



**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 INGENIERO COMERCIAL**

**TÍTULO:  
PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LA  
HACIENDA PRODUCTORA DE BANANO “RIGO”**

**Autor:** Carlos Alfonso Reina Morán

**Tutor:** MAE. Eduardo Javier Espinoza Solís

**MILAGRO, 05 DE ENERO DEL 2017**

**ECUADOR**

## ACEPTACIÓN DEL TUTOR

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 competitividad de la hacienda productora de banano "RIGO" presentado por el, estudiante Carlos Alfonso Reina Moran, para optar al título de Ingeniero Comercial.

Milagro, a los 05 días del mes de Enero del 2017



---

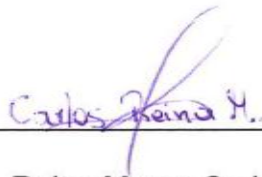
MAE. Espinoza Solís Eduardo Javier

C.I: 0922663638

## 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 05 días del mes de Enero de 2017



---

Reina Moran Carlos Alfonso

CI: 0928367986

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a mis padres que siempre me apoyaron incondicionalmente en lo moral y económicamente para lograr ser un profesional de la república.

A mis hermanas y amigos que me brindaron su apoyo cada día en el transcurso de mi carrera universitaria.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco primeramente a Dios por permitirme lograr mi meta como profesional, a mis padres por el apoyo incondicional, a la Unemi por abrirme las puertas para culminar mi carrera, a mis docentes que compartieron conmigo todos sus conocimientos.

A mis compañeros y amigos con quienes compartí grandes momentos en las aulas, y al Ing. Eduardo Espinoza que fue mi tutor en el camino de realización del presente trabajo.

## 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 competitividad de la hacienda bananera “RIGO” y que corresponde a la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, 05 de Enero del 2017



---

Reina Moran Carlos Alfonso

CI: 0928367986

## **ABREVIATURAS**

**PIB:** Producto Interno Bruto

**IESS:** Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

**FODA:** Fortalezas, oportunidades, Debilidades, Amenazas

**FOFADODA:** Fortalezas-Oportunidades, Fortalezas-Amenazas, Debilidades-Oportunidades, Debilidades-Amenazas.

**Etc.:** etcétera

## ÍNDICE GENERAL

|   |            |
|---|------------|
| <b>ACEPTACIÓN DEL TUTOR .....</b>   | <b>i</b>   |
| <b>DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....</b>                | <b>ii</b>  |
| <b>DEDICATORIA .....</b>  | <b>iii</b> |
| <b>AGRADECIMIENTO .....</b>   | <b>iv</b>  |
| <b>CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR.....</b>                                     | <b>v</b>   |
| <b>ABREVIATURAS.....</b>  | <b>vi</b>  |
| <b>INDICE DE TABLAS.....</b>  | <b>ix</b>  |
| <b>INDICE DE FIGURAS .....</b>  | <b>x</b>   |
| <b>RESUMEN .....</b>  | <b>xi</b>  |
| <b>ABSTRACT.....</b>  | <b>xii</b> |
| <b>INTRODUCCION .....</b>   | <b>1</b>   |
| <b>CAPITULO I.....</b>  | <b>2</b>   |
| <b>EL PROBLEMA.....</b>   | <b>2</b>   |
| 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....   | 2          |
| 1.1.1 Delimitación .....  | 3          |
| 1.2 OBJETIVOS.....  | 4          |
| <b>CAPITULO II.....</b>   | <b>5</b>   |
| <b>MARCO TEORICO Y METODOLÓGICO .....</b>                                   | <b>5</b>   |
| 2.1 MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL.....  | 5          |
| 2.1.2 Importancia de la planificación financiera en las organizaciones..... | 6          |
| 2.1.3 Beneficios de la planificación estratégica financiera .....           | 7          |
| 2.1.3 El modelo del proceso de administración estratégica .....             | 7          |
| 2.1.3.1 Misión, visión y valores organizacionales .....                     | 7          |
| 2.1.3.2 Análisis Externo .....  | 11         |
| 2.1.3.3 Análisis Interno .....  | 12         |
| 2.1.3.4 Formulación de Estrategias .....                                    | 12         |
| 2.1.3.7 Implantación de Estrategias.....                                    | 13         |
| 2.1.3.8 Circuito de Retroalimentación .....                                 | 14         |
| 2.1.4 Marco Referencial.....  | 14         |
| 2.1.5 Marco Conceptual.....   | 15         |
| 2.2 MARCO METODOLÓGICO .....  | 15         |
| <b>2.2.1 Métodos .....</b>  | <b>16</b>  |



|  |           |
|--|-----------|
| 2.3 POBLACIÓN Y MUESTRA .....                          | 16        |
| 2.4 MÉTODOS Y TÉCNICAS .....                           | 16        |
| 2.5 RESULTADOS .....                                   | 20        |
| <b>CAPITULO III .....</b>                              | <b>22</b> |
| <b>PROPUESTA.....</b>                                  | <b>22</b> |
| 3.1 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....                   | 22        |
| 3.1.1 DESARROLLO DE LA PROPUESTA .....                 | 22        |
| 3.1.1.1 Misión .....                                   | 23        |
| 3.1.1.2 Visión .....                                   | 23        |
| 3.1.1.3 Análisis externo.....                          | 23        |
| 3.1.1.4 Análisis interno.....                          | 25        |
| 3.1.1.5 Matriz FODA .....                              | 27        |
| 3.1.1.6 Formulación de estrategias.....                | 29        |
| 3.1.1.7 Formulación de tácticas .....                  | 30        |
| 3.1.1.6 Matriz de costos de la hacienda bananera ..... | 34        |
| 3.1.1.6 Metas Audaces .....                            | 36        |
| <b>3.2 CONCLUSIONES .....</b>                          | <b>37</b> |
| <b>3.3 RECOMENDACIONES .....</b>                       | <b>38</b> |
| <b>Bibliografía.....</b>                               | <b>39</b> |
| <b>Apéndices .....</b>                                 | <b>43</b> |

## INDICE DE TABLAS

|   |                                      |
|---|--------------------------------------|
| Tabla 1. Ejemplos de una misión.....                          | 8                                    |
| Tabla 2. Ejemplos de visión de empresas.....                  | 9                                    |
| Tabla 3. Ejemplos de valores de CLARO S.A. (claro, 2013)..... | 10                                   |
| Tabla 4. Matriz FODA.....                                     | 13                                   |
| Tabla 5. Proveedores de la hacienda Bananera.....             | 24                                   |
| Tabla 6. Competencia de la hacienda bananera.....             | 24                                   |
| Tabla 7. Matriz FODA de la hacienda bananera.....             | <b>¡Error! Marcador no definido.</b> |
| Tabla 8. Matriz FOFADODA.....                                 | 29                                   |
| Tabla 9. Formulación de estrategias (FO).....                 | 30                                   |
| Tabla 10. Formulación de estrategias (FA).....                | 31                                   |
| Tabla 11. Formulación de estrategias (DO).....                | 32                                   |
| Tabla 12. Formulación de estrategias (DA).....                | 33                                   |
| Tabla 13 Matriz de Costos de la Hacienda Bananera.....        | 34                                   |

## INDICE DE FIGURAS

|  |   |
|--|---|
| Ilustración 1 Delimitación del Problema..... | 3 |
|--|---|

## RESUMEN

El presente trabajo consiste en la propuesta de un plan estratégico para mejorar la competitividad de la hacienda "RIGO" la cual está ubicada en la ciudad de Milagro, parroquia Mariscal Sucre, la cual se ocupa de la producción, embarque y final exportación de banano, la hacienda lleva 26 años dentro del mercado exportador Pero durante los últimos 5 años la hacienda ha sufrido problemas en la compra de implementos para la producción todo esto por tener cambios en sus costos, llevando a la causa de estos por enfermedades ambientales, retiro de cupo exportador, o pagos demorados de la compañía exportadora.

La propuesta se detalla comenzando con un resumen general, introducción y planteamiento del problema a investigar seguido de una delimitación donde ubicamos la hacienda y el problema, concluimos el capítulo uno con la formulación de objetivo general y específico que nos atrevemos a cumplir con la realización de esta propuesta.

En el capítulo dos empieza con el marco teórico donde hace mención de todos los aspectos y procesos que llevan la planificación estratégica mediante la investigación de libros, revistas, y citas de importantes autores, continua con el marco referencial, en el cual hacemos referencias de tres tesis aplicando la misma propuesta y análisis, también hacemos un marco conceptual, detallamos las metodologías utilizadas en la investigación y sus respectiva entrevista.

El capítulo tres está compuesto por la propuesta establecida para resolver el problema de investigación, comenzamos con la formulación de misión, visión y metas audaces de la hacienda, continuando con un análisis de los aspectos internos y externos, así realizar la formulación de estrategias y tácticas respectivas.

Finalmente tenemos las conclusiones y recomendaciones para la mejora de la competitividad que necesita la hacienda mediante la optimización de costos, implementando una matriz de costos anexada.

**Palabras clave:** planificación, estrategia, costos, matriz, análisis

## **ABSTRACT**

The present work consists in the proposal of a strategic plan to improve the competitiveness of the "RIGO" hacienda, which is located in the city of Milagro, Mariscal Sucre parish, which deals with the production, shipment and final export of bananas, The hacienda has been in the export market for 26 years. But during the last 5 years, the hacienda has suffered problems in the purchase of implements for production, all of which have cost changes, leading to the cause of environmental diseases, withdrawal of quota Exporter, or delayed payments from the exporting company.

The proposal is detailed starting with a general summary, introduction and approach of the problem to be investigated followed by a delimitation where we locate the hacienda and the problem, we conclude chapter one with the formulation of general and specific objective that we dare to comply with the realization of this proposal.

In chapter two begins with the theoretical framework where he mentions all aspects and processes that lead to strategic planning through the investigation of books, journals, and citations of important authors, continues with the frame of reference, in which we make references of three Thesis applying the same proposal and analysis, we also make a conceptual framework, we detail the methodologies used in the research and their respective interview.

Chapter three consists of the proposal established to solve the research problem, we begin with the formulation of mission, vision and daring goals of the hacienda, continuing with an analysis of the internal and external aspects, thus making the formulation of strategies and tactics Respectively.

Finally we have the conclusions and recommendations for the improvement of the competitiveness that the hacienda needs by means of the optimization of costs, implementing an annexed cost matrix.

**Key words:** planning, strategy, costs, matrix, analysis

## INTRODUCCIÓN

Las haciendas bananeras son entidades comerciales de origen agrícola, que han tenido un alto impacto en el producto interno bruto (PIB) del país siendo así de las más importantes para el desarrollo productivo del país.

No obstante, la falta de planificación en muchas de estas está haciendo que esta fruta tan apreciada y número en el país como en el mundo decaiga en calidad, por muchas razones naturales o administrativas al no tener como anticiparse a los posibles problemas futuros de combatir y así incurrir a gastos, desequilibrando sus costos productivos.

Por ello, la presente propuesta está enfocada en la aplicación de un plan estratégico para mejorar la competitividad de la hacienda "RIGO" contra otras haciendas productoras de esta fruta o cualquier otra fruta de exportación nacional, dando a conocerse internacionalmente certificando un producto de calidad. Además de regular los costos de producción de la hacienda.

La propuesta está enfocada en mejorar la competitividad, para ello se debe investigar que está haciendo que esta mejora no llegue. Inicia con un estudio de campo, realizándole una entrevista a la propietaria de la hacienda en los cual nos proporcione la posible causa o problema y fue las fluctuaciones de costos que ha tenido últimamente la hacienda.

Comienza con la debida investigación previa para lanzar la propuesta, de ahí en adelante se tratará de aplicar el proceso de planificación estratégica establecida por muchos autores como es la formulación de una misión, visión y metas, después con un análisis interno y externo de la hacienda y concluyendo con la formulación de estrategias y tácticas para alcanzar las misma.

# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La hacienda bananera “Rigo” ubicada al sureste de la ciudad de Milagro, parroquia Mariscal Sucre, dedicada a la producción, empaque y exportación de banano de alta calidad desde el año de 1991, donde legalmente fue constituida como exportador mayoritario, antes había sido una pequeña finca que exportaba mediante intermediarios aproximadamente 200 cajas semanales, actualmente la hacienda exporta 2000 cajas semanales y cuenta con 27 trabajadores para días de embarque, y 10 para el mantenimiento semanal incluyendo los administradores.

La Sra. Orfelina Heras viuda del dueño de la hacienda, el cual la mantuvo por mucho tiempo en su cargo, después la Sra. heredo para ser administradora absoluta y dueña de la hacienda. La hacienda exporta banano por 26 años de calidad, por el momento la compañía exportadora que compra la fruta es FRUTANOVA s.a. una de las grandes empresas especializadas en la exportación de banano en el Ecuador.

La hacienda cuenta con 40 hectáreas, las cuales son propias sin arriendos, la empresa utiliza camiones propios para transportar la fruta pero algunas veces utiliza alquiler de camiones, la Hacienda “RIGO” es una de las grandes del cantón, siendo superada solo por las haciendas “Violeta” y “Betulia” del Ing. Alfredo Sánchez.

En la actualidad la hacienda muestra algunas fluctuaciones en los costos de producción de la fruta, ya sea por el motivo de enfermedades ambientales del banano o por problema de intermediarios que incurren a la compra de banano a pequeños productores mal intencionados que destruyen el mercado exportador

enviando una fruta de baja calidad, por lo cual las empresas exportadoras toman fuertes sanciones a los productores en general, llevando a la hacienda a tener un fuerte gasto por motivo de suspensión del cupo exportador y demora en los pagos de la fruta.

La falta de planificación está haciendo que la hacienda bananera “Rigo” sufra pérdidas a causa de alteraciones de sus costos de producción y por ende su inmediata caída de calidad de la fruta teniendo como resultado una baja competitividad. Con la implantación de una efectiva planificación estratégica se podría disminuir o eliminar los efectos que tiene la empresa por las causas anteriormente mencionadas.

### **1.1.1 Delimitación**

**Delimitación del contenido del problema:** plan estratégico y su incidencia en la mejora de la competitividad para la hacienda.

**Delimitación temporal del problema:** año 2016

**Delimitación espacial del problema:** Cantón Milagro, parroquia Mariscal Sucre.



**Figura 1 Delimitación del Problema. Fuente Google maps**



## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo General**

Mejorar la competitividad de la hacienda bananera “Rigo” mediante el desarrollo de un plan estratégico que permita mejorar sus costos y su posicionamiento a largo plazo.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Formular misión, visión y objetivos estratégicos de la hacienda bananera “RIGO” para que sus empleados tengan una meta u objetivo general.
- Formular estrategias a partir de los resultados de la matriz FOFADODA para el mejoramiento de la competitividad.
- Establecer una matriz de costos que mejore su posicionamiento competitivo.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO Y METODOLÓGICO**

#### **2.1 MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL**

##### **2.1.1 Definición de planificación estratégica**

Para iniciar la acción estratégica dentro de cualquier organización, hay que dejar en claro que es impredecible conocer lo que sucederá en el futuro ni los resultados que obtendrá una organización. Para ello, se necesita el desarrollo de un plan estratégico, el cual sin este la organización se vería en serios problemas tales como la pérdida de dinero, desperdicio de materias primas, insumos y sobre todo de tiempo, además de que el talento humano caminaría sin rumbo en una organización sin objetivos y metas.

A continuación citamos algunas definiciones de autores que definen la planificación estratégica:

Plan maestro en el que la dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado hoy, en referencia a lo que hará en los tres próximos años, para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (Vicuña Ancín, El plan estratégico en la práctica, 2015).

Conjunto de acciones orientadas a prever, en cada momento las diversas alternativas posibles y a elegir y efectuar aquellas que mejor consientan cubrir la misión y objetivos definidos (Morocho Minga, 2016).

Al conocer las definiciones de planificación estratégica poder decir que:

La planificación estratégica es un pilar fundamental para sus administradores, mediante el manejo de estrategias, ventajas competitivas, análisis de sus ambientes, analizar el estatus empresarial entre otras. La planeación es un proceso iniciado con la implementación de metas, luego definir las estrategias y así desarrollar políticas que conduzcan a la realización de objetivos.

### **2.1.2 Importancia de la planificación financiera en las organizaciones**

Actualmente las organizaciones reconocen que la implementación de una planificación estratégica es de suma importancia para alcanzar las metas propuestas, y no solo enfocarse de lo que les prepara el futuro o de decisiones de sus altos directivos que ayudan y dirigen sus empleados a objetivos poco planificados.

La planeación estratégica cumple con algunas características dentro de la organización:

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.

- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión (Torres, 2015).

### **2.1.3 Beneficios de la planificación estratégica financiera**

La planificación estratégica es muy beneficiosa para la organización ya que le permite formar y aplicar estrategias para consiguiente tener un rumbo exacto para cumplir sus metas, es decir con la planificación estratégica la organización controlara su destino.

También tiene un beneficio colaborativo con los jefes y subordinados, existe una comunicación bilateral con estos, dando como resultado el cambio dentro de la organización, y no la clásica administración.

### **2.1.3 El modelo del proceso de administración estratégica**

- Identificación de la misión, visión y objetivos de la organización.
- Análisis del entorno externo.
- Análisis del entorno interno.
- Formulación de estrategias.
- Implementación de estrategias.
- Evaluación de resultados (Alticoru, 2012).

#### **2.1.3.1 Misión, visión y valores organizacionales**

##### ***Misión***

La misión es una declaración pública de los compromisos de una organización, con sus stakeholders (partes interesadas) y con la sociedad en general, acerca del propósito o la razón de ser de su actividad (Argandoña, 2016).

La misión viene hacer un pilar importante para saber a dónde vamos como organización, el no caminar sin un rumbo, mantener la motivación de lo que se está logrando con la misión establecida.

Algunos ejemplos de misiones de algunas empresas:

**Tabla 1** Ejemplos de una misión

| <b>Empresa</b>                                  | <b>Misión</b>   |
|---|---|
| <b>General Electric</b>                         | <p><i>“GE es una compañía de infraestructura, financiera y de medios que enfrenta los retos más difíciles del mundo. Desde los focos de todos los días a tecnología de celdas de combustible, a turbinas de avión más limpias y eficientes, GE ha continuamente formado nuestro mundo con innovaciones revolucionarias por más de 130 años”</i> (scribd, 2015)</p>          |
| <b>Coca Cola</b>                                | <p><i>Define el objetivo a largo plazo como empresa y el criterio de peso de las actuaciones y decisiones para lograr tres metas fundamentales:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Refrescar al mundo.</i></li> <li>• <i>Inspirar momentos de optimismo y felicidad.</i></li> <li>• <i>Crear valor y marcar la diferencia</i> (Coca-Cola, 2016)</li> </ul> |
| <b>Microsoft</b>                                | <p><i>“La misión corporativa de Microsoft es permitir que las personas y las empresas de todo el mundo se den cuenta del potencial que tienen.”</i> (microsoft, 2016)</p>   |
| <b>El Banco Industrial y Comercial de China</b> | <p><i>“Brindar servicios de excelencia a nuestros clientes, integrando las necesidades de nuestra gente y de nuestros accionistas y generando una contribución significativa orientada al crecimiento y al éxitos o desarrollo de las comunidades en las que operamos”</i> (scribd, 2015)</p>   |

**Elaborado por:** Autor

## **Visión**

Declaración que determina donde queremos llegar en el futuro (Daniel Martinez Pedros, 2012).

La visión es la parte más importante para empezar la planificación estratégica ya que desde este punto se plantea los objetivos a alcanzar y las estrategias a utilizar para ellos.

A continuación se detalla visiones de grandes empresas:

**Tabla 2 Ejemplos de visión de empresas**

| <b>Empresa</b>     | <b>Visión</b>  |
|--------------------|--|
| <b>Nissan</b>      | “Enriquecer la vida de la gente” (Corporation, 2016)   |
| <b>TELMEX</b>      | “Consolidar el liderazgo de TELMEX INTERNACIONAL, expandiendo su penetración en los mercados donde opera para ser una de las empresas de más rápido y mejor crecimiento a nivel mundial.” (Telmex, 2016) |
| <b>Juan Valdez</b> | “Ser la marca de café Premium colombiano preferida globalmente por su calidad y generación de bienestar a su entorno.” (juanvaldezcafe, 2016)  |
| <b>Bimbo</b>       | “En 2020 transformamos la industria de la panificación y expandimos nuestro liderazgo global para servir mejor a más consumidores.” (Bimbo, 2016)  |

**Elaborado por:** Autor

## **Valores Organizacionales**

Los valores organizacionales son los que mantienen a los miembros de la organización controlados a los impulsos propios tales como la deslealtad, injusticia, entre otros, y ayudan a motivarlos a llegar a las metas u objetivos planteados teniendo en su interior valores primordiales y únicos de su organización.

**Tabla 3 Ejemplos de valores de CLARO S.A. (claro, 2013)**

|   |
|---|
| <b>CONECEL S.A - Claro</b>  |
| <b>Compromiso:</b> firmeza inquebrantable por cumplir con nuestras obligaciones, haciendo uso de todas nuestras capacidades para superar los objetivos propuestos.  |
| <b>Liderazgo:</b> demostrar conocimientos de nuestro trabajo, proponiendo ideas, tomando decisiones, obteniendo la confianza y el apoyo del equipo de trabajo para el logro de las metas establecidas.            |
| <b>Actitud:</b> disposición de actuar positivamente, en la visión constante de oportunidades, en la generación proactiva de ideas y mejoras a los procesos.   |
| <b>Responsabilidad:</b> administrar con eficacia el tiempo y los recursos, garantizando la seguridad y confidencialidad de la información, mostrando sentido de pertenencia, lealtad y compromiso con la empresa. |
| <b>Organización:</b> establecer las acciones y determinar los recursos necesarios para responder a las exigencias diarias y estratégicas, identificando prioridades.  |

**Elaborado por:** Autor

### **Metas Organizacionales**

Es la creación de una característica futura que se busca para un sistema en una situación determinada (clea.edu., 2016).

Las metas organizacionales son objetivos que la organización desea alcanzar en un tiempo determinado, preferiblemente de 3 años en adelante, los cuales deben ser enfocados mas estratégicos que tácticos estos últimos utilizados en los planes operativos. Las metas deben ser estructuradas con afines de la misión o visión anteriormente establecida.

### **2.1.3.2 Análisis Externo**

Está enfocada hacia la exploración del entorno y el análisis de la industria. Este procedimiento busca identificar y evaluar las tendencias y eventos que están más allá del control inmediato (Cevallos, 2016).

El análisis externo se divide en dos escenarios macroambiente y microambiente.

#### ***Macroambiente***

Son aquellas fuerzas de las cuales la organización no tiene ningún control, están pueden ser en los aspectos:

- Político-legal
- Sociales
- Ecológicos
- Tecnológicos
- Económicos

Estas fuerzas tienen la posibilidad de modificar la planificación estratégica puesta en marcha.

#### ***Microambiente***

Son todas aquellas fuerzas que la organización puede tener control alguno. A continuación se las mencionan:

- Clientes
- Proveedores
- Competidores
- Trabajo

#### ***Modelo de las cinco fuerzas de Porter***

Para realizar un análisis nos basamos en las fuerzas competitivas de Porter, ya que es la herramienta más poderosa para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas, considerando:

- La rivalidad entre competidores
- El poder de negociación de los clientes
- El poder de negociación de los proveedores



- La amenaza de productos sustitutos (Sandra Solorzano, 2015).

### **2.1.3.3 Análisis Interno**

La evaluación interna está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades (Cevallos, 2016).

El análisis interno les provee a los administradores la información necesaria para conocer el estado actual de la organización y mediante esto crear estrategias factibles para el cambio.

### **2.1.3.4 Formulación de Estrategias**

Una vez que los administradores han decidido una estrategia, se procede a convertirla en acciones y buenos resultados (Sandra Solorzano, 2015).

Para realizar una efectiva formulación de estrategias muchos autores y expertos explican que se debe realizar una matriz FODA y su respectivo FOFADODA ya que es la más utilizada por las organizaciones en general para la formulación de estrategias.

### **2.1.3.5 Análisis FODA**

Es una herramienta analítica que le permitirá con toda la información que posea sobre la empresa, en la cual se resume los aspectos positivos y negativos, tanto internos y externos, que tiene una incidencia alta en la organización (Sandra Solorzano, 2015).

### **2.1.3.6 Matriz FOFADODA**

La matriz de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas es una herramienta que ayuda a los administradores a construir cuatro tipos de estrategias:

- Fuerzas y debilidades
- Fuerzas y amenazas
- Debilidades y oportunidades
- Debilidades y amenazas

Mediante las estrategias **FO** utilizaremos las fortalezas de la empresa para aprovechar las oportunidades presentes exteriormente.

Con las estrategias **DO** trataremos de superar las debilidades tomando las oportunidades presentes exteriormente.

Al formular estrategias **FA** aprovecharemos las fortalezas para tratar de acortar las amenazas o en cualquier caso evitarlas.

Por último con las estrategias **DA** ayudaran disminuir las debilidades y a evitar amenazas.

**Tabla 4 Matriz FODA**

|                        |  |  |
|------------------------|--|--|
|                        | <b>Fuerzas-F</b>                                   | <b>Debilidades-D</b>                                   |
|                        | 1  | 1  |
|                        | 2  | 2  |
|                        | 3  | 3  |
|                        | 4  | 4  |
|                        | 5  | 5  |
| <b>Oportunidades-O</b> | <b>Estrategias-FO</b>                              | <b>Estrategias-DO</b>                                  |
| 1                      | Usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades | Superar las debilidades aprovechando las oportunidades |
| 2                      |  |  |
| 3                      |  |  |
| 4                      |  |  |
| 5                      |  |  |
| <b>Amenazas-A</b>      | <b>Estrategias -FA</b>                             | <b>Estrategias-DA</b>                                  |
| 1                      | Usar las fuerzas para evitar las amenazas          | Reducir las debilidades y evitar las amenazas          |
| 2                      |  |  |
| 3                      |  |  |
| 4                      |  |  |
| 5                      |  |  |

**Elaborado por: Autor**

### **2.1.3.7 Implantación de Estrategias**

La implantación de estrategias es la parte decisiva de la planificación estratégica ya que por medio de esta elegiremos las estrategias que convengan a la organización, hay que recordar también que no importa lo tan buena que sea la estrategia, sino que existe una exacta implantación esta no tendrá resultados.

### **2.1.3.8 Circuito de Retroalimentación**

Con el circuito de evaluación muestra que la planificación estratégica mientras la organización exista siempre debe estar en continuidad no debe detenerse, además se la debe evaluar y analizar en su tiempo determinado para realizarle cambios o mejorar las estrategias que fallaron dentro del proceso estratégico.

### **2.1.4 Marco Referencial**

A continuación se citan algunos trabajos y tesis que explican lo que es un plan estratégico en la implementación de una empresa y la posible solución que le dieron a su problema:

Al hablar del plan estratégico de la empresa, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado hoy, en referencia a lo que hará en los tres próximos años, para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (Vicuña Ancín, El plan estratégico en la práctica, 2015).

de Vicuña Ancín, J. M. S. (2015). *El plan estratégico en la práctica*. Esic Editorial.

La planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender una determinada acción. La planeación se anticipa a la toma de decisiones (Maza, 2015).

Mediante la aplicación de la planificación estratégica en este trabajo la autora logro implementar la planificación estratégica para lograr sus objetivos.

Maza, A., & Estefanía, C. (2015). Propuesta de un plan estratégico para la Empresa de Seguridad SEGAL Cía. Ltda. de la ciudad de Loja.

La planificación estratégica se puede determinar que es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de una empresa sea esta de producción o servicio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias (Pérez, 2015).

Pérez, C., & Mabel, E. (2015). Plan estratégico de desarrollo institucional para la Cooperativa de Transporte CIFA en le periodo 2014-2014.

### 2.1.5 Marco Conceptual

A continuación se muestra los conceptos de interés lingüísticos tocados en presente trabajo:

**Empresa:** es una organización dedicada a alguna actividad económica que utiliza recursos humanos, materiales, técnicos, para alcanzar un fin en común.

**Hacienda:** son aquellas fincas de gran tamaño y alto valor productivo y arquitectónico.

**Plan:** son todos aquellos objetivos y metas que se desean alcanzar realizando una predicción anticipada de los hechos, para tomar decisiones.

**Estrategia:** es aquella decisión tomada para el cambio de la organización en el presente, esta es aplicación incierta a que funcione correctamente.

**Plan estratégico:** proceso estructurado el cual analiza diferentes factores de una organización para formular estrategias para alcanzar objetivos.

**Misión:** indica lo que es la empresa en el presente los objetivos que ha logrado y el alcanza que ha obtenido.

**Visión:** se refiere a dónde quiere llegar la organización dentro de un periodo de tiempo establecido.

**Objetivo:** es el fin al que se desea llegar mediante una acción o decisión tomada con anterioridad.

**Matriz FODA:** matriz utilizada para análisis de los aspectos internos y externos que atraviesa una organización.

**Matriz FOFADODA:** matriz orientada para la formulación de estrategias originada de los factores internos y externos de la organización para el cambio de esta.

## 2.2 MARCO METODOLÓGICO

Para realizar este trabajo se tuvo que recolectar datos de libros, conceptos de tesis similares, observación, y entrevistas a varios individuos. Además se utilizo materiales tecnológicos como son computadora, impresora, software, etc.

### 2.2.1 Métodos

Se reconoce el método más importante que se utilizó para la recolección de datos y fortificar el proceso de planificación estratégica.

**Método inductivo-descriptivo:** como se utilizó la entrevista en la recolección de datos, este método ayudó a la enunciación, razonamiento e interpretación de la información que arrojó la entrevista.

### 2.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La hacienda cuenta con una población de 27 empleados, pero la muestra se utilizó realizando entrevistas a tres personas las cuales son la propietaria, administrador y al experto.

### 2.4 MÉTODOS Y TÉCNICAS

Las técnicas utilizadas en nuestra investigación son las siguientes:

**Observación:** Esta técnica permitió dar un panorama general de los factores internos y externos que posee la hacienda, a partir de esto verificar sus amenazas y oportunidades, como también sus fortalezas y debilidades.

**Entrevista:** Esta técnica podría ser la más importante en la recolección de datos ya que ayuda al intercambio de información interpersonal mediante un conjunto de preguntas de respuestas abiertas. Preferiblemente la entrevista debe ser al gerente de la empresa para una información general verídica de la organización.

La entrevista es utilizada para llegar al origen del problema, recaudar información, además ayuda a la utilización de información para la propuesta del presente trabajo.

Preguntas utilizadas para la recolección de información con sus respectivas respuestas:

## **Entrevista dirigida al gerente de la hacienda**

### **¿Tuviese la amabilidad de explicarme los pros y contras que tiene la hacienda en la producción y exportación de banano?**

Los pros de nuestra producción y exportación es que siempre producimos banano de buena calidad, recibimos un precio justo muchas veces por este, siempre y cuando la empresa (exportadora) a la que le entregamos sea la que pague más, porque algunas pagan menos. Utilizamos transporte propio, a veces alquilamos, pero la mayoría es propio y ahí incurrimos en gastos por motivos del alquiler.

Nuestra hacienda es plenamente familiar, yo soy la dueña y mis hijos son los administradores. Anteriormente la hacienda sufría de fuertes enfermedades ambientales, y era ahí que las empresas exportadoras nos quitaban el cupo o querían pagar muy poco por la fruta.

Además cuando el contrato termina, debemos buscar enseguida otra empresa exportadora para no terminar con la fruta dañada.

### **¿Podría contarme un poco de la historia de la hacienda?**

Bueno, mi hacienda está en funcionamiento desde el año 91, mi esposo fue quien la dejó a mi cargo después de morir, tenemos cerca de 26 años exportando fruta, la empresa exportadora que nos compra la fruta es FRUTANOVA s. a., la hacienda tuvo bajos y altos, pero poco se fueron solucionando los problemas y ahora estamos saliendo adelante, exportamos 2000 cajas de banano semanales.

### **¿Trataría de decirme acerca de los empleados de la hacienda y como se manejan los cargos?**

La hacienda cuenta con 10 personas a la semana constantemente, entre ellos están mis hijos quienes son administradores, la función de ellos es de contratar enfundadores, regadores, etc., personas de mantenimiento, otro se encarga de trámites de transporte de la fruta, pago de alquiler de transporte, guías, etc., y mi otro hijo se encarga de cobros, pagos, contratos en la compañía exportadora, etc., y tenemos un cuadrillero que se encarga de conseguir las personas para el embarque del banano.

**¿Gustaría comentarme las razones de la fluctuación de sus costos que se han presentado en la hacienda?**

Muchas veces nuestros costos disminuyen es a causa de las enfermedades ambientales, o por que la compañía se retrasa en los pagos, también por retiro del cupo a causa de que los intermediarios llevan una fruta dañada y la compañía culpa a todos en general.

**¿Podría contarme si es que la hacienda cuenta con alguna planificación a largo plazo si es que algún evento sucediera?**

No contamos con una planificación ya que necesitaríamos de alguien contratado para hacerlo y eso incurriría a costos. Además no lo habíamos hecho porque desconocíamos del tema y no le dábamos importancia.

### **Entrevista realizada al administrador principal de la hacienda**

**¿Tuviese la amabilidad de explicarme los pros y contras que tiene la hacienda en la producción y exportación de banano?**

Tener un personal esmerado para sacar una gran producción, y el de tener una compañía exportadora en contrato que paga a un precio optimo últimamente. Y como desventaja primordial los ciertos pagos inconclusos de la fruta y las enfermedades que azotan la producción.

**¿Podría contarme un poco de la historia de la hacienda?**

La hacienda fue fundada por mi padre, mi madre heredo después de haber fallecido mi padre, ella ha sido fundamental dirigiendo, la hacienda ha tenido altibajos pero como es plenamente familiar todo nos organizamos para sacarla adelante.

**¿Trataría de decirme acerca de los empleados de la hacienda y como se manejan los cargos?**

Los días de embarque se contrata cerca de 27 trabajadores los cuales están divididos en 2 grupos: campo y tina.

Los de campo son aproximadamente 12 trabajadores, 7 cargadores y 2 bajadores y 3 carrucheros. 15 trabajadores se encargan del empaque en tina los cuales están

divididos en diferentes puestos de trabajo:, 1 desmanador, 3 picadores, 2 pesadores, 1 fumigador, 1 etiquetador, 1 cartonero, 3 embaladores, 1 sacador de aire, 1 tapador y 1 estibador quien sube las cajas de banano al camión.

**¿Gustaría comentarme las razones de la fluctuación de sus costos que se han presentado en la hacienda?**

La fluctuación de costos es por la falta de planificación y esto hace que las enfermedades ambientales y las inversiones en materiales para la producción hagan haciendo fluctuar los costos.

**¿Podría contarme si es que la hacienda cuenta con alguna planificación a largo plazo si es que algún evento sucediera?**

Lamentablemente la hacienda no cuenta con tal plan estratégico y esto hace que haya problemas futuros.

### **Entrevista realizada a un experto de la planificación estratégica**

**¿Considera usted que la planificación estratégica debe ser aplicada a una hacienda bananera?**

La planificación estratégica puede ser aplicada a todo ámbito organizacional que se mantenga por largo periodo de tiempo, ya que toda actividad necesita una planificación.

**¿Considera que la planificación estratégica cambie la administración de una hacienda bananera?**

Por supuesto es un cambio existente y seguro para la organización que la aplique.

**¿Podría ayudarme cual es el mejor proceso de plan estratégico a seguir en una hacienda bananera?**

El proceso no puedo decirte específicamente, pero lo que es seguro que la planificación estratégica tiene procesos diferentes para cada organización o depende como la aplique cada organización.



**¿Piensa usted que la ejecución de un buen plan estratégico mejore competitivamente de una hacienda bananera?**

No solo mejorara la competitividad, sino que mejora en todos sus ámbitos organizacionales, la administración se posiciona en una buena racha.

**¿De su consideración piensa que las estrategias son importantes dentro de la planificación estratégica de esta hacienda bananera?**

Por supuesto las estrategias son muy indispensables para lograr una excelente planificación en toda organización.

## **2.5 RESULTADOS**

**A continuación se muestran los resultados de la entrevista realizados a la Sra. Orfelina Heras propietaria y gerente de la hacienda bananera “RIGO”**

Mediante esta entrevista pudimos conocer los pros y contras en lo cual constatamos que son pocos los pros y ha tenido más contras tanto en producción como en exportación, pero se también se pudo percibir la facilidad que tiene la hacienda de salir los problemas por la calidad de fruta.

Recatamos que la principal razón de que sus costos fluctúan es por enfermedades ambientales de las cuales ellos no tienen control, muchas veces esto sucede por no planificar un ciclo de fumigado o abonación. Además por los pagos retrasados de la compañía exportadora o culminación de contrato.

Según lo visto las empresas de pequeña-mediana magnitud y de este tipo no consideraban la ayuda de un plan estratégico por desconocimiento y por costos y esto nos lleva a la conclusión de que se debe dar un cambio a la hacienda.

**A continuación se muestran los resultados de la entrevista al Sr. Rigoberto Ochoa administrador de la hacienda bananera “RIGO”**

Tuve respuestas similares a la de la propietaria ya que es una empresa familiar y el entrevistado es el hijo de la propietaria. Pero si tuve una estructura del personal ya que él es quien administra la hacienda en todo su sentido.

Como fue de esperarse la fluctuación de costos sigue siendo por la falta de planificación y esto hace que las enfermedades ambientales y las inversiones en materiales para la producción está haciendo fluctuar los costos. Principal razón de no tener una planificación es por desconocimiento del personal de la hacienda.

**A continuación se muestran los resultados de la entrevista a la Eco. Karla Reina, jefa de planificación del distrito de educación de la ciudad de Naranjito.**

A través de la entrevista del experto se pudo analizar que la planificación es esencial para toda organización y que no depende de qué origen sea, además que las estrategias propuestas en esta propuesta son indispensables para el mejor funcionamiento de la planificación y así mejore la competitividad y todos los ámbitos de la hacienda bananera.

## **CAPITULO III**

### **PROPUESTA**

#### **3.1 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

Mediante este plan estratégico se espera que la hacienda bananera “RIGO” ubicada en el cantón Milagro, parroquia Mariscal Sucre mejore satisfactoriamente su competitividad en el mercado exportador ofreciendo una fruta de alta calidad, dándole solución al problema de fluctuaciones en sus costos a causa de pagos inconclusos por parte de la compañía exportadora, enfermedades ambientales, retiro momentáneo del cupo, etc.. Todo esto lo trataremos con una anticipación de los posibles hechos que se presenten dentro de los tres años que propone el plan estratégico y así darle una posible mejora competitiva en el mercado mediante una visión, misión y metas audaces propuestas, el análisis de FODA de la empresa y la formulación de estrategias y tácticas efectivas para alcanzar sus metas dejando en claro los indicadores y medios como se desarrollaran estas, además de una matriz de costos para conocer su estado.

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

En este capítulo se efectuará la misión, visión y objetivos de la hacienda productora y exportadora de banano “RIGO” para posteriormente realizar un análisis interno y externo y así formular las estrategias y tácticas que debe seguir la empresa para la mejora de la competitividad.

### **3.1.1.1 Misión**

“Somos una hacienda bananera cuya misión es satisfacer las necesidades de nuestros clientes mediante la producción, embarque y exportación de banano de primera calidad, contribuyendo así al desarrollo productivo del Ecuador.”

### **3.1.1.2 Visión**

“Ser una de las haciendas bananeras competitivamente líder en la producción y exportación de banano de alta calidad de la provincia y así posicionar nuestra fruta en mercados internacionalmente importantes.”

### **3.1.1.3 Análisis externo**

Para un mejor análisis externo de la hacienda bananera se la ha dividido en dos ambientes: macroambiente, microambiente.

**Macroambiente:** en la provincia del Guayas la producción de banano está en su más alto auge, existen muchas haciendas que producen y exportan banano de la ciudad de Milagro y sus alrededores que están en periodo de crecimiento.

Las políticas gubernamentales y los contratos internacionales del gobierno en curso han ayudado a los productores bananeros como son el tratado de la unión europea con Ecuador que hará que se maximicen las exportaciones a un precio justo para el productor.

Además existen carreteras en buen estado que benefician el transporte de la fruta en a que llegue en buen estado a su destino. La cercanía del puerto marítimo para que la fruta sea exportada sin demoras.

Por otra parte existen amenazas que afectan al cultivo como son las enfermedades ambientales, también la destrucción del mercado exportador por parte de productores pequeños o haciendas vecinas que trabajan mal la fruta. También hay problemas por conclusión de contratos con la compañía haciendo que el productor le tome tiempo para firmar uno nuevo, o cambiarse de exportadora y los pagos inconclusos por parte de la exportadora.

**Microambiente:** dentro de este tenemos a los proveedores de los cuales podemos contar:

**Tabla 5 Proveedores de la hacienda Bananera**

| <b>EMPRESA</b>            | <b>LOCALIDAD</b>  | <b>PRODUCTOS</b>  |
|---------------------------|-------------------|---|
| <b>FERTISA S.A.</b>       | Milagro, Guayas   | Abonos, líquidos de fumigación, bombas, etc.                      |
| <b>BANARIV CIA. LTDA.</b> | Guayaquil, Guayas | Plásticos, sunchos aspersores, etc.                               |
| <b>INPLASBAN S. A.</b>    | Duran, Guayas     | Fundas, cintas, corbatines, protectores, bandejas, balanzas, etc. |
| <b>FRUTANOVA S. A.</b>    | Guayaquil, Guayas | Cartón, fundas, etiquetas, etc. Para el empaque de la fruta.      |

**Elaborado por:** Autor

Dentro de la competencia existen muchas haciendas que exportan y producen banano, pero siempre serán competitivas la de mayor extensión y mejor calidad de fruta. Esta es una lucha por ser mejores en exportación y la fruta sea reconocida localmente como internacionalmente. Estas son algunas haciendas locales fuertes competitivamente:

**Tabla 6 Competencia de la hacienda bananera**

| <b>HACIENDA</b>       | <b>PROPIETARIO</b>   | <b>EXPORTADORA</b>       |
|-----------------------|----------------------|--------------------------|
| <b>LA BETULIA</b>     | Ing. Alfredo Sánchez | Ubesa                    |
| <b>LA VIOLETA</b>     | Ing. Alfredo Sánchez | Ubesa                    |
| <b>HNOS. QUINTUÑA</b> | Rosalinda Quintuña   | Chiquita Bananas Ecuador |

**Elaborado por:** Autor

En el análisis de los clientes nuestro producto va dirigido a varios países del mundo entre los principales tenemos:

- Unión Europea
- EEUU
- Rusia
- Países árabes
- Chile
- Argentina
- Nueva Zelanda
- Japón
- China

#### **3.1.1.4 Análisis interno**

Analizaremos como está la hacienda en los siguientes ámbitos empresariales:

##### ***Recursos Humanos:***

- Propietaria con experiencia apropiada en su campo.
- El administrador cuenta con la preparación necesaria para el cargo.
- Personal eficiente para el trabajo.
- Transporte para los trabajadores.
- Ciertos empleados no están afiliados al IESS.
- Personal muy cumplido y puntual para el trabajo.
- Los trabajadores no cuentan con implementos de seguridad laboral (guantes, botas, mandil, etc.)

##### ***Materiales y Equipos:***

- La hacienda no cuenta con un plan estratégico.
- Cuenta con 2 vehículos para transportar la fruta.
- Computadora y escritorio para el contador
- Cuenta con 4 bombas de fumigación para la producción.
- No cuenta con equipos de seguridad a los trabajadores.

- Cumple con todos los equipos necesarios para la producción y empaque de la fruta.

### ***Recursos Financieros.***

- Posee proveedores de confianza dentro de la provincia.
- La hacienda posee una liquidez fluctuante a causa de sus costos de producción.
- Realiza sus pagos con normalidad en todos sus ámbitos.

## **Identificar las oportunidades-amenazas (OA) y fortalezas-debilidades (FD) a partir de los análisis externos e internos**

### ***Fortalezas***

- Proceso de producción y empaque de alta calidad.
- Propietaria y administrador con experiencia en su campo.
- Empleados eficientes y puntuales en su trabajo.
- Transporte propio para la fruta (empacadora-puerto marítimo) y trabajadores.
- Posee los equipos y materiales necesarios para la producción y empaque de banano.
- Utiliza una compañía exportadora reconocida nacionalmente.

### ***Debilidades***

- Empleados no están afiliados al IEES.
- Falta de señales y utensilios de seguridad para los trabajadores en el embarque de banano.
- Falta de planes estratégicos.
- Costos de producción fluctuantes.

### ***Oportunidades***

- Tratados de comercio del gobierno con la Unión Europea.
- Carreteras y vías de transporte en buen estado.
- Cercanía del puerto marítimo de Guayaquil.

- Sector productivo en crecimiento.
- Proveedores cercanos y con variedad de productos.

### ***Amenazas***

- Enfermedades y plagas ambientales del banano frecuentes.
- Retiro del cupo por fruta dañada.
- Terminación del contrato a medio año por parte de la compañía exportadora.
- Competidores agresivos.
- Pagos inconclusos por parte de la exportadora.
- Enfermedades y accidentes laborales en el proceso de producción.

### **3.1.1.5 Matriz FODA**

La matriz FODA es una distribución que ayuda al análisis de los factores interno y externos:



**Tabla 7 Matriz FODA de la hacienda bananera**

|                 | <b>POSITIVO</b>  | <b>NEGATIVO</b>  |
|-----------------|--|--|
| <b>INTERIOR</b> | <b>FORTALEZAS</b>  | <b>DEBILIDADES</b>   |
|                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de producción y empaque de alta calidad.</li> <li>• Propietaria y administrador con experiencia en su campo.</li> <li>• Empleados eficientes y puntuales en su trabajo.</li> <li>• Transporte propio para la fruta (empacadora-puerto marítimo) y trabajadores.</li> <li>• Posee los equipos y materiales necesarios para la producción y empaque de banano.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleados no están afiliados al IEES.</li> <li>• Falta de señales y utensilios de seguridad para los trabajadores en el embarque de banano.</li> <li>• Pocos créditos por parte de entidades financieras.</li> <li>• Costos de producción fluctuantes.</li> </ul>   |
| <b>EXTERIOR</b> | <b>OPORTUNIDADES</b>   | <b>AMENAZAS</b>  |
|                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tratados de comercio del gobierno con la Unión Europea.</li> <li>• Carreteras y vías de transporte en buen estado.</li> <li>• Cercanía del puerto marítimo de Guayaquil.</li> <li>• Sector productivo en crecimiento.</li> <li>• Proveedores cercanos y con variedad de productos.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfermedades y plagas ambientales del banano frecuentes.</li> <li>• Retiro del cupo por fruta dañada.</li> <li>• Terminación del contrato a medio año por parte de la compañía exportadora.</li> <li>• Competidores agresivos.</li> <li>• Pagos inconclusos por parte de la exportadora.</li> <li>• Enfermedades y accidentes laborales en el proceso de producción.</li> </ul> |

**Elaborado por:** Autor

### 3.1.1.6 Formulación de estrategias

**Tabla 8 Matriz FOFADODA**

|   |  |   |
|---|--|---|
|   | <p><b>FORTALEZAS (F)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proceso de producción y empaque de alta calidad.</li> <li>2. Propietaria y administrador con experiencia en su campo.</li> <li>3. Empleados eficientes y puntuales en su trabajo.</li> <li>4. Transporte propio para la fruta (empacadora-puerto marítimo) y trabajadores.</li> <li>5. Posee los equipos y materiales necesarios para la producción y empaque de banano.</li> </ol> | <p><b>DEBILIDADES (D)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de de planes estratégicos</li> <li>2. Falta de señales y utensilios de seguridad para los trabajadores en el embarque de banano.</li> <li>3. Empleados no están afiliados al IEES.</li> <li>4. Costos de producción fluctuantes.</li> </ol> |
| <p><b>OPORTUNIDADES (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Tratados de comercio del gobierno con la Unión Europea.</li> <li>b. Carreteras y vías de transporte en buen estado.</li> <li>c. Cercanía del puerto marítimo de Guayaquil.</li> <li>d. Sector productivo en crecimiento.</li> <li>e. Proveedores cercanos y con variedad de productos.</li> </ol> | <p><b>Estrategias FO</b></p> <p>(1,2,3,5,6,a,c,d) Utilizar la calidad de la fruta, empleados, equipos e imagen de la exportadora para aprovechar los tratados de gobierno y mejorar la producción y competitividad.</p>  | <p><b>Estrategias DO</b></p> <p>(a,b,c,d,1,4) Aprovechar carreteras, cercanía del transporte y los tratados de comercio del gobierno mediante la aplicación de un plan estratégico.</p>   |
| <p><b>AMENAZAS (A)</b></p> <p>a. Enfermedades y plagas ambientales del banano frecuentes.<br/>Retiro del cupo por fruta dañada.<br/>Terminación del contrato a medio año por parte de la compañía exportadora.<br/>Competidores agresivos.<br/>Pagos inconclusos por parte de la exportadora.<br/>Enfermedades y accidentes laborales en el proceso de producción.</p>      | <p><b>Estrategias FA</b></p> <p>(1,2,5,a,b,d) Mantener una fruta de buena calidad mediante equipos necesarios para ser competitivos, evitar enfermedades ambientales y el retiro del cupo.</p>   | <p><b>Estrategias DA</b></p> <p>(4,a,b,d) Implementar una matriz de costos para mejorar su enfoque competitivo.</p>   |

**Elaborado por: Autor**

### 3.1.1.7 Formulación de tácticas

**Tabla 9** Formulación de estrategias (FO)

| <b>ESTRATEGIA 1: Utilizar la calidad de la fruta, empleados, equipos e imagen de la exportadora para aprovechar los tratados de gobierno y mejorar la producción y competitividad. (FO)</b> |   |                    |              |                             |                             |   |
|---|---|--------------------|--------------|-----------------------------|-----------------------------|---|
| <b>TÁCTICA</b><br>¿CÓMO?  | <b>RESULTADO ESPERADO</b><br>¿POR QUÉ O PARA QUÉ? | <b>RESPONSABLE</b> | <b>FECHA</b> |                             | <b>RECURSOS</b>             | <b>INDICADOR DE GESTIÓN</b><br>¿CÓMO VAS A MEDIR? |
|   |   |                    | INICIO       | FIN                         |                             |   |
| Contratar personal experto en su área de trabajo  | Mejorar la calidad de empaque y producción        | administrador      | 28-Nov-16    | 28-Nov-19                   | Jefe de cuadrilla \$50      | Aumento de competitividad en                      |
| Motivar al personal   | Incrementar la producción                         | administrador      | 28-Nov-16    | 28-Nov-19(2 veces cada año) | Capacitador \$40 (por hora) | Aumento de producción                             |
| Incrementar la inversión en costos mediante créditos  | incrementar la producción y competitividad        | gerente            | 28-Nov-16    | 28-Nov-19                   | Inversión \$5000            | Aumento de:<br>producción<br>Competitividad       |

Elaborado por: Autor

**Tabla 10** *Formulación de estrategias (FA)*

| <b>ESTRATEGIA 2: Mantener una fruta de buena calidad mediante equipos necesarios para ser competitivos, evitar enfermedades ambientales y el retiro del cupo.(FA)</b> |   |                    |              |                                |                            |   |
|---|---|--------------------|--------------|--------------------------------|----------------------------|---|
| <b>TÁCTICA</b><br>¿CÓMO?  | <b>RESULTADO ESPERADO</b><br>¿POR QUÉ O PARA QUÉ?                           | <b>RESPONSABLE</b> | <b>FECHA</b> |                                | <b>RECURSOS</b>            | <b>INDICADOR DE GESTIÓN</b><br>¿CÓMO VAS A MEDIR? |
|   |   |                    | INICIO       | FIN                            |                            |   |
| Contratar un experto en enfermedades ambientales  | Ahorrar costos, aplicando los químicos necesarios y útiles para el cultivo. | Administrador      | 28-Nov-16    | 28-Nov-19(solo 2 veces al año) | Experto \$400 (mensual)    | Aumento de:<br>Producción<br>Competitividad       |
| Realizar un estudio de la competencia   | Conocer donde nos situamos como productores y exportadores.                 | Gerente            | 28-Nov-16    | 28-Nov-19(2 veces cada año)    | Experto de marketing \$400 | Aumento de competitividad                         |
| Invertir solamente en equipos y materiales necesarios para la producción y embarque de la fruta.  | Evitar doble gasto en equipos sin utilizar                                  | Gerente            | 28-Nov-16    | 28-Nov-19                      | \$0                        | Aumento de:<br>Competitividad<br>Producción       |

**Elaborado por:** *Autor*

**Tabla 11 Formulación de estrategias (DO)**

| <b>ESTRATEGIA 3: Aprovechar carreteras, cercanía del transporte y los tratados de comercio del gobierno mediante la aplicación de un plan estratégico.(DO)</b> |   |                    |              |           |                                   |   |
|--|---|--------------------|--------------|-----------|-----------------------------------|---|
| <b>TÁCTICA</b><br>¿CÓMO?   | <b>RESULTADO ESPERADO</b><br>¿POR QUÉ O PARA QUÉ? | <b>RESPONSABLE</b> | <b>FECHA</b> |           | <b>RECURSOS</b>                   | <b>INDICADOR DE GESTIÓN</b><br>¿CÓMO VAS A MEDIR?         |
|  |   |                    | INICIO       | FIN       |                                   |   |
| Planificar los gastos de transporte  | Optimizar los costos                              | administrador      | 28-Nov-16    | 28-Nov-19 | \$0                               | Matriz de costos:<br>Disminución de costos de transporte  |
| Investigar los beneficios de los tratados comerciales gubernamentales  | Dar a conocer nuestra fruta                       | gerente            | 28-Nov-16    | 28-Nov-19 | Consultoría \$50                  | Aumento de:<br>productividad<br>Aumento de competitividad |
| Aplicar una planificación estratégica  | obtener una ventaja competitiva                   | gerente            | 28-Nov-16    | 28-Nov-19 | Propuesta de plan estratégico \$0 | Aumento de competitividad                                 |

**Elaborado por:** Autor

**Tabla 12 Formulación de estrategias (DA)**

| <b>ESTRATEGIA 4: Implementar una matriz de costos para mejorar su enfoque competitivo.(DA)</b> |   |                    |              |           |                      |   |
|--|---|--------------------|--------------|-----------|----------------------|---|
| <b>TÁCTICA</b><br>¿CÓMO?   | <b>RESULTADO ESPERADO</b><br>¿POR QUÉ O PARA QUÉ? | <b>RESPONSABLE</b> | <b>FECHA</b> |           | <b>RECURSOS</b>      | <b>INDICADOR DE GESTIÓN</b><br>¿CÓMO VAS A MEDIR?                           |
|  |   |                    | INICIO       | FIN       |                      |   |
| Establecer los principales costos que afectan a la hacienda                                    | Conocer las inversiones de costos mal realizadas  | Administrador      | 28-Nov-16    | 28-Nov-19 | Matriz de costos \$0 | Matriz de costos:<br><br>Disminución de costos<br><br>Aumento de producción |
| Realizar un análisis comparativo de los costos de producción de otras haciendas                | Conocer nuestro estado competitivo localmente     | Administrador      | 28-Nov-16    | 28-Nov-19 | Consultor \$400      | Aumento de competitividad   |
| Contratar un experto de contabilidad   | Reorganizar las cuentas mal estructuradas.        | administrador      | 28-Nov-16    | 28-Nov-19 | Experto \$400        | Aumento de Competitividad   |

**Elaborado por:** Autor

### 3.1.1.6 Matriz de costos de la hacienda bananera

**Tabla 13 Matriz de Costos de la Hacienda Bananera**

| MATRIZ DE COSTOS   |                |                |
|--|----------------|----------------|
| <b>(Los costos son propuestos a un mes de producción en diferentes temporadas)</b> |                |                |
| COMPONENTES DE COSTO DIRECTO DE PRODUCCIÓN   | invierno       | verano         |
| <b>Abono</b>   | \$<br>3.200,00 | \$<br>3.200,00 |
| <b>Fumigación terrestre (herbicida, Pulgón, etc.)</b>                              | \$<br>640,00   | \$<br>320,00   |
| <b>Riego</b>   | \$             | - \$<br>300,00 |
| <b>Enfundaje</b>   | \$<br>672,00   | \$<br>672,00   |
| <b>Protección y ensunchaje</b>   | \$<br>800,00   | \$<br>600,00   |
| <b>Empleados</b>   | \$<br>6.000,00 | \$<br>6.000,00 |
| <b>Otros costos</b>  | \$<br>150,00   | \$<br>150,00   |
| <b>Costos Directos De Embarque</b>   |                |                |
| <b>Cartón, fundas, fumigación, etc.</b>  | \$             | - \$           |
| <b>Almuerzos</b>   | \$<br>480,00   | \$<br>480,00   |
| <b>Empleados</b>   | \$<br>2.400,00 | \$<br>2.400,00 |
| <b>Transporte(Empacadora-Puerto Marítimo)</b>                                      | \$             | \$             |

|   |                         |                         |
|---|-------------------------|-------------------------|
|   | 4.480,00                | 4.480,00                |
| <b>Otros Costos</b>                           | \$<br>200,00            | \$<br>200,00            |
| <b>Total De Costos Directos De Producción</b> | <b>\$<br/>19.022,00</b> | <b>\$<br/>18.802,00</b> |

**COMPONENTES DE LOS COSTOS  
INDIRECTOS**

|  |                         |                         |
|--|-------------------------|-------------------------|
| <b>Administrativo</b>                          | \$<br>1.500,00          | \$<br>1.500,00          |
| <b>Contador</b>                                | \$<br>600,00            | \$<br>600,00            |
| <b>Fumigación aérea</b>                        | \$<br>16.000,00         | \$<br>8.000,00          |
| <b>Mantenimiento (bombas, garruchas, etc.)</b> | \$<br>1.000,00          | \$<br>600,00            |
| <b>Total De Costos Indirectos</b>              | <b>\$<br/>19.100,00</b> | <b>\$<br/>10.700,00</b> |
| <b>TOTAL DE COSTOS DIRECTOS E INDIRECTOS</b>   | <b>\$<br/>38.122,00</b> | <b>\$<br/>29.502,00</b> |

**INGRESOS**

|   |                        |                         |
|---|------------------------|-------------------------|
| <b>Precio de la caja de banano</b>          | \$<br>5,50             | \$<br>5,50              |
| <b>Producción mensual (cajas de banano)</b> | 8000                   | 8000                    |
| <b>Ingresos por producción</b>              | \$<br>44.000,00        | \$<br>44.000,00         |
| <b>TOTAL INGRESOS- COSTOS</b>               | <b>\$<br/>5.878,00</b> | <b>\$<br/>14.498,00</b> |

**Elaborado por: Autor**



### ***Análisis de la matriz de costos:***

Elaborar la matriz de costos reflejo los principales costos que están afectando la producción y porque razones fluctúan.

La matriz está elaborada para dos temporadas diferentes de costos las cuales son invierno y verano, en esta se observó el aumento y disminución de costos y los posibles cambios que se deberían dar para mejorar los ingresos.

Cuando se refiere a otros costos encierra los pequeños gastos que suelen suceder por imprevistos o por acontecimientos inesperados en la producción y proceso de la fruta.

Los costos están promediados con la cantidad máxima y mínima de producción de banano ya que dependiendo de las temporadas estas también fluctúan.

El objetivo de esta matriz de costos es de conocer mensualmente los movimientos monetarios que tienen las actividades de la hacienda, por ende disminuir en cierto modo los costos haciendo compras de utensilios, químicos pertinentes para la época que se encuentren, contratación de personal dedicado a su trabajo y otros costos que ayuden a eliminar su fluctuación.

#### **3.1.1.6 Metas Audaces**

- Incrementar la productividad y competitividad mediante una debida planificación estratégica.
- Posicionar la hacienda en el mercado con una fruta de calidad reconocida localmente.
- Producir banano de alta calidad que cumpla todas las certificaciones nacionales con colaboración de un equipo de trabajo y materiales excepcionales.

### 3.2 CONCLUSIONES

- Toda hacienda que se establezca por un largo periodo de tiempo debe optar por la realización de un plan estratégico, ya que lo ayuda a posicionarse a las adversidades que se presenten en el futuro.
- Mediante la formulación de la misión, visión y metas los empleados de la hacienda podrán tener una brújula hacia donde quieren llegar y para que cumplirlos, y con una buena administración y gerencia alcanzarlos sin complicaciones.
- La hacienda en su análisis externo su mayor amenaza son las enfermedades ambientales de las cuales con una mala inversión en evitarlas comenzaron a fluctuar los costos de producción, mientras su mejor oportunidad son los convenios que hace el gobierno con la unión europea y así aumentar la matriz productiva del Ecuador en ámbito agrícola bananero.
- En su análisis interno la mayor fortaleza es tener un excelente equipo, ya que tienen una lealtad hacia la hacienda y saben manejar la fruta para que esta salga de buena calidad. Así mismo su mayor debilidad es la de no haber implementado un plan estratégico para solucionar posibles problemas.
- La mejor estrategia será la de utilizar la calidad de la fruta, empleados, equipos e imagen de la exportadora para aprovechar los tratados de gobierno y mejorar la producción y competitividad.

### **3.3 RECOMENDACIONES**

- La gerencia y administración debe divulgar las estrategias de planificación a seguir, a sus empleados para que conozcan el cambio realizado.
- La gerencia debe seguir y cumplir los objetivos establecidos dentro de este plan estratégico
- El administrador puede compensar a sus trabajadores si siguen o alcanzan los objetivo propuestos.
- La gerencia como la administración debe dar seguimiento y revisión anual al plan estratégico realizado para verificar el cumplimiento del mismo y si hay que cambiar en algo.
- Implemtar una matriz de costos muy bien estructurada para el control de los mismos.

## Bibliografía

- Alticoru, A. (09 de 06 de 2012). *SlideShare*. Recuperado el 04 de 01 de 2016, de SlideShare: <http://es.slideshare.net/alticoru/proceso-de-administracion-de-estrategias>
- Argandoña, A. (2016). *la mision de la empresa y la responsabilidad social*. Barcelona: Pearson.
- Arthur A. Thompson, J. ., (2005). *Estrategia : El ganar en el mercado*. McGraw-Hill Higher Education.
- Bimbo, G. (2016). *grupobimbo*. Recuperado el 2016, de grupobimbo: <http://www.grupobimbo.com/es/grupo-bimbo/filosofia.html>
- Cevallos, I. (2016). *dspace*. Recuperado el 04 de 01 de 2017, de dspace: [https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/10287/1/IVAN%20CEVALLOS%20\(BIBLIOTECA\).pdf](https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/10287/1/IVAN%20CEVALLOS%20(BIBLIOTECA).pdf)
- claro. (2013). *claro*. Recuperado el 2016, de claro: <http://www.claro.com.pa/portal/pa/pc/personas/institucional/>
- clea.edu. (16 de 05 de 2016). *clea.edu.mx*. Recuperado el 04 de 01 de 2017, de clea.edu.mx: <https://clea.edu.mx/biblioteca/Seminario%20de%20teoria%20administrativa%20cap1.pdf>
- Coca-Cola. (2016). *Coca-Cola company*. Recuperado el 2016, de Coca-Cola company: <http://www.cocacolaespana.es/informacion/vision-mision-valores>
- Corporation, N. M. (2016). *Nissan Motor Corporation*. Recuperado el 2016, de Nissan Motor Corporation: <http://www.nissan-global.com/EN/COMPANY/MESSAGE/VISION/>
- Daniel Martinez Pedros, A. M. (2012). *Metas estratégicas*. ediciones Diaz de Santos.
- David, F. R. ( 2003). *Conceptos de administración estratégica*. mexico: Pearson Educación.
- David, F. R. (1997). *Conceptos de Administracion Estrategica*. Mexico: 5ta edicion.
- Harold Koontz, C. O. (1987). *Elementos de administración*. McGraw-Hill.

- Henry Mintzberg, J. B. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Pearson Educación.
- Hill Charles, G. R. (2009). *administracion estrategica*. mexico: McGraw-Hil.
- juanvaldezcafe. (2016). *juanvaldezcafe.com*. Recuperado el 2016, de [juanvaldezcafe.com: https://www.juanvaldezcafe.com/es/juan-valdez-cafe/empresa](https://www.juanvaldezcafe.com/es/juan-valdez-cafe/empresa)
- Kotler, P. (2003). *Direccion de Marketing: Conceptos Esenciales*. mexico: Pearson Educación.
- Maza, A. &. (2015). *Propuesta de un plan estratégico para la Empresa de Seguridad SEGAL Cía. Ltda. . Loja*.
- microsoft. (2016). *microsoft.com*. Recuperado el 2016, de [microsoft.com: https://www.microsoft.com/en-us/about](https://www.microsoft.com/en-us/about)
- Morocho Minga, R. (2016). *Planificación estratégica para la cooperativa de ahorro y crédito allí Tarpuc Ltda de la ciudad de Riobamba*. Morocho Minga, R. (2016). Planificación estratégica para la cooperativa dcantón Riobamba, provincia de Chimborazo: Bachelor's thesis.
- Pérez, C. &. (2015). *Plan estratégico de desarrollo institucional para la Cooperativa de Transporte CIFA . Machala, Ecuador.: Machala : Universidad Técnica de Machala*.
- Robbins, S. P. (2005). *Administración*. Pearson Educación.
- Sandra Solorzano, T. A. (2015). *Planeacion Estrategica*. Machala: UTMACH.
- scribd. (2015). *scribd*. Recuperado el 2016, de [scribd: https://es.scribd.com/doc/178146308/Mision-y-Vision-de-Las-10-Mejores-Empresas-Del-Mundo](https://es.scribd.com/doc/178146308/Mision-y-Vision-de-Las-10-Mejores-Empresas-Del-Mundo)
- Serrano, K. M. (2011). *Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*. Editorial UOC.
- Telmex. (2016). *Telmex.com*. Recuperado el 2016, de [Telmex.com: http://telmex.com/web/acerca-de-telmex/inicio](http://telmex.com/web/acerca-de-telmex/inicio)

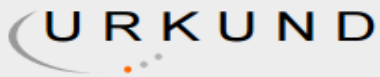
Torres, F. (2015). *monografias.com*. Recuperado el 14 de 11 de 2016, de monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos30/planeacion-financiera/planeacion-financiera.shtml#import>

Vicuña Ancín, J. M. (2015). *El plan estratégico en la práctica*. Esic Editorial.

Vicuña Ancín, J. M. (2015). *El plan estratégico en la práctica*. Esic Editorial.

# APENDICES

## Apéndice 1 Resultado del anti plagio



### Urkund Analysis Result

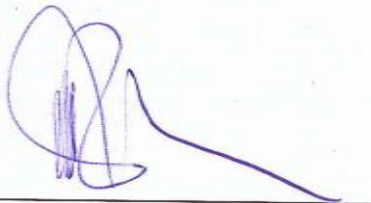
**Analysed Document:** PROPUESTA\_OBTENCION\_TITULO.docx (D24333519)  
**Submitted:** 2016-12-14 13:12:00  
**Submitted By:** creinam@unemi.edu.ec  
**Significance:** 7 %

#### Sources included in the report:

<https://adrain111.files.wordpress.com/2014/09/administracion-estrategica-hill-8th.pdf>  
<https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/11395/2/1%20PORTADA.docx>  
[http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102602/2014\\_II/Planeacion\\_Estrategica\\_2012.pdf](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102602/2014_II/Planeacion_Estrategica_2012.pdf)  
[http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/2149/1/48359\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/2149/1/48359_1.pdf)  
<http://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/802/1/135.-RODRIGUEZ%20SUAREZ%20LOURDES.pdf>  
<http://www.monografias.com/trabajos35/la-planificacion/la-planificacion.shtml>  
<https://www.colibri.udelar.edu.uy/bitstream/123456789/652/1/M-CD4426.pdf>  
<http://www.icbc.com.ar/institucional/institucional.do?codTmst=1>  
<http://www.grupobimbo.com/es/grupo-bimbo/filosofia.html>  
<https://es.scribd.com/doc/178146308/Mision-y-Vision-de-Las-10-Mejores-Empresas-Del-Mundo>

#### Instances where selected sources appear:

19



Ing. Walter Loor Briones



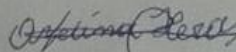
**Apéndice 2 Carta de autorización del ente donde se presente el problema**

Lunes, 21 de noviembre del 2016

Estimada Señora  
Hacienda bananera "RIGO"  
Milagro

Yo, **ORFELINA HERAS**, propietaria de la hacienda bananera "RIGO" con c.i.:030069075-7 autorizo a **CARLOS ALFONSO REINA MORAN**, con c.i.:092836798-6, a que levante información necesaria para su caso de grado cuyo tema es: plan estratégico para mejorar la competitiva de la hacienda bananera "RIGO".

Atentamente,



---

Orfelina Heras  
c.i.: 030069075-7

**Apéndice 3** *Formato de entrevista al propietario y administrador*

Buenos..... como parte de mi propuesta de la facultad de ciencias administrativas de la Universidad Estatal de Milagro (UNEMI) quisiera realizar una investigación acerca de las causas de porque existen fluctuaciones en los costos de producción de la hacienda bananera “RIGO” y así mejorar su competitividad. Esta entrevista es de carácter confidencial y solo será usada para fines investigativos.

Entrevistador:.....

Empresa:.....

Entrevistado:.....

**¿Tuviese la amabilidad de explicarme los pros y contras que tiene la hacienda en la producción y exportación de banano?**

---

---

---

**¿Podría contarme un poco de la historia de la hacienda?**

---

---

---

**¿Trataría de decirme acerca de los empleados de la hacienda y como se manejan los cargos?**

---

---

---

**¿Gustaría comentarme las razones de la fluctuación de sus costos que se han presentado en la hacienda?**

---

---

---

**¿Podría contarme si es que la hacienda cuenta con alguna planificación a largo plazo si es que algún evento sucediera?**

---

---

---

---

**Apéndice 4** *Formato de entrevista al experto en planificación*

Buenos..... como parte de mi propuesta de la facultad de ciencias administrativas de la Universidad Estatal de Milagro (UNEMI) quisiera realizar una investigación acerca de las causas de porque existen fluctuaciones en los costos de producción de la hacienda bananera “RIGO” y así mejorar su competitividad. Esta entrevista es de carácter confidencial y solo será usada para fines investigativos.

Entrevistador:.....

Empresa:.....

Entrevistado:.....

**¿Considera usted que la planificación estratégica debe ser aplicada a una hacienda bananera?**

---

---

---

**¿Considera que la planificación estratégica cambie la administración de una hacienda bananera?**

---

---

---

**¿Podría ayudarme cual es el mejor proceso de plan estratégico a seguir en una hacienda bananera?**

---

---

---

**¿Piensa usted que la ejecución de un buen plan estratégico mejore competitivamente a una hacienda?**

---

---

---

**¿De su consideración cuantas estrategias cree que se deben aplicar para esta propuesta?**

---

---

---

**Apéndice 5** *Entrevista realizada personalmente.*



**Apéndice 6** *Lugar de la hacienda del problema*

