



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

**TRABAJO PRACTICO DE EXAMEN DE GRADO O DE FIN DE CARRERA DE  
CARÁCTER COMPLEXIVO**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERA COMERCIAL**

**TÍTULO**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA TOMA DE DECISIONES  
DE LA HACIENDA AGRÍCOLA "LA GLORIA", EN EL CANTÓN EL  
TRIUNFO”**

**Autora:** RIVERA BOLAÑOS ANDREA VIRGINIA.

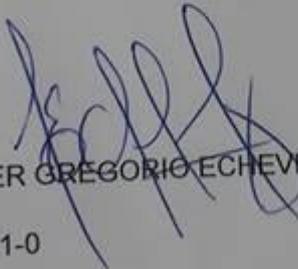
**Tutor:** HUBER GREGORIO ECHEVERRÍA VÁSQUEZ

**Milagro, 06 de Diciembre de 2016**

### ACEPTACIÓN DEL(A) TUTOR(A)

Por la presente hago constar que me comprometo asesorar durante la etapa del desarrollo hasta su presentación, evaluación y sustentación del trabajo de titulación, cuyo tema es **"PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA TOMA DE DECISIONES DE LA HACIENDA AGRÍCOLA "LA GLORIA", EN EL CANTÓN EL TRIUNFO"** presentado por la estudiante Rivera Bolaños Andrea Virginia, para optar al título de Ingeniera Comercial.

Milagro, a los 06 días del mes de Diciembre del 2016



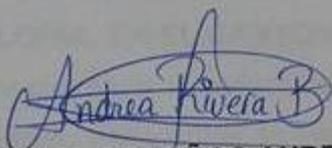
TUTOR: HUBER GREGORIO ECHEVERRÍA VÁSQUEZ

C.I. 091657781-0

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

El autor de esta investigación declara ante el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de mi propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, a los 06 días del mes de Diciembre de 2016



**RIVERA BOLAÑOS ANDREA VIRGINIA**

CI: 092799445-9

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a Dios, quien me dio las fuerzas para continuar este proceso importante en mi vida profesional y no permitirme desmayar en los problemas que se me presentaban.

A mis padres porque gracias a su esfuerzo y enseñanza me inculcaron el camino del bien, a aprender a valorar las cosas e inclusive enseñarme a enfrentar mis miedos.

A mis hermanos por estar a mi lado apoyando en los retos que me propongo, a mis sobrinos e hijas quienes han sido fuente de inspiración, motivación y felicidad, a mis suegros por brindarme su apoyo incondicional en cada proceso que realizo.

Y a mi amado esposo por ayudarme con sus recursos económicos para cumplir con esta etapa primordial de mi vida y apoyarme para tomar las mejores decisiones para conseguir esta gran meta.

“Lo que separa el éxito, del fracaso es la perseverancia”

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco en primer lugar a Dios por darme la vida y las fortalezas para cumplir cada meta propuesta.

A la UNEMI por brindarme la oportunidad de ser parte de esta prestigiosa Universidad.

A mis docentes porque compartieron sus conocimientos para enriquecer los míos y poder enfrentarme al mundo laboral.

Al gerente de la Agrícola La Gloria quien de manera placentera supo brindarme su apoyo para utilizar datos de su empresa.

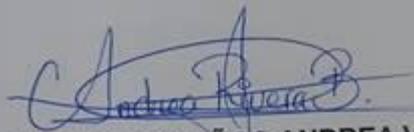
Al Ingeniero Huber Echeverría docente tutor, quien presto su tiempo y conocimientos para la realización del siguiente trabajo de titulación.

## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Ingeniero.  
Fabricio Guevara Viejó, MAE.  
Rector de la Universidad Estatal de Milagro  
Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo hacer entrega de la Cesión de Derecho de Autor del Trabajo Práctico de Examen de Grado o de Fin de Carrera de Carácter Complexivo, realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue **"PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA TOMA DE DECISIONES DE LA HACIENDA AGRÍCOLA "LA GLORIA", EN EL CANTÓN EL TRIUNFO"** y que corresponde a la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, 06 de diciembre de 2016



**RIVERA BOLAÑOS ANDREA VIRGINIA**  
CI: 092799445-9

## **ABREVIATURAS**

**SENAGUA:** Secretaría Nacional del Agua

**Ing.:** Ingeniero

**MEFI:** Matriz de Evaluación del Factor Interno

**MEFE:** Matriz de Evaluación del Factor Externo

**MPC:** Matriz de los factores Competitivos

**MPEC:** Matriz de Planificación Estratégica Cuantitativa.

## Contenido

INDICE DE GRAFICOS .....	ix
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Planteamiento del Problema .....	2
1.2 Objetivos .....	3
Objetivo General.....	3
Objetivos Específicos.....	3
<b>CAPITULO II</b> .....	<b>4</b>
2.1 Marco Teórico y Referencial .....	4
Proceso Administrativo .....	4
Fases del Proceso Administrativo .....	4
Planificación estratégica.....	5
Importancia de un plan estratégico.....	5
Elaborar un plan estratégico equivale .....	5
Proceso de planificación estratégica .....	6
Cultura de una organización .....	6
Análisis FODA.....	7
Matriz PEYEA .....	9
Matriz BCG.....	9
Matriz IE.....	9
Marco Referencial .....	10
2.2 Marco Metodológico .....	11
2.3 Población y Muestra.....	11
2.4 Métodos y Técnicas.....	11
2.5 Resultados .....	11
<b>CAPITULO III</b> .....	<b>13</b>
3.1 Descripción de la Propuesta .....	13
3.1.1 DESARROLLO DE LA PROPUESTA .....	13
Tabla 1. MATRIZ FODA .....	15
Tabla 2. MATRIZ MEFE .....	15
Tabla 3. MATRIZ MEFI .....	16
Tabla 4. MATRIZ MPC.....	17
Tabla 5. MATRIZ FOFADODA .....	18
3.2 Conclusiones .....	27
3.3 Recomendaciones .....	28

Bibliografía .....	29
ANEXOS.....	30

### **INDICE DE GRAFICOS**

Tabla 1. MATRIZ FODA .....	15
Tabla 2. MATRIZ MEFE .....	15
Tabla 3. MATRIZ MEFI .....	16
Tabla 4. MATRIZ MPC.....	17
Tabla 5. MATRIZ FOFADODA .....	18
Tabla 6. MATRIZ PROBLEMA .....	31

## **ESTRUCTURA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN ESPECIAL**

**Título:** “Plan estratégico para mejorar la toma de decisiones de la Hacienda Agrícola “La Gloria”, en el cantón El Triunfo”

### **Resumen**

La planificación estratégica nace a partir de la necesidad de la empresa en cumplir con los objetivos planteados. Es aquí que las empresas se preocupan por analizar cada uno de los factores que le ayudan y retrasan su competitividad y prestigio. Para lo cual se utilizara de entrevistas y técnicas de observación para realizar el respectivo análisis que determinen que obstruye el buen funcionamiento de la empresa.

Agrícola “La Gloria”, es una hacienda bananera que tiene una deficiente coordinación de sus actividades lo que está generando un mal uso de los recursos, para ello se ha propuesto diseñar un plan estratégico para mejorar los factores que impidan crecer ante la competencia, a través de una entrevista personal, que es un método cualitativo y la observación para visualizar la conducta de cada empleado de la empresa.

Después del respectivo análisis se establece las estrategias a seguir para el cumplimiento de los objetivos, para lo cual se requiere mejorar el clima y comunicación entre gerente y empleados, y aumentar los factores positivos que permitirán que continúe la credibilidad del producto que se ofrece.

**Palabras clave:** planificación, estrategias, productividad, metodologías.

## **ABSTRACT**

Strategic planning is born from the need of the company to meet the objectives set. It is here that companies worry about analyzing each of the factors that help them and delay their competitiveness and prestige. For this purpose we will use interviews and observation techniques to carry out the respective analysis that determines that obstructs the good operation of the company.

Agricultural "La Gloria", is a banana plantation that has a poor coordination of its activities which is generating a misuse of resources, for it has been proposed to design a strategic plan to improve the factors that prevent growing before the competition, to Through a personal interview, which is a qualitative method and observation to visualize the conduct of each employee of the company.

After the respective analysis, the strategies to follow the objectives are established, for which it is necessary to improve the climate and communication between manager and employees, and increase the positive factors that will allow the credibility of the product being offered to continue.

**Key words:** planning, strategies, productivity, methodologies.

## INTRODUCCIÓN

El plan estratégico es la parte principal de toda empresa porque ayuda a tener claro la dirección, objetivos y estrategias de una organización, además ayuda a los líderes a alinear a sus empleados a cumplir con las metas organizacionales y sentirse comprometido con los objetivos corporativos de la misma.

Es importante el plan estratégico en una organización porque es donde se analizan los factores internos y externos de la misma, para generar y mantener ventajas comparativas a largo plazo. Además trata de mejorar las relaciones entre el gerente y sus subordinados, mantener una comunicación eficaz que mejore la toma de decisiones y así lograr una empresa más competitiva.

El propósito primordial de esta propuesta es proponer un diseño de plan estratégico, a través de una misión, visión, FODA, FOFADODA, estrategias y tácticas, con la finalidad de mejorar la comunicación, liderazgo y toma de decisiones del negocio.

Donde obtuvimos datos de la situación actual de la agrícola con la aplicación de entrevistas dirigidas al gerente propietario y a los empleados con mayor tiempo en la empresa, con el fin de levantar información oportuna y verídica. Los resultados nos reflejan la necesidad de implementar un plan estratégico para mejorar la comunicación que da como resultado el mejoramiento de las relaciones interpersonales y poder visualizar las oportunidades y amenazas que la empresa posee para orientar a cumplir con los objetivos propuestos, para el aumento de su eficiencia y buen uso de sus recursos.

Este documento formal propuesto se ejecutara en relación a las necesidades que presenta la agrícola en cuanto a sus decisiones, comunicación y orientación de actividades, y el apoyo del gerente propietario para implementación del mismo.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1 Planteamiento del Problema**

Agrícola “La Gloria” es una empresa que está ubicada en el cantón El Triunfo, dedicada a la producción de banano para su inmediata comercialización y exportación.

El problema principal de agrícola “La Gloria” es que muestra escasa comunicación por parte de los altos mandos, debido al poder que dan a los mayordomos para tomar las decisiones lo que causa que los procesos se retrasen.

La pésima coordinación de las actividades a ejecutarse, provocando que exista disconformidad por los empleados y ocasione el mal desempeño de las actividades o inclusive rotación de los empleados por desconocimiento de los objetivos de la empresa. Estos problemas provocan una deficiente atención al cliente y un producto deficiente para la exportación.

La agrícola no cuenta con un plan estratégico documentado formalmente que ayude a alinear a los empleados con los objetivos de la empresa y de utilizar estrategias para disminuir recursos y aumentar la eficiencia de la misma.

Con el diseño de un plan estratégico direccionar a la empresa a mejorar la toma de decisiones que haga que aumente su productividad con la reducción de recursos y por ende alcanzar sus metas organizacionales.

#### **1.1.2 Delimitación**

**País:** Ecuador

**Provincia:** Guayas

**Cantón:** El Triunfo

**Campo:** Administración

**Área:** Administrativa

**Espacio:** Agrícola “La Gloria”

**Tiempo:** Periodo actual

## 1.2 Objetivos

### Objetivo General

Diseñar un plan estratégico para la agrícola La Gloria mediante la implementación de una visión, misión, estrategias y objetivos adecuados para mejorar la comunicación y el liderazgo de la agrícola.

### Objetivos Específicos

- Analizar la necesidad de proponer un plan estratégico a través de un diagnóstico de la situación actual de la agrícola para visualizar las fortalezas y debilidades de la agrícola.
  
- Diseñar el plan estratégico para la agrícola La Gloria usando las estrategias necesarias para solucionar la mala dirección de los altos mandos.
  
- Establecer objetivos alineados a la empresa La Gloria empleando datos de la entrevista y así cumplir con las metas establecidas.

## CAPITULO II

### MARCO TEORICO Y METODOLÓGICO

#### 2.1 Marco Teórico y Referencial

##### Proceso Administrativo

El proceso administrativo es la actividad que crea situaciones de diferentes tipos en una empresa, ya sean extraordinarios o adversos. Donde la administración debe dejar apreciar los aspectos que se obtuvieron sean o no importantes y a través de esto acoger las mejores estrategias, las cuales serán capaz de orientar a la empresa con los objetivos planteados. (Sierra, 2013)

Los administradores tienen la responsabilidad de planear, organizar y dirigir las acciones dentro de una empresa, por lo cual cumplen cuatros funciones básicas que toma el nombre de proceso administrativo. Henry Fayol fue el autor de estas funciones importantes dentro de la administración, debido a la necesidad de coordinar las tareas de la organización.

##### Fases del Proceso Administrativo

Por ello se conoce como proceso administrativo la buena coordinación de las actividades más importantes para el logro de los objetivos, donde primero se deben fijar, para luego delimitar los recursos que se necesitan y posteriormente coordinar las actividades, para finalmente constatar el logro de los objetivos. Paro lo cual el autor George Terry cada una de estas implica:

**Planeación:** Es la parte donde se fijan los objetivos y cursos de acción, que nos son otra cosa que las metas que tiene la empresa, las estrategias para cumplir con los objetivos y las estrategias para lograr las metas establecidas.

**Organización:** Es la distribución del trabajo entre todos los miembros de la organización, para crear y examinar las relaciones y la soberanía necesaria, ya sea

por el diseño de tareas y puestos, designar las personas apropiadas para ocupar un puesto, buena estructura organizacional y finalmente métodos que se emplearan.

**Dirección:** Consiste en trabajar conjuntamente con el talento humano y su esfuerzo para cumplir los resultados esperados, a través de la determinación de la orientación del talento de los empleados, orientarlas al cambio e inclusive las estrategias para solucionar problemas, así como la toma de decisiones.

**Control:** Dar revisión a lo proyectado y lo logrado, verificando las actividades que necesitan ser controladas y los medios de control que se aplicaran. (Ricalde, 2016)

### **Planificación estratégica**

Es un instrumento de diagnóstico, análisis y toma de decisiones combinadas, analizando la situación actual y lo que se debe recorrer en un futuro la organización. Es la herramienta más primordial con la que cuenta una empresa para formular su visión en cuanto al mundo y aprovechar las oportunidades que les parecen claves para el logro de sus objetivos. (Navajo, 2009)

### **Importancia de un plan estratégico**

El plan estratégico es importante porque direcciona la empresa de su entorno versátil, aprovechando cada oportunidad y disminuyendo los riesgos, permitiendo afrontar situaciones que se presentan de improviso en la organización. Además de orientar el trabajo de su talento humano hacia los objetivos organizacionales e inclusive participar en la toma de decisiones, además el plan estratégico debe seguir de forma ordenada los objetivos ya establecidos. (Daniel Martínez Pedrós, 2005)

La efectividad de realizar un plan estratégico reside en la comprensión existente de la empresa con su entorno y la forma de enfrentar el mercado donde se desarrolla.

### **Elaborar un plan estratégico equivale**

- Predecir lo que se va hacer en los próximos meses.
- Imaginar escenarios futuros.
- Disponer de varias alternativas para direccionar la empresa.
- Determinar objetivos ofensivos pero sensatos.

### **Importancia de planear**

Es importante si la planeación es utilizada para rediseñar y mejorar el direccionamiento de la organización es decir planear es importante como ejecutar acciones diarias. Porque este aumenta significativamente las actividades y recursos que posee la organización y convertirlo en beneficio. Por ello se planea para la preparación de estrategias, la prevención de amenazas, obtención de buenos resultados y proceder con mayor efectividad. (Torres, 2006)

### **Proceso de planificación estratégica**

Es el proceso por el cual se delimitan la cada uno de los lineamientos estratégicos de la organización, para desarrollarlas en objetivos detallados para la acción con la asignación de los respectivos recursos plasmados documentos llamados planes. La planificación estratégica identifica cada una de las oportunidades y amenazas del entorno y con anticipación predice lo que puede suceder. (Francés, 2006)

### **Cultura de una organización**

La cultura de una empresa se basa en su respectiva misión, visión y sus valores.

#### Visión

Es la imagen que los miembros de la organización quieren que esta sea o que esta llegase a ser, y debe estar basada en estos tres elementos:

- Debe tener un concepto orientado al valor de la empresa y que las personas lo aprecien como real.
- Impresión distinguida, que promueva a las personas a comprometerse con ello.
- Probabilidad de éxito que sea viable y alcanzable, que las personas luchen por conseguir el logro.

La visión es la declaración de valores y el rumbo que la empresa, por ello se la considera la esencia de la organización y da contestaciones a las siguientes interrogantes.

- ✓ ¿Quiénes somos?
- ✓ ¿De dónde venimos?
- ✓ ¿Hacia dónde vamos? (Serrano, 2009)

#### Misión

Es el propósito final de la organización, componente crítico para el desarrollo a mediano o largo plazo de la misma. Para ello es necesario de responder las siguientes interrogantes.

- ✓ ¿Para que existe mi empresa?
- ✓ ¿Cuál es el propósito final? (Alberto M. Ballvé, 2006)

La misión de toda empresa del tamaño que sea, es principalmente la de satisfacer las necesidades de un determinado grupo de personas que son parte de su mercado en la que se desenvuelve. (Center, 1994)

### **Análisis FODA**

Es el acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, donde su sistematización y análisis va desde la perspectiva de la empresa, con la previa identificación de situaciones internas y externas.

**Las situaciones internas.-** Intuyen las fortalezas que son aspectos positivos internos de la empresa y están bajo inspección e influencia, como los conocimientos, activos, tecnologías, capital financiero y talento humano que favorezcan a la empresa con relación a la competencia y debilidades que de lo contrario son factores negativos que llevan a la empresa a crisis o disminución del poder de mercado por el mal desempeño de sus colaboradores.

**Las situaciones externas.-** Como las oportunidades que son circunstancias que ocurren fuera de la empresa y podrían ser aprovechadas para aumentar la competencia y las amenazas que son factores que están en el ambiente social y empresarial que envuelve la organización, para lo cual se tratara de buscar acciones para contrarrestar su negatividad dentro de la misma. (Levy, 2005)

### **Definición de los objetivos**

Son los resultados cuantificados que deberán ser alcanzados y mantenidos metódicamente por muchos años por parte de la empresa, en un largo plazo para mantenerse exitosa. Estos se definen como la razón de ser de la empresa, porque sus productos son satisfacción de una necesidad o demanda social.

Estos son primordialmente interpretaciones de necesidades a satisfacer, por ello recogen una diversidad de aspiraciones y deseos, ya sea mejorar el clima laboral,

mantener la imagen de la empresa y mantenerse a los avances tecnológicos. (Jimenez, 2005)

## **Estrategias**

La estrategia puede llegar a ser considerada con percepción multidimensional que comprende las distintas actividades de la empresa, para darle orientación y propósito, estos deben ser a largo plazo y tener programas de acción para la optimización de recursos. (Hax, 2004)

**Generación, evaluación y selección de estrategias.-** Como primera fase del proceso estratégico es elegir las estrategias internas y externas más importantes de la organización, aquí no existe reglas, sino de la existencia de matrices que ayuden al gerente a usar sus capacidades creativas e innovadores para alcanzar los resultados esperados, estas matrices utilizadas como herramienta para generar y elegir estrategias son: MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE y MGE. (HURTADO, 2014)

**Matriz FODA.-** La matriz FODA (amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas) es un instrumento importante para los gerentes a establecer cuatro estrategias:

1. Estrategias de fortalezas y oportunidades (FO).
2. Estrategias de debilidades y oportunidades (DO).
3. Estrategias de fortalezas y amenazas (FA).
4. Estrategias de debilidades y amenazas (DA).

Donde la estrategia FO utiliza las fortalezas internas de la organización y busca aprovechar las oportunidades externas, las estrategias DO tienen como objeto lograr mejorar las debilidades internas y aprovechar las oportunidades externa, ya sea las capacitaciones o la tecnología, las estrategias FA usa las fortalezas para enfrentar las amenazas que impiden crecer a la empresa y las estrategias DA que es analizar las debilidades y contrarrestarlas para las amenazas externas que se presenten. (David, 2003)

### **Matriz PEYEA**

Esta matriz permite definir qué tipo de estrategia es más acorde para una empresa ya sean estrategias activas, conservadora, defensiva o competitivas. Esta matriz está formada en dos ejes que representan las dimensiones internas y externas de la organización, a las cuales se va eligiendo variables y una determinada calificación con valor numérico de 1 a 6 o -1 a -6, en el que 1 es la mejor calificación. (Ponce Talancón, 2007)

### **Matriz BCG.**

Es una herramienta que facilita la toma de decisiones a la hora de asignar recursos, además le permite obtener una visión global de su negocio, para determinar las unidades estratégicas para aplicar y de lo contrario rechazarla. A esta se la representa en un cuadro con dos ejes, uno vertical que se refiere al desarrollo del mercado en un lapso de tiempo y la horizontal por otra parte la cuota de mercado que posee. Esta matriz se la divide en cuatro cuadrantes que son:

- **Estrella.-** Producto exitoso y con gran participación dentro del mercado.
- **Interrogantes.-** Cuando el producto se encuentra en una situación poco favorable dentro de la participación del mercado.
- **Vacas lecheras.-** Cuando el producto tiene gran participación dentro del mercado aunque la tasa de crecimiento es nula.
- **Perros.-** Cuando la tasa de crecimiento del mercado constantemente y el producto tiende a ser menos conocido, al punto que abandona el mercado.

Donde nos manifiesta que una empresa sana es aquella que mantiene a su producto en los cuatro cuadrantes. (Dvokin, 2004)

### **Matriz IE.**

Es un implemento esencial para evaluar a la empresa, con observación de los factores internos y externos cuantificarlos y luego ubicar en uno de los nueve cuadrantes de la matriz. (Silva Murillo, 2010)

**Tipos de metas.-** Los gerentes de una organización a la hora de tomar decisiones y hacer uso de sus recursos tienen en presente alcanzar estas metas.

- **Las Metas Estratégicas.-** Son aquellas establecidas por los gerentes de la empresa en su alto mando, se encaminan en temas amplios y generales.
- **Las Metas Tácticas.-** Determinadas exclusivamente para los gerentes de nivel medio, mejorando la forma de manejar las acciones para el logro de las metas estratégicas.
- **Las Metas Operativas.-** Son realizadas para los gerentes de nivel inferior, en él se tratan temas a corto plazo asociadas con las metas tácticas. (Griffin, 2011).

### Marco Referencial

Estos trabajos de investigación aportaron al presente caso, por su enriquecido contenido y similitud con el tema a proponer.

#### Referencia 1

**Tema:** “Elaboración de un plan estratégico para una exportadora de banano”

**Autores:** Cárdenas Jiménez, Hernán Javier.

**Institución:** ESPOL-2010

Este trabajo se lo efectuó para diseñar un plan estratégico a la Exportadora de Banano ABC, para así mantenerse competitivo en el mercado de exportación y comercialización del banano a través de un exhaustivo análisis del entorno interno y externo en el que se encuentra la empresa. (Cárdenas Jiménez, 2010)

#### Referencia 2

**Tema:** “Diseño de la planificación estratégica aplicada a Cartones Nacionales S.A.”

**Autores:** María Magdalena Carrasco Peña.

**Institución:** Universidad Técnica Particular de Loja-2010

Este trabajo se lo realizó para determinar la necesidad que tiene la empresa en encaminar la búsqueda de sus objetivos específicos a través de una Auditoría Interna y conocer el entorno donde se desenvuelve y así ser más competitiva en el mercado. (Carrasco., 2010)

## 2.2 Marco Metodológico

El método de investigación utilizado para diagnosticar la situación actual de la empresa es el cualitativo el cual nos permitirá adquirir información con profundidad a través de la descripción de eventos, sucesos y comprender el comportamiento de los seres humanos, además de experiencias, creencias y actitudes, por lo cual este método brinda información descriptiva que revelan resultados representativos con la aplicación de entrevistas y la técnica de la observación.

La metodología cualitativa capta el significado de los procesos, comportamientos y actos del individuo, con el uso de diferentes métodos como las entrevistas individuales o grupales, talleres investigativos o un grupo específico. (Mayumi Okuda Benavides, 2005)

La observación incluye reconocer la conducta de cada ser humano, objetos y sucesos de forma sistémica para conseguir datos del asunto a estudiar, estos pueden ser estructurados o no estructurados. (Malhotra, 2004)

## 2.3 Población y Muestra

La población seleccionada está conformada por el gerente propietario de la empresa La Gloria y sus colaboradores constituye un total de 80 personas, por lo que no se aplicara la fórmula correspondiente y se trabajara con toda la población.

## 2.4 Métodos y Técnicas

El método que se utilizó para la elaboración del actual trabajo es:

**Inductivo.-** A través del uso de la percepción y la observación mientras se hace el respectivo diagnóstico de la situación actual de la empresa, se diseña la propuesta y posibles mejoras al negocio.

La entrevista es la técnica utilizada para el levantamiento de la información, cuya técnica fue dirigida al propietario de la agrícola y a sus empleados, con el fin de conocer la situación real de la empresa y proponer un plan estratégico alineado a los objetivos de la misma. Parte de la información recopilada fue mediante el cuestionario, el cual se compuso de preguntas abiertas.

## 2.5 Resultados

### Entrevistas Estructurada

#### Análisis

Con la finalidad de obtener información necesaria para el análisis de la situación actual se aplicó una entrevista al Gerente Propietario de la empresa La Gloria el Ing. Antonio Torres Duplaa quien posee un desconocimiento sobre un Plan Estratégico, para lo cual indico “Que no cree que implementado un plan estratégico, le ayude a mejorar la comunicación entre él y sus empleados, muchos menos mejorar la toma de decisiones” pero de igual manera sintió curiosidad de saber si que al implementar este documento formal en su organización aumentara sus ingresos y mejorara el clima laboral de la misma.

La segunda entrevista se la realizo a los empleados más antiguos de la empresa quienes desconocían del término planificación estratégica y sus ventajas al implementarlo en la mismas, aunque manifestaron que si existe disconformidad por parte de ellos, por la mala coordinación de las actividades y la escasa comunicación que existe entre el gerente propietario y ellos. Cárdenas Jiménez, Hernán Javier.

## **CAPITULO III PROPUESTA**

### **3.1 Descripción de la Propuesta**

La propuesta consiste en el Diseño de un Plan Estratégico que permita mejorar la comunicación entre el gerente y los empleados de la empresa, además de direccionarlos a cumplir con los objetivos de la misma.

Esta propuesta ayudara a mejorar las relaciones interpersonales, mejorar las actividades y el desempeño de los trabajadores, mejorar la calidad del servicio, y hacer que todos se sientan comprometidos a cumplir con los objetivos de la empresa, haciendo que esta mejore sus actividades y tenga un desarrollo eficiente de las mismas y el negocio crezca ya que en Ecuador la exportación del banano es uno de los principales fuentes de ingresos.

El objeto de esta propuesta de diseño de un plan estratégico es mejorar la toma de decisiones y lograr que sean fructíferas para la empresa de tal modo que se incremente su rentabilidad.

### **3.1.1 DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

#### **Antecedentes históricos**

Agrícola La Gloria nace en 1949, en el cantón El Triunfo liderada por Pedro Antonio Torres, quien vio la necesidad de incursionar en el área agrícola, para hacer uso de las hectáreas de terreno del cual era propietario.

Agrícola La Gloria ha aportado al desarrollo económico del cantón e inclusive del país, a través de la producción y comercialización de banano para el consumo de los ecuatorianos, además de generar empleo a muchos habitantes de los sectores

aledaños. Después de la avanzada edad del propietario, le otorga a su hijo Antonio Torres Duplaa el cargo de gerente de la agrícola.

Quien ha hecho de la misma, una de las principales haciendas bananeras del sector, quienes brindan un banano de excelente calidad y frescura. Sus principales Puertos de acogida que mantienen son el Puerto Marítimo de Guayaquil y Puerto Bolívar de la ciudad de Machala.

## **Análisis de los ambientes de la organización**

### **Análisis Interno**

En el análisis interno de la Agrícola La Gloria observamos las principales fortalezas que posee la empresa en cuanto a sus recursos humanos, financieros, tecnológicos, entre otros que hacen a la empresa diferenciarse del resto y a la vez aumente su competitividad dentro del mercado.

Para ello se realizó el respectivo análisis para visualizar cuales son los factores de mayor provecho para la empresa y saber utilizarlas de manera que aumente la eficiencia de sus actividades y la identificación de las actividades de menor valor a las cuales buscaremos estrategias para contrarrestarla.

### **Análisis Externo**

Al efectuar el análisis externo a agrícola La Gloria se determinaron los factores que aquejan a la empresa de manera general, donde se busca con este análisis generar la importancia sobre los acontecimientos y poder así detectar las oportunidades que beneficiarían a la empresa y buscar de estrategias que eludan aquellas amenazas que perjudican su funcionamiento y cumplimiento de objetivos.

### **Análisis FODA**

El análisis FODA es un instrumento necesario para mejorar la toma de decisiones y direccionar a la empresa, analizando cada uno de sus factores internos como las fortalezas y debilidades, en conjunto con los externos como son las oportunidades y amenazas que posee una organización.

Esta información fue recopilada de las entrevistas realizadas al gerente propietario y trabajadores de la empresa, además de la observación directa de las instalaciones.

**Tabla 1. MATRIZ FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liderazgo y posicionamiento de sus productos en el mercado.</li> <li>2. Producto de excelente calidad.</li> <li>3. Lealtad del talento humano</li> <li>4. Precios accesibles al mercado.</li> <li>5. Disponibilidad de Transporte</li> <li>6. Innovación constante.</li> <li>7. Contar con los recursos financieros.</li> <li>8. Disponibilidad de la mano de obra</li> <li>9. Tratados Internacionales</li> <li>10. Valor nutritivo de la fruta alto.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Peligro del personal al contacto de sustancias químicas.</li> <li>2. La falta de capacitación a los empleados.</li> <li>3. Infraestructura de menor tamaño que otros competidores.</li> <li>4. Escasez de agua para el riego</li> <li>5. Bajos niveles de control en el uso de herramientas de trabajo.</li> <li>6. Cultura Organizacional débil</li> <li>7. Mala Distribución de las actividades.</li> <li>8. Falta de motivación.</li> <li>9. Malas vías de acceso a ciertas áreas de producción</li> <li>10. Desconocimiento de técnicas comerciales</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incremento del precio de la caja de banano.</li> <li>2. Posicionamiento del mercado.</li> <li>3. Alta tecnología</li> <li>4. Ubicación geográfica.</li> <li>5. Mano de obra calificada.</li> <li>6. Clima del sector es beneficioso.</li> <li>7. Demanda casi todo el año</li> <li>8. Reconocimiento a nivel nacional</li> <li>9. Contar con evaluadores antes de entrega del producto.</li> <li>10. Recursos Naturales(tierra) ricos en nutrientes</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elevación de los impuestos</li> <li>2. Restricción de los respectivos permisos de exportación</li> <li>3. Cambios climáticos.</li> <li>4. Aumento de la competencia.</li> <li>5. Variaciones del precio del banano</li> <li>6. Demora en la entrega del producto, debido a que es perecible.</li> <li>7. Aparición de plagas</li> <li>8. Cercana Competencia</li> <li>9. Disminución del consumo de la fruta por otro similar.</li> <li>10. Contaminación Ambiental</li> </ol>

**Matriz MEFE**

Se realizó esta matriz para poder analizar los aspectos externos, donde se formularan estrategias para contrarrestar las amenazas con las oportunidades, su ponderación varía según su importancia , donde 1 las amenazas importantes y 2 la amenazas menor, de igual manera 3 oportunidad menor y 4 oportunidad mayor. Buscando siempre hacer que la empresa crezca y sea más competitiva que las demás.

**Tabla 2. MATRIZ MEFE**

<b>MATRIZ MEFE</b>			
<b>FACTORES EXTERNOS CLAVE</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>CLASIFICACION</b>	<b>RESULTADO</b>

		ON	CACION	TADOS
1. Incremento del precio de la caja de banano.	Oportunidad	0,14	4	0,56
2. Posicionamiento del mercado.	Oportunidad	0,15	4	0,60
3. Tecnología de Punta	Oportunidad	0,12	3	0,36
4. Ubicación Geográfica	Oportunidad	0,05	3	0,15
5. Mano de obra calificada.	Oportunidad	0,10	3	0,30
6. Elevación de Impuestos.	Amenaza	0,12	2	0,24
7. Restricción de los respectivos permisos de exportación.	Amenaza	0,05	1	0,05
8. Cambios climáticos.	Amenaza	0,05	2	0,10
9. Aumento de la competencia	Amenaza	0,08	1	0,08
10. Variaciones del precio del banano.	Amenaza	0,14	1	0,14
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>2,58</b>

### Matriz MEFI

En esta matriz analizamos los aspectos internos de la empresa, para formular estrategias que nos ayuden a mejorar las debilidades, la ponderación va de acuerdo a su grado de importancia, donde 1 es la debilidad importante y 2 una debilidad menor, posteriormente 3 fortaleza menor y cuatro fortaleza mayor. Para así mejorar las relaciones internas entre empleados y jefes en las diferentes áreas de la agrícola.

Tabla 3. MATRIZ MEFI

### MATRIZ MEFI

FACTORES INTERNOS CLAVE	VARIABLES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADOS
1. Liderazgo y posicionamiento de sus productos en el mercado.	Fortaleza	0,10	3	0,30
2. Producto de excelente calidad.	Fortaleza	0,13	4	0,52
3. Lealtad del talento humano.	Fortaleza	0,12	4	0,48
4. Precios accesibles al mercado.	Fortaleza	0,13	3	0,39
5. Disponibilidad de transporte	Fortaleza	0,08	3	0,24

6. Peligro del personal al contacto de sustancias químicas.	Debilidad	0,08	1	0,08
7. La falta de capacitación a los empleados.	Debilidad	0,06	2	0,12
8. Infraestructura de menor tamaño que otros competidores.	Debilidad	0,03	1	0,03
9. Escases de Agua para el riego.	Debilidad	0,15	2	0,30
10. Bajos niveles de control en el uso de herramientas de trabajo.	Debilidad	0,12	1	0,12
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>2,58</b>

### Matriz MPC

Esta matriz nos permite hacer una evaluación de todas las estrategias e identificar cuales aportaran a cumplir con los objetivos de la empresa después del análisis interno y externos de la empresa, dándonos el perfil competitivo de la empresa en cuestión de sus principales competidores que se desenvuelven en el mismo mercado, nos muestra que Agrícola La Gloria resulta más amenazantes en relación a sus competidores; ya que cuentan con fortalezas importantes.

Tabla 4. MATRIZ MPC

<b>MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO</b>							
<b>FACTOR CLAVE DE ÉXITO</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>Agrícola La Gloria</b>		<b>Agrícola Cabrera</b>		<b>Agrícola Cevallos</b>	
1.- Capacidad Agrícola Fuerte	0,20	4	0,8	3	0,6	3	0,6
2.- Sistema de distribución óptimo	0,08	3	0,24	2	0,16	2	0,16
3.- Alta tecnología	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
4.- Fortalecimiento de Capacidad productiva	0,07	4	0,28	2	0,14	3	0,21
5.- Convenios con empresas Internacionales (exportadoras de banano)	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1
6.- Experiencia en el Mercado Bananero	0,09	4	0,36	3	0,27	3	0,27
7.- Competitividad	0,11	4	0,44	2	0,22	3	0,33

8.- Personal Capacitado y competitivo	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1
9.- Precios Accesibles	0,08	4	0,32	2	0,16	2	0,16
10.- Efectiva Publicidad	0,12	2	0,24	2	0,24	2	0,24
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,33</b>		<b>2,44</b>		<b>2,62</b>

### Matriz FOFADODA

Esta matriz nos ayuda a identificar cuáles son las estrategias que debe implementar a Agrícola La Gloria, para superar cada factor negativo que impida a la empresa cumplir con sus objetivos.

Se analizó cada uno de sus factores para la elaboración de las respectivas estrategias que permitan que la empresa crezca en el ámbito productivo y laboral, manteniéndola como un rival fuerte ante la competencia.

Siempre debemos utilizar las fortalezas aprovechando cada una de las oportunidades, usar las fortalezas que posee la empresa para contrarrestar las amenazas, mejorar las debilidades aprovechando cada oportunidad y analizar cada una de las debilidades que posee la agrícola para hacer frente a las amenazas y tratar de disminuirla.

Y hacer encontrar aquellas estrategias que nos serán útiles para enfrentar los cambios haciendo a la empresa más competitiva y fructífera que su competencia.

**Tabla 5. MATRIZ FOFADODA**

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>Agrícola "La Gloria"</b>	O1. Incremento del precio de la caja de banano.	A1. Elevación de los impuestos
	O2. Posicionamiento del mercado.	A2. Restricción de los respectivos permisos de exportación
	O3. Tecnología de punta.	A3. Cambios climáticos.
	O4. Ubicación geográfica.	A4. Aumento de la competencia.

<b>FO-FA-DO-DA</b>	<b>O5.Mano de obra calificada.</b>	<b>A5. Variaciones del precio del banano</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>FO</b>	<b>FA</b>
<b>F1. Liderazgo y posicionamiento de sus productos en el mercado.</b>	INGRESAR A NUEVOS MERCADOS OFRECIENDO PRODUCTOS DE BUENA CALIDAD Y A PRECIOS ACCESIBLES (O2,F2,F4)	ANALIZAR LOS EMPAQUES QUE SE UTILIZAN PARA LA COMERCIALIZACION Y VERIFICAR QUE NO AFECTEN A LA RENOVACION DE LOS RESPECTIVOS PERMISOS LEGALES PARA EXPORTACION.(F2,A2)
<b>F2. Producto de excelente calidad.</b>	APROVECHAR EL POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO EN EL MERCADO Y AUMENTAR LAS HECTÁREAS DE CULTIVO.(F1,O4)	DESARROLLAR ESTRATEGIAS PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS CON CATÁSTROFES NATURALES.(F1,A3)
<b>F3.Lealtad del talento humano.</b>		
<b>F4.Precios accesibles al mercado.</b>		
<b>F5. Disponibilidad de transporte.</b>	INVERTIR EN TECNOLOGÍA DE PUNTA PARA MEJORAR LOS PROCESOS Y CALIDAD DEL PRODUCTO.(F2,O3)	MANTENER EL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN DEFINIDO QUE IMPIDAN QUE LA COMPETENCIA CREZCA.(F5,A4)
<b>DEBILIDADES</b>	<b>DO</b>	<b>DA</b>
<b>D1.Peligro del personal al contacto de sustancias químicas.</b>	CAPACITAR A LOS EMPLEADOS EN EL MANEJO DE SUSTANCIAS QUÍMICAS, CON LA FINALIDAD DE REDUCIR LOS ACCIDENTES Y CONTAR CON UNA MANO DE OBRA CALIFICADA.(O6,D1)	IMPLEMENTAR BOMBAS EN PARTES ESTRATÉGICAS PARA EL RIEGO DEL CULTIVO Y EVITAR EL DESGASTE DE LOS RECURSOS NATURALES.(D4,A3)
<b>D2. La falta de capacitación a los empleados.</b>	AUMENTAR LOS ACUERDOS COMERCIALES Y MEJORAR LOS NIVELES DE EXPORTACION.(F1,O2)	IMPLEMENTAR UN DEPARTAMENTO DE SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL PARA EVITAR ACCIDENTES QUE DISMINUYA SU PRODUCCIÓN.(D3,A4)
<b>D3. Infraestructura de menor tamaño que otros competidores</b>		
<b>D4. Escasez de agua para el riego.</b>		
<b>D5. Bajos niveles de control en el uso de herramientas de trabajo.</b>	PROMOVER INCENTIVOS PARA MOTIVAR AL TALENTO HUMANO Y MEJORAR SU RENDIMIENTO.(F3,O5)	ESTABLECER NORMAS QUE REGULEN EL USO DE LAS HERRAMIENTAS DE TRABAJO Y OCASIONE PERDIDAS NOTABLES A LA EMPRESA.(D5,A5)

## Matriz MPEC

En esta matriz se aplicó la respectiva valoración de las estrategias que ayudaran a agrícola “La Gloria” a mantenerse dentro del mercado donde actualmente compete que es el de comercialización y producción de banano, para así ser considerada una de las más importantes del Cantón donde funciona.

Además con la elaboración de esta matriz podremos determinar las metas que la empresa desea cumplir y como realizara el desarrollo de sus objetivos.

MATRIZ MPEC AGRÍCOLA LA GLORIA		INGRESAR A NUEVOS MERCADOS OFRECIENDO PRODUCTOS DE BUENA CALIDAD Y A PRECIOS ACCESIBLES		INVERTIR EN TECNOLOGÍA DE PUNTA PARA MEJORAR LOS PROCESOS Y CALIDAD DEL PRODUCTO.		ANALIZAR LOS EMPAQUES QUE SE UTILIZAN PARA LA COMERCIALIZACION Y VERIFICAR QUE NO AFECTEN A LA RENOVACION DE LOS RESPECTIVOS PERMISOS LEGALES PARA EXPORTACION.		MANTENER EL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN DEFINIDO QUE IMPIDA QUE LA COMPETENCIA CREZCA.		CAPACITAR A LOS EMPLEADOS EN EL MANEJO DE SUSTANCIAS QUÍMICAS, CON LA FINALIDAD DE REDUCIR LOS ACCIDENTES Y CONTAR CON UNA MANO DE OBRA CALIFICADA.		AUMENTAR LOS ACUERDOS COMERCIALES Y MEJORAR LOS NIVELES DE EXPORTACION		IMPLEMENTAR UN DEPARTAMENTO DE SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL PARA EVITAR ACCIDENTES QUE DISMINUYA SU PRODUCCIÓN.		IMPLEMENTAR BOMBAS EN PARTES ESTRATÉGICAS PARA EL RIEGO DEL CULTIVO Y EVITAR EL DESGASTE DE LOS RECURSOS NATURALES		
																		PESO
FORTALEZAS		PESO	CALIF.	PR O M.	CALIF.	PR O M.	CALIF.	PR O M.	CALIF.	PR O M.	CALIF.	PR O M.	CALIF.	PR O M.	CALIF.	PR O M.	CALIF.	PR O M.
1. Liderazgo y posicionamiento de sus productos en el mercado.		0,10	3	0,3	3	0,3	4	0,4	4	0,4	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,3
2. Producto de excelente calidad.		0,13	4	0,5 2	3	0,3 9	3	0,3 9	3	0,39	3	0,39	4	0,5 2	3	0,3 9	3	0,39
3. Lealtad del talento humano.		0,12	4	0,4 8	4	0,4 8	3	0,3 6	4	0,48	3	0,36	3	0,3 6	3	0,3 6	4	0,48
4. Precios accesibles al mercado.		0,13	3	0,3 9	3	0,3 9	4	0,5 2	3	0,39	4	0,52	3	0,3 9	4	0,5 2	3	0,39
5. Distribución bien definida.		0,08	3	0,2 4	3	0,2 4	3	0,2 4	4	0,32	4	0,32	3	0,2 4	3	0,2 4	4	0,32
DEBILIDADES																		
6. Peligro del personal al contacto de sustancias químicas.		0,08	1	0,0 8	1	0,0 8	1	0,0 8	2	0,16	2	0,16	2	0,1 6	2	0,1 6	2	0,16
7. La falta de capacitación a los empleados.		0,06	2	0,1 2	1	0,0 6	1	0,0 6	2	0,12	1	0,06	2	0,1 2	1	0,0 6	1	0,06
8. Infraestructura de menor tamaño que otros competidores		0,03	2	0,0 6	1	0,0 3	2	0,0 6	2	0,06	2	0,06	1	0,0 3	1	0,0 3	1	0,03
9. Escasez de agua para el riego.		0,15	2	0,3	2	0,3	2	0,3	1	0,15	2	0,3	2	0,3	2	0,3	1	0,15

10. Bajos niveles de control en el uso de herramientas de trabajo.	0,12	1	0,1 2	2	0,2 4	2	0,2 4	2	0,24	2	0,24	2	0,2 4	2	0,2 4	2	0,24
OPORTUNIDADES																	
1. Incremento del precio de la caja de banano.	0,14	3	0,4 2	4	0,5 6	3	0,4 2	3	0,42	3	0,42	4	0,5 6	3	0,4 2	4	0,56
2. Posicionamiento del mercado.	0,15	4	0,6	4	0,6	3	0,4 5	3	0,45	3	0,45	4	0,6	3	0,4 5	4	0,6
3. Tecnología de punta.	0,12	4	0,4 8	3	0,3 6	4	0,4 8	3	0,36	4	0,48	3	0,3 6	4	0,4 8	4	0,48
4. Ubicación geográfica.	0,05	3	0,1 5	3	0,1 5	4	0,2	3	0,15	3	0,15	3	0,1 5	3	0,1 5	4	0,2
5. Mano de obra calificada	0,10	4	0,4	3	0,3	4	0,4	3	0,3	3	0,3	4	0,4	4	0,4	4	0,4
AMENAZAS																	
6. Elevación de los impuestos	0,12	1	0,1 2	2	0,2 4	2	0,2 4	2	0,24	2	0,24	2	0,2 4	2	0,2 4	1	0,12
7. Restricción de los respectivos permisos de exportación	0,05	2	0,1	1	0,0 5	1	0,0 5	2	0,1	2	0,1	1	0,0 5	1	0,0 5	1	0,05
8. Cambios climáticos.	0,05	2	0,1	1	0,0 5	2	0,1	2	0,1	1	0,05	2	0,1	2	0,1	1	0,05
9. Aumento de la competencia.	0,08	2	0,1 6	1	0,0 8	1	0,0 8	2	0,16	1	0,08	1	0,0 8	2	0,1 6	2	0,16
10. Caída del precio del banano	0,14	1	0,1 4	2	0,2 8	1	0,1 4	1	0,14	2	0,28	1	0,1 4	1	0,1 4	1	0,14
TOTAL	2,0 0		5,2 8		5,18		5,21		5,13		5,36		5,3 4		5,19		5,28

## **Misión**

Somos una empresa que ofrece banano de primera calidad para la exportación, que cuenta con altos valores morales y un eficiente talento humano, que trabajan comprometidos para el crecimiento de la empresa y el desarrollo del país.

## **Visión**

En el 2020 ser considerados una empresa altamente competitiva en la comercialización y producción de banano, que posee un excelente estándar de calidad de sus productos, por la innovación y equipo humano, tratando siempre de cumplir con los requerimientos de sus clientes, con la práctica de valores como la responsabilidad, confianza y trabajo en equipo.

## **Valores Corporativos**

- Lealtad
- Responsabilidad
- Trabajo en Equipo
- Compromiso Social
- Honestidad
- Confianza
- Integridad
- Actitud Positiva

## **Objetivos a largo plazo**

- Mantener las alianzas comerciales con la compañía GLICE S.A., y mantenerse líder en el mercado.
- Generar empleo a los alrededores del sector para mejorar su calidad de vida.
- Innovación de diversas técnicas productivas para mejorar la calidad del producto.
- Establecer relaciones comerciales a largo plazo que ayuden aumentar las exportaciones.
- Garantizar los suministros del agua a través de alianzas que garanticen los escasos del mismo.

## **ESTRATEGIAS MÁS ATRACTIVAS DE AGRICOLA LA GLORIA**

### **ESTRATEGIA 1: Ingresar a nuevos mercados con productos de buena calidad y a precios accesibles.**

La finalidad de esta estrategia es hacer que el producto que ofrece Agrícola “La Gloria” sea reconocido tanto a nivel nacional como internacionalmente, por su excelente calidad.

**TÁCTICA 1:** Implementar un sistema de Gestión de Calidad para cumplir con la expectativas de los intermediarios.

**INDICADOR:** Nivel de satisfacción.

**META:** Aumentar la confiabilidad del producto y satisfacer plenamente con sus necesidades, aumente un 10%, de 12800 cajas al año a 14080.

**TÁCTICA 2:** Adquirir alianzas estratégicas con empresas del exterior y así distribuir el producto a más países.

**INDICADOR:** Nivel de ventas.

**META:** Aumentar la participación de mercado en un 20% anual en comparación con el resto.

**TÁCTICA 3:** Implementar una campaña publicitaria para dar a conocer a la empresa.

**INDICADOR:** Nivel de ventas.

**META:** Incrementar el nivel de ventas en un 10%, de \$112.000 que fue el año pasado a \$123.200.

### **ESTRATEGIA 2: Analizar los empaques que se utilizan para la comercialización y verificar que no afecte a la renovación de los respectivos permisos.**

La finalidad de esta estrategia es mejorar los procedimientos que se realizan para entregar al cliente una fruta en buen estado y fresca, que perjudiquen la salud de quienes los consumen.

**TÁCTICA 1:** Buscar empaques resistentes y que no afecten a la fruta a comercializar.

**INDICADOR:** Durabilidad de la caja.

**META:** Aumentar el número de convenios con los clientes en un 20% anual, al brindarles un producto que cumple con todas las expectativas de calidad, de 16 convenios en el año aumentar a 18.

**TÁCTICA 2:** Capacitarnos en las actualizaciones de la ley de exportación.

**INDICADOR:** Nivel de desempeño.

**META:** Fortalecer los conocimientos y mejorar la eficiencia de los procesos, para aumentar las exportaciones en un 15% anual.

**TÁCTICA 3:** Adquirir empaques que no hagan daño al medio ambiente y a quien realiza su contacto directo.

**INDICADOR:** Índice de Desempeño.

**META:** Mejorar la calidad de vida de los trabajadores y hacer que aumenten su eficiencia y reduzcan los tiempos en cada proceso, si se tomaban 8 horas para terminar un embarque ahora se lo hará 6 horas.

**ESTRATEGIA 3: Capacitar a los empleados en el manejo de sustancias químicas, con la finalidad de reducir los accidentes y contar con una mano de obra calificada.**

Esta estrategia tiene la finalidad de mejorar el desempeño de los trabajadores al saber utilizar las sustancias químicas.

**TÁCTICA 1:** Implementar un plan de capacitación para el manejo de sustancias químicas.

**INDICADOR:** Nivel de desempeño.

**META:** Disminuir accidentes laborales que retrasen la productividad de la empresa de 15 intoxicados que se registran al año disminuyan a 8.

**TÁCTICA 2:** Mantener una base de datos que identifique las capacidades de cada trabajador.

**INDICADOR:** Nivel de capacitación.

**META:** Evitar que se desperdicien los recursos e implementos que se les provee a los trabajadores en un 30%, si el total de desperdicio era \$2500 anual se reducirá a \$1750.

**TÁCTICA 3:** Implementar un sistema de higiene y seguridad ocupacional.

**INDICADOR:** Índice de accidentes laborales.

**META:** Reducir los accidentes que atente contra la vida de los trabajadores en un 25%, de 20 accidentes anuales que se presentaban a 15 accidentes, hasta llegar a ninguno.

**ESTRATEGIA 4: Implementar bombas en partes estratégicas para el riego del cultivo y evitar el desgaste de los recursos naturales.**

El objetivo de esta estrategia es hacer que la producción aumente, haciendo el buen uso del agua para el riego.

**TÁCTICA 1:** Realizar pozos y canales de almacenamiento del líquido vital.

**INDICADOR:** Nivel de satisfacción del propietario.

**META:** Reducir los costos de multas por la institución competente en un 40% anual, de \$1800 de multas que se pagaban anualmente a \$1080.

**TÁCTICA 2:** Adquirir bombas de alta presión para mayor absorción del agua.

**INDICADOR:** Índice de horas de riego.

**META:** Disminuir el tiempo de riego y aumentar la eficiencia en el sistema de riego en un 10%, si se ocupaban 288 horas al año se disminuirá a 259.

**TÁCTICA 3:** Mejorar el sistema de riego de la agrícola y así lograr aumente su producción.

**INDICADOR:** Índice de producción.

**META:** Aumentar la competitividad de la empresa incrementando la producción en un 10%, de 840 pallet al año a 924 pallet.

### **Análisis situación Propuesta**

La elaboración de un plan estratégico a la agrícola La Gloria, permitirá orientar a los empleados a cumplir con los objetivos que esta se plantea, mejorando el proceso administrativo y el clima laboral de la organización, manteniendo un liderazgo en el mercado donde compite.

Agrícola La Gloria aumentará sus ventas y hará mejoras en cada procesos que se realizan en las diferentes áreas, para lograr aumentar la producción y mejorar el rendimiento de los empleados con un clima laboral ameno y la comunicación entre subordinados y jefes.

### 3.2 Conclusiones

El plan estratégico es un documento formal que nos permite alinear a los objetivos planteados a cada miembro de la organización, y alcanzar las metas con la aplicación de estrategias que ayuden a dar solución a los problemas que esta posee.

El proponer el diseño de un plan estratégico en la agrícola La Gloria, demuestra que esta empresa no tiene coordinadas sus actividades a realizar, lo que ocasiona inestabilidad laboral, lo cual no fortalece las relaciones entre los miembros de la organización y disminuye su rendimiento, ocasionando que la empresa no cumpla con sus objetivos.

El Ing. Torres ha procurado ser una de las principales bananeras, que ofrece banano de excelente calidad, que es muy apetecido por mercados internacionales, mantenga la rentabilidad que hasta hoy ha generado.

Para lo cual se analizó los factores internos y externos de la empresa, para generar las estrategias apropiadas que conlleven a cumplir con la meta organizacional de la misma.

### 3.3 Recomendaciones

- Dar a conocer el plan estratégico a todos los miembros de la organización y alinear a los empleados a cumplir con los objetivos de manera conjunta.
- Establecer las actividades de acuerdo a las capacidades de los empleados para mejorar la eficiencia.
- Implementar en las metas de la empresa, programa de incentivos como parte de motivación al personal.
- Promover la comunicación entre todos los miembros de la empresa y lograr así tomar decisiones de manera conjunta.

## Bibliografía

- Alberto M. Ballvé, P. D. (2006). *Misión y valores: La empresa en busca de su sentido*. Buenos Aires: Planeta S.A.I.C/ GESTION 2000.
- Center, M. P. (1994). *El plan de negocios*. ESPAÑA: Diaz de Santos, S.A.
- Daniel Martínez Pedrós, A. M. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. España: Díaz de Santos.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Mexico: Pearson Educación.
- Dvokin, R. (2004). *Fundamentos de marketing: teoría y experiencia*. Mexico: Granica S.A.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. Mexico: Pearson Educacion de Mexico .
- Griffin, R. W. (2011). *Administracion*. Mexico: Cengage Learning Editores.
- Hax, A. C. (2004). *ESTRATEGIAS PARA EL LIDERAZGO COMPETITIVO*. ARGENTINA: Granica S.A.
- HURTADO, G. F. (2014). *PLAN ESTRATÉGICO 2014-2021: FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES UNDAC*. Pasco: NICCEX.
- Jimenez, L. F. (2005). *Analaisis y planeamiento*. Costa Rica: EUNED.
- Levy, D. L. (2005). *Planeacion Financiera en la Empresa Moderna*. Mexico: Ediciones Fiscales ISEF.
- Malhotra, N. K. (2004). *Investigación de mercados: un enfoque aplicado*. Mexico: Pearson Educación.
- Mayumi Okuda Benavides, C. G.-R. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría*.
- Navajo, P. (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas*. Madrid: NARCEA,S.A DE EDICIONES.
- Ponce Talancón, H. (2007). Enseñanza e Investigación en Psicología. *Redalyc*, 123.
- Ricalde, M. d. (2016). *Proceso Administrativo*. Editorial Digital UNID.
- Serrano, K. M. (2009). *Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Publicas*. España: Editorial UOC.
- Sierra, E. R. ( 2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeacion estrategica. *scielo*, 154.
- Silva Murillo, R. (2010). ENFOQUE CONCEPTUAL DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. *Redalyc*.
- Torres, M. G. (2006). *Manual De Planeacion Estrategica/ Manual of Strategic Planning*. Mexico: Panorama Editorial S.A .

**Anexo 1**

El triunfo, 17 de noviembre de 2016

**Hacienda Agrícola  
"La Gloria"**

**CERTIFICO**

Yo, **Antonio Torres Duplaa** con CI. 099889213-4, gerente propietario de la empresa **"La Gloria"** ubicada en el Cantón El Triunfo, autorizo y apruebo la realización del trabajo de titulación por parte de **Rivera Bolaños Andrea Virginia** con CI.092799445-9 con el tema **"Plan estratégico para mejorar la toma de decisiones de la Hacienda agrícola La Gloria, en el Cantón El Triunfo"**, a quien le interese es todo lo que puedo informar en honor a la verdad.



---

**Ing. Antonio Torres Duplaa**  
CI. 099889213-4

## Anexo 2

### MATRIZ PROBLEMA

Tabla 6. MATRIZ PROBLEMA

MATRIZ PROBLEMA		
PROBLEMA	CAUSAS	OBJETIVOS
AUSENCIA DE PLAN ESTRÁTEGICO	Desconocimiento de la implementación de un plan estratégico.	Identificar el nivel de importancia en su implementación para mejoras de la empresa.
	Poco interés en analizar los factores internos y externos de la empresa	Identificar los factores negativos y disminuirlos con los positivos.
	Mala coordinación de las actividades a realizarse.	Identificar las capacidades de los trabajadores para mejorar el rendimiento laboral.

*Anexo 3*

**INSTRUMENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

**Entrevista al Gerente Agrícola La Gloria**

Agradezco que su respuesta sea clara y concisa:

1. ¿Qué tiempo de creación tiene su empresa?

-----  
-----

2. ¿Cómo nace la idea de crear esta hacienda bananera?

-----  
-----

3. ¿Cuál es el objetivo primordial de la empresa?

-----  
-----

4. ¿Cuántas hectáreas de banano posee usted?

-----  
-----

5. ¿Cuántos empleados laboran en esta empresa?

-----  
-----

6. ¿Conoce usted qué es un plan estratégico?

-----  
-----

7. ¿Cree usted que su empresa mejoraría su productividad si implementa un plan estratégico?

-----  
-----

8. ¿El ambiente laboral de sus empleados es ameno o conflictivo?

-----  
-----

9. ¿Usted cuenta con estrategias para solucionar posibles problemas?

-----  
-----

*Anexo 4*

**INSTRUMENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

**Entrevista a los empleados antiguos de Agrícola La Gloria**

Agradezco su tiempo y ruego responder con claridad y sinceramente las siguientes preguntas:

1. ¿Conoce usted como se formó este negocio?

-----  
-----

2. ¿Cuántos años tiene laborando en la agrícola?

-----  
-----

3. ¿Recibe usted todo los beneficios de ley?

-----  
-----

4. ¿Conoce usted la misión y visión propias de la agrícola?

-----  
-----

5. ¿Conoce usted los objetivos de la empresa?

-----  
-----

6. ¿Cómo es la comunicación con el dueño de la empresa?

-----  
-----

7. ¿Sabe usted qué es un plan estratégico?

-----  
-----

8. ¿Cree usted que se podría mejorar las actividades en la empresa?

-----  
-----

9. ¿Qué mejoraría usted de la empresa?

-----  
-----

Anexo 5

Anexo 5

Análisis URKUND

Fwd: [Urkund] 5% de similitud - andrearivera2502@gmail.com

 ECHVERRIA VASQUEZ HUBER GREGORIO <hecheverriav@unemi.edu.ec>  
para mí

Aprobado 0% de plagio

— Mensaje reenviado —

De: [report@analysis.orkund.com](mailto:report@analysis.orkund.com)

Para: [hecheverriav@unemi.edu.ec](mailto:hecheverriav@unemi.edu.ec)

Enviados: Martes, 13 de Diciembre 2016 10:27:19

Asunto: [Urkund] 5% de similitud - [andrearivera2502@gmail.com](mailto:andrearivera2502@gmail.com)

Documento(s) entregado(s) por: [andrearivera2502@gmail.com](mailto:andrearivera2502@gmail.com)

Documento(s) recibido(s) el: 13/12/2016 15:51:00

Informe generado el 13/12/2016 16:27:19 por el servicio de análisis documental de Urkund

Mensaje del depositante: — Mensaje reenviado —

De: "Andrea Rivera" <[andrearivera2502@gmail.com](mailto:andrearivera2502@gmail.com)>

Fecha: 7/12/2016 1:49 PM

Asunto: TRABAJO DE CARÁCTER COMPLEXIVO

Para: <[hecheverriav.unemi@analysis.orkund.com](mailto:hecheverriav.unemi@analysis.orkund.com)>

Cc:



Huber Gregorio Echeverría Vásquez MAE.

CI. 091657781-0