medidas administrativas dentro de las áreas que permitan un mejor desarrollo de acciones, generando un giro de acciones para conducir al logro de metas específicas.

Para generar estas medidas se debe partir de los objetivos de la organización que permitirán contemplar los diferentes niveles departamentales (Zuin, França, Spers, Galeano, & Ragazzo, 2016). Andrade (2016) lo observó como un modelo gerencial que da direccionamiento por fomentar acciones fundamentadas en el anhelo de la empresa, propiciando medidas para cumplir estas metas. También se debe

mencionar qué expone, que consiste en un recurso que medita las labores a seguir en una organización y el rumbo hacia donde se dirige la empresa, delimitando aspectos como las decisiones a tomar, plazos a seguir y los elementos que conformarán los recursos de la organización.

Conforme a lo referenciado se entiende que la planificación estratégica es la estructura que contiene datos sobre las finalidades determinadas a alcanzar en un periodo de tiempo y los recursos actuales para alcanzarlos. Se deben considerar dos elementos básicos dentro de una planificación; estos son los objetivos de la entidad y los medios que se tiene para alcanzarlos. Con ambos aspectos los directivos pueden empezar con el desarrollo de estrategias que conduzcan al éxito optimizando los recursos que tienen para hacerlo (Zuin et al., 2016).

Por su parte, Mendoza y Palacios (2016) mencionaron que dentro de las estrategias empresariales hay que considerar el ambiente, la examinación organizacional y ambiental como factores esenciales. El primero medita las oportunidades y limitaciones; el segundo concierne a las aptitudes de la entidad; y la tercera hace énfasis en la visualización de restricciones en los mercados. También, se debe indicar que los niveles de planificación estratégica son tres: Estratégico, Táctico y Operativo.

- Nivel estratégico: Enfocado en dar dirección a la organización en su labor.
- Nivel Táctico: Busca mejorar los resultados de las áreas y los diferentes niveles organizacionales.
- Nivel Operativo: Diseño de plan de acciones de estrategias (Zuin et al., 2016).

Fases de un plan estratégico

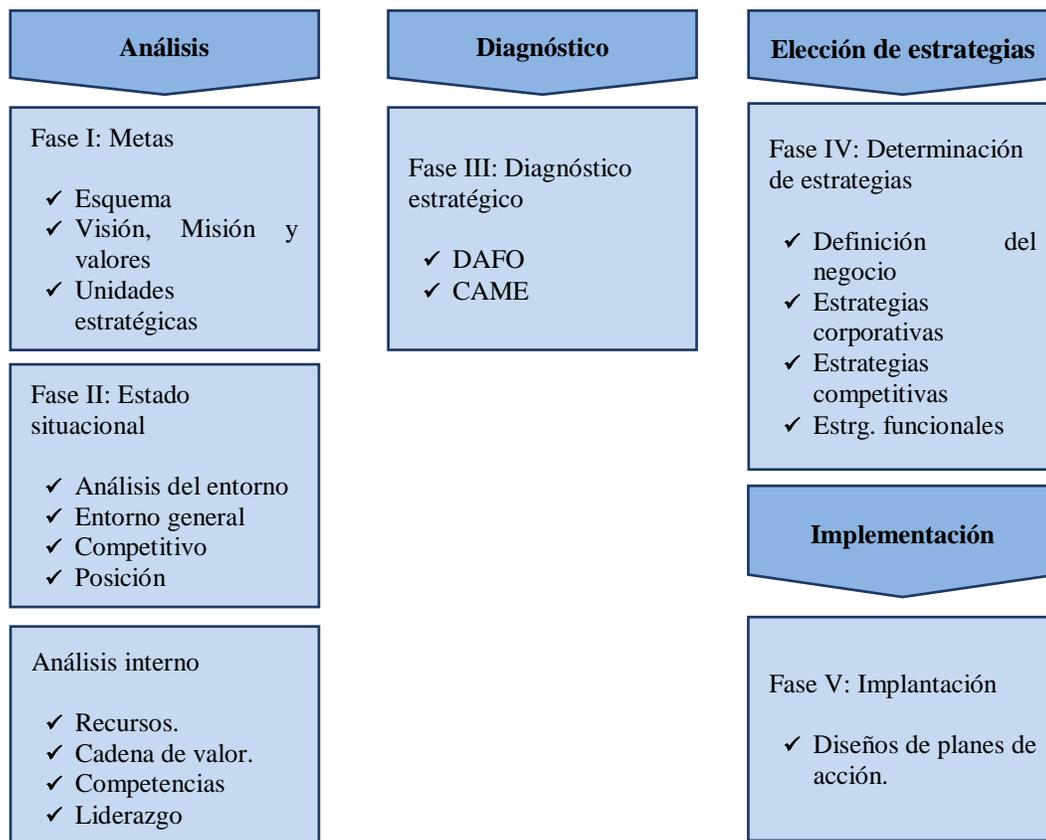


Figura 1 Fases de un plan estratégico. Nota. Adaptado de Cáceres (2016)

Se puede observar en la figura anterior que en la primera fase se produce por parte del directivo la determinación de los objetivos por los que se dará inicio a la planificación, es decir, lo que se desea alcanzar, se contiene dentro de estos elementos como la misión y visión. Cáceres (2016) mencionó que en la segunda fase se procede con el análisis de la situación en aspectos internos y externos, prosiguiendo en la fase III la constitución de herramientas como FODA y CAME, permitiendo la identificación de debilidades y oportunidad. En la fase V del proyecto la determinación de estrategias, por último, se concibe el plan de acción que contiene responsabilidades y cronogramas.

Modelos de planificación estrategias según autores

En este apartado se mencionarán modelos de planeación estratégicas que se pueden seguir por parte de los gerentes para constituir un enfoque estratégico que se adapte a sus necesidades como empresa, la profundización de estos modelos se presenta a continuación:

Modelo de William Newman



Figura 2 Modelo de planificación de William Newman. *Nota.* Tomado de Arana y Córdova (2018)

Para realizar la planeación mediante este modelo se considera la concepción de las etapas básicas, en la formulación de una decisión específica, concerniente al diagnóstico del problema, soluciones visibles, resultados esperados y el camino que se debe seguir por parte de los responsables. También se lo observa en cuatro fases básicas que son planeación, obtención de recurso, direccionamiento y control (2021). Murcia (2018) visualizó al modelo como un recurso que enfatiza las probables soluciones que entre diversas alternativas permite pronosticar los resultados que se obtendrían para la actividad a realizar, cuando estas se evalúen se procede con el desarrollo de objetivos estratégicos.

Modelo de Steiner

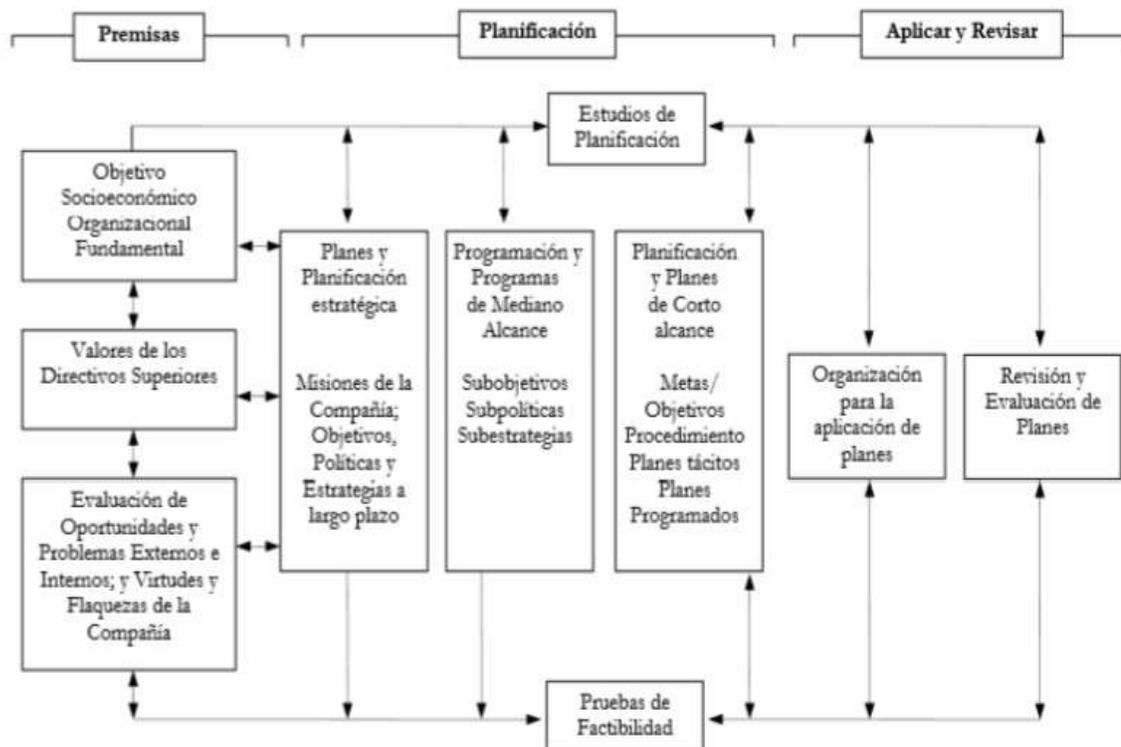


Figura 3 Modelo de planificación estratégica de Steiner. Nota. Tomado de Gómez (2020)

Este modelo promueve un diseño que varía de acuerdo con los tiempos de planeación, en este sentido se entiende que una empresa planifica en tres plazos (corto, mediano y largo plazo) siendo para el corto plazo un enfoque de tipo operativo, para un mediano plazo una perspectiva táctica y para el largo plazo una planeación estratégica (Gómez, 2020). También se pueden hacer aproximaciones de lo que significa el modelo, se observa que existen tres secciones que componen las etapas para la planificación a realizar, estas son: Premisas, Aplicación y Aplicar y revisar. En el primero se contienen los aspectos básicos de toda planificación que es la finalidad de su direccionamiento; en la segunda se modifica según el tiempo del proyecto entre los niveles estratégicos, por último, está la implementación y seguimiento de las estrategias.

Modelos de las cinco fases

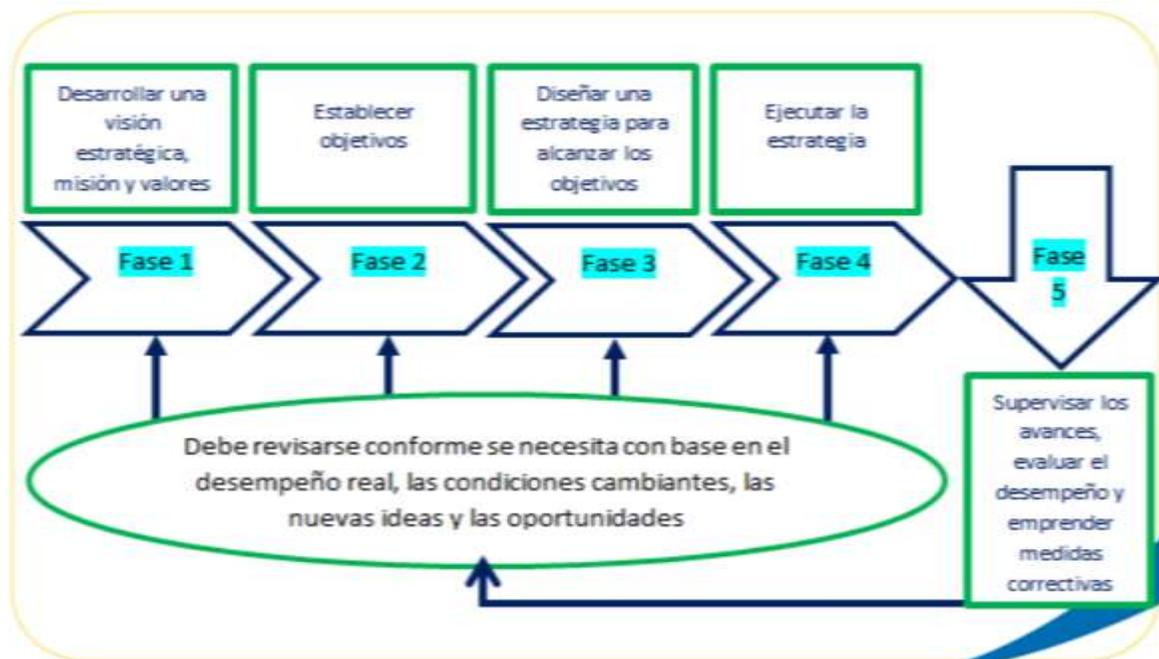


Figura 4 Modelo de las cinco fases. Nota. Tomado de Medina (2017)

Este modelo responde tres interrogantes básicas que son: ¿Cuál es nuestra situación actual? ¿Hacia dónde queremos ir? ¿Cómo vamos a llegar? Posterior a las respuestas de estas preguntas el responsable debe determinar la visión estratégica del proyecto y seguir con los objetivos que desea desarrollar, los siguientes tres procesos se distribuyen en diseño de medidas, ejecución de estrategias y, la supervisión y evaluación del plan (Medina, 2017). Thompson, Petera, Gamble, y Strickland (2012) consideraron que las compañías y su desempeño se vinculan directamente con las estrategias que se implementan y la efectividad de ejecución (Olaya, 2017). Por esto, diseña una secuencia de fases que permitan no solo la estipulación de estrategias, también el proceso de seguimiento para verificar la capacidad para ejecutar los procesos.

Modelo de Mintzberg

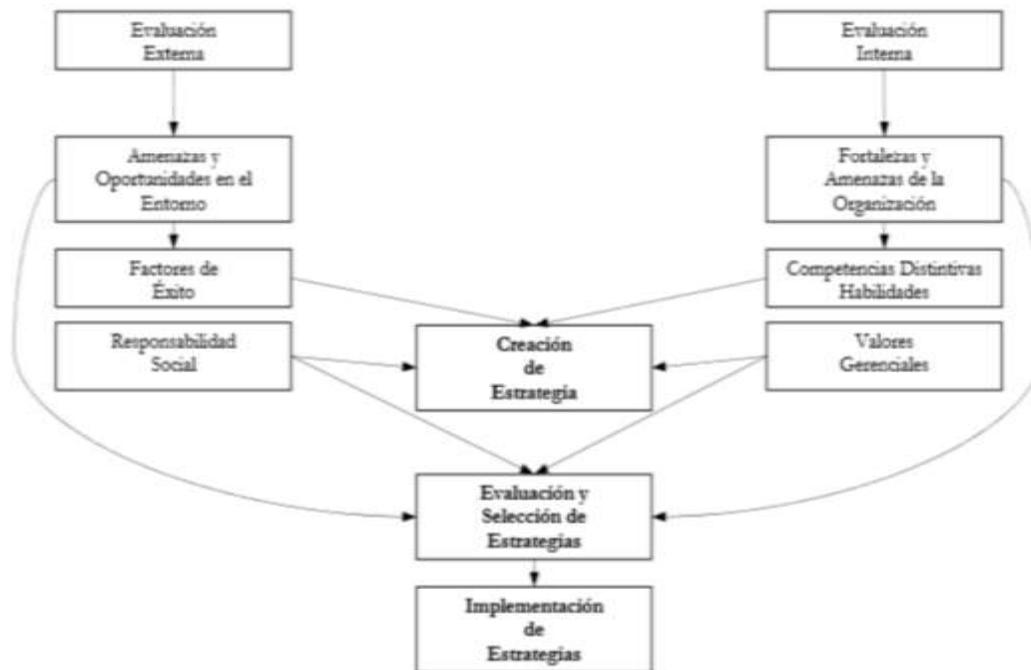


Figura 5 Modelo de planificación estratégica de Mintzberg. Nota. Tomado de Gómez (2020)

Para 1994 el autor Mintzberg promovió una escuela de diseño estratégico que planteó la evaluación de factores externos que observen amenazas y oportunidades en el sector como eje de la estructuración de estas acciones, por ser elementos que conducirán al éxito mediante una responsabilidad social empresarial y una valoración interna, permitiendo identificar las competencias que se tienen y añadir valores gerenciales (Gómez, 2020). Su escuela agrupa diez pensamientos que se conforman en tres categorías, en la primera sección están las escuelas de perspectivas que se enfocan en la planificación y posicionamiento. Para la segunda sección que contiene seis escalas se promueve la formulación de estrategias, indicando cómo se realizan, mientras que en la última sección sólo está la escuela de transformación que

comprende un híbrido de las perspectivas anteriores (Calle, Gurumendi, & Calle, 2020).

Planificación estratégica aplicada

Tabla 3
Composición de la Planificación estratégica aplicada

Fases	Descripción
Planeación	Determinar equipo e involucrar a la directiva.
Búsqueda de valores	Diagnósticos de valores, filosofía de trabajo.
Formulación de la misión	Conocimiento de lo que se persigue.
Diseño de la estrategia de negocio	Acciones estratégicas, indicadores y objetivos.
Auditoria del desempeño	Estudio externo e interno de la organización.
Análisis de brechas	Comparación de datos de desempeño.
Integración de los planes de acción	Determinación de piezas y puntos neurálgicos.
Plan de contingencia	Estrategias ante distintos escenarios.
Implementación	Cronograma de iniciación de planes.

Nota. Adaptado de Meza (2021)

Meza (2021) expresó que la planeación aplicada se desarrolla por parte de Goodstein, Nolan y Pfeiff, y se puede emplear en pequeñas organizaciones. Sus nueve fases distribuyen las acciones en que parten de la determinación del grupo de trabajo para añadirlos a la cultura organizacional que se emplea y una posterior identificación de fallas y fortalezas. Concluyen con una integración de estrategias tanto como medidas de acción y contingencia en caso de presentarse situaciones adversas a las esperadas por parte de los directivos.

Gestión comercial

Dentro de la planificación estratégica se considera una valoración de toda la gestión comercial de una empresa. Intervienen aspectos relacionados con el marketing, ventas y distribución como componentes a considerar por los directivos para una buena formulación de medidas que permitan competir. Los elementos que se deben considerar en esta fase son varios, entre los componentes que intervienen están los siguientes:

- **Planificación estratégica:** Corresponde a las acciones del plan que describen la finalidad y metas de carácter comercial del negocio y cómo estos se relacionan con la visión de la organización.
- **Gestión de ventas:** Es la planificación para el manejo de equipos o fuerza comercial en acciones de merchandising, cubriendo las medidas de venta desde el inicio hasta su culminación.
- **Gestión de marketing:** Mide la forma de promoción de los bienes y servicios en el sitio más propicio, empleándose análisis como el marketing mix.
- **Gestión de clientes:** Busca mantener al cliente satisfecho con acciones que den seguimiento a sus ventas y a las necesidades que buscan cubrir.
- **Gestión de fuerza de ventas:** Su enfatización se considera como parte del cumplimiento de metas de vendedores con respecto a los objetivos de la organización.
- **Otras áreas:** En la sección de otras áreas a considerar en la fase comercial de un negocio se establecen el resto de los departamentos necesarios para

hacer que funcione la fase comercial de una actividad económica determinada como la distribución de los bienes en el mercado (Carpintero, 2017).

Los componentes por considerar dentro de la planificación de la gestión comercial son varios y cubren el proceso total del proceso de ventas. Con estos elementos se busca llegar de forma efectiva en la promoción a ejecutar e idealizar la forma óptima para poder entregarle los bienes o servicios que espera recibir. En este sentido, Pizarro (2019) expuso la siguiente estructura dentro de una administración comercial.



Figura 6 Modelo comercial. *Nota.* Tomado de Pizarro (2019)

Se menciona que al estructurar una planificación se debe considerar la información estratégica del negocio expuesto en la misión, visión y valores de la entidad. Como se aprecia en la figura anterior, se promueve una secuencia de pasos que posterior a definir el objetivo del plan procede con el análisis del ambiente interno y externo para poder generar análisis precisos de la situación y establecer estrategias y planes de acción para su implementación. La estructura sirve de pautas

en fases comerciales que quieran diseñar empresarios, ya sea para empresas nuevas entidades con falta de una secuencia organizativa.

Estrategias de comercialización

Estrategias de posicionamiento

Son medidas encaminadas a definir el lugar que ocupará un bien o servicio dentro de la mente de los consumidores. En la actualidad, estas se encaminan en posicionamiento en canales digitales para dar a reconocer a marcas y que ganen presencia en redes sociales, motores de búsqueda de la web y demás medios digitales (Carpio, Serezade, Cutipa, & Flores, 2019). La estipulación de estas medidas se las observa como medios que encaminan a un mayor reconocimiento en el público objetivo, ganar presencia en los canales que utilizan para buscar los productos de la empresa, siendo estrategias en ganar participación por una mejor consideración en la percepción del cliente.

Estrategia de diferenciación

Se presentan como actividades diseñadas para lograr una posición estratégica en el mercado, bajo la posición competitiva que se genera debe existir disparidad de lo que se ofrece con lo que existe dentro del sector, para esto puede efectuarse diferenciación en temas de costos, por nicho o bienes con valor añadido (Chirinos & Rosado, 2016). Su implementación busca lograr que la empresa tenga una característica que resalte diferencialmente por sobre lo que tienen en el mercado en la actualidad. Esta puede ser mediante cualidades del bien o servicios, o enfocadas en otros aspectos como el precio y el mercado al que se dirige.

Marketing MIX

Al momento de analizar estrategias del proceso de comercialización el proceso de marketing mix es vital por analizar los componentes que permitirán una mejor visión de los elementos a resaltar en una promoción comercial. Esta mezcla de mercadotecnia considera elementos básicos a analizar por toda organización. Los elementos que lo componen son los siguientes:

- **Producto:** Enfoca su análisis y comprensión en las cualidades del servicio o bien que comercializa la empresa, bajo esto se busca idear estrategias que permitan resaltar estas características
- **Precio:** Es la esencia de un valor añadido dentro del precio sin considerarlo como una exposición de análisis monetarios.
- **Promoción:** Son las acciones que mejoren la eficiencia para atraer los clientes y fidelizarlos hacia la empresa.
- **Plaza:** Corresponde a los medios para distribuir los bienes de una empresa (Clavijo & Marcatoma, 2018).

El marketing mix abarca en su examinación todo el proceso de una fase comercial, desde el bien a comercial hasta su forma de distribuirlo. Permite obtener una idea clara de cómo sacar el máximo provecho a los atributos de la entidad y los recursos con los que cuenta para ejercer un plan que le permita introducirse a los mercados y estabilizarse. Fundamenta su planteamiento en los cuatro componentes controlables por una entidad (Producto, Precio, Plaza y Promoción) (Figueroa, Toala, & Quiñonez, 2020).

Gestión operativa

La administración de operaciones permite la conducción de acciones que transmitan las necesidades de los clientes de la empresa en las áreas internas. Direcciona el desarrollo de relaciones con proveedores, producción y usuarios finales para garantizar una logística apropiada y un servicio adecuado para el cliente, también contempla la gestión de riesgos (Aguirre, 2018). Dentro de las funciones de una planificación operativa se toma en consideración la capacidad de esta actividad para aprovechar la infraestructura, conocimientos y recursos para aprovecharlos en la confección de bienes y servicios, buscando agilidad y niveles óptimos para otorgar beneficios a la empresa (García, 2020).

Otra contribución sobre estos procesos es brindada por Ramírez (2016), mencionó que para las empresas representa el ejercicio cotidiano que permite que la entidad sobreviva en el mercado por estar ligado a la generación de operaciones de la actividad económica, se abarca mediante estas funciones los procesos primarios de producción y entrega a clientes. Bajo lo expuesto se entiende como administración operativa a todo el manejo y control de las operaciones de unas entidades, entendiéndose con esto las labores vinculadas a la actividad principal del negocio de una entidad, logrando asegurar que el capital humano y los recursos sean empelados eficientemente. El proceso de gestión contempla las siguientes responsabilidades:

- **Desarrollar relaciones con proveedores:** Busca una reducción del costo total de las adquisiciones mediante un vínculo con proveedores que permita una correcta negociación.

- **Producción:** Corresponde a la transmisión de información entre procesos, capacidad de respuesta y servicios que garanticen una mejora continua, calidad total y rediseño de procesos para una eficiente producción.
- **Distribución:** Busca controlar los costos, desempeño y calidad en las distribuciones de bienes y servicios.
- **Administración del riesgo:** Es la administración de fluctuaciones que pueden afectar las ganancias y operaciones de la empresa (Aguirre, 2018).

Planificación de mejora

Las estrategias encaminadas a la mejora de los procesos se enfocan en la examinación de problemas que deben ser solucionados prontamente por generar estrategias en el área que tienen suceso, mediante esto las entidades buscan dar seguimiento y mejora continua a los procesos que realizan; estos sistemas orientan el quehacer total de niveles de calidad, producción, costos, satisfacción y fiabilidad (Esquivel, León, & Castellanos, 2017). Al exponerse aspectos de medidas de mejoras se consideran las contribuciones de Kaizen que lo enfoca como una práctica de nociones estándar para mantenimiento y mejora, denotándolo como un tema que busca ser continuo, incremental y participativo para una constante innovación (Alvarado & Pumisacho, 2017). Conforme a lo anterior, se entiende como una secuencia de etapas que se ejecutan dentro de la organización con la finalidad de seguir obteniendo resultados eficientes y no como una medida destinada en un periodo.

Para las organizaciones esta herramienta ha sido un elemento que contribuye en sus labores diarias por permitir auditorias que meditan la situación de la entidad para corregir desviaciones que impidan el alcance de los objetivos. El aporte a los directivos es mejorar la competitividad, lo que lo convierte en un recurso valioso, esta competitividad obtenida se basa en la eficiencia que se obtendría de optimizar procesos y eliminar fallas por la entidad (Veintimilla, Gómez, & Mora, 2019). Una metodología para el diseño de esta planificación se exhibe a continuación:

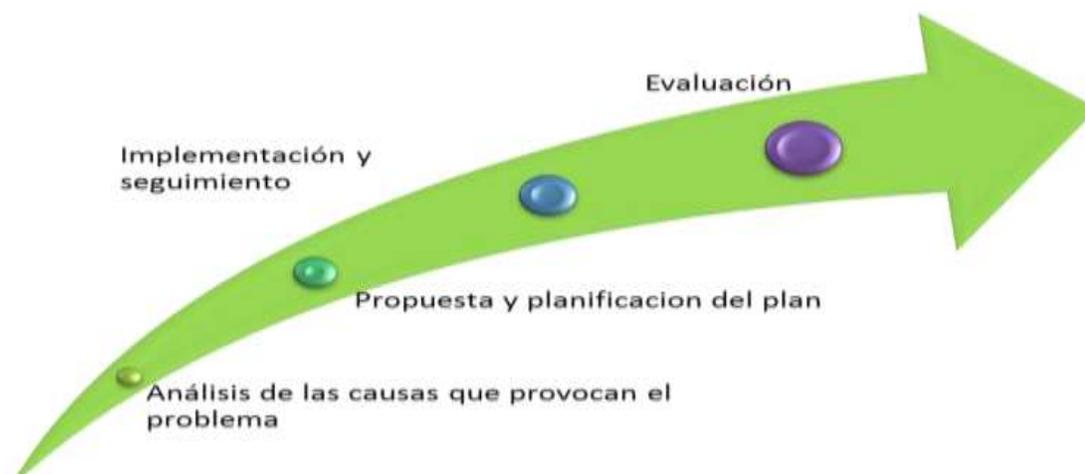


Figura 7 Proceso de un plan de mejoras. *Nota.* Tomado de Proaño, Gisbert y Pérez (2017)

Proaño et al. (2017) expuso en la figura anterior una secuencia metodológica a realizar para conseguir una planificación de mejora dentro de las empresas compuesta de cuatro procesos básicos que contemplan identificación del problema y soluciones a los mismos. Dentro de su diseño se hace visión del problema a solucionar hasta las medidas de valoración de las acciones formuladas para la solución de dichos inconvenientes. Para una mejor comprensión se brinda la siguiente explicación:

1. Análisis de causas: Fase en la que se procede con identificar áreas y procesos que necesitan correctivos, comprendiendo el impacto que tienen en las

finalidades de la organización y describiendo los convenientes mediante aspectos técnicos como Diagrama Causa – Efecto, FODA, Los 5 ¿Por qué?, entre otras herramientas que pueden utilizarse para este fin.

2. Propuesta y planificación: Comprende el establecimiento de los objetivos estratégicos, propuesta de soluciones mediante lluvia de ideas, diagrama de flujos u otras técnicas; con esta información se desarrollan acciones de solución a los inconvenientes.
3. Implementación y seguimiento: Es el programa del plan, incluyendo la inducción de las medidas hacia el personal, detallando responsabilidades y cronograma.
4. Evaluación: Es la verificación del plan, que en principio planteó objetivos estratégicos que buscaba alcanzar (Proaño et al., 2017).

Actividades agrícolas

Esta actividad comprende acciones de producción alimentaria de calidad, por esto se la concibe como una explotación del medio con herramientas y técnicas adecuadas a condiciones bioclimáticas (Romoleroux, 2016). Esta actividad se desarrolla por una quinta parte de la humanidad, principalmente en los países subdesarrollados, entre las principales dificultades de la actividad económica están el cambio climático, la globalización y la competencia de mercados extranjeros, además, se debe indicar que proporciona el 70% de los bienes que se consumen en el mundo (Barreto, 2017). De las referencias exhibidas en los párrafos anteriores se puede comprender a esta labor como el uso de la tierra para la producción de bienes primarios con buenos estándares de calidad.

Cárdenas y Vallejo (2016) mencionaron que desde una perspectiva económica estos sectores se han convertido en un eje fundamental para el desarrollo por ser una fuente proveedora de empleos para los sectores rurales. Al sector agrícola se lo observa como una importante fuente de empleo basada en la producción de bienes alimenticios y utilizados en el desarrollo de materias para la zona industrial, por esto, se menciona que es la principal fuente para obtención de energía y desarrollo de las personas, cumpliendo el agricultor un rol fundamental como proveedor de alimentos diario de la población (Luque, Bet, & Lanchipa, 2021). Por su parte, dentro de los sistemas que se incorporan dentro de estas actividades están las siguientes:

Con riego	<ul style="list-style-type: none"> • Incluyen una producción muy diversa de cultivos alimenticios y comerciales.
Basados en el cultivo de arroz	<ul style="list-style-type: none"> • Dependen del monzón y que se complementan con riego.
De secano en áreas húmedas	<ul style="list-style-type: none"> • Presentan un potencial promisorio debido a su base de recursos, caracterizado por actividades agrícolas (especialmente cultivos de raíces comestibles, cereales y cultivos arbóreos de uso industrial -tanto a pequeña escala como en plantaciones comerciales- y horticultura comercial) o sistemas mixtos cultivo-ganadería.
De secano en áreas escarpadas y tierras altas	<ul style="list-style-type: none"> • Por lo general son sistemas mixtos cultivo-ganadería.
De secano en áreas secas y frías con escaso potencial	<ul style="list-style-type: none"> • Presentan sistemas mixtos cultivo-ganadería y pastoreo que se fusionan con sistemas de escasa productividad o potencial limitado, debido a su extrema aridez o a las condiciones climáticas muy frías.
Dual (mixto de plantaciones comerciales y pequeños productores)	<ul style="list-style-type: none"> • Se presentan en una variedad de áreas ecológicas y predominan patrones de producción muy diversos.

Figura 8 Sistemas que intervienen en la producción agrícola. *Nota.* Tomado de Masaquiza (2017)

De los sistemas mencionados en la figura anterior, la empresa objeto del estudio se centra en los sistemas de riego. Como se indica en la información, estos sistemas pueden ser empleados en diversos cultivos de alimentos. También se puede indicar que las herramientas que se pueden añadir dentro de esta actividad son diversas y dependerán del fin de la acción agrícola.

Marco conceptual

Actividad agrícola: Son labores que se ejercen en la explotación de la tierra mediante el sembrío y cosecha de bienes que otorguen frutos para la comercialización, explotando estos recursos para contribuir en la fase alimentaria de las naciones que las tiene como una de sus principales actividades económicas y principal fuente de empleo (Romoleroux, 2016).

Estrategia: Son las acciones planificadas para asistir en la formulación de decisiones que permitan conseguir resultados positivos en una determinada actividad; brinda pautas de actuación para perseguir los objetivos de la entidad, en este aspecto se toman en consideración apreciaciones tácticas y logísticas para gestionar todo el flujo de una labor (Meza, 2021).

Gestión estratégica: Como parte de las funciones de la gerencia está la administración estratégica de la organización, que obliga a tener conocimientos técnicos, comprensión y capacidad analítica para la composición de planificaciones administrativas para competir exitosamente y conseguir un buen desempeño por parte de las áreas y los colaboradores (Cotrino, Garzón, & Suarez, 2017).

Gestión comercial: Hace referencia a los procesos que se atribuyen a la atracción, atención y fidelización del cliente, así como las etapas de venta y posventa que se producen en las operaciones de comercialización, mediante estas estrategias se busca lograr posicionamiento, ganancias y diferenciación del negocio en el mercado que interviene (Carpintero, 2017).

Gestión operativa: Muestra una imagen clara de cómo se utilizan los recursos de la empresa en la fabricación de bienes y servicios, dentro de sus fases de control están la logística de distribución interna de materiales y la retroalimentación de información para garantizar que se ejecuten de forma competente cada fase del ciclo operativo del negocio (Ramírez, 2016).

Indicador: Es el parámetro que faculta una valoración cuantitativa de la eficacia que tienen los procesos; mediante estas medidas se puede conseguir una apreciación de los clientes o una evaluación del rendimiento de las actividades, se debe considerar que las actividades mínimas a cubrir mediante indicadores sean las relacionadas a los procesos estratégicos y claves (Jiménez, 2020).

Procesos: Es el conjunto de acciones planteados o no de forma secuencial que se visualizan como necesarias para poder cumplir con la obtención de un resultado específico de la organización, su estipulación persigue finalidades específicas que hacen indispensable que se ejecute cada ejercicio por parte de los responsables del proceso (Muñoz, 2018).

Sistema de riego: Es la función de aportar con agua a los sembríos en una actividad agrícola, los sistemas de riego dentro de las cosechas facultan la no perdida cuantiosa de los bienes al tener la finalidad de controlar la cantidad de suministración

del líquido vital que permita tener calidad en los bienes obtenidos al final de la cosecha y una correcta preservación (Masaquiza, 2017).

Capítulo II.

Marco Referencial

Revisión de estudios internacionales y nacionales

En este apartado se hará mención a estudios internacionales y nacionales relacionado con el tema estudiado. En el contexto internacional se puede hacer referencia al trabajo presentado por Salazar (2020) referente a una entidad de Colombia, implementó una metodología con diseño no experimental de carácter descriptivo en el que se ejecutaron cuestionarios a 12 clientes con una escala de Likert. En una comparación de la gestión comercial y de marketing, denota el siguiente resultado: 33,3% lo consideran Bueno, el 25% Regular y el 41,7% Deficiente.

Los resultados expusieron que la administración tiene carencia en su fase de marketing, para lo cual, este enunciado permitió reconocer una labor específica que desde la perspectiva del cliente es ineficiente. Además, bajo los inconvenientes encontrados consideró pertinente que se ejecuten nuevas medidas de mercadotecnia, adicional a una variación en la parte estratégica que demostró un resultado regular en los indicadores del área comercial (Salazar, 2020). La comparación ejecutada en la fase comercial por estrategia y por marketing es una opción para poder encontrar dentro de BANANO&RIEGO S.A. la posible falencia interna en estas labores, permitiendo demostrar si la parte de mercadotecnia necesita apoyo, reestructuración o nuevas estrategias para contribuir en los procesos comerciales de la empresa.

En el trabajo presentado por Gómez (2020) se impregnó un pensamiento de planeación estratégica como herramienta de desarrollo sostenible en empresas del sector de aseo de Bogotá, Colombia. La metodología se basó en un estudio de caso y examinación de información de fuentes secundarias para relacionar el movimiento de financiero y de planificación de estas entidades. Los resultados exhibieron que los componentes de dos grandes empresas de dicha nación muestran la siguiente composición:

Tabla 4

Análisis de los componentes de la planeación estratégica de dos empresas

Componentes de E.P.	EULEN Colombia S. A	Serviaseo S. A
Políticas de gestión	X	X
Gobierno corporativo	X	
Sistema de gestión de calidad actualizado	X	
Indicadores para procesos	X	X
Mercado objetivo definido	X	X
Plan de marketing	X	
Proceso de selección y formación de personal	X	X
Documento de planeación	X	
Análisis de factores I y E	X	X
Procesos de I y D	X	
Total	10	5

Nota. Adaptado de Gómez (2020)

Como se permite observar en la tabla anterior, solo una de las entidades cumple con todas las perspectivas de planificación estratégica estipuladas por el investigador. La conclusión generada indica que las empresas analizadas en el trabajo mostraron una relación de crecimiento positiva que se puede vincular a su

comportamiento estable en la aplicación de planificaciones (Gómez, 2020). Las ventas reflejaron un crecimiento en EULEN (una de las empresas examinadas) al pasar de cerca de \$20 millones a más de \$40 millones.

Esto permite asumir que la planificación estratégica contribuyó en el logro de ventas positivas, considerando que ambas organizaciones examinadas la aplican. Lo expresado también indica que la implementación de planificaciones estratégicas conlleva a una estabilidad dentro de las entidades, lo que resalta la importancia que tendrían por parte de los gerentes su buen establecimiento en los modelos de negocio. Fernández (2016) con un proyecto de propuesta estratégica para una entidad en México, su problemática se centraba en un mercado que evoluciona y que desarrolla mayor competencia, haciendo que quienes no se adapten a las exigencias queden retrasados en los nichos.

La idealización de la metodología se distribuye en aspectos de análisis del mercado, como el nivel de aceptación de la empresa, preferencia que existe y los bienes que intervienen (Fernández G. , 2016). Para comprobar la viabilidad de la planificación estratégica realizó un análisis financiero del flujo operativo con los siguientes resultados: del año 1 al 5 obtiene beneficios que pasan de \$262.218,40 en el primer periodo a \$297.543,37 en el último periodo. El análisis planteado demuestra una viabilidad económica de intervenir en la planificación por obtener réditos en cada periodo. Además, de la conclusión a la que se llegó por el investigador se sostuvo en limitaciones del mercado en temas de acceso de información, por ser un mercado orgánico/ecológico; para el desarrollo positivo de la empresa menciona que debe

adecuar medidas que atraigan al consumidor con estilo de vidas sanas (Fernández, 2016).

Es necesario recalcar lo expuesto, en todo nicho la forma de planificación y acceso a información será distinta, y existirán limitaciones para los investigadores de empresas al momento de formular medidas y diagnósticos. Así mismo, la forma de plantear estrategias variará para adaptarse a las cualidades del nicho al que piensan intervenir, de lo contrario, no contribuirían en su desarrollo. En lo que respecta a estudios de carácter nacional se puede hacer mención del presentado por parte de Guerrero (2017) que evalúa los procesos internos del área comercial, para lo cual, emplea una metodología con enfoque cuantitativo que obtiene datos de la observación y encuestas a empleados de la empresa examinada, consultando sobre medidas implementadas y obteniendo como resultado: Hoja con formato de cumplimiento (0%), Apuntes varios (32%), Teléfono (0%), Solo observa (52%) y Nada (16%).

La información anterior se resalta porque permite observar qué tipo de medidas se utilizan dentro del área comercial para llevar control de la fuerza de ventas, en base a esto, concluyó que el establecimiento de índices de gestión son soluciones que permitirán una mayor examinación, denotando que las medidas que se empleaban anteriormente no lograban cumplir con un correcto informe (Guerrero, 2017). Lo referenciado permite observar que los instrumentos como encuestas y ficha de observación se convierten en un apoyo para despejar dudas sobre cómo se gestionan los procesos internos. El resultado expuesto brinda una interrogante que puede ser de utilidad en el presente estudio para reconocer que tipo de controles se efectúan por parte de los directivos de BANANO&RIEGO S.A.

En el trabajo de Cáceres (2016) que valoró a la planificación estratégica como un medio para generar estabilidad en una empresa del sector de la construcción que presenta problemas como reducción en productividad, retraso en entregas, entre otros inconvenientes. La metodología que se aplicó es cuantitativa, de campo y documental en la que examina a diferentes contratistas para generar datos sobre el proceso integral que lleva la entidad. Los resultados aportaron con los siguientes datos:

Tabla 5

Porcentaje de incidencia de la planificación estratégica en los resultados económicos

Pregunta	Detalle	%	Observación
1	Crecimiento económico financiero = Plan estratégico	67%	Totalmente de acuerdo que el crecimiento proviene de un adecuado plan estratégico

Nota. Adaptado de Cáceres (2016)

El porcentaje de incidencia es alto, lo que permite atribuir a esta acción como parte del crecimiento de los negocio. Bajo esta premisa el investigador concluyó que la entidad muestra una buena organización, sin embargo, las medidas formuladas no se adaptan pertinentemente para asegurar el alcance de metas, por lo que se provee de un manual de dirección estratégica para la realización de los procesos internos (Cáceres, 2016). En el trabajo expuesto, la contribución de mejora de la planificación se basó en el diseño de un mal que les permita a los responsables de las áreas un mejor entendimiento y guía en la realización de los procesos, por lo que comprender que el establecimiento de lineamientos que direccionen el actuar pueden ser considerados como parte de una planificación estratégica siempre que den solución a un problema interno o un posible fortalecimiento de los procesos.

Baidal y Alarcón (2017) también presentaron una perspectiva sobre la planificación estratégica dentro de las empresas, su trabajo expuso la necesidad de realizar un diagnóstico situacional a una entidad para poder identificar las debilidades y oportunidades que permitirán a los altos mandos impulsar su capacidad administrativa, considerando que las exigencias actuales denotan un mayor empeño en la realización de las tareas. La metodología se basó en un análisis situacional que permitiría conocer las preferencias del mercado y características de la empresa. Para observar la situación interna de los procesos ponderó los efectos de las debilidades y su impacto reflejando los siguientes resultados:

Tabla 6
Debilidades evidenciadas – Factores críticos de éxito (FCE)

	Debilidades	Valor	%	No.	P. Ac.
D4	Falta de liderazgo gerencial	14,5	12%	1	12%
D1	No se exhibe planificación estratégica en base a planes y objetivos	11	9%	2	21%
D7	Precios sin estudio previo	11	9%	3	30%
D10	Contabilidad inadecuada	10,5	9%	4	39%
D6	Sin estrategias de promoción y comercialización	10	8%	5	48%
D8	Insuficiente capital de trabajo	10	8%	6	56%
D13	Mala administración de procesos	9,5	8%	7	64%
D5	Sin posicionamiento de mercado	8,5	7%	8	71%
D15	Sin planificación de producción	8,5	7%	9	78%

Nota. Adaptado de Baidal y Alarcón (2017)

Se puede observar que el liderazgo gerencial y la planificación estratégica son las afectaciones fuertes en el negocio, por esto, la conclusión de la investigación

evidenció la necesidad de convertirse en una institución inteligente para que los altos mandos tengan la capacidad de generar una construcción organizativa enmarcada en planes estratégicos (Baidal & Alarcón, 2017). Su contribución permite añadir otra perspectiva a considerar en la rama de planificaciones estratégicas de una organización, en este caso, considera que la preparación de los supervisores, gerentes o directivos en general. Es vital para promover un conocimiento sistemático que apunte a la esquematización de soluciones de medidas para la organización, por lo que su adiestramiento y preparación sería otro eje que debería considerarse en las empresas.

Así mismo, Amboya y Muñoz (2018) centró la planeación estratégica dentro de una pequeña empresa de Loja, cuya finalidad fue obtener un mejor crecimiento comercial por parte de la entidad, para esto propuso una metodología inductiva - deductiva, sintética y analítica, la distribución de indicadores para el tema investigado se centró en análisis internos, externos y FODA mediante observación, entrevistas y porcentajes de datos estadísticos. Denotándose que busco un análisis interno amplio para tener un mejor panorama de la organización. Mediante un análisis de vulnerabilidad expreso que:

Tabla 7
Matriz de vulnerabilidad de las empresas

Análisis de vulnerabilidad de la empresa	Amenazas					Total
	A5	A1	A3	A1	A3	
Debilidades	Nuevos competidores	Regulaciones alimenticias	Oferta de productos sustitutos	Cambios constantes en tecnología	Catástrofes ambientales	

D5	No posee estructura y política organizacional	5	3	5	3	5	21
D5	Ausencia y desconocimientos sobre misión, visión y objetivos empresariales	5	3	5	3	3	19
D5	Falta de planificación y estrategias administrativas	5	3	5	3	5	21
D3	Falta inventario, representa mayor parte de liquidez	3	1	3	1	3	11
D5	Falta de personal capacitado y aptitudes	5	3	5	3	5	21
D5	Falta de herramientas y equipos tecnológicos	5	3	5	3	5	21
D3	Falta de programa de capacitación y formación	3	1	3	1	3	11
D3	Falta de indicadores y evaluaciones de desempeño	3	1	3	1	3	11
Total		34	18	34	18	32	

Nota. Adaptado de Amboya y Muñoz (2018)

Como se puede observar, la falta de estos planes haría que los negocios sean vulnerables ante amenazas externas. La conclusión que se generó demostró la situación de la entidad, afirmando mediante las herramientas de recolección de datos que había ausencia de planificación estratégica en el modelo organizacional que empleaban, lo que ocasionaba mala realización de procesos administrativos y financieros que terminaba en desequilibrio de las operaciones (Amboya & Muñoz, 2018). En otras palabras, el impacto de las planificaciones estratégicas profundiza más qué partes administrativas, pueden incurrir en acciones financieras que terminan desgastando los recursos e impidiendo una buena utilización y distribución dentro de la organización, permitiendo la existencia de pérdidas en réditos, adicionando otra variable más de la influencia e importancia que tienen estos mecanismos.

Actividad agrícola en Ecuador

Otro aspecto a contemplar en el marco referencial, es la importancia de la actividad agrícola dentro del Ecuador, al ser el nicho al que va dirigida la actividad económica de la empresa BANANO&RIEGO S.A., demostrando un enfoque situacional de lo que comprende este sector. La industria de la agricultura se convierte en uno de los ejes de su economía representando un promedio del 9% del Producto Interno Bruto (PIB), siendo la tercera fuente de mayor ingreso del país, después de las labores de comercio y el petróleo y minas. Para ejercer estas acciones se cuenta con cerca de 26'079.000 hectáreas de las cuales son utilizadas 11'659.087 (Fiallo, 2017). La división es la siguiente:

- Las tierras de montes y bosques corresponden a un 30%.
- El pasto cultivado en Ecuador es del 29%.
- Para cultivos permanentes se representa el 12%.
- Un 12% equivale a pasto natural.
- El 8% son para barbecho y cultivos transitorios.
- Un 5% es representado por páramos.
- 2% es para descanso y otro 2% para otros usos (Fiallo, 2017).

Como se puede apreciar, la actividad agrícola dentro del Ecuador es propensa a su desarrollo por ser un país que cuenta con tierras que permiten el sembrío y cosecha de estos bienes, también se debe indicar que el Ecuador como un país subdesarrollado entra entre los mercados en los que son comunes estas actividades como ya se referenció anteriormente, considerando que el desarrollo industrial es débil y se basa más en producción de bienes primarios.

Entre los bienes que se producen dentro de la nación están el arroz, los cereales, las hortalizas, el tabaco, la caña de azúcar, uvas, frutas tropicales, cítricos, entre otros. Se puede destacar dentro de estas las acciones de cultivos de arroz en las que tres piladoras absorben la producción, sobresaliendo Corporación de Industriales Arroceros del Ecuador (Corpcom) por tener un 60% del mercado, también en otros bienes existen grandes compañías que observen la mayoría de la producción como Pronaca que representa el 70% de maíz, por lo que puede considerarse que existe oligopsonio en el mercado ecuatoriano (Arévalo, Arévalo, Lanas, & Palacio, 2018). En lo que representa las superficies y sus usos por región se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 8
Uso de suelo por provincia - 2016

Uso de suelo	Costa	Sierra	Oriente	Promedio total
Permanentes	20%	7%	5%	12%
Transitorios	12%	9%	2%	8%
Descanso	2%	2%	60%	2%
Pasto cultivado	34%	22%	33%	29%
Paramos	0%	11%	2%	5%
Montes y bosques	25%	23%	53%	30%
Pasto natural	5%	25%	5%	12%
Otros usos	2%	2%	6%	2%

Nota. Adaptado de Fiallo (2017)

La tabla permite observar que la región costa es la que mayor representatividad tiene en el uso del suelo para las diferentes actividades mencionadas, después de esta región es la sierra la que mayor disponibilidad para cultivos permanentes y transitorios emplea. Mientras que el Oriente se suscita como un sitio mayormente utilizado para montes y bosques dentro del Ecuador. Además, Quinde, Bucaram, Bucaram y Silvera (2018) mencionaron que esta actividad

económica abastece con el 97% de los alimentos en el Ecuador, en lo concerniente a una alimentación básica, permitiendo que cerca de 16 millones de pobladores tengan la oportunidad de consumirlos. Es decir, que los alimentos de las familias ecuatorianas son fundamentales para cubrir las necesidades de gran parte de la población, también se debe indicar que es una gran fuente proveedora de empleado por la intervención en procesos de comercialización nacional e internacional.



Figura 9 Empleo por sector. Nota. Tomado de Fiallo (2017)

Como se puede visualizar en la figura anterior, la participación en empleo por parte de la actividad agrícola es superior al resto de sectores, incluso supera al comercio que es considerada como una de las que mayormente aporta en el PIB, la agricultura con un 27% supera el 19% de representación del comercio (Fiallo, 2017). Las referencias realizadas en el estudio permiten apreciar que el sector agrícola contribuye en gran medida a la nación ecuatoriana. Además, es una gran fuente generadora de empleo, también se centran en conseguir bienes de calidad, para lo cual, productos en sistemas de riego son esenciales al cubrir la necesidad de varios tipos de cosechas, por ende, la actividad de la empresa objeto de estudio es de aporte para el agricultor y sector agroindustrial.

Capítulo III.

Marco Metodológico

Metodología de la investigación

Enfoque cuantitativo

La investigación presenta un carácter cuantitativo al centrarse en otorgar datos sobre los inconvenientes internos dentro de la entidad objeto de estudio. Esta metodología se vincula con conteos numéricos y matemáticos como fundamento de su estipulación, siendo en la actualidad estipulado mediante una secuencia de procesos para comprobar suposiciones de los estudios (Hernández & Mendoza, 2018). La implementación de este enfoque derivará en la utilización de técnicas como encuestas.

Metodología deductiva

La investigación plantea un método deductivo porque parte de una consigna general para referenciar un hecho en específico (Baena, 2017). Es decir, que de hechos ya comprobados se pueden generar conclusiones sobre los mismos elementos en otros escenarios similares. En este caso, la consigna es que la falta de planificación estratégica como una acción de mejora perjudica los procesos de una organización, bajo esta premisa, se puede exponer la situación de la empresa BANANO&RIEGO S.A.

Tipo de investigación

El estudio expone una perspectiva de investigación transversal. Cohen y Gómez (2019) indicaron que en las investigaciones transversales se valora el estudio

en momentos de tiempo específicos, donde se lo asume como constante al momento de ejecutar la indagación. Se aplica un tipo de estudio transversal porque la indagación sucede en un determinado tiempo, en este caso, se ejecuta la recolección de datos y evidencia de la gestión interna suscitada dentro del marco de la organización en el periodo del 2021.

Alcance de la investigación

El alcance de la investigación está focalizado en las áreas comerciales y operativas de la empresa BANANO&RIEGO S.A. El examinar estos departamentos es esencial porque son los que demuestran inconvenientes dentro de la ejecución de sus funciones. Se busca mediante el análisis y recolección de datos describir la problemática para establecer una planificación administrativa que brinde soluciones específicas a sus inconvenientes.

Investigación descriptiva

Este tipo de alcance se aplica en estudios que requieren la definición de cualidades particulares, descomponiendo las características de un fenómeno determinado (Hernández & Mendoza, 2018). En este sentido, la presente investigación busca delinear las características para diseñar un plan estratégico, así como la situación interna de la empresa BANANO&RIEGO S.A. Para poder cumplir con esta descripción se plantea la utilización de diversas técnicas y herramientas que permitan recolectar datos de la organización.

Diseño de la investigación

No experimental

Este diseño consiste en investigaciones cuyo diseño no corresponde a una manipulación de las variables, por lo que los datos recolectados se obtienen de manera natural como se suscitan los hechos (Hernández & Mendoza, 2018). En el presente estudio no se intervendrá en la gestión interna de la entidad BANANO&RIEGO S.A. La información obtenida será el resultado de la administración actual de la entidad, que pretende ser mejorada con la planificación estratégica a diseñar.

Universo de estudio

Población: El estudio examinará las áreas de operaciones y comercial de BANANO&RIEGO S.A., estas cuentan en la actualidad con un total de 175 personas en nómina, dividido en dos departamentos; operaciones y comercial, con 25 y 150 empleados respectivamente. El departamento de operaciones tiene a cargo las funciones de: Compras, Bodega, Planeación y Distribución. Mientras que el departamento comercial comprende: Retail y Proyectos. Este universo será la base para determinar la muestra a continuación.

Muestra: El tipo de enfoque a aplicar es Muestreo No Probabilístico por Conveniencia. Bajo esta perspectiva se aplicará una selección basada en escoger al personal que pertenece a las áreas comerciales y operativas, lo que delimita en una muestra de 175 personas. En la entrevista el criterio de selección será al supervisor del área de operaciones por tener una visión general del negocio.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas de investigación

Encuesta: Para poder obtener datos sobre el cumplimiento correcto de procesos de las áreas se aplicará una encuesta que delimite el cumplimiento que tiene cada departamento en determinados ítems. Permitirá determinar las falencias que deberían mejorarse en una planificación estratégica. El cuestionario de esta técnica puede observarse en el apéndice 1.

Entrevista: La entrevista se desarrolla a un alto mando de la entidad para obtener una visión general y precisa de cómo se escritura y conforman los procesos por parte de la empresa. Además, de comprender con claridad la forma en que ejecutan planificaciones y su aceptación a la idea del estudio. Su cuestionario se observa en el apéndice 2.

Instrumentos de recolección

Cuestionario: Conforme a la técnica de investigación de entrevista se propone como instrumento el cuestionario. Consiste en la esquematización de preguntas para formulación de diálogos abiertos que facilitarán una mejor apreciación y recolección de información sobre la entidad. Adicional a estas técnicas e instrumentos de recolección de datos se presentará un análisis documental sobre registros de la entidad BANANO&RIEGO S.A., que sirvan de aporte en el despeje del fenómeno sobre las falencias y sucesos relevantes en la administración interna de las áreas de operaciones y comercial.

Procesamiento de la información

Presentación y análisis de resultados: En la presentación de resultados se utiliza Microsoft Word y Excel para la realización de tablas que den informes sobre los datos de la entidad. Con esta secuencia se permite un análisis ordenado y propicio para el presente proyecto tanto para la información de los instrumentos como la proveniente de información documental. Los resultados de la técnicas utilizadas se presentan a continuación.

Resultados

Análisis de encuesta a área comercial

1. ¿Posee lineamientos estructurados para el proceso?

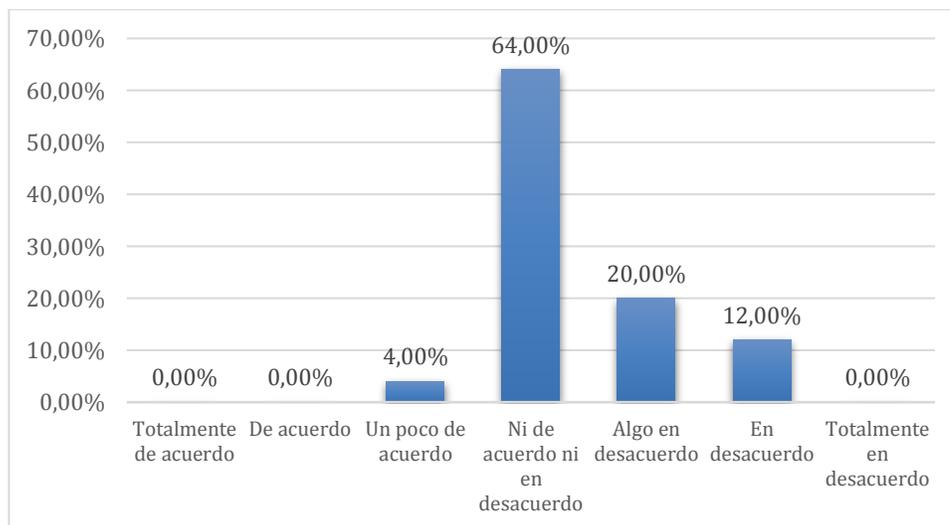


Figura 10 ¿Poseen lineamientos estructurados para el proceso?

Los resultados exponen una calificación de 4 para el establecimiento de lineamientos para el proceso del área comercial, es decir, que su estructura no se considera apropiada, por esto, los colaboradores del departamento no están de

acuerdo ni en desacuerdo (64% en las respuestas) con la afirmación de su esquemización, observándose que dicha conformación debe mejorarse.

2. ¿Se sigue una secuencia estructurada o flujograma en el proceso?

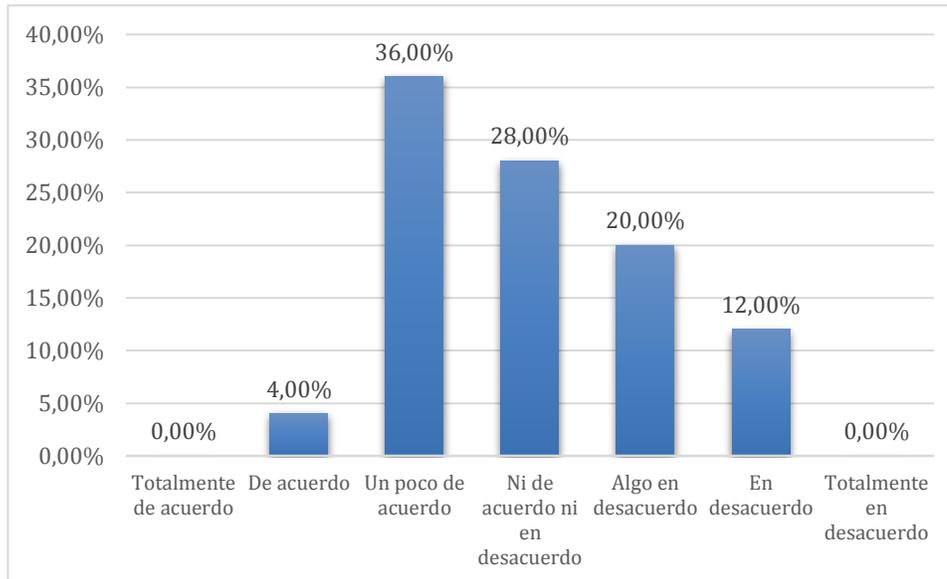


Figura 11 ¿Existe una secuencia estructurada o flujograma en el proceso?

Los resultados revelan que la empresa cumple con una secuencia apropiada de los procesos, pero con una calificación de 5 que equivale a “Un poco de acuerdo”, esto se observa con un resultado de 36% en las respuestas. Un 28% lo califica de 4, ambos resultados reflejan un margen de cumplimiento bajo, por lo que se entiende que la estructura debe mejorarse. Las dos primeras preguntas permiten asociar a la institución con una falta de perfeccionamiento de su estructura, considerando que actualmente cumple de forma baja con el correcto establecimiento de estas. En este sentido, la planificación estratégica contribuirá para dar mejores lineamientos en los procesos internos del departamento de la empresa.

3. ¿Implementan medidas de control para sus procesos?

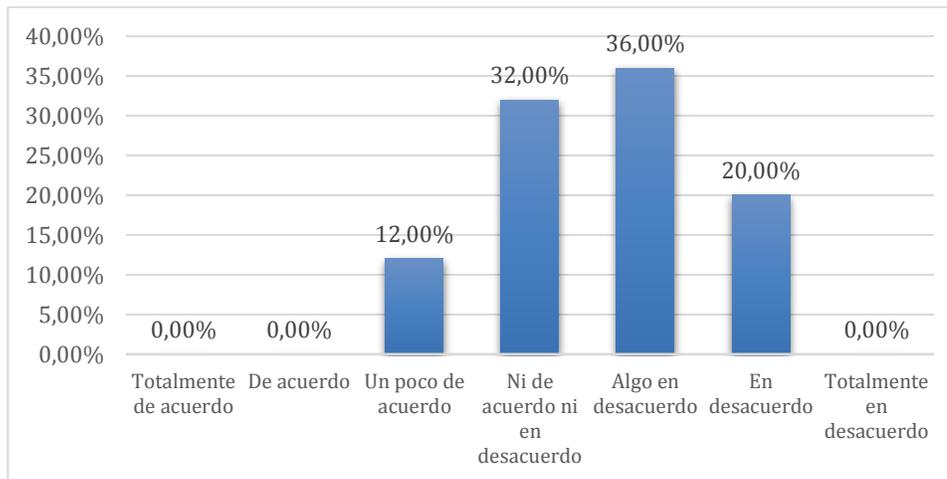


Figura 12 ¿Se implementan medidas de control?

Los resultados de la encuesta aportan sobre un ítem importante, este corresponde a las medidas de control dentro de la entidad, en este aspecto, los colaboradores del área comercial mencionan estar mayormente en desacuerdo con el cumplimiento de esta labor y el 36% lo califica con un puntaje de 3 y un 20% con un puntaje de 2. Por lo tanto, se entiende que los directivos no han formulado buenas medidas para dar seguimiento a los procesos que se ejecutan en el área.

4. ¿Se promueve una adecuada gestión de redes y comunicación?

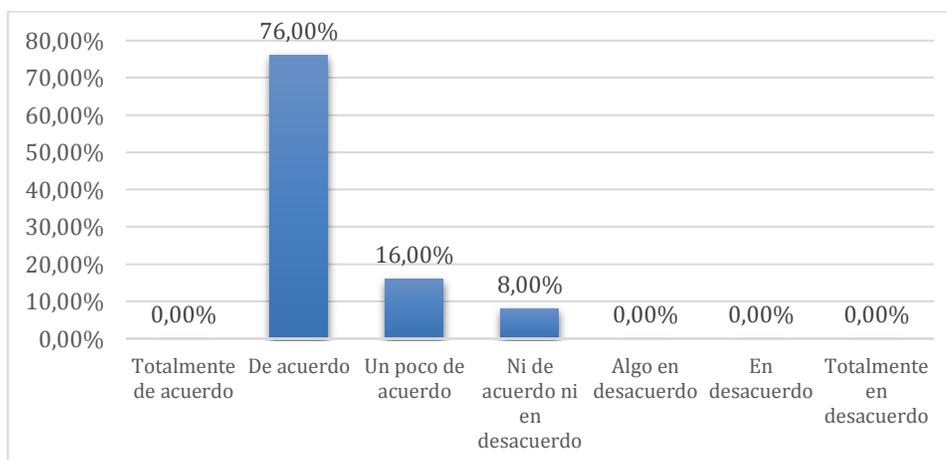


Figura 13 ¿Es adecuada la gestión de redes y comunicación?

La fase de comunicación interna por parte de las áreas se observa como un proceso que cumple con las expectativas de los colaboradores, por esto brindan una calificación de 6 el 76% de los encuestados. Por lo que, la forma de enviar y retroalimentar los datos entre los colaboradores puede considerarse apropiado en la actualidad, pudiendo ser una fortaleza interna por parte de la organización objeto a estudio

5. ¿Existen problemas en coordinación de compras?

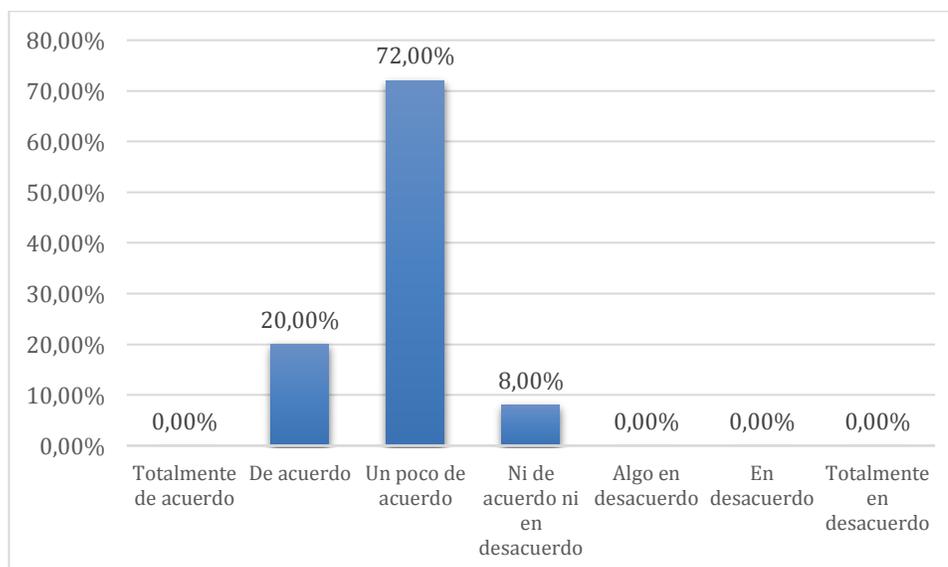


Figura 14 ¿Hay inconvenientes en coordinación de compras?

Los problemas en coordinación de compras reciben una calificación de 5, es decir, que no obstante de tener una estructura y buenos procesos de comunicación, se sigue fallando en la fase de coordinación. Por lo tanto, la empresa sí requiere tomar o formular medidas estratégicas para mejorar estos procesos. Esto representa una necesidad a solucionar con la propuesta.

6. ¿Presenta problemas de retroalimentación de información con el resto de las áreas?

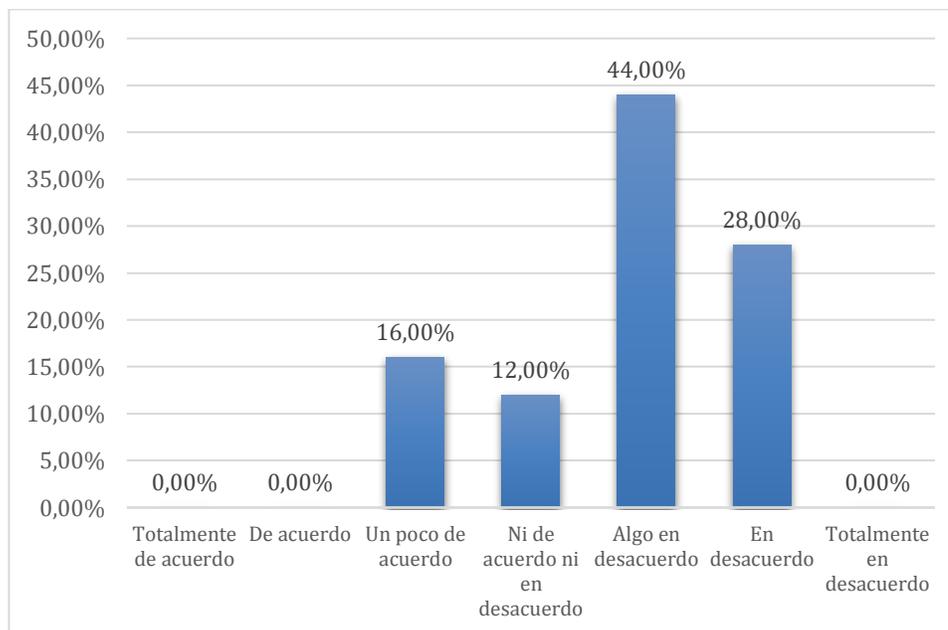


Figura 15 ¿Tienen problemas de retroalimentación de información con el resto de las áreas?

Se puede observar que la fase de retroalimentación de datos entre los colaboradores de las áreas no muestra un inconveniente actual de las empresas, esto comprueba que la entidad sí tiene una buena secuencia en su fase de comunicación y que los canales que utilizan les permite tener retroalimentación entre las diferentes zonas, esto se refleja en los resultados con un 44% que mencionaron estar algo en desacuerdo. No obstante, que la retroalimentación de información no sea un problema por parte de la organización objeto a estudio, en la pregunta anterior si se evidenció un resultado negativo en la coordinación de compras, entendiéndose que la falla puede derivarse a otro proceso ejecutado por la entidad y que no han sido controlados.

7. ¿Hay problemas de gestión de distribución a clientes?

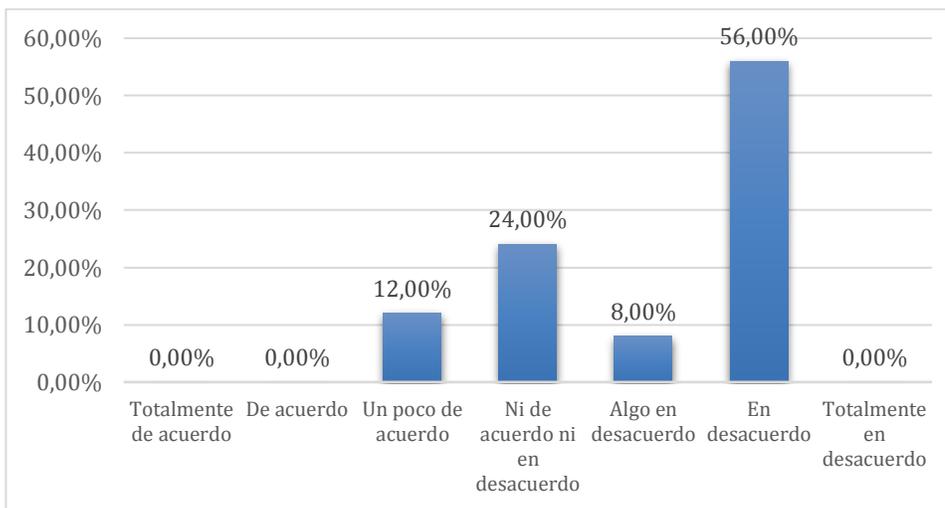


Figura 16 ¿Existen problemas de gestión de distribución a clientes?

Los resultados revelan con un 56% que los problemas no se derivan de la gestión de los clientes de la entidad, por lo que se puede descartar a esta fase como una de las problemáticas dentro de la estructura. Esto también revela que la coordinación de los datos con el cliente se ejecuta de forma apropiada.

8. ¿Se lleva control para el inventario?

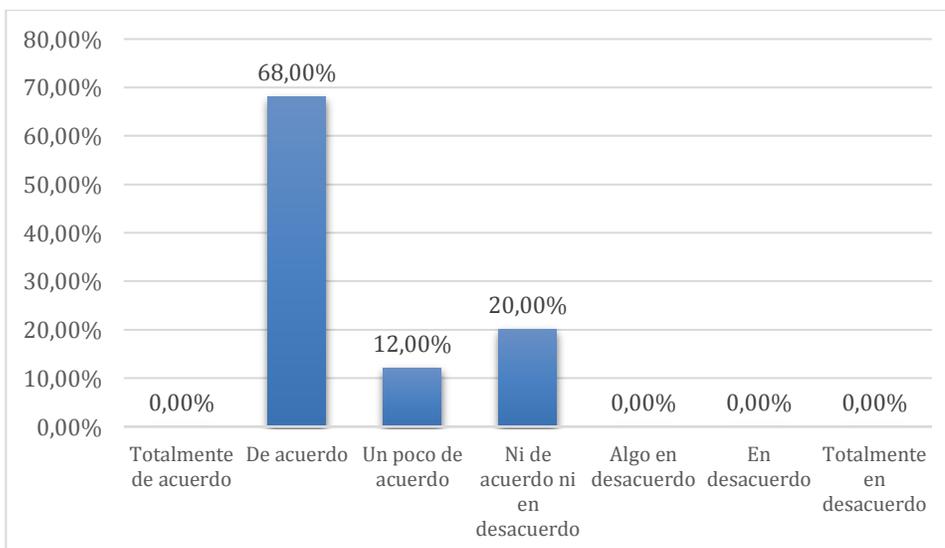


Figura 17 ¿Hay controles de inventario?

Los resultados revelan que la empresa sí lleva un control para la fase de inventario, es decir, se entiende que sí se hace énfasis en la custodia, registro y supervisión de estos recursos, esto se revela en los resultados de la encuesta con un valor de 68%. Esta se convierte en una fortaleza dentro de la administración de la empresa objeto a estudio.

9. ¿Existe una mala distribución de inventario?

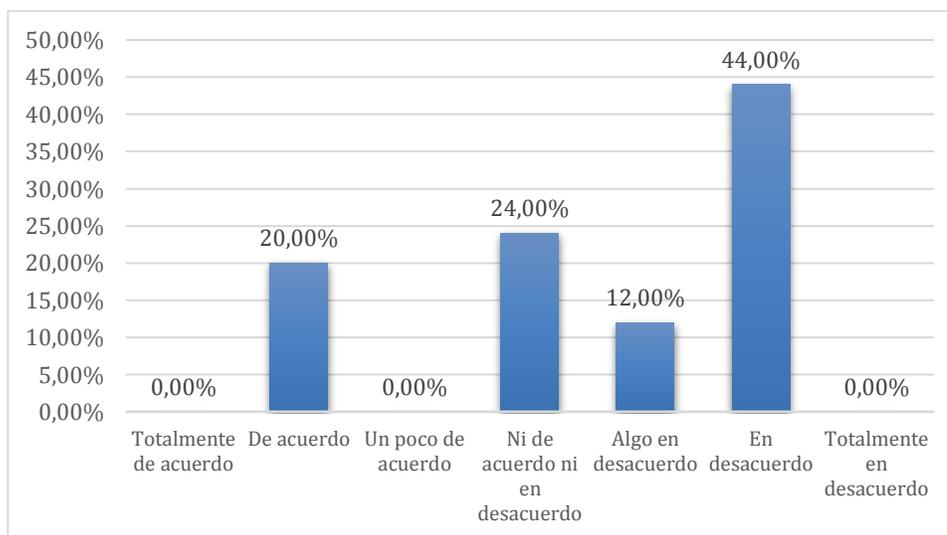


Figura 18 ¿Evidencia una mala distribución de inventario?

En lo que respecta a la distribución se expone por parte de los colaboradores, con un 44% de los resultados, que la empresa no muestra una mala distribución. Sin embargo un 20% indica que sí se observa este inconveniente, es decir, que no se han tomado correctivos en la forma de enviar los recursos (inventario) entre los colaboradores que lo solicitan. Esta característica demuestra otra falencia que debe ser solucionada, aunque demuestra un menor grado de problemática en comparación a otros elementos.

10. ¿Se lleva un informe apropiado de las mercancías que entran y salen?

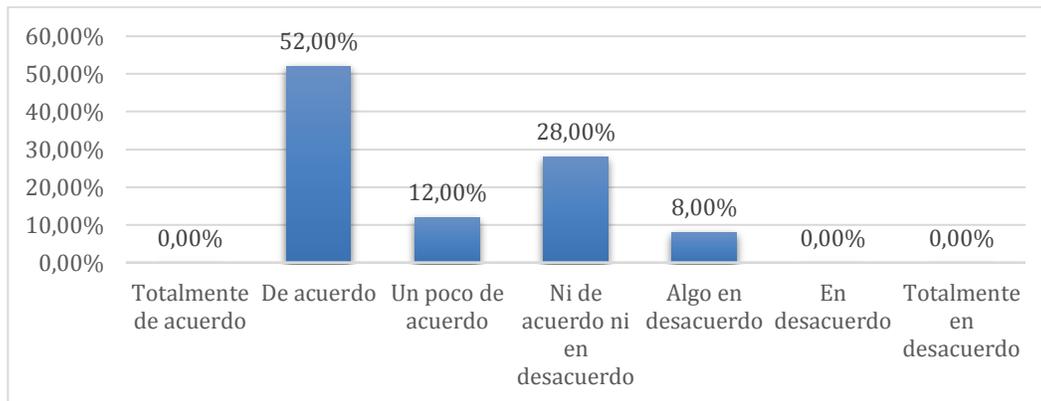


Figura 19 ¿Ejecutan un informe apropiado de las mercancías que entran y salen?

En lo que corresponde al registro de los recursos se menciona que esta se efectúa de forma apropiada, es decir, que la coordinación de los elementos que salen y entran no representa un error por parte de la entidad, esto se revela en los resultados con un valor de 52%. Los resultados demuestran que la empresa mantiene aspectos positivos y negativos, sin embargo, debe mejorarse la gestión de la distribución de recursos.

Análisis de encuesta a área operativa

1. ¿Poseen lineamientos estructurados para el proceso?

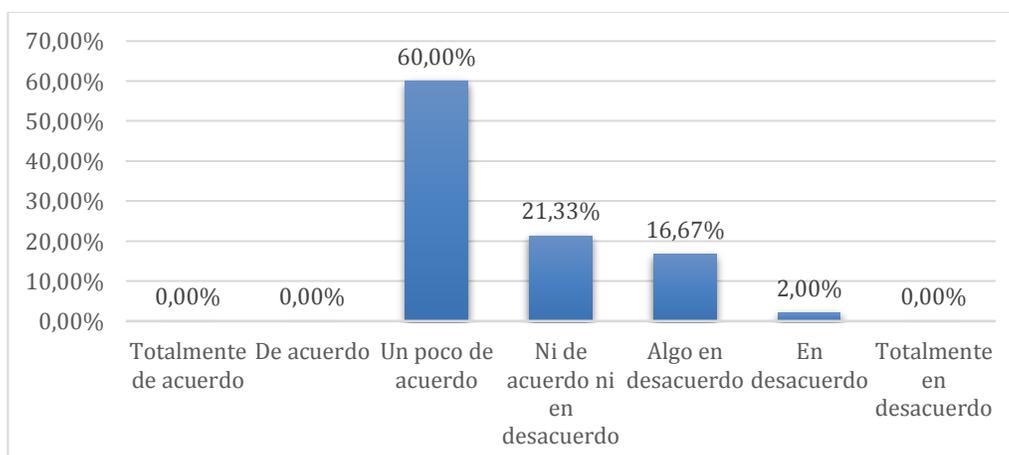


Figura 20 ¿El área operativa tiene lineamientos estructurados para el proceso?

Los resultados revelan que para el área operativa la empresa sí cuenta con una estructura de directrices o lineamientos, esto se refleja en la encuesta con un 60% que menciona estar un poco de acuerdo con la afirmación. Esto demuestra que la organización se preocupa en formular una guía para la realización de los procesos operativos de la entidad y que deberían ser las bases para un correcto funcionamiento de los procesos internos.

2. ¿Se sigue una secuencia estructurada o flujograma en el proceso?

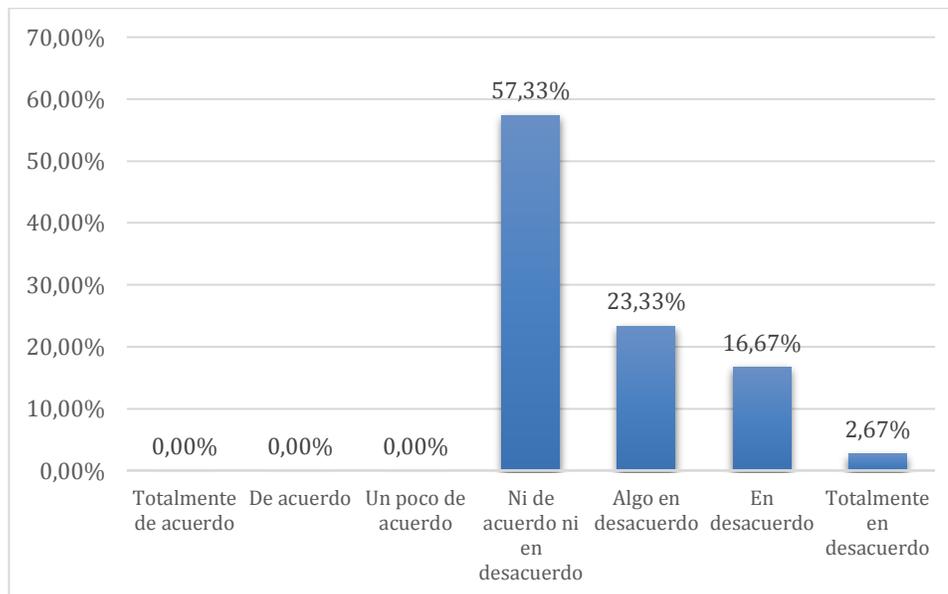


Figura 21 ¿El área operativa sigue una secuencia estructurada o flujograma en el proceso?

Sobre el seguimiento de una secuencia de pasos en la fase operativa, se revela por parte de los colaboradores que no se sigue una sucesión adecuada de pasos, dando origen al desorden que puede provocar la descoordinación en las gestiones de los recursos y pedidos por parte de la entidad. Este denota el requerimiento de una mejor estructura de secuencia para efectuar los procesos en esta sección organizacional de la entidad.

3. ¿Se promueve una adecuada gestión de redes y comunicación?

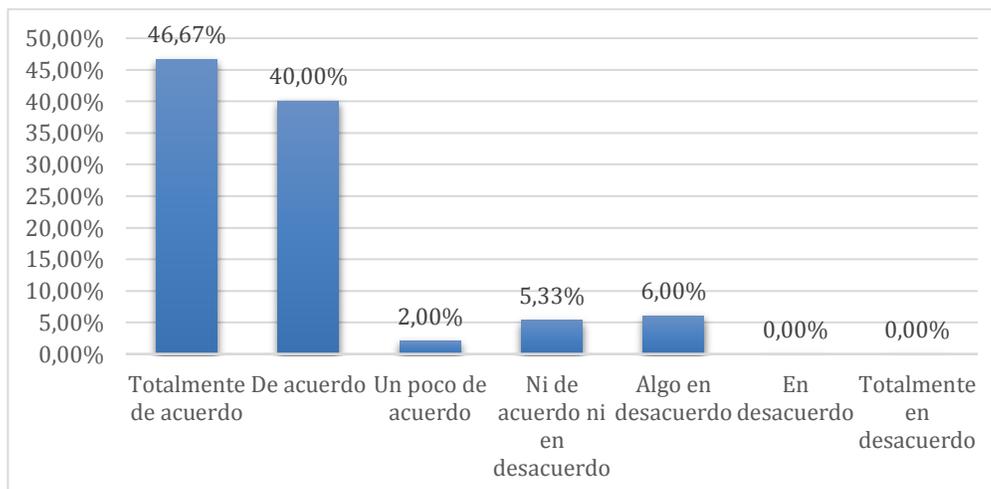


Figura 22 ¿En el área operativa se promueve una adecuada gestión de redes y comunicación?

Al igual que el área comercial, se menciona por parte de los colaboradores del departamento operativo que existe una buena administración de la parte de redes y comunicaciones, es decir, que el flujo de información entre empleados y departamentos puede considerarse apropiado. Esto se aprecia en los resultados con un valor de 46,67% en las encuestas.

4. ¿Implementan medidas de control para el proceso retail?

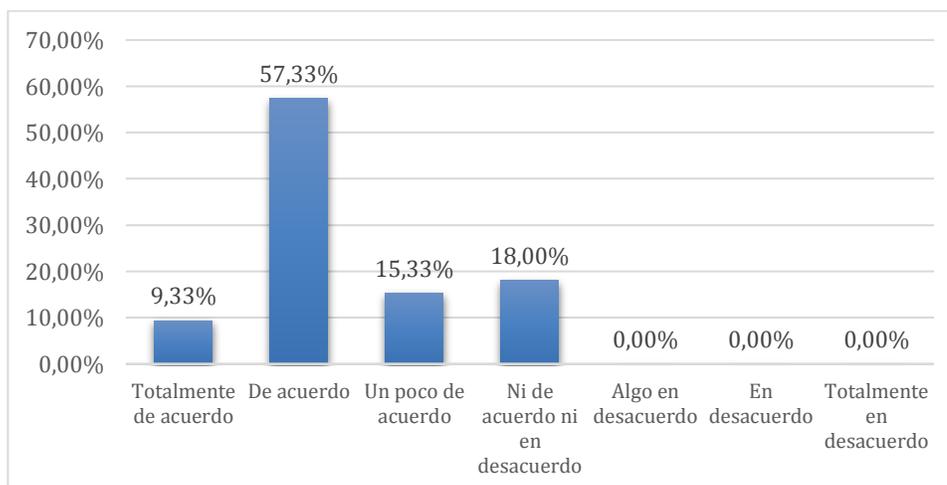


Figura 23 ¿Ejecutan medidas de control para el proceso retail?

Un resultado positivo dentro de las encuestas es la fase de control de retail, en este sentido, los encuestados mencionan con un 57,33% que sí se aplican medidas de control dentro de estos procedimientos, por lo tanto, se plantea seguimiento para poder asegurar la venta al detalle por parte de la organización. Esta información puede complementarse con los datos resultantes de la entrevista. Cabe mencionar que en el departamento comercial también se visualizaron medidas de control, por lo tanto, la entidad plantea fases de seguimiento para poder vigilar y tratar de garantizar el correcto funcionamiento dentro de ambas áreas, siendo una característica resaltable de la organización.

5. ¿Se lleva un informe apropiado de las mercancías?

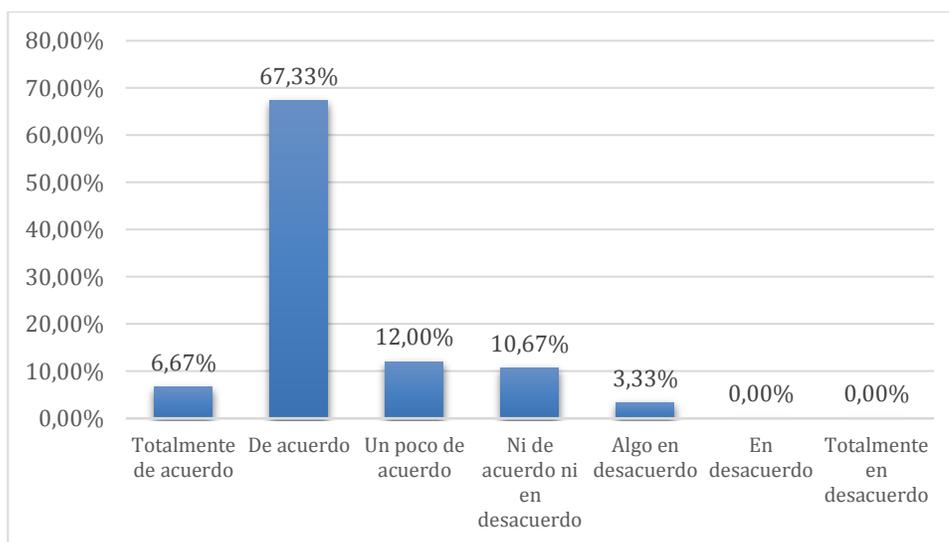


Figura 24 ¿Realizan lleva un informe apropiado de las mercancías?

También se revela dentro de los resultados que la entidad presenta informes de forma adecuada, por lo tanto, el registro de los sucesos y movimientos surgidos de la parte operativa se constituyen como procedimientos contralados y vigilados por los supervisores, esto se refleja con un 67,33% en los resultados.

6. ¿Cuentan con políticas para precios, promociones y descuentos?

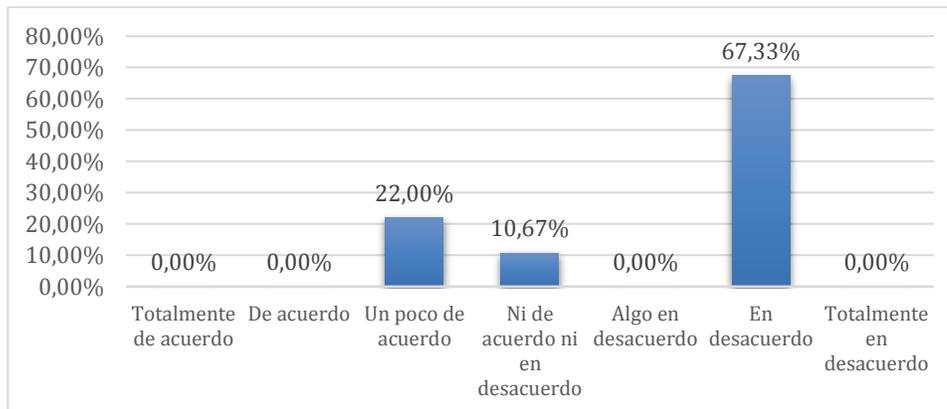


Figura 25 ¿Tienen políticas para precios, promociones y descuentos?

En la parte de estructuración de políticas de precios, promociones y descuentos, se puede visualizar con un resultado de 67,33% de los encuestados, que estas estrategias o procedimientos no se ejecutan en la organización, esto puede generar un desorden y pérdida en la administración de los costos, porque hace presumir una gestión de forma empírica en este proceso. Esto perjudica a la fase comercial, considerado que la administración de los costos de la parte operativa debería poder brindar estándares.

7. ¿El personal tiene conocimiento técnico de los productos?

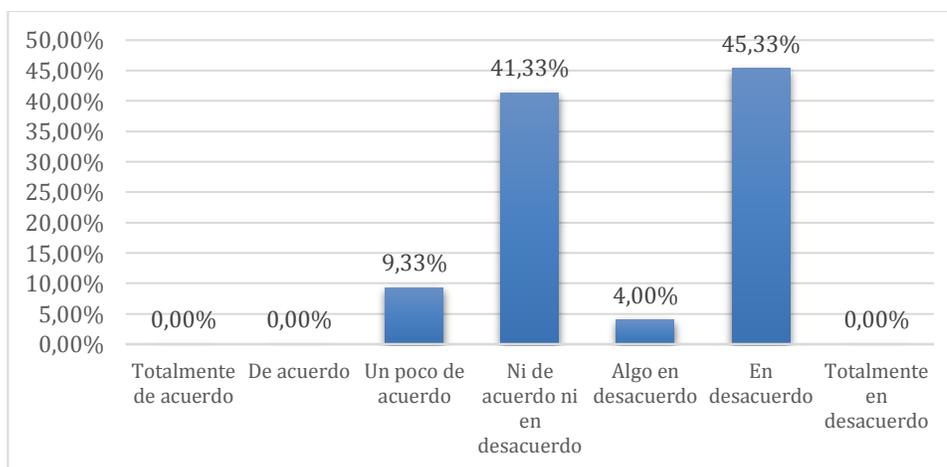


Figura 26 ¿El personal tiene conocimiento técnico de los productos?

Otro de los aspectos que demuestra una deficiencia, son las aptitudes del personal, los resultados revelan con un 45,33% que el personal no cumple con un propicio conocimiento técnico, esto resulta perjudicial al momento de gestionar los recursos de la empresa, dado que, los empleados no podrán dar asesorías adecuadas a los clientes, además, no se brindará el correcto seguimiento y cuidado de dichos recursos que se comercializan, que otorgaría un valor agregado al negocio para ofrecer una mejor calidad del servicio.

8. ¿Implementan medidas de control para la función de proyectos?

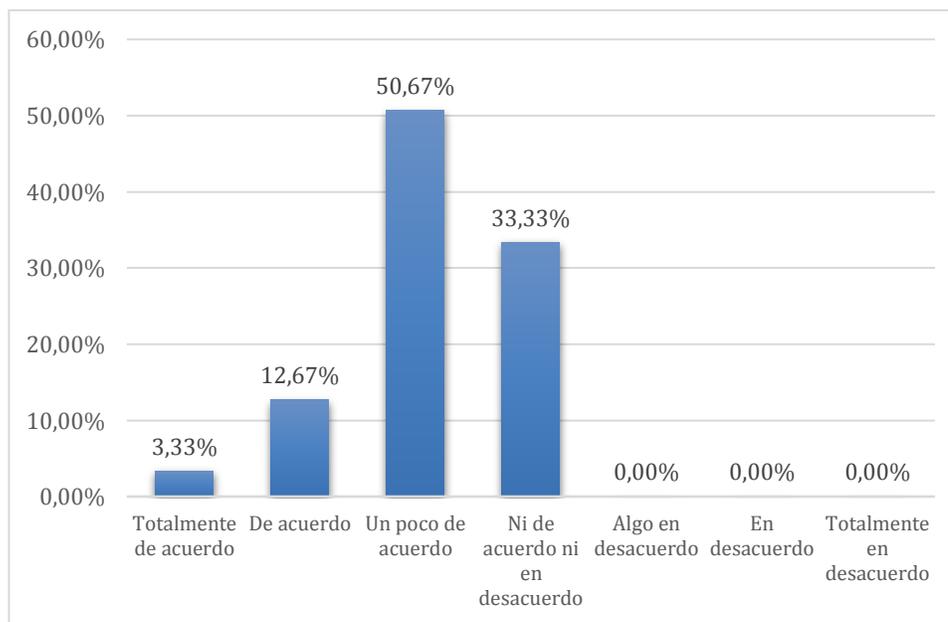


Figura 27 ¿Ejecutan medidas de control para la función de proyectos?

En la fase de realización de proyectos, se menciona por los encuestados que sí se plantean medidas de control, el 50,67% de los colaboradores mencionaron estar un poco de acuerdo con esta interrogante. Bajo este resultado se puede mencionar que en las diferentes áreas la organización se plantean medidas de seguimiento, siendo esta una de sus las prioridades.

9. ¿Se ejecuta planificación de estudio de mercado?

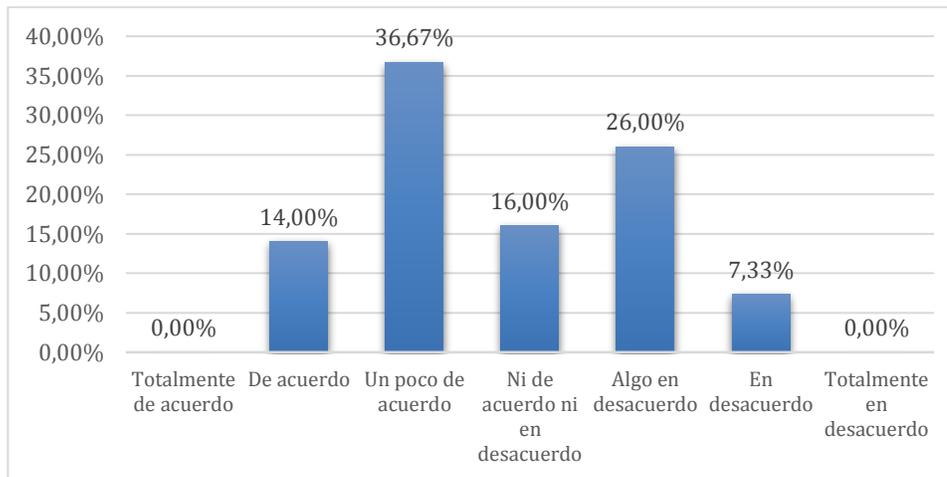


Figura 28 ¿Se ejecuta planificación de estudio de mercado?

En la ejecución de investigación de mercado se menciona por parte de los colaboradores de la empresa como uno de los aspectos que se cumplen en la actualidad, cabe referenciar que en principio se referenció como una de las dificultades de la entidad, pero en la recolección de datos se indicó que es un elemento que sí se ejecuta por la entidad.

10. ¿Se estructuran medidas de promoción y comercialización?

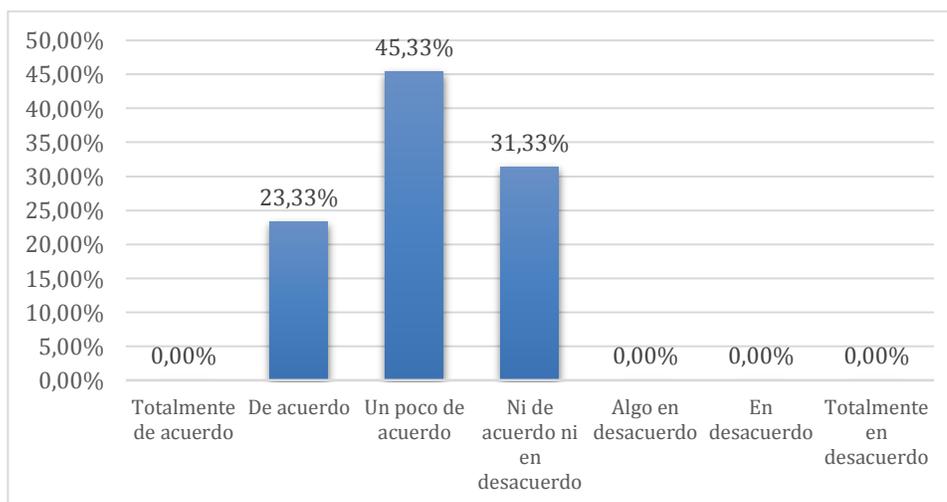


Figura 29 ¿Se estructuran medidas de promoción y comercialización?

El 45,33% de los encuestados mencionaron que sí se ejecutan medidas de promoción y comercialización, mientras que un 31,33% de los encuestados no está de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación, considerando la falta de implementación de medidas para la concesión de precios y descuentos, esta característica debe mejorarse por parte de la organización.

Respuesta y análisis de entrevista

Tabla 9

Resultados de entrevista

<p>1. ¿Cómo se estructura organizacionalmente la empresa BANANO&RIEGO S.A. en las áreas de operaciones y comercial?</p>
<p>Cuenta con una gerencia comercial que reporta directamente a la gerencia General, luego tiene 3 jefes zonales que se distribuyen de manera geográfica, y este supervisa a promotores de zona que se encarga de promocionar la empresa en municipios, asociaciones, empresas del sector, proyectos, etc., y luego viene cada jefatura de sucursal y un vendedor. En la parte de operaciones, se cuenta con un jefe de operaciones el cual supervisa las funciones de las áreas de planificación de compras, compras, bodegas, logística e importaciones; esta jefatura reporta directamente a la Gerencia General.</p>
<p>2. ¿Qué tipos de controles se estipulan en la gestión interna en las áreas de operaciones y comercial?</p>
<p>El área comercial tiene un presupuesto vs venta real que se mide de manera quincenal y mensual. En el área de operaciones tiene como único control la efectividad de inventarios.</p>

<p>3. ¿Cómo ejecutan la planificación estratégica en la actualidad?</p>
<p>No existe como tal una planificación estratégica, actualmente la gerencia General da directrices a las jefaturas de áreas y estas van realizando ajustes en sus funciones para estar dentro de estos lineamientos.</p>
<p>4. Desde su perspectiva ¿Cuál es el aporte de la planificación estratégica dentro de las empresas?</p>
<p>Una planificación estratégica real le podrá dar a la empresa un norte, un objetivo general y específico que deberán cumplir en un lapso de tiempo. Le dará a cada área metas para lograr el objetivo general mejorando la productividad, alineando procesos.</p>
<p>5. ¿Qué fallas presenta en sus departamentos de operaciones?</p>
<p>Cumplir con un abastecimiento oportuno de 65 sucursales a nivel nacional genera un cuello de botella tanto para la parte Logística, de bodega y compras.</p>
<p>6. ¿Qué inconvenientes tiene el área comercial?</p>
<p>Falta una política clara de precios, descuentos y promociones que permitan descentralizar estas decisiones de la gerencia comercial, dándole más agilidad al cierre de negocios.</p>
<p>7. ¿En qué aspectos debería centrarse una planificación estratégica dentro de la empresa BANANO&RIEGO S.A.?</p>
<p>En las áreas de operaciones y comercial, definir metas como áreas que permitan que los procesos sean más descentralizados y que el abastecimiento a sucursales se realice de manera automática.</p>

8. ¿Apoyaría la estructuración de una planificación estratégica por parte de BANANO&RIEGO S.A.?

Pienso que las estructuras empresariales deben de ser modificables para cumplir con la planificación estratégica de cada empresa. Actualmente la estructura de la empresa está diseñada para funcionar, pero con un plan estratégico y metas claras, esta estructura deberá de modificarse para cumplir con los objetivos.

Análisis de resultados de entrevista

El entrevistado menciona que la entidad presenta una estructura organizacional definida, en la que se exponen las responsabilidades de cada colaborador conforme a las zonas y áreas a las que pertenecen, se visualiza como la parte comercial y operativa. Esto demuestra que la entidad se preocupa por definir los puestos y obligaciones a cumplir para migrar a un adecuado funcionamiento de su actividad comercial. También se observa una estipulación de controles, es decir, que las respuestas obtenidas dentro de las encuestas tienen sustento en lo que respecta a las medidas de control que se ejecutan por la empresa, en este sentido, se cubre una visión del presupuesto de la fase comercial para verificar su cumplimiento, así como la administración que ha tenido la organización en temas de inventario.

En lo referente a la planificación estratégica, se menciona por el entrevistado que es un aspecto que no se cubre en la actualidad por parte de la entidad, porque su administración se base en los lineamientos internos; si estos cambian, los jefes de cada zona van modificando sus tareas para adecuarse a estas directrices. Sobre el

inconveniente interno que tiene la empresa se menciona por el entrevistado que la empresa tiene problemas en el abastecimiento de las 65 sucursales, puesto que, las fases de logística, de bodega y compras funcionan ineficientemente, por lo que hay tardanza y descoordinación para la administración de los recursos. Mientras que en el departamento comercial referencia problemas con la estipulación de precios, descuentos y promociones, esto se debe a la falta de descentralización de decisiones, que hace que tarde la formulación estratégica de estas medidas.

En la sugerencia para formular medidas estratégicas se expuso por el entrevistado que debe centrarse en dar soluciones automatizadas para la fase de distribución. Se resalta la como medida sugerida la descentralización de las áreas para que no existan cuellos de botellas y tardanza en la formulación estratégica que no permitan optimizar la gestión interna de los jefes de los departamentos. Se puede resaltar la predisposición que existe por parte del directivo que participó en la entrevista, primero considerando que sirve para direccionar a la organización al cumplimiento de metas, segundo como una medida que modificará la estructura de la organización para poder alcanzar las finalidades en mención, por lo tanto, se tiene predisposición para incurrir en esta clase de propuesta.

Análisis documental

El análisis documental se fundamentará en el informe de matriz de factores internos y externos ejecutados por la empresa BANANO&RIEGO S.A. en el año 2021, lo que permitirá visualizar e identificar los elementos que observaron los directivos como influyentes dentro de sus gestiones internas. Estos datos se presentan a continuación:

Matriz de impacto interno

La MEFI se ponderó mediante niveles de (A) alto, (M) medio y (B) bajo, que se ponderan para las debilidades y fortalezas que tiene la organización, estos se exhiben en la siguiente tabla:

Tabla 10
Matriz de impacto interno de BANANO&RIEGO.

Matriz de Impacto Interna									
Ejes	Fortaleza			Debilidades			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Capacidad para aperturar locales en puntos estratégicos		X						3F	
Capacidad de presencia en ferias y eventos (Vehículo equipado para eventos)	X						5F		
Líderes del mercado y posicionamiento de marca (calidad, cobertura y servicio)	X						5F		
Garantía de Inversión para los clientes		X						3F	
Planificación en el abastecimiento	X						5F		
Asesoría Técnica a pequeños y medianos agricultores		X						3F	
Servicio Post-Venta			X						1F
Importadores directos	X						5F		
Adaptabilidad y proceso de cambio organizacional	X						5F		
No existe una segmentación completa de clientes					X			3D	
Falta de conocimiento técnico de productos					X			3D	
Falta de tecnología				X			5D		
Inventario Colesterol Medio					X			3D	
Falta de talento humano para potenciar un mejor servicio post – venta				X			5D		
No existe una segmentación de sucursales				X			5D		
No existe un levamiento de procesos en su totalidad					X			3D	

Tabla 11
Descripción del impacto de factores internos

Abreviatura	Descripción
5F	Fortaleza Alta
3F	Fortaleza Media
1F	Fortaleza Baja
5D	Debilidad Alta
3D	Debilidad Media
1D	Debilidad Baja

La matriz de factores internos de BANANO&RIEGO S.A. permitió observar que la empresa presenta tres debilidades fuertes que serían las de principales impactos en sus gestiones. Se determinan fallas por temas de falta de tecnologías, de aptitudes en el talento humano y segmentación de las sucursales. Esto demuestra que la entidad ha descuidado tanto su composición de recursos físicos como humanos, lo que estaría impactando en las gestiones de los procesos operativos y comerciales.

También se presentan debilidades medias, que pueden influir en el negocio, estas se centran en aspectos de carácter administrativo como la falta de un levantamiento completo de los procesos. No se hace un informe completo de los procedimientos ejecutados en cada área, de igual forma, muestra problemas en la administración del inventario y la segmentación de clientes. Lo mencionado desencadena en un desorden al momento de generar pedidos por parte de la organización, además de pérdidas por la mala gestión de los recursos de inventarios.

Matriz de impacto externo de BANANO&RIEGO

La MEFE se obtuvo mediante calificaciones de niveles de (A) alto, (M) medio y (B) bajo para cada uno de los elementos, en este sentido, se ponderan para las oportunidades y amenazas para la empresa, expuestos en la siguiente tabla:

Tabla 12

Matriz de impacto externo de BANANO&RIEGO S.A.

Matriz de Impacto Externo									
Ejes	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Se evidencian zonas desatendidas para apertura de locales	X						50		
Bajo nivel de competidores		X						30	
Posibilidad de ingresar a compras públicas			X						10

El mercado reclama productos nuevos o de innovación	X						5O		
Políticas de estado para el apoyo del sector agrícola			X						1O
Alianzas estratégicas (Financiamiento-Promoción)			X						1O
Confianza de clientes en la marca Banano&Riego		X						3O	
Ofrecer productos complementarios al productor.	X						5O		
Nuevos clientes a través del crédito	X						5O		
Zonas potenciales no atendidas por Banano&Riego				X			5A		
No hay poder de negociación con el cliente				X			5A		
El mercado se basa mucho en el PVP para ejecutar la compra				X			5A		
Pocos proveedores de tubería					X			3A	
Crecimiento de la competencia				X			5A		
La competencia esta aliada con instaladores				X			5A		
Políticas de ventas de nuestros proveedores					X			3A	
Capacidad instalada de proveedores no es la adecuada				X			5A		
Disminución de inversiones en riego por incertidumbre (política y social).					X			3A	

Tabla 13
Descripción de impacto de factores externos

Abreviatura	Descripción
5O	Oportunidad Alta
3O	Oportunidad Media
1O	Oportunidad Baja
5A	Amenazas Alta
3A	Amenazas Media
1A	Amenazas Baja

Entre las amenazas se puede observar que existen varias de categoría Alta, una a resaltar es la negociación en temas de precios, como ya se mencionó anteriormente, la empresa no presenta medidas o políticas en este sentido, por lo que no existe flexibilidad en la negociación con clientes, lo cual sería una desventaja frente a la competencia que ofrece temas de descuentos o promociones. Un riesgo que puede perjudicar la parte de abastecimiento es la capacidad instalada de los proveedores, considerando que no podrán suministrar de forma apropiada a la

entidad, por lo tanto, existirán demoras en la obtención de recursos que perjudicaría el cumplimiento de pedidos y una mayor descoordinación. Otra de las amenazas que se debe resaltar es la zona o zonas no abastecidas por parte de la entidad, dado que no se aplican mecanismos para poder captarlos o atenderlos, la empresa pierde la oportunidad de obtener más ingresos e ir creciendo en la industria.

Capítulo IV.

Propuesta

Objetivo

Determinar los objetivos a corto y a largo plazo a seguir por parte de BANANO&RIEGO S.A. para el periodo 2023 – 2024. Establecer los indicadores a implementar para medir el avance y cumplimiento de cada una de las estrategias planteadas dentro del plan estratégico de la empresa.

Alcance

El presente plan estratégico dispondrá de la información obtenida de los departamentos organizacionales de la empresa BANANO&RIEGO S.A. en sus áreas operativas y comerciales, los resultados de este serán de carácter interno y se darán a conocer cuando la gerencia lo autorice.

Responsabilidades

Los encargados de implementar la planificación son las jefaturas de BANANO&RIEGO S.A., quienes deberán proveer la información necesaria y adecuada para la ejecución de los indicadores de gestión planteados.

Plan estratégico

Diagnóstico

El plan estratégico de BANANO&RIEGO S.A. se fundamenta en un análisis situacional de la compañía, para esto, se implementa la metodología fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), de igual forma, se desarrollarán las

matrices de aprovechabilidad y vulnerabilidad. Estos análisis se presentan a continuación.

Matriz FODA BANANO&RIEGO

La matriz FODA de la empresa se fundamentará en la información obtenida dentro del análisis de resultados, por lo que, se conforma de los siguientes factores internos y externos:

Tabla 14
FODA de BANANO&RIEGO.

	POSITIVO	NEGATIVO
	<u>Fortalezas.</u>	<u>Debilidades.</u>
ORIGEN INTERNO	Capacidad para aperturar locales en puntos estratégicos.	No existe una segmentación completa de clientes.
	Capacidad de presencia en ferias y eventos (Vehículo equipado para ferias)	Falta de conocimiento técnico de productos.
	Líderes del mercado y posicionamiento de marca (calidad, cobertura y servicio).	Falta de tecnología.
	Garantía de Inversión para los clientes.	No existe la suficiente capacidad para hacer instalaciones de riego a escalas mayores.
	Planificación en el abastecimiento.	Inventario Colesterol Medio.
	Asesoría Técnica a pequeños y medianos agricultores.	Falta de talento humano para potenciar un mejor servicio post – venta.
	Servicio Post-Venta.	No existe una segmentación de sucursales.
	Importadores directos.	No existe un levamiento de procesos en su totalidad
	Adaptabilidad y proceso de cambio organizacional	
	Oportunidades.	Amenazas.

Se evidencian zonas desatendidas para apertura de locales.	Zonas potenciales no atendidas por Banano&Riego.
Bajo nivel de competidores.	No hay el suficiente poder de negociación con el cliente.
Posibilidad de ingresar a compras públicas.	El mercado se basa mucho en el PVP para ejecutar la compra.
El mercado reclama productos nuevos o de innovación.	Pocos proveedores de tubería y accesorios inyectados.
Políticas de estado para el apoyo del sector agrícola.	Crecimiento de la competencia.
Alianzas estratégicas (Financiamiento-Promoción).	La competencia esta aliada con instaladores.
Confianza de clientes en la marca Banano&Riego.	Políticas de ventas de nuestros proveedores.
Ofrecer productos complementarios al productor.	Capacidad instalada de proveedores no es la adecuada.
Nuevos clientes a través del crédito	Disminución de inversiones en riego por incertidumbre (política y social).

La conformación de la matriz FODA se fundamenta del informe realizado por la empresa BANANO&RIEGO S.A., en base a sus datos de determinación de principales amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades se plantea el análisis de vulnerabilidad y aprovechabilidad expuestos en las siguientes tablas:

Matriz de Vulnerabilidad

Tabla 15
Matriz de vulnerabilidad de Banano&Riego

DEBILIDADES AMENAZAS	No existe una segmentación completa de clientes (3)	Falta de conocimiento técnico de productos (3)	Falta de tecnología (5)	Inventari o Colester ol Medio (3)	Falta de talento humano para potenciar un mejor servicio post venta (5)	No existe una segmentación de sucursales (5)	No existe un levantamiento de procesos en su totalidad (3)	Total
Zonas potenciales no atendidas por Banano&Riego (5)	2	2	3	1	1	3	2	14
No hay poder de negociación con el cliente (5)	1	3	3	1	3	1	3	15
El mercado se basa mucho en el PVP para ejecutar la compra (5)	1	3	3	3	3	1	3	17
Pocos proveedores de tubería (3)	1	1	3	1	2	1	1	11
Crecimiento de la competencia (5)	3	3	3	2	3	2	3	19
La competencia esta aliada con instaladores (5)	1	3	3	3	3	2	3	18
Políticas de ventas de nuestros proveedores (3)	2	1	3	2	3	1	1	13
Capacidad instalada de proveedores no es la adecuada (5)	1	1	1	3	1	1	1	9
Disminución de inversiones en riego por incertidumbre (política y social) (3)	3	3	3	3	2	1	3	18
Total	15	20	25	19	21	13	20	

Tabla 16
Calificación de los impactos de la Matriz de Vulnerabilidad

Valor	Impacto
1	Baja
2	Media
3	Alta

Los resultados expuestos en la matriz de vulnerabilidad permiten determinar que el impacto más grande dentro de la empresa se deriva de factores como falta de tecnologías en la empresa para una mejor gestión administrativa entre los zonales de la empresa, así como la ineficiente constitución del talento humano que no le está permitiendo desarrollar las tareas de forma propicia, a esto se le añade el poco conocimiento técnico de los empleados que necesitan ser capacitados y la realización de un informe incompleto sobre los procesos ejecutados.

Matriz de Aprovechabilidad

Considerando los elementos internos de la empresa BANANO&RIEGO S.A. se procede a diseñar la Matriz de Aprovechabilidad a continuación:

Tabla 17
Matriz de aprovechabilidad de Banano&Riego

FORTALEZAS \ OPORTUNIDADES	Se evidencian zonas desatendidas para apertura de locales (5)	Bajo nivel de competidores (3)	Posibilidad de ingresar a compras públicas (1)	El mercado reclama productos nuevos o de innovación (5)	Políticas de estado para el apoyo del sector agrícola (1)	Alianzas estratégicas (Financiamiento - Promoción) (1)	Confianza de clientes en la marca Banano&Riego (3)	Ofrecer productos complementarios al productor (5)	Nuevos clientes a través del crédito (5)	Total
Capacidad para aperturar locales en puntos estratégicos (3)	3	3	1	1	3	1	3	3	3	20
Capacidad de presencia en ferias y eventos (Vehículo para ferias y eventos) (5)	3	3	1	1	3	3	3	3	3	22
Líderes del mercado y posicionamiento de marca (calidad, cobertura y servicio) (5)	3	3	2	3	3	3	3	3	3	26
Garantía de Inversión para los clientes (3)	3	3	1	1	3	3	3	3	3	23
Planificación en el abastecimiento (5)	3	3	3	1	3	1	3	3	3	23
Asesoría Técnica a pequeños y medianos agricultores (3)	3	3	1	3	3	3	3	3	3	25
Servicio Post-Venta (1)	3	3	1	2	2	1	3	3	3	21
Adaptabilidad y proceso de cambio organizacional (5)	3	3	2	3	3	3	3	3	3	26
Importadores directos (5)	1	3	3	3	3	1	1	1	1	17
Total	25	27	15	18	26	19	25	25	25	

Tabla 18
Calificación de los impactos de la Matriz de Aprovechabilidad

Valor	Impacto
1	Baja
2	Media
3	Alta

Al desarrollar la matriz de aprovechabilidad se pudo denotar que la entidad tiene las capacidades para poder atender las zonas desatendidas en el sector por su capacidad instalada, aspecto que puede ser atribuible dentro de una planificación estratégica como uno de los objetivos a cumplir. A esto, se puede añadir el bajo nivel de competidores de la localidad, por lo que hace que exista una mayor posibilidad para la expansión y crecimiento en la cartera de clientes. Se debe mencionar que la posibilidad de que existan nuevos clientes mediante la concesión de créditos permitirá cumplir con la expansión y aseguramiento de las zonas desatendidas, es decir, existe una necesidad dentro del sector y los directivos deben plantear una visión de crecimiento encaminada a captar los clientes, brindando valor añadido mediante la calidad en servicios de post venta y asesoría.

Resultados evaluación

El diagnóstico permitió delimitar los principales factores internos y externos de la empresa, conforme a la calificación brindada, estas se muestran a continuación:

Tabla 19
Principales factores del FODA de Banano&Riego

Principales amenazas	Zonas potenciales que no son atendidas
	Falta de negociación con clientes
	Mercado donde el PVP tiene mucha influencia
	Crecimiento de competencia
	Competencia aliada con instaladores
	Proveedores con mala capacidad instalada
Principales debilidades	Se necesitan recursos tecnológicos
	Falta de talento humano en post venta
	Sin segmentación de sucursales
Principales fortalezas	Participación en ferias y eventos
	Líderes de mercado
	Planificación en temas de abastecimiento
	Importadores directos
	Adaptabilidad al cambio
Principales oportunidades	Zonas desatendidas
	Productos complementarios que pueden ofertarse
	Mercado que requiere productos nuevos
	Clientes mediante créditos

La delimitación de los factores que causarían mayor impacto dentro de la organización serán los elementos a considerar para la conformación de las estrategias. La planificación estratégica abarcaría principalmente medidas para poder captar las zonas que no están siendo atendidas por la organización y reducir las debilidades que no añaden valor al negocio dentro de las áreas comerciales y operacionales.

Diseño de estrategias

El plan estratégico tendrá una vigencia de dos años, para aprovechar en estos periodos el potencial de las fortalezas de la empresa y así eliminar las amenazas del entorno, así como conseguir beneficiarse de las oportunidades, de igual forma, se busca reducir las debilidades organizacionales de BANANO&RIEGO S.A. La planificación de las principales estrategias comienza con el diseño de una Matriz FOFA DODA que refleja las estrategias a considerar conforme al vínculo de cada uno de los elementos internos y externos, los cuales se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 20
Matriz FOFA DODA de Banano&Riego

	Fortalezas principales	Debilidades principales
	<ul style="list-style-type: none"> ● Capacidad de presencia en ferias y eventos (Vehículo para ferias y eventos) ● Líderes del mercado ● Posicionamiento de marca (calidad, cobertura y servicio) ● Importadores directos ● Planificación en el Abastecimiento ● Adaptabilidad y proceso de cambio organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> ● Falta de tecnología ● Falta de talento humano para potenciar un mejor servicio post – venta ● No existe una segmentación de sucursales
Oportunidades principales		

<ul style="list-style-type: none"> ● Se evidencian zonas desatendidas para apertura de locales ● Ofrecer productos complementarios al productor ● El mercado reclama productos nuevos o de innovación ● Nuevos clientes a través del crédito 	<p>a) Apertura de nuevos locales.</p> <p>b) Impulsar la marca Banano&Riego a nivel nacional como solución de sistemas de riego.</p> <p>c) Invertir en innovación y desarrollo (I+D) para ofrecer al mercado nuevos productos.</p> <p>d) Atraer nuevos clientes mediante la apertura de créditos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementar la tecnología para mejorar el sistema de riego. ✓ Mejorar el servicio post venta. ✓ Segmentar las sucursales para mejorar la rotación de inventario y el nivel de servicio.
<p>Amenazas principales</p>		
<ul style="list-style-type: none"> ● Zonas potenciales no atendidas por Banano&Riego ● No hay poder de negociación con cliente ● El mercado se basa mucho en el PVP para ejecutar la compra ● Crecimiento de la competencia ● Competencia aliada con instaladores ● Capacidad instalada de proveedores no es la adecuada 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incrementar y mantener el poder de negociación con los proveedores. ✓ Mantener y mejorar política de precios y devoluciones. ✓ Visualizado un crecimiento de competencia, se debe desarrollar las aptitudes del personal administrativo y lograr crecimiento sostenible que permita optimizar la gestión del negocio. ✓ Ante la alianza entre competidores e instaladores, se debe desarrollar y comercializar el servicio de instalación de sistemas de riego, como un valor 	<p>a) Evaluar y capacitar constantemente al personal administrativo y de ventas.</p> <p>b) Evaluar constantemente las propuestas mensuales del departamento de ventas.</p>

	agregado a la cartera de servicios que se ofrece.	
--	---	--

Conforme a las ideas surgidas en la matriz FOFA - DODA de la empresa BANANO&RIEGO S.A., se proyecta nuevas estrategias que permitirían aprovechar las oportunidades del mercado y disminuir y eliminar tanto amenazas como debilidades, estas se presentan a continuación:

Tabla 21
Estrategias de la planificación propuesta

Estrategias 2021- 2022	Descripción
Apertura de nuevos locales.	Visualizar y diagnosticar la factibilidad de apertura de locales en zonas no cubiertas por Banano&Riego, para llegar a 100 sucursales en total.
Impulsar la marca Banano&Riego a nivel nacional como solución de sistemas de riego.	Mediante estrategias branding por parte del área comercial.
Mantener y mejorar política de precios y devoluciones.	Establecer mejoras en la estipulación de políticas de precios y devoluciones.
Evaluar y capacitar constantemente al	Capacitación centrada en mejora de ventas y trato al cliente para optimizar la atención

departamento de ventas.	y resultados de la fuerza comercial.
Incrementar y mantener el poder de negociación con los proveedores.	Determinar una cartera de proveedores que permita incrementar las negociaciones de los precios de suministros.
Desarrollar y comercializar el servicio de instalación de sistemas de riego.	Incrementar dentro de la cartera de servicios, la instalación de sistema de riego como una nueva fuente de ingresos.
Invertir en innovación y desarrollo (I+D) para ofrecer al mercado nuevos productos.	Invertir en el departamento de I+D para conseguir nuevos productos que ofrecer al mercado.
Incrementar tecnología para el sistema de riego.	Mediante la inversión en innovación mencionada anteriormente, se debe mejorar las tecnologías actuales para permitir brindar un sistema de riego eficiente.
Mejorar el servicio post venta	Sostener una buena relación con los clientes y un servicio de calidad con políticas adecuadas de servicio post venta.
Desarrollar las aptitudes del personal administrativo y lograr crecimiento sostenible, para optimizar la gestión del negocio.	Ejecutar convenios con universidad para conseguir un desarrollo sostenible para la organización.
Segmentar las sucursales para mejorar la rotación de inventario y el nivel de servicio.	Diseñar la secuencia a seguir para gestionar el suministro de las diferentes sucursales de la empresa.

Objetivos estratégicos

De forma general, mediante las estrategias planteadas se busca:

Mejorar eficiencia; Incrementar excelencia; Generar valor; y Crecimiento sostenible.

Por su parte, la finalidad específica de cada acción son las siguientes:

- Consolidar y mantener 100 sucursales en ciudades agrícolas, acercando las soluciones de riego a los pequeños y medianos agricultores del país, llevando

siempre la cultura de negociación ya establecida y practicada desde los inicios de Banano&Riego.

- Reforzar la imagen de la marca Banano&Riego para ser considerada como la primera opción por el agricultor en temas de soluciones de riego.
- Alcanzar un precio competitivo en el mercado mediante la estipulación de políticas de precios y devoluciones atractivas que brinden seguridad al cliente.
- Mejorar la eficiencia del área comercial/ventas de la empresa para lograr el crecimiento constante en los rendimientos a través de capacitaciones periódicas.
- Ampliar la cartera de proveedores de Banano&Riego para sostener un poder de negociación alto y conseguir precios adecuados en temas de suministros para el negocio.
- Optimizar los ingresos de la empresa Banano&Riego incorporando en la cartera de servicio la instalación de sistemas de riego y, con esto, reducir la amenaza que significa la alianza entre competidores e instaladores.
- Invertir en innovación para generar nuevos productos atractivos en el mercado y mantenerse en vanguardia dentro del sector.
- Desarrollar mejoras en las tecnologías de los sistemas de riego que se ofertan para brindar un producto eficiente y actualizado al cliente.
- Establecer una mejor política en el servicio post venta para asegurar el bienestar e inversión del productor, generando un vínculo permanente entre Banano&Riego y los productores.

- Conseguir convenios con universidades para gestionar temas de capacitaciones a administrativos y lograr crecimiento sostenible, que permitan mejorar las aptitudes para seguir promoviendo la marca y obtener nuevos clientes en el largo plazo.
- Lograr un mejor control de las sucursales para mejorar la rotación de inventario y el nivel de servicio.

Plan organizacional (misión – visión – políticas)

Misión: Cumplir con las necesidades de riego de nuestros clientes mediante la comercialización de productos y servicios que se adapten a sus requerimientos mediante la utilización de nueva tecnología y de forma conjunta con un asesoramiento íntegro y eficaz.

Visión: Ser considerada la primera opción en soluciones para procesos de riego a nivel de Ecuador.

Política de servicio: La empresa Banano&Riego tiene como finalidad satisfacer las expectativas de los clientes, ofertando soluciones de calidad para sistemas de riego, mediante una atención personalizada para adaptar las soluciones a los requerimientos del cliente. La organización tiene como política crear vínculos con los clientes de la empresa porque reconoce la importancia de la confianza que depositan en nosotros, por esto, busca proteger su inversión aceptando reclamos, cambios y devoluciones de productos que no cumplan las expectativas o no sean acorde a lo solicitado.

Mapa estratégico

Mediante un mapa estratégico se verificará cómo se cumplirá cada uno de los objetivos estratégicos de la planificación.

Tabla 22

Mapa Estratégico de Banano&Riego

Áreas que intervienen:	Área comercial y operativa			
Objetivo / Perspectiva	Mejorar eficiencia	Incrementar excelencia	Generar valor	Crecimiento sostenible
Financiera	Mejorar rotación de inventario	Disminuir gastos	- Incrementar ventas. - Mejorar ventas.	Mediante el equilibrio financiero.
Clientes	- Mejora del servicio post venta. - Nivel alto de servicio.	- Asesorías técnicas en retail. - Segmentación de mercado	- Precios competitivos. - Tecnología e innovación.	- Planes promotores. - Planes distribuidores. - Mejorar maquinarias. - Mayor cobertura.
Aprendizaje	Utilización de IRICAD en proyectos de riego	Escuela de ventas para mejorar conocimientos técnicos y comerciales	Capacitaciones administrativas de las áreas.	Convenios con universidades.

Gestión por indicadores

Para optimizar la gestión interna, dentro de la planificación estratégica se determinarán una serie de indicadores y la finalidad de su implementación, garantizando con esto la vigilancia y supervisión de los procesos internos de los aspectos que se contemplan en la planificación, estos se mencionan a continuación:

Tabla 23

Indicadores de control

Indicador	Indicador	Objetivo del indicador
Apertura de sucursales	Sucursales actuales / Sucursales de periodos anteriores	Comprobar un crecimiento de sucursales.

		Lograr que la empresa cuente con 100 sucursales en total.
Imagen de la marca	Posicionamiento conseguido de la marca ante el consumidor Fórmula: Público objetivo que prefieren a la marca/Público objetivo total (examinado) Nota: se aplica para Banano&Riego y competidores para determinar el porcentaje de cada marca.	Mantenerse en primera posición en la preferencia del cliente con respecto a la competencia.
Precio competitivo	Precios de la empresa/Precio promedio del mercado	Mantener un precio competitivo en el mercado, siendo igual o menor.
Capacitación del personal de ventas y mejora de rendimiento	1: Personal que cumple con la capacitación/ total de personal de ventas 2: Rendimiento de ventas de periodo actual/ Rendimiento de ventas de periodo anterior	1: Capacitar al 100% del personal de ventas. 2: Mejorar el rendimiento de en ventas en un 15% anual.
Poder de negociación con los proveedores	Cartera de proveedores actual/ Cartera de proveedores del periodo anterior	Conseguir un incremento del 20% en la cartera de proveedores para mejorar el poder de negociación de precios de suministros.
Optimización de los ingresos mediante servicio la instalación de sistemas de riego	1. Ingresos: Ingresos conseguidos en el periodo de implementación/ ingresos del periodo anterior 2. EBITDA: Utilidad del nuevo periodo / Utilidad del periodo anterior	1: Mejorar los ingresos en un 15% por la nueva cartera de servicios. 2: Lograr una mejora de la utilidad en comparación al periodo anterior.
Innovación y desarrollo (I+D), ingresos generados por nuevos productos	Ingresos generados por nuevos productos/ ingresos sin nuevos productos	Conseguir un 10% de mejora en los ingresos por nuevos productos generados de I+D
Mejoras en las tecnologías de los sistemas de riego	Eficiencia conseguida con la mejora/ Eficiencia anterior del sistema de riego	Conseguir mayor eficiencia en el riego de agua en comparación al sistema anterior.
Política en el servicio post venta, indicador de satisfacción del cliente	Clientes satisfechos con el servicio/ Total de clientes examinados	Lograr una satisfacción del 90% como estándar mínimo.
Para capacitaciones a administrativos y lograr crecimiento sostenible		
Identificar Cargos a Capacitar	Cargos que necesitan capacitarse / Cantidad de cargos	Identificar los cargos con necesidad de ser capacitados.
Evaluación de Capacitaciones	Personal que paso la evaluación / Personal capacitado	Que el 100% del personal capacitado demuestre destrezas y conocimientos sobre lo aprendido, aprobando las evaluaciones.
Crecimiento sostenible	Porcentaje de crecimiento anual: Ventas actuales/ ventas anteriores	Buscar un crecimiento de ingresos sostenible de mínimo 15%.
Para un mejor control de las sucursales		
Efectividad seguimiento	Cotizaciones efectivizadas / Cotizaciones generadas	Efectividad de Seguimiento de cotizaciones, 100% deben ser cubiertas.
Rotación de inventario	Coste mercancías vendidas / Promedio inventarios	Rotación inventario debe ser alto para indicar mejor conversión.

Eficiencia de Abastecimiento	Abastecimiento que cumple los tiempos de entregas / Cantidad de pedidos de abastecimientos programados	Que un 95% se entregue en tiempos apropiados.
Efectividad en Despachos	Quejas por despacho / Cantidad de pedidos despachados	Mantener en un 5% el margen de quejas
Entregas a tiempo	Entregas que cumplen los tiempos / Total de entregas	Solo aceptar un margen de error del 5%.

Con la determinación de las medidas de control se construye una planificación que contempla no solo medidas estratégicas para aprovechar las oportunidades del mercado para BANANO&RIEGO S.A., también una forma de poder corroborar la buena función de los colaboradores en cada uno de los procesos para asegurar la calidad interna de la organización.

Responsables y cronograma de actividades

Los responsables y sus obligaciones se presentan a continuación:

- a) Responsable de implementación de estrategias:** Gerente/supervisores de cada departamento de BANANO&RIEGO S.A.

Obligaciones:

- Diseñar y actualizar las medidas del plan estratégico conforme a las necesidades de su departamento.
- Retroalimentar las medidas planteadas a todo el personal de su departamento.
- Guiar al personal al cumplimiento de objetivos estratégicos.

- b) Responsable de evaluación:** Gerente general de BANANO&RIEGO S.A.

Obligaciones:

- Evaluar el cumplimiento de las metas estratégicas planteadas.

- Tomar medidas de acciones ante el incumplimiento de metas para conseguir una mejora continua.
- Retroalimentar al personal sobre resultados y medidas de mejora al personal.

Cronograma de actividades

Esta sección sirve para generar un orden en la realización y ejecución de la planificación estratégica, el cronograma se muestra a continuación:

Tabla 24
Cronograma de actividades

Actividades	Tiempo en semanas								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Análisis de problemas									
Planteamiento de objetivos estratégicos									
Diseño de estrategias									
Retroalimentación al personal									
Ejecución del pan estratégico									

La tabla anterior delimita todo el cronograma de acción de plan estratégico, donde se determina el tiempo que transcurre desde el diseño hasta la implementación, exhibiendo como una fase relevante la retroalimentación del personal, que al intervenir varios actores requiere de un mes para su ejecución.

Bajo lo expuesto, se comprende que el periodo de retroalimentación es de cuatro semanas, donde los cargos que intervienen serán: Ventas, área administrativa, personal en general del resto de sucursales y el Gerente General que vigila el control de todas las acciones.

Conclusiones

Concluido el estudio y conforme al objetivo general de la investigación, se diseñó una planificación centrada en la examinación de factores internos que son problemáticos por parte de la organización, permitiendo determinar cómo soluciones estratégicas medidas centradas en el cumplimiento de mejora de las aptitudes del personal para ofrecer servicios de calidad con un capital humano capacitado, así como el desarrollo de segmentación e implementación de sucursales para poder captar zonas no cubiertas por la entidad.

La revisión teórica del estudio permitió comprender que la evaluación de procesos contempla perspectivas financieras, operativas, de tiempo, de calidad y productividad, lo que les permitirá a los directivos tener una amplia visión de cómo se gestiona su organización, también se observó que la planificación estratégica requiere de un análisis previo de las deficiencias para generar un diagnóstico de la entidad y un posterior planteamiento de estrategias, fases que fueron cumplidas en el presente estudio.

En el establecimiento de la metodología, se consideró pertinente utilizar fuentes de información primaria proveniente de la utilización de herramientas como encuestas al personal operativo y comercial, así como la entrevista a un directivo de la entidad. Esta información se complementó con un informe de matriz de factores internos y externos de la organización para poder tener una visión clara de los problemas que pueden afectar al negocio.

La planificación de mejora ejecutada para la empresa BANANO&RIEGO S.A. permitió establecer medidas estratégicas como el desarrollo de la apertura de

nuevos locales o fortalecimiento de la marca, para poder ganar más competitividad y extender el negocio en el territorio nacional, y conseguir con esto mayor reconocimiento, así como capacitaciones para que el personal tenga los conocimientos apropiados para generar asesorías y añadir valor al servicio que se ofrece, además, de establecer indicadores que permitirán una mejora continua al identificar las metas no cumplidas.

Recomendaciones

Se recomienda que los directivos ejecuten actualizaciones periódicas a las planificaciones estratégicas, el presente plan tiene una duración de dos años, posterior a este periodo es recomendable que se diseñe una nueva planificación conforme a las nuevas necesidades y objetivos organizacionales de la empresa.

También se debe capacitar a los directivos de cada sucursal en temas de planificación estratégica para generar una autosuficiencia y descentralización en la generación de este tipo de medidas. En este sentido, el gerente general puede recibir la capacitación y generar una capacitación en cascada para transmitir los conocimientos al resto de directivos.

Es pertinente intervenir en una inducción al personal de ventas para poder garantizar su desempeño en la captación de las nuevas zonas a intervenir y con esto, poder conseguir los resultados esperados en temas de nuevos ingresos. En este aspecto hay que hacer énfasis y mantener motivado al personal para tener confianza en la negociación con los agricultores y potenciales clientes.

Bibliografía

- A., C., Maguiña, J., Alonso, J., Lama, L., & Correa, E. (2021). Estudios transversales. *Revista de la Facultad de Medicina Humana; 21 (1)*, 164-170.
doi:10.25176/RFMH.v21i1.3069
- Aguirre, F. (2018). *La gestión operativa y la ejecución presupuestaria de ventas de los operadores logísticos de la zona centro en el sector de telecomunicaciones*. Obtenido de Universidad Técnica de Ambato:
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/28032/1/013%20GMC.pdf>
- Almanza, R., Calderón, P., & Vargas, J. (2018). Teorías clásicas de las organizaciones y el GUNG HO. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, vol. 22, núm. 1, 1-11.
- Alvarado, K., & Pumisacho, V. (2017). Prácticas de mejora continua, con enfoque Kaizen, en empresas del Distrito Metropolitano de Quito: Un estudio exploratorio. *Revista Intangible Capital*, vol. 13, núm. 2, 479-497.
- Amboya, G., & Muñoz, M. (2018). *Propuesta de un plan estratégico para la pequeña empresa "El Lojanito" ubicada en la Provincia de Pichincha, parroquia rural Conocoto, Valle de los Chillos al sur- este del Cantón Quito periodo 2018-2022*. Obtenido de Universidad Central del Ecuador:
<http://www.dspace.uce.edu.ec:8080/bitstream/25000/16679/1/T-UCE-0005-CEC-078.pdf>

- Andrade, G. (2016). *Desarrollo de Planificación Estratégica para la empresa BDO Ecuador Cía. Ltda. para el período 2016-2018* Andrade, Gloria *Desarrollo de Planificación Estratégica para la empresa BDO Ecuador Cía. Ltda. para el período 2016-2018*. Obtenido de Universidad Internacional del Ecuador: <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/997/1/T-UIDE-1048.pdf>
- Arana, J., & Córdova, S. (2018). *Elaboración de plan estratégico para la empresa de transporte y logística TRANSCONTRERAS S.A. en Guayaquil*. Obtenido de Universidad de Guayaquil: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/28593/1/PLAN-ESTRATEGICO-TRANSCONTRERAS%20SA.pdf>
- Araya, A. (2017). Modelos de planeación estratégica en las empresas familiares. *Revista Tec Empresarial*, 23-34.
- Arévalo, P., Arévalo, F., Lanas, J., & Palacio, A. (2018). El Sector Agrícola en Ecuador: Análisis de Correlación entre Utilidad, Participación de Mercado y Estructura de Capita. *Revista Economía Y Negocios*, 9(1), 1-14.
doi:<https://doi.org/10.29019/eyn.v9i1.430>
- Arispe et al. (2020). *La investigación científica. Una aproximación para los estudios de posgrado*. Guayaquil: Universidad Internacional del Ecuador.
- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación. Tercera edición*. México: Grupo Editorial Patria.
- Baidal, K., & Alarcón, G. (2017). *Implementación de una planificación estratégica en la empresa INDUMASTER S.A.* Obtenido de Universidad de Guayaquil:

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/23956/1/Tesis%20Indumaster%20150917%20%281%29.pdf>

Barreto, J. (2017). *Caracterización y sostenibilidad de los sistemas agropecuarios tradicionales de Carhuaz, Ancash, Perú*. Obtenido de Universidad Nacional Agraria La Molina:

<http://repositorio.lamolina.edu.pe/bitstream/handle/UNALM/2907/E90-B3-T.pdf?sequence=1>

Basantes, J., Centeno, E., Bonilla, E., & Basantes, R. (2021). Planificación Estratégica: antecedentes de aplicación ysuvigencia en un mundo contemporáneo. *Revista Conciencia Digital*, 154-161.

doi:<https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v4i2.1.1741>

Cabrejos, F., Chacaltana, A., López, I., & Villa, J. (2018). *Plan estratégico 2018 – 2020 para la empresa Andrea Producciones*. Obtenido de Universidad San Ignacio de Loyola :

http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3232/1/2018_Cabrejos-Arauco.pdf

Cáceres, A. (2016). *Planificación estratégica como herramienta gerencial para el control administrativo financiero de proyectos de cotización con el sector público de la empresa Dicoil Constructores Integrales*. Obtenido de Universidad Técnica de Ambato:

<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/23251/1/T3660M.pdf>

- Cadena et al. (2017). Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, vol. 8, núm. 7, 1603-1617.
- Calle, M., Gurumendi, I., & Calle, M. (2020). Planeación estratégica aplicada a profesionales de la medicina y la jurisprudencia. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 83-89.
- Cárdenas, J., & Vallejo, L. (2016). Agricultura y desarrollo rural en Colombia 2011-2013: una aproximación. *Revista Apuntes Cenes Vol. 35, N° 62*, 87-123.
- Carmen, K., & Masias, R. (2017). *Factores relevantes en las teorías de la administración*. Obtenido de Universidad de Piura:
https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3239/AE_301.pdf
- Carpintero, P. (2017). *La Gestión Comercial En La Empresa Superkasa De La Ciudad De Riobamba Y Su Incidencia En Las Ventas En El Periodo 2015*. Obtenido de Universidad Nacional del Chimborazo:
<http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/3802/1/UNACH-EC-FCP-ING-COM-2017-0014.pdf>
- Carpio, A., Serezade, M., Cutipa, A., & Flores, E. (2019). Estrategias del marketing viral y el posicionamiento de marca en los restaurantes turísticos de la Región de Puno. *Revista Comuni@cción*, 70-80.
 doi:<http://dx.doi.org/https://doi.org/10.33595/2226-1478.10.1.331>
- Castelblanco, K. (2016). *Indicadores de gestión de calidad en empresas del sector manufactura*. Obtenido de Fundación Universidad de América:

<https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/6999/1/07061509389-2016-II-GC.pdf>

Cedeño, A., Asencio, L., & Villegas, M. (2019). Las estrategias gerenciales como base fundamental para la administración en los negocios. *Revista Universidad y Sociedad*, 191-200.

Chirinos, C., & Rosado, J. (2016). Estrategia de diferenciación: el caso de las empresas industriales. *Revista Ingeniería Industrial*, núm. 34, 165-174.

Clavijo, S., & Marcatoma, M. (2018). *Diseño De Estrategias De Marketing Mix Para La Microempresa Logaquim Para El Año 2018*. Obtenido de Universidad de Guayaquil:
http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/35499/1/Tesis_Marcatoma-Clavijo.pdf

Cohen, N., & Gómez, G. (2019). *Metodología de la investigación, ¿para qué?: la producción de los datos y los diseños*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Teseo.

Cottrino, K., Garzón, A., & Suarez, E. (2017). *Estrategias y planes para la empresa Repuestos SUGARCO S.A.S*. Obtenido de Universitaria Agustiniana:
<https://repositorio.uniagustiniana.edu.co/bitstream/handle/123456789/164/GarzonMora-Adriana-2018.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Cruz, K. (2018). *Gestión por procesos para mejorar la eficiencia en la unidad de gestión social del programa nacional de vivienda rural, 2018*. Obtenido de Universidad San Ignacio de Loyola:

http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3526/1/2018_De%20la%20Cruz-Trucios.pdf

Espinoza, C. (2018). *Análisis del proceso de compras para diseñar una propuesta de indicadores de gestión que permita mejorar los procesos del área de compras*. Obtenido de Universidad Católica de Santiago de Guayaquil:

<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/11016/1/T-UCSG-POS-MAE-187.pdf>

Esquivel, Á., León, R., & Castellanos, G. (2017). Mejora continua de los procesos de gestión del conocimiento en instituciones de educación superior ecuatorianas. *Revista Retos de la Dirección*, 11(2), 56-72.

Fernández, G. (2016). *Propuesta de un modelo de planificación estratégica para una PyME basada en el marketing ecológico en la ciudad de Puebla*. Obtenido de Universidad Iberoamericana Puebla:

<https://repositorio.iberopuebla.mx/bitstream/handle/20.500.11777/1951/Fern%C3%A1ndez%20Castillo%20Guadalupe%20del%20Carmen%20%28Tesis%29.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Fernández, S., Martínez, L., & Ngono, R. (2019). Barreras que dificultan la planeación estratégica en las organizaciones. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*, 254-279.

Fiallo, J. (2017). *Importancia del Sector Agrícola en una Economía Dolarizada*.

Obtenido de Universidad San Francisco de Quito:

<https://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/6807/1/134856.pdf>

Figueroa, M., Toala, S., & Quiñonez, M. (2020). El Marketing Mix y su incidencia en el posicionamiento comercial de las Pymes. *Revista Polo del Conocimiento*, 309-324.

García et al. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista Espacios*, 16.

García, J. (2020). *Dirección estratégica y la gestión operativa en la municipalidad provincial de Oyon, año 2019*. Obtenido de Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión:
<http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/4223/GARC%C3%8DA%20GIR%C3%93N%20JOS%C3%89%20GELDER.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Gavilán, I. (2018). *Planeación Estratégica y Gestión Administrativa según los Trabajadores de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica-2018*. Obtenido de Universidad César Vallejo:
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/31935/Gavilan_PI.pdf?sequence=1

Gómez, E. (2020). *La planeación estratégica como herramienta para incrementar la productividad y sostenibilidad de las empresas. caso: dos grandes empresas del sector de servicios de aseo y mantenimiento de instalaciones en Bogotá*. Obtenido de Fundación Universidad de América:
<https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7958/1/948211-2020-II-MBA.pdf>

- Guerrero, R. (2017). *Diseño del proceso de control de indicadores de gestión comercial de IBESA S.A. de Portoviejo*. Obtenido de Universidad de Guayaquil:
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/22401/1/tesis%20RAUL%20GUERRERO%20PACHECO.pdf>
- Hernández, D., Vargas, A., & Almuñías, J. (2020). La importancia de la evaluación de la eficiencia académica en las universidades. *Revista Cubana de Educación Superior*, 1-12.
- Hernández, H., Martínez, D., & Cardona, D. (2016). Enfoque basado en procesos como estrategia de dirección para las empresas de transformación. *Revista, Saber, Ciencia y Libertad*, 141-150.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Jiménez, Y. (2020). *Gestión por procesos y la calidad de los servicios en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, Pasco, 2019*. Obtenido de Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión:
http://repositorio.undac.edu.pe/bitstream/undac/2245/1/T026_45452364_M.pdf
- Leyva, A., Cavazos, J., & Espejel, J. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Revista Contaduría y*

administración, 1-21.

doi:<https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>

Luque, B., Bet, K., & Lanchipa, T. (2021). Impactos del COVID-19 en la agricultura y la seguridad alimentaria . *Revista Centro Agricola*, 72-82.

Maldonado, B., Benavides, K., & Buenaño, J. (2017). Análisis dimensional del concepto de estrategia. *Revista Ciencia UNEMI*, 25-35.

Martínez, J., & Silva, K. (2016). *Plan estratégico para mejorar la gestión de la empresa Celestial Touch – Chiclayo*. Obtenido de Universidad Señor de Sipán:

<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/5325/Mart%C3%ADnez%20Riogr%C3%ADo%2C%20Jordy%20Gary.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Masaquiza, L. (2017). *Producción agrícola y desarrollo económico de los productores agrícolas de la parroquia El Rosario del cantón Pelileo*. Obtenido de Universidad Técnica de Ambato:

<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/24521/1/T3850e.pdf>

Medina, A. (2017). *Nivel de percepción de importancia a los contenidos de un modelo básico de administración estratégica*. Obtenido de Universidad EAN:

<https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/9100/MedinaAlbeiro2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mendoza, C., & Palacios, M. (2016). *Diseño de un plan estratégico de emprendimiento para el desarrollo organizacional de la empresa de*

transporte y logística Ecuabienestar S.A. de Guayaquil . Obtenido de Universidad de Guayaquil:
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/20246/1/TESIS%20V%20FINAL%20CARLOS%20MENDOZA%20%20ROMMOR%2014082016.pdf>

Meza, M. (2021). *Evaluación de los procesos administrativos para el diseño de la estructura organizacional y modelo de planificación estratégica en una empresa de buques atuneros*. Obtenido de Universidad Católica de Santiago de Guayaquil: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/15968/1/T-UCSG-POS-MAE-339.pdf>

Morejón, M. (2016). La teoría organizacional: análisis de su enfoque en una administración pública y su diferencia en una administración privada. *Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública*, vol. XIV, núm. 25, 127-143.

Muñoz, F. (2018). *Desarrollo de un sistema de gestión por procesos para empresas de servicios de ingeniería y construcción orientadas a la industria*. Obtenido de Universidad Andina Simón Bolívar:
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6231/1/T2662-MBA-Desarrollo.pdf>

Murcia, L. (2018). *Propuesta para el direccionamiento estratégico en la asociación integral 5 de USME – ASIUSME*. Obtenido de Universidad Católica De Colombia :
<https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/22508/1/TG%20-%20LAURA%20MARCELA%20MURCIA%20PAEZ%20->

%20Propuesta%20para%20direccionamiento%20estrat%C3%A9gico%20en
 %20la%20Asociaci%C3%B3n%20Integral%20de%20Usme%20-
 %20ASIUSME..pdf

Neira, J., & Tenelema, C. (2017). *Plan estratégico para la empresa Serviexpress dedicada al servicio técnico automotriz en la ciudad de Guayaquil*. Obtenido de Universidad de Guayaquil:

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/16835/1/Tesis%20Final%20Plan%20estrategico.pdf>

Olaya, D. (2017). *Formulación de un modelo de planeación estratégica para la camaronera Barquero I*. Obtenido de Universidad de Guayaquil:

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/32712/1/Tesis%20Daniel%20Olaya%20T..pdf>

Ortiz, M. (2017). Breve reseña acerca de la planeación estratégica. *Revista Polo del Conocimiento*, 188-197. doi:10.23857/pc.v2i4.214

Pizarro, E. (2019). *Gestión Comercial Y Posicionamiento De La Empresa “Lencería Jessy” En La Ciudad De Santo Domingo*. Obtenido de Universidad Regional Autónoma De Los Andes :

<https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/9846/1/PSIUSDADM021-2019.pdf>

Prieto, B. (2017). El uso de los métodos deductivo e inductivo para aumentar la eficiencia del procesamiento de adquisición de evidencias digitales. *Revista*

Cuadernos de Contabilidad, 18(46), 1-27.

doi:<https://doi.org/https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc18-46.umdi>

Proaño, D., Gisbert, V., & Pérez, E. (2017). Metodología para elaborar un plan de mejora continua. *Revista 3C Empresas*, 50-56.

doi:<http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.especial.50-56/>

Quinde, V., Bucaram, R., Bucaram, M., & Silvera, C. (2018). Antecedentes de la Política Agrícola Ecuatoriana. Deuda Histórica con el Pequeño Agricultor Familiar Campesino. *Revista INNOVA*, 115-133.

doi:<https://doi.org/10.33890/innova.v3.n10.2018.675>

Ramírez, I. (2016). *Gestión operativa y su incidencia en la reducción de pérdidas de energía eléctrica de CNEL-EP en la unidad de negocios de la provincia los Rios. periodo 2014-2015*. Obtenido de Universidad Técnica Estatal de Quevedo: <https://repositorio.uteq.edu.ec/bitstream/43000/1910/1/T-UTEQ-0051.pdf>

Roch, C. (2019). *El proceso estratégico de la empresa: Revisión general del marco teórico, propuesta de un nuevo modelo y contrastación del mismo mediante un estudio empírico en el caso de empresas tecnológicas de internacionalización acelerada de la comunidad de Madrid*. Obtenido de Universidad Autónoma de Madrid:

https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/692276/roch_garcia_carlos_javier.pdf?sequence=1

- Rojas, L., Rivero, J., & Oca, N. (2017). Metodología para la transición a un modelo de dirección estratégica sustentada en procesos. *Revista Ingeniería Industrial*, 319-340. doi:<https://doi.org/10.22320/S07179103/2017.19>
- Romoleroux, K. (2016). *Caracterización de los sistemas agro-productivos de la parroquia Lloa*. Obtenido de Universidad Central del Ecuador:
<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/8774/1/T-UCE-0004-02.pdf>
- Salazar, C. (2020). *Análisis de la gestión comercial en la empresa comercializadora BABY CHICKEN S.A.C del distrito de Iquitos-2020*. Obtenido de Universidad Privada de la Selva Peruana:
<http://repositorio.ups.edu.pe/bitstream/handle/UPS/228/TESIS%20CARLOS%20GABRIEL%20SALAZAR%20KANAFFO.pdf>
- Veintimilla, J., Gómez, M., & Mora, N. (2019). Enfoque basado en la teoría para la mejora administrativa: análisis del modelo y actividades en el desarrollo. 593 *Digital Publisher CEIT*, 44-55. doi:doi.org/10.33386/593dp.2020.2.164
- Villagómez, M. (2016). *Manual de gestión de procesos en el área de producción aplicado en la empresa "NATURALLY PURE"*. Obtenido de Universidad Estatal de Milagro:
<http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/3335/1/MANUAL%20DE%20GESTI%C3%93N%20DE%20PROCESOS%20EN%20EL%20C3%81REA%20DE%20PRODUCCI%C3%93N%20APLICADO%20EN%20LA%20EMPRESA%20E2%80%9CNATURALLY%20PURE%E2%80%9D.pdf>

Zuin, F., França, C., Spers, E., Galeano, R., & Ragazzo, R. (2016). Etapas de la planificación estratégica de marketing y el ciclo de vida organizacional. Estudio en una empresa de gestión familiar. *Revista Invenio*, vol. 19, núm. 36, 65-87.

Apéndice

Apéndice 1. Encuesta

a) Encuesta para área comercial



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

La presente encuesta tiene carácter académico y busca reconocer las cualidades e inconvenientes suscitados dentro del área comercial, para esto se estipula una serie de interrogantes que serán calificadas del 1 al 7, siendo 1 “Totalmente en desacuerdo” y 7 “Totalmente de acuerdo.

Instrucciones:

- Marque con una (X) según considere
- Responda con sinceridad.
- El tiempo de duración estimado es de 5 a 10 minutos.

Enunciado	Escala de ponderación
-----------	-----------------------

	1	2	3	4	5	6	7
1. ¿Posee lineamientos estructurados para el proceso?							
2. ¿Se sigue una secuencia estructurada o flujograma en el proceso?							
3. ¿Implementan medidas de control para sus procesos?							
4. ¿Se promueve una adecuada gestión de redes y comunicación?							
5. ¿Existen problemas en coordinación de compras?							
6. ¿Presenta problemas de retroalimentación de información con el resto de las áreas?							
7. ¿Hay problemas de gestión de distribución a clientes?							
8. ¿Se lleva control para el inventario?							
9. ¿Existe una mala distribución de inventario?							
10. ¿Se lleva un informe apropiado de las mercancías que entran y salen?							

b) Encuesta de área operativa

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

La presente encuesta tiene carácter académico y busca reconocer las cualidades e inconvenientes suscitados dentro del área operativa, para esto se estipula una serie de interrogantes que serán calificadas del 1 al 7, siendo 1 “Totalmente en desacuerdo” y 7 “Totalmente de acuerdo.”

Instrucciones:

- Marque con una (X) según considere
- Responda con sinceridad.
- El tiempo de duración estimado es de 5 a 10 minutos.

Enunciado	Escala de ponderación						
	1	2	3	4	5	6	7
1. ¿Poseen lineamientos estructurados para el proceso?							

2. ¿Se sigue una secuencia estructurada o flujograma en el proceso?							
3. ¿Se promueve una adecuada gestión de redes y comunicación?							
4. ¿Implementan medidas de control para el proceso retail?							
5. ¿Se lleva un informe apropiado de las mercancías?							
6. ¿Cuentan con políticas para precios, promociones y descuentos?							
7. ¿El personal tiene conocimiento técnico de los productos?							
8. ¿Implementan medidas de control para la función de proyectos?							
9. ¿Se ejecuta planificación de estudio de mercado?							
10. ¿Se estructuran medidas de promoción y comercialización?							

Apéndice 2. Cuestionario de entrevista

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

Cuestionario de entrevista

- 1. ¿Cómo se estructura organizacionalmente la empresa
BANANO&RIEGO S.A. en las áreas de operaciones y comercial?**

- 2. ¿Qué tipos de controles se estipulan en la gestión interna en las áreas de
operaciones y comercial?**

- 3. ¿Cómo ejecutan la planificación estratégica en la actualidad?**

4. Desde su perspectiva ¿Cuál es el aporte de la planificación estratégica dentro de la empresa?

5. ¿Qué fallas presenta en sus departamentos de operaciones?

6. ¿Qué inconvenientes tiene el área comercial?

7. ¿En qué aspectos debería centrarse una planificación estratégica dentro de la empresa BANANO&RIEGO S.A.?

8. ¿Apoyaría la estructuración de una planificación estratégica por parte de BANANO&RIEGO S.A.?



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Espinel Maila Clemente Enrique, con C.C: # 0918598228 autor del trabajo de titulación: Diseño de un Plan Estratégico para la Empresa BANANO&RIEGO S.A. dedicada a la Comercialización de Insumos para Riego Agrícola en el Ecuador, previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 02 de junio de 2023

f. _____
Nombre: Espinel Maila Clemente Enrique
C.C: 0918598228



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Diseño de un Plan Estratégico para la Empresa BANANO&RIEGO S.A. dedicada a la Comercialización de Insumos para Riego Agrícola en el Ecuador		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Espinel Maila Clemente Enrique		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Navarro Orellana Andrés Antonio/ Camacho Villagómez Freddy Ronalde		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Administración de Empresas		
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	02 de junio 2023	No. DE PÁGINAS:	97
ÁREAS TEMÁTICAS:	Investigación, mercado de riego ecuatoriano		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Estrategia, riego automatizado, planeación estratégica, tablero de control, abastecimiento, cobertura.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):	<p>El presente trabajo tiene la finalidad de diseñar un modelo de planificación estratégica que permita crear una sinergia en los procesos de la empresa BANANO&RIEGO S.A. mediante la identificación de las debilidades organizacionales. La problemática se deriva en falencias de gestiones administrativas en fases como la comercial y operativa que le ha impedido a la empresa tener una visión clara en el aprovechamiento de oportunidades y reducción de debilidades organizacionales. Para tal propuesta se usa la metodología de encuestas, entrevistas e información documentada que permita la elaboración de la misma. El análisis permitió generar un diagnóstico sobre las falencias concernientes a falta de conocimientos técnicos, no cubrir zonas con necesidades de abastecimientos, entre otros aspectos. En base a esto, se concluyó que la planificación estratégica debe centrarse en la expansión de sucursales, mejora de abastecimiento y control de inventarios, así como la determinación de indicadores para garantizar una mejora constante.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4-842989 / 0982868962	E-mail: clemente.espinel@cu.ucsg.edu.ec / enriqueespinel33@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Econ. María del Carmen Lapo Maza, PhD.		
	Teléfono: +593-4-3804600		
	E-mail: maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			