



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA FINANZAS

“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA DE LA EMPRESA “MEGA FRUITS AMAZON Y ANDES S.A” DE LA CIUDAD DE LATACUNGA PERÍODO 2022-2026.”

Trabajo de Integración Curricular:

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN FINANZAS

AUTORA: JOSEELYN ANABELL MOLINA MOLINA

Riobamba – Ecuador

2022



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA FINANZAS

“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA DE LA EMPRESA “MEGA FRUITS AMAZON Y ANDES S.A” DE LA CIUDAD DE LATACUNGA PERÍODO 2022-2026.”

Trabajo de Integración Curricular

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN FINANZAS

AUTORA: JOSEELYN ANABELL MOLINA MOLINA

DIRECTOR: ING. MAURO PATRICIO ANDRADE ROMERO

Riobamba – Ecuador

2022

© 2022, Joseelyn Anabell Molina Molina

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Joseelyn Anabell Molina Molina, declaro que el presente Trabajo de Integración Curricular es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Integración Curricular; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 07 de junio de 2022

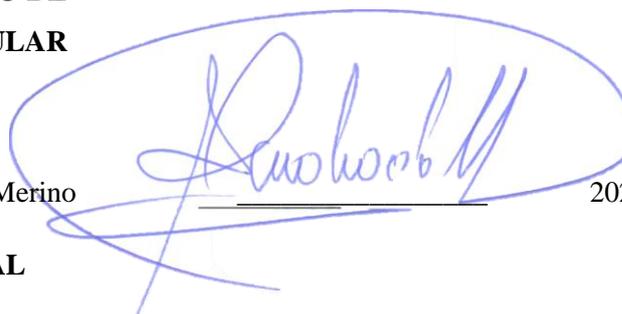


Joseelyn Anabell Molina Molina

050389696-1

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

El Tribunal del Trabajo de Integración Curricular certifica que: El Trabajo de Integración Curricular; tipo: Proyecto de Investigación, “**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA DE LA EMPRESA “MEGA FRUITS AMAZON Y ANDES S.A” DE LA CIUDAD DE LATACUNGA PERÍODO 2022-2026.**”, realizado por la señorita: **JOSEELYN ANABELL MOLINA MOLINA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Integración Curricular, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ph.D. Roberto Isaac Costales Montenegro PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2022-06-07
Ing. Mauro Patricio Andrade Romero DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR		2022-06-07
Ph.D. Raúl Vicente Andrade Merino MIEMBRO DEL TRIBUNAL		2022-06-07

DEDICATORIA

A mi motor fundamental, mis padres, quienes me dieron la vida y me criaron con valores, forjando una persona de bien, su ejemplo ha sido el principal cimiento para formarme profesionalmente, plantaron en mí las bases de responsabilidad y deseos de superación, me motivaron constantemente para alcanzar mis sueños. Hoy este trabajo está reflejado todo su esfuerzo, confianza y amor que me han brindado.

Gracias Papá y Mamá

Anabell Molina

AGRADECIMIENTO

Primero quiero darle gracias a Dios creador del universo por su misericordia y la vida que me ha dado, a mis padres que han hecho todo lo mejor para guiarme en este camino desde que era una niña, a mis hermanos que con su ejemplo y apoyo incondicional han estado para mí siempre.

A mi esposo, a quien amo desde que conocí, quien ha sido mi fuente de inspiración para superarme, así como mi hijo quien desde que tuve entre mis brazos por primera vez fue y ha sido mi motivo y razón de seguir, de dar lo mejor de mí para poder así ofrecerle un futuro digno.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, principal gestora de este logro que me ha dado más que conocimiento, sabiduría me ha dado una nueva familia, amigos sinceros y excelentes guías y maestros durante estos años de estudio.

Al Ing. Mauro Patricio Andrade, director de tesis, por ser un guía en cada etapa de los procesos del trabajo, aportando con su conocimiento y ayuda a que el mismo haya podido realizarse con éxito.

Anabell Molina

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I	
1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	2
1.1 Antecedentes de investigación.....	4
1.2 Fundamentación teórica.....	6
1.2.1 Planificación.....	6
1.2.1.1 Importancia de la planificación.....	7
1.2.1.2 Clasificación de la planificación.....	7
1.2.1.3 Características de la planificación.....	8
1.2.1.4 Estilos de la planificación.....	9
1.2.1.5 Técnicas de la planificación.....	10
1.2.1.6 Etapas del proceso de la planificación.....	10
1.2.1.7 Ventajas de la planificación.....	10
1.2.1.8 Desventajas de la planificación.....	11
1.2.2 Estrategia.....	11
1.2.2.1 Características de la estrategia.....	12
1.2.2.2 Elementos o componentes de la estrategia.....	12
1.2.2.3 Tipos de estrategia.....	12
1.2.2.4 Niveles de estrategia.....	13
1.2.3 Planificación estratégica.....	14
1.2.3.1 Definición.....	14
1.2.3.2 Importancia de la planificación estratégica.....	14
1.2.3.3 Fases de la planificación estratégica.....	15

1.2.3.4	<i>Objetivos de la planificación estratégica</i>	15
1.2.4	<i>Análisis interno</i>	16
1.2.5	<i>Análisis externo</i>	16
1.2.6	<i>Análisis PEST (macroentorno)</i>	16
1.2.7	<i>Las cinco fuerzas de Porter (microentorno)</i>	17
1.2.8	<i>Matriz EFE</i>	18
1.2.9	<i>Matriz EFI</i>	19
1.2.10	<i>Objetivos SMART</i>	19
1.2.11	<i>Matriz FODA</i>	19
1.3	Marco conceptual	20
1.4	Idea a defender	22
1.5	Variables	22
1.5.1	<i>Variable dependiente</i>	22
1.5.2	<i>Variable independiente</i>	22
CAPÍTULO II		
2.	MARCO METODOLÓGICO	23
2.1	Enfoques de investigación	23
2.1.1	<i>Mixto</i>	23
2.1.2	<i>Cualitativo</i>	23
2.1.3	<i>Cuantitativo</i>	23
2.2	Nivel de investigación	23
2.2.1	<i>Descriptivo</i>	23
2.2.2	<i>Exploratorio</i>	24
2.2.3	<i>Explicativo</i>	24
2.3	Diseño de investigación	24
2.3.1	<i>Según la manipulación de la variable independiente</i>	24
2.3.2	<i>Según las intervenciones del trabajo de campo</i>	25
2.4	Tipo de estudio	25
2.5	Población y muestra	25

2.5.1	<i>Población</i>	25
2.5.2	<i>Muestra</i>	26
2.6	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	26
2.6.1	<i>Métodos de investigación</i>	26
2.6.2	<i>Técnicas de investigación</i>	27
2.6.3	<i>Instrumentos de investigación</i>	28
2.7	Análisis e interpretación de resultados	29
2.8	Discusión de resultados	46
CAPÍTULO III		
3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	47
3.1	Título de la propuesta	47
3.2	Objetivo de la propuesta	47
3.3	Contenido de la propuesta	47
3.4	Organización del proceso	47
3.4.1	<i>Perfil de la empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A</i>	47
3.4.2	<i>Ubicación geográfica</i>	48
3.4.3	<i>Constitución legal</i>	49
3.4.4	<i>Reseña histórica</i>	49
3.4.5	<i>Filosofía organizacional</i>	49
3.4.5.1	<i>Misión</i>	49
3.4.5.2	<i>Visión</i>	50
3.4.5.3	<i>Valores</i>	50
3.4.5.4	<i>Objetivos generales</i>	50
3.4.5.5	<i>Objetivos específicos</i>	50
3.4.6	<i>Estructura de las propuestas a realizar</i>	51
3.5	Desarrollo de la planificación estratégica	51
3.5.1	<i>Propuesta organigrama organizacional</i>	53
3.5.2	<i>Descripción de las unidades administrativas</i>	54
3.5.2.1	<i>Presidente</i>	54

3.5.2.2	<i>Gerente</i>	55
3.5.2.3	<i>Contadora</i>	55
3.5.2.4	<i>Auxiliar contable</i>	55
3.5.2.5	<i>Jefe operativo</i>	55
3.5.2.6	<i>Personal operativo</i>	55
3.5.3	<i>Perspectiva financiera</i>	55
3.5.4	<i>Perspectiva cliente</i>	56
3.5.5	<i>Perspectiva de procesos internos</i>	56
3.5.6	<i>Perspectiva de formación y crecimiento</i>	56
3.5.7	<i>Implicados de la Empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A.</i>	57
3.5.8	<i>Análisis PESTEL (macroentorno)</i>	57
3.5.9	<i>Las cinco fuerzas de Porter (microentorno)</i>	65
3.5.10	<i>Análisis FODA</i>	67
3.5.11	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE</i>	68
3.5.12	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI</i>	70
3.5.13	<i>FODA y solución estratégica general</i>	71
3.5.14	<i>Diseño de estrategias DAFO</i>	73
3.5.15	<i>Evaluación de estrategias</i>	75
3.5.16	<i>Análisis financiero al estado de pérdidas y ganancias</i>	77
3.5.17	<i>Análisis Estado de situación</i>	79
3.5.18	<i>Definición de objetivos estratégico</i>	81
3.5.19	<i>Implementación y control de estrategias</i>	83
3.5.20	<i>Presupuesto estimado</i>	93

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-2: Personal administrativo y operativo de la empresa.....	26
Tabla 2-2: Rango de conocimiento acerca de la producción de la Pitahaya.....	29
Tabla 3-2: Amenazas peligrosas para la producción de Pitahaya.....	30
Tabla 4-2: Frecuencia de aplicación de pesticidas.....	31
Tabla 5-2: Proceso de producción y exportación.....	33
Tabla 6-2: Manipulación del producto.....	34
Tabla 7-2: Preservación de la fruta a través de químicos.....	35
Tabla 8-2: Meses de cosecha de la fruta.....	36
Tabla 9-2: Control de calidad en el proceso de embarque.....	37
Tabla 10-2: Capacitaciones acerca del tratamiento de la fruta y empaçado.....	39
Tabla 11-2: Objetivos de la empresa.....	40
Tabla 12-2: Retribuciones.....	41
Tabla 1-3: Perfil de la empresa Mega Fruits Amazon y Andes.....	47
Tabla 2-3: Implicados de la Empresa Mega Fruits Amazon y Andes.....	57
Tabla 3-3: Variación positiva del Producto Interno Bruto	59
Tabla 4-3: Oportunidades y amenazas	66
Tabla 5-3: Fortalezas y debilidades.....	67
Tabla 6-3: Matriz de evaluación de factores externos-EFE.....	69
Tabla 7-3: Matriz de evaluación de factores internos-EFI.....	71
Tabla 8-3: FODA solución estratégica	72
Tabla 9-3: Diseño de Estrategias.....	73
Tabla 10-3: Evaluación de estrategias.....	75
Tabla 11-3: Estado de pérdidas y ganancias.....	77

Tabla 12-3: Análisis Estado de situación	79
Tabla 13-3: Objetivos estratégicos.....	82
Tabla 14-3: Costos Logísticos.....	83
Tabla 15-3: Logística con fin de reducir costos.....	84
Tabla 16-3: Responsabilidad empresarial.....	85
Tabla 17-3: Responsabilidad social.....	86
Tabla 18-3: Acuerdos con proveedores.....	87
Tabla 19-3: Acuerdos favorables para la empresa.....	88
Tabla 20-3: Reestructuración administrativa.....	89
Tabla 21-3: Procesos administrativos y financieros.....	90
Tabla 22-3: Plan Marketing.....	91
Tabla 23-3: Posicionar en el mercado.....	92
Tabla 24-3: Presupuesto para la aplicación de las estrategias.....	93

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-2:	Rango de conocimiento acerca de la producción de la Pitahaya	30
Gráfico 2-2:	Amenazas peligrosas para la producción de Pitahaya.....	31
Gráfico 3-2:	Frecuencia de aplicación de pesticidas	32
Gráfico 4-2:	Proceso de producción y exportación.....	33
Gráfico 5-2:	Manipulación del producto.....	34
Gráfico 6-2:	Preservación de la fruta a través de químicos.....	35
Gráfico 7-2:	Meses de cosecha de la fruta.....	36
Gráfico 8-2:	Control de calidad en el proceso de embarque.....	38
Gráfico 9-2:	Capacitaciones acerca del tratamiento de la fruta y empaçado.....	39
Gráfico 10-2:	Objetivos de la empresa.....	40
Gráfico 11-2:	Retribuciones.....	41
Gráfico 1-3:	Mapa físico de Ecuador.....	48
Gráfico 2-3:	Estructura de propuestas a realizar.....	51
Gráfico 3-3:	Propuestas organigrama organizacional.....	54
Gráfico 4-3:	Indicadores de salud sobre hábitos alimenticios en adultos.....	60
Gráfico 5-3:	Acceso al internet.....	61

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A: Cuestionario de encuesta aplicado al personal administrativo y financiero de la empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A.

Anexo B: Cuestionario de entrevista aplicado al personal administrativo y financiero de la empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A.

Anexo C: Anexo fotográfico.

RESUMEN

El presente proyecto de investigación tuvo como objetivo principal la elaboración de una planificación estratégica mediante la cual se busca mejorar la productividad y eficiencia de la empresa “Mega Fruits Amazon y Andes S.A.” del ciudad de Latacunga periodo 2022-2026, para el proceso de análisis se aplicó una encuesta a los 25 miembros integrada por socios y demás trabajadores de la compañía y una entrevista al presidente para la obtención de los resultados buscados, a continuación se procedió a realizar un análisis de la situación actual de la empresa, para lo cual se elaboró el análisis interno mediante la matriz de evaluación de factores internos (EFI), empleando las fortalezas y debilidades proporcionadas por socios y empleados de la empresa, para el análisis externo se aplicó el análisis PEST, las 5 fuerzas de Porter, y la matriz de evaluación de factores externos (EFE), considerando las oportunidades y amenazas proporcionadas por los socios, Con los resultados obtenidos se determinó que existen deficiencias tanto en el ámbito interno como en el ámbito externo, lo que genera como consecuencia una organización desmotivada, sin una cultura organizacional fuerte y sin visión común, ocasionando un estancamiento que les ha impedido seguir evolucionando y creciendo, motivo por el cual se reafirmó la necesidad urgente de una planificación estratégica para la organización que abarque todas estas deficiencias. A continuación, se elaboró un plan estratégico en el cual se propone una reestructuración de la misión, visión, creación de políticas, valores, organigrama estructural, y la formulación de estrategias que proporcionaran una mejor coordinación, orden y competitividad eficiente en el mercado actual. Una vez concluido el plan estratégico se espera la predisposición y compromiso de los integrantes de la compañía para su adecuada ejecución.

Palabras clave: <PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA>, <EXPORTACIÓN>, <ANÁLISIS>, <EFICIENCIA>, <PRODUCTIVIDAD>, < DESARROLLO>.


11 JUL 2022
Ing. Jhonatan Parreño Uquillas, ME
(ANALISTA DE BIBLIOTECA 1)

15-06-2022

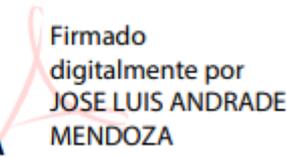
1249-DBRA-UTP-2022

ABSTRACT

The main objective of this research project was the elaboration of strategic planning to improve the productivity and efficiency of the company "Mega Fruits Amazon and Andes S.A." from Latacunga city during the period 2022-2026, for the analysis process a survey applied to the 25 members made up partners and other workers from the company and an interview with the president to obtain the desired results, after that it was proceeded to carry out an analysis of the current situation of the company, the internal analysis was elaborated through the evaluation matrix of internal factors (EFI), using the strengths and weaknesses provided by partners and employees of the company, for the external analysis it was applied the PEST analysis, Porter's 5 forces, and the external factors evaluation matrix (EFE), considering the opportunities and threats provided by the partners. With the results obtained, it was determined that there are deficiencies both internally and, in the field, external, which generates as a consequence an unmotivated organization, without a strong organizational culture and without a common vision, causing a stagnation from continuing to evolve and grow, which is why the urgent need for strategic planning for the organization that encompasses all these deficiencies was reaffirmed. Next, a strategic plan was developed in order to restructure the mission, vision, creation of policies, values, structural organization chart, and the formulation of strategies that provide better coordination, order, and efficient competitiveness in the current market are proposed. Once the strategic plan is completed, the predisposition and commitment of the members of the company are expected for its appropriate execution.

Keyword: <STRATEGIC PLANNING>, <EXPORT>, <ANALYSIS>, <EFFICIENCY>, <PRODUCTIVITY>, <DEVELOPMENT>.

JOSE LUIS
ANDRADE
MENDOZA



Firmado
digitalmente por
JOSE LUIS ANDRADE
MENDOZA

Lic. José Luis Andrade Mendoza, Mgs.

0603339334

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, la planificación estratégica es imprescindible para que prosperen todo tipo de empresas, ya que establece una dirección más clara para la organización, es decir, ayuda a definir la misión, la visión, los valores, las políticas y los objetivos. Como parte de la plataforma de desarrollo de la empresa, también permite analizar la situación actual tanto a nivel interno como externo, comprender fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas, tomar acciones o actividades integradas al desarrollo de la organización, plantearlas con prontitud y trabajar con eficacia y eficientemente en relación con los objetivos.

Es por ello que se diseña una “PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA DE LA EMPRESA “MEGA FRUITS AMAZON Y ANDES S.A” DE LA CIUDAD DE LATACUNGA PERÍODO 2022-2026.”

El desarrollo del presente trabajo de investigación estará dividido en tres capítulos:

El **capítulo I** trata del Marco de Teoría de la Información, detallando el contexto de la investigación, el marco teórico y el marco conceptual; cada sección define una definición diferente del desarrollo del estudio realizado.

El **Capítulo II** incluye un marco metodológico que define la metodología, alcance, diseño del estudio, tipo de estudio, población, métodos, técnicas y herramientas para la recopilación de información sobre el estado actual de la empresa, teniendo finalmente al análisis e interpretación de los resultados.

El **Capítulo III** incluye desarrollo, discusión, análisis y recomendaciones, se realizó un análisis de las encuestas y entrevistas realizadas al personal administrativo y operativo de la Empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A. lo cual sirvió para plantear la propuesta realizada para la mejora de la empresa

Finalmente se evidencia las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo de titulación a fin ayudar a mejorar la productividad y eficiencia de la Empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1 Planteamiento del problema

Las organizaciones productoras orgánicas están creciendo en un mercado muy competitivo, es por eso que una planificación estratégica es muy importante ya que se enfoca en el desarrollo de estrategias para alcanzar los propósitos y objetivos propuestos, permite a la empresa un adecuado y eficiente direccionamiento, es decir conocer hacia dónde quiere llegar en un futuro, tomando en cuenta que a través de un diagnóstico situacional así también como el análisis interno y externo se pueda observar las oportunidades para aprovecharlas, hacer frente a las amenazas, reforzar las fortalezas, y neutralizar o eliminar las debilidades, por medio del planteamiento de estrategias logrando así que la empresa supere sus problemas con éxito.

En América Latina, países como Brasil y Perú son considerados productores mundiales de frutas, así como también Ecuador que es uno de los más grandes productores de pitahaya de alta calidad de renombre mundial. La alta demanda de la pitahaya proviene principalmente de mercados exigentes, por ejemplo, Estados Unidos como el principal consumidor, Filipinas, Hong Kong, Hungría, Indonesia, Líbano, Malasia, Maldivas, Rusia, Singapur y Uruguay.

Ecuador no puede desentenderse del proceso de globalización, por lo que es importante que el gobierno establezca una política comercial ambiental estable que procure un ambiente de estabilidad y confianza necesaria para el crecimiento de la capacidad productiva, las exportaciones, la modernización del comercio exterior, el fortalecimiento del mercado financiero, la incrementación de competitividad empresarial, la innovación de productos para que tengan mayor valor agregado e inversión nacional e internacional.

Promover la producción y exportación de la pitahaya en Ecuador tiene sus ventajas, enfatizándose en la calidad y beneficios de esta fruta además de contar con una ventaja como una mayor demanda internacional en los mercados debido a que sea cultivado de forma orgánica y sustentable, para hacerlo más atractivo en el mercado internacional haciendo que Ecuador se beneficiara económicamente.

En la empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A., la producción que no cumple con los estándares de calidad internacional y que no puede ser exportada es considerada como rechazo y se comercializa en el mercado nacional, a pesar de que no se pierde la producción el objetivo por

parte de la empresa Mega Fruits Amazon y Andes es exportar la mayor parte de la producción a Estados Unidos, lo cual es posible debido a que Ecuador posee condiciones aptas para el cultivo de la fruta con una mano de obra muy capaz y eficiente siendo estos los recursos principales para tener posesión dentro del mercado extranjero y llegar a ser los principales proveedores de pitahaya.

1.2 Sistematización del problema

¿Cómo la planificación estratégica contribuirá a mejorar la productividad y eficiencia de la empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A.S de la ciudad de Latacunga periodo 2021-2022?

¿De qué manera influye el diagnóstico para determinar la situación actual de la empresa?

¿Qué factores inciden en la elaboración de estrategias para la consecución de objetivos para la empresa?

1.3 Formulación del problema

¿Cómo la elaboración de un plan estratégica ayudará a mejorar la productividad y eficiencia en la empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A.S de la ciudad de Latacunga?

1.3.1 Justificación

Justificación teórica

La ejecución del presente trabajo de investigación busca recabar la información de diversos autores de libros, revistas, artículos científicos, tesis, documentos digitales, etc.; que sirvan como sustento y respaldo para el desarrollo de la planificación estratégica en la Empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A. en el que abarcará temas relacionados con productividad, los análisis tanto interno como externo la información recopilada permitirá ampliar los conocimientos en el desarrollo del trabajo de investigación. .

Justificación metodológica

En el siguiente trabajo de investigación se plasmará lo que respecta a la metodología, se establecerá el enfoque mixto ya que es un proceso que recoge, analiza, observa y vincula datos cualitativos y cuantitativos en un mismo estudio, así mismo se aplica el nivel descriptivo porque permitirá conocer o describir las características o actividades que realiza la empresa como tal, en los métodos están los 3 principales: analítico porque contribuye a un análisis profundo de los problemas que se generan en el área administrativa, deductivo porque influye para plantear

conclusiones verdaderas e inductivo porque permite plantear la planificación de acuerdo con las observaciones realizadas con anticipación y en el diseño de la investigación es la no experimental ya que se realizará la investigación sin manipular ningún dato para poder llevar a cabo una solución eficaz.

Justificación práctica

A través del modelo de planificación estratégica se espera un giro positivo para la organización, que permita mejorar la productividad y la eficiencia, donde los beneficiados no solo serán quienes conformen la empresa sino también los clientes y socios, para que la producción sea más ágil, oportuna y con niveles óptimos de calidad para con ello tener un desempeño y crecimiento eficaz.

1.4 OBJETIVOS

General

Desarrollar una planificación estratégica para la Empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A. de la ciudad de Latacunga mediante el análisis de la situación actual que permita establecer objetivos estratégicos para mejorar la productividad y eficiencia.

Específicos:

- Definir la parte teórica de la planificación estratégica sustentado en varios autores y que me permita tener una orientación más clara para el desarrollo del trabajo.
- Identificar la situación actual de la Empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A.S. a través de herramientas (FODA) que permitan recoger datos para rectificar los procesos administrativos.
- Diseñar una planificación estratégica para la empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A. para así mejorar la productividad y eficiencia.

1.5 Antecedentes de investigación

El presente trabajo de investigación diseñará un modelo de planificación estratégica basándose

en libros, revistas, informes de la empresa, artículos científicos y sitios web vigentes; asimismo se relacionará con hechos anteriores.

Vianka Cabrera (Cabrera, 2017) Nos comenta que al realizar su trabajo de titulación con el tema “Plan Estratégico para incentivar las exportaciones de Pitahaya a la Unión Europea a partir del periodo 2017-2020”.

- Determinar la situación de la producción de Pitahaya en el Ecuador.
- Analizar la demanda de Pitahaya en el mercado de la Unión Europea.
- Proponer los incentivos útiles para incrementar la exportación de pitahaya.

De acuerdo al análisis realizado en el siguiente trabajo de titulación se refleja la necesidad de establecer una filosofía más productiva, así como también la estructura orgánica y el manual de funciones, los cuales direccionen el desarrollo de las pequeñas, medianas y grandes empresas ya que ofrecen una producción adecuada y a la vez permitan convertirse en un referente.

Por su parte (Ayala & Calderon, 2019), en su trabajo de titulación “Plan Estratégico 2019-2023 para la Empresa Productora de Pitahaya Amarilla Orgánica PROECOMANA S.A. de la ciudad de CALCETA.”, indica

- Desarrollar la declaración de la misión y visión de la Empresa PROECOMANA S.A.
- Diagnosticar la situación interna y externa de la empresa PROECOMANA S.A. para hacer frente a la demanda internacional existente en Europa de pitahaya orgánica amarilla.
- Establecer los objetivos a largo plazo, plan de acción y estrategias para la empresa PROECOMANA S.A.

Con respecto al análisis realizado del siguiente trabajo de titulación se evidencia que carecían de la misión y visión de la empresa siendo estas muy importantes para el desarrollo de la misma, realizar un estudio actual interno y externo de la empresa sería muy importante ya que determinaría el proceso de exportación, régimen, restricciones y distribución de la pitahaya en el mercado.

Por su parte (Difilo, 2017), en su trabajo de titulación “Fortalecimiento Asociativo de los Actores de la Economía Popular Y Solidaria para el Aprovechamiento de Oportunidades de Negocios en Mercados Internacionales. Caso: Asociación De Productores Y Comercializadores de Pitahaya y otros Productos Palora, Provincia De Morona Santiago – Ecuador, 2015 – 2016.”, indica

- Analizar aspectos internos y externos para conocer la situación de la asociación de productores y comercializadores de pitahaya.
- Analizar e identificar la demanda existente en el mercado internacional para aprovechar la oportunidad de negocio.
- Aplicar estrategias de gestión administrativa, técnica y económica que permitan mejorar la capacidad de producción y comercialización de la pitahaya, para asegurar la calidad demandada por los consumidores.

Debe reformularse el análisis del entorno externo y del ámbito interno como puntos fuertes, oportunidades, debilidades y amenazas “DAFO” que influyen en la Empresa, para la definición de los objetivos estratégicos

Con respecto a lo investigado se puede indicar que la planificación estratégica es muy importante para cualquier organización, institución ya que permite establecer objetivos a corto, mediano y largo plazo, delimitando y direccionando de esta manera el alcance de las distintas actividades, encaminado a una buena toma de decisiones para fundamentar el éxito en el futuro, creando así una ventaja de productividad a través de estrategias que le permitirá a la empresa desarrollarse eficientemente; por otra parte, esta herramienta da la posibilidad a la organización de prepararse para hacer frente a situaciones futuras.

1.6 Fundamentación teórica

Según diferentes autores se establece concepto general de lo que es la planificación:

1.6.1 Planificación

Según (Westreicher, Economipedia , 2020), la planificación en términos generales es la definición de los procedimientos y estrategias a seguir para alcanzar ciertas metas. De otro punto de vista, planificar significa anticiparnos a eventos que pueden representar una amenaza u oportunidad. De ese modo, se busca reducir los impactos negativos de dichas contingencias e impulsar los positivos. Es decir, planificar no solo significa definir un programa de acción, sino minimizar daños y maximizar la eficiencia. La planificación suele relacionarse mucho con el mundo corporativo, cuando las empresas desarrollan su plan de negocio. Sin embargo, hay otros ámbitos donde este término se puede aplicar.

Para (Riquelme, 2021), la planificación se puede definir como un proceso bien meditado y con una ejecución metódica y estructurada, con el fin el obtener un objetivo determinado,

la planificación en un sentido un poco más amplio, podría tener más de un objetivo, de forma que una misma planificación organizada podría dar, mediante la ejecución de varias tareas iguales, o complementarias, una serie de objetivos. Cuanto mayor sea el grado de planificación, más fácil será obtener los máximos objetivos con el menor esfuerzo.

La planificación o también llamada planeación, es una herramienta estratégica para definir los objetivos específicos y generales, el cronograma, los resultados esperados, la puesta en marcha de lo planeado hasta alcanzar el objetivo general.

En administración de empresas, la planificación es una herramienta dinámica y estratégica de los directivos que define los objetivos generales y específicos que se buscan alcanzar en un determinado período de tiempo. La planificación es la primera etapa del proceso administrativo conocido como PODP por Planificación, Organización, Dirección y Control. (Chen, 2019).

En definitiva, la planificación es mucha ayuda para las organizaciones ya que permite planificar, estructurar las actividades con el fin de cumplir con los factores internos y externos de la empresa así efectuando con los objetivos propuestos ya sea a corto plazo o a largo plazo de manera eficiente y evitar diferentes problemas que se puedan presentar.

1.6.1.1 Importancia de la planificación

Permite proponer objetivos y señala qué es lo que se va a hacer para poder alcanzarlos. Permite organizar mejor las áreas y recursos de la empresa, coordinar mejor las tareas y actividades, y controlar y evaluar mejor los resultados, ello gracias a que nos facilita comparar los resultados obtenidos con los planificados. Además de ser una función administrativa que comprende el análisis de una situación, el establecimiento de objetivos, la formulación de estrategias, y el desarrollo de planes de acción, también es posible definir a la planeación como el proceso a través del cual se realiza cada una de estas actividades. (Peralta, 2020).

La planificación es importante para toda organización ya que permite predecir diferentes situaciones que afecten al desarrollo de la empresa debido a esto se debe realizar una buena planificación para poder tomar una decisión correcta, así mismo, enfocarse en ejecutar los objetivos propuestos para el buen funcionamiento de la empresa.

1.6.1.2 Clasificación de la planificación

Según (Uriarte J. M., 2020) la planificación puede formularse de manera estratégica, táctica, operativa o normativa.

- **Planificación estratégica.** Los objetivos se establecen a largo plazo, sumando metas parciales u objetivos específicos e integrando circunstancias internas y externas por igual. Suele realizarse en los ámbitos de jerarquía y no en los operativos.
- **Planificación táctica.** Se realiza de manera continua, determinando las acciones en forma sistemática y va ajustándose en relación con los impactos logrados o a los cambios en las circunstancias.
- **Planificación operativa.** Incluye planeamientos menores, metas específicas a corto plazo y se ejecuta normalmente en los sectores operativos.
- **Planificación normativa.** Tiene como objetivo conformar normas y reglamentos para su aplicación a largo plazo y define, por ejemplo, la manera de actuar en la empresa o metas generales, sustentables en el tiempo.

1.6.1.3 Características de la planificación

Acorde a lo postulado por (Decoración, 2017), da a conocer las siguientes características más importantes que son:

- **Es un proceso continuo y permanente.** Una de las características de la planificación que más la distingue es que esta nunca se agota durante un plan de acción, más bien se ejecuta continuamente en una institución o empresa.
- **Es sistemática.** La planificación es considerada como sistemática ya que para su realización se toma en cuenta todos los sistemas y subsistemas que le forman.
- **Es una técnica de asignación de recursos.** La finalidad de la planificación es el dimensionamiento, la definición y la asignación de recursos tanto humanos como no humanos de la empresa.
- **Unidad.** La planificación en general a pesar de tener cada plan su propio objetivo, debe ser congruente en sus metas y en sus medios, ya que se debe conseguir la forma de crear un solo plan general.
- **Penetrabilidad.** La planeación llega a ser obligatoria para cada uno de los ejecutivos que trabajen en un área de trabajo específica, por tanto, esta nunca excluye ningún nivel jerárquico superior de la empresa.
- **Es innovadora.** Todos los objetivos que se plantean buscan generar un cambio y crecimiento en la empresa u organización.

- **Siempre está orientada al futuro.** Toda planificación se realiza pensando en los resultados que se obtendrán en el mañana, donde se planifica los beneficios sea mensual, trimestral o anual.
- **Se disminuye la incertidumbre.** Con la planeación se logra reducir al máximo la incertidumbre de las posibilidades o dificultades que una empresa enfrenta, ya que en su elaboración se toma en cuenta las decisiones y ciertas situaciones que pueden pasar durante la ejecución de una determinada actividad, mostrando a la vez los resultados esperados.
- **Debe ser precisa.** Cada curso de acción a realizar debe estar perfectamente definido para así disminuir al máximo la imprevisión y así se podrá dar mayor énfasis en la preparación de los planes desarrollados.
- **Es una técnica de innovación y de cambio.** Con el empleo de la planificación se logra introducir innovaciones y cambios en una empresa, los cuales son establecidos y seleccionados previamente, y a la vez son programados para el futuro.
- **Es repetitiva.** La planificación suele tener fases o pasos que pasan una y otra vez.
- **Es una técnica de integración y de coordinación.** En la planificación se puede integrar y coordinar diversas actividades que permiten obtener objetivos previos.
- **Toma las decisiones basándose en la racionalidad.** Toda toma de decisión, la cual se basa en el futuro, es detenidamente evaluada aplicando la mayor racionalidad y la menor incertidumbre.
- **Es una técnica cíclica.** La planificación se considera como cíclica porque mientras se ejecuta se va convirtiendo en realidad.

1.6.1.4 Estilos de la planificación

Según (Uriarte J. M., 2020), La planificación, en cualquier tipo, puede tomar diversos estilos:

- **Inactiva.** Aplicada en situaciones estables y prósperas, es una planificación orientada hacia la prevención, de aplicación inmediata o circunstancial.
- **Reactiva.** Se aplica en situaciones en las que, a partir de un cambio inconveniente o situación negativa, se requiere de una acción inmediata. Suele aplicarse al corto y mediano plazo.
- **Proactiva.** Busca provocar cambios estables y hacia el futuro, con objetivos a largo plazo.
- **Interactiva.** Busca propiciar los cambios en función de las modificaciones del entorno, simultáneamente a ellos, o en el corto o mediano plazo a partir de su aparición.

1.6.1.5 Técnicas de la planificación

Según (Uriarte J. M., 2020), A partir de su tipo, tomará diversas técnicas:

Políticas. Persiguen fines de planificación actual y futuro, aplicables a todos los intervinientes de manera sectorial.

- **Estrategias.** No son para su ejecución instantánea, sino a largo plazo.
- **Reglas.** No son flexibles y se aplican a todos los sectores.
- **Programas.** Incluyen reglas y estrategias para su aplicación constante.

1.6.1.6 Etapas del proceso de la planificación

El proceso de planificación consta de una serie de etapas que se han de ir cubriendo durante la elaboración de los planes. Estas etapas son las siguientes:

1. **Análisis de la situación de partida**, esto es, se analiza la situación actual de la empresa y de su entorno, y se toma conciencia de las oportunidades existentes para poder aprovecharlas.
2. (Moncayo, 2005), **Fijación de los recursos.** Se marcan los objetivos, tanto generales como los sub objetivos, es decir, se concretan las metas a las que se quiere llegar.
3. **Creación de las alternativas**, marcando los diferentes caminos que lleven a la empresa hacia los objetivos propuestos.
4. **Evaluación de las alternativas**
5. **Elección de una de las alternativas.** En esta etapa se decide qué plan se ejecutará.
6. **Control y determinación de las desviaciones.** Aunque se haya elegido una alternativa con la seguridad de que es la mejor, es posible que la realidad evolucione de forma diferente y esta alternativa no funcione como se esperaba; entonces, se debe volver a las alternativas anteriores y hacer las modificaciones pertinentes. Por tanto, hay que hacer un seguimiento periódico de los planes y corregirlos cuando sea necesario. (Maldonado, 2018, págs. 18-19).

1.6.1.7 Ventajas de la planificación

Según (Decoración, 2017), se enlista las ventajas que trae consigo la planificación:

- Estimula la realización.
- Señala la necesidad de cambio.

- Ofrece una base para el control.
- Muestra la necesidad de futuros cambios.
- Necesita de actividades con propósitos y orden.
- Contribuye a que el gerente obtenga más estatus.
- Equilibra y a la vez aumenta el uso de las instalaciones.
- Obliga a visualizar el conjunto.

1.6.1.8 Desventajas de la planificación

Según (Decoración, 2017), se enlista las desventajas que trae consigo la planificación:

- Tiene un valor práctico muy limitado.
- Los hechos futuros y la información son limitada.
- Genera un gran gasto económico.
- Posee barreras psicológicas.
- Para los planificadores llega a ser exagerada.
- Ahoga la iniciativa.

1.6.2 Estrategia

La estrategia es un procedimiento dispuesto para la toma de decisiones y/o para accionar frente a un determinado escenario. Esto, buscando alcanzar uno o varios objetivos previamente definidos. Es decir, la estrategia es un plan mediante el cual se busca lograr una meta. Esto puede ser aplicado en diversos ámbitos como el militar o el empresarial. Cabe señalar que la estrategia se diferencia de la táctica en que esta última es una medida más concreta. Así, la estrategia es el proceso planteado, mientras que la táctica es la manera en la que se va a ejecutar. (Westreicher, Economipedia.com, 2020)

La estrategia es una herramienta de dirección que facilita procedimientos y técnicas con un basamento científico, que empleadas de manera iterativa y transnacional, contribuyen a lograr una interacción proactiva de la organización con su entorno, coadyuvando a lograr efectividad en la satisfacción de las necesidades del público objetivo a quien está dirigida la actividad de la misma. (Armando, 2021)

El objetivo de la estrategia es analizar la situación de la empresa y dar una solución con una táctica adecuada para satisfacer las necesidades y así poder lograr el crecimiento y desarrollo de la organización.

1.6.2.1 Características de la estrategia

Para (Navajo, 2016), las características más relevantes de la estrategia son:

- **Consistencia.** No debe presentar objetivos y políticas que sean mutuamente inconsistentes.
- **Consonancia.** Debe suponer una respuesta adaptativa al entorno, así como a los cambios que se puedan producir en éste.
- **Ventaja.** Debe ofrecer la oportunidad de crear y mantener una ventaja en el área de actividad seleccionada.
- **Viabilidad.** No debe exigir demasiado de los recursos disponibles, ni crear problemas secundarios irresolubles.

1.6.2.2 Elementos o componentes de la estrategia

Campo de actividad. Viene dado por los diferentes proyectos que la organización gestiona o quiere gestionar.

- **Capacidades distintivas.** Se incluyen los recursos (físicos, tecnológicos, financieros, humanos, etc.) y las habilidades presentes o potenciales que controla la organización y con los que puede hacer frente a los retos.
- **Ventajas o características diferenciadoras del** resto de organizaciones.
- **Efecto sinérgico.** Interrelación entre las diferentes áreas de la organización. (Navajo, 2016).

1.6.2.3 Tipos de estrategia

Interactivas:

- **Penetración en el mercado:** se basa en actividades que ayuden a que el producto se posicione en el mercado.
- **Desarrollo del mercado:** Aquí es donde el propietario de una empresa pone una igual en otra parte del lugar.
- **Desarrollo del producto:** Su principal función es de tratar vender más a través de la innovación y así poder alcanzar mayores ventas (Maldonado, 2018, p.46).

Integrativas

- **Integración hacia adelante:** Aquí busca tener un mayor control en los distribuidores.

- **Integración hacia atrás:** busca tener un mayor control sobre los proveedores para así poder obtener mayores productos que ayuden a crecer las utilidades de la empresa.
- **Integración Horizontal:** Aquí busca no tener competidores y por lo tanto busca comprar a la competencia. (Maldonado, 2018, p.46).

Diversificados:

- **Concéntrica:** Se añaden nuevos productos, que se relacionan con el producto principal.
- **Conglomerados:** Se añaden nuevos productos, que no se relacionan con el producto principal.
- **Horizontal:** Se añaden nuevos productos no relacionados, para el cliente actual.
- Otras (Asociaciones):
 - a) Reducción: Aquí busca la reducción de costos para que se tenga una mayor utilidad.
 - b) Desposeimiento: aquí es donde se vende una acción para que tenga más dueños y así inviertan su capital.
 - c) Liquidación: Es donde es mejor que la empresa se declare en quiebra
 - d) Combinación: Es donde surgen varias actividades o estrategias simultáneamente. (Maldonado, 2018, págs. 46-47).

1.6.2.4 Niveles de estrategia

- **Estrategia corporativa o empresarial:** Trata de determinar los tipos de actividades o negocios en los que la empresa debe involucrarse y aquellos de los que debe retirarse, así como la asignación de recursos entre las distintas unidades y su combinación.
- **Estrategia competitiva o de negocio:** se refiere a cómo competir en cada una de las áreas de actividad en que opera la empresa. Se trata, por tanto, de la búsqueda y explotación de ventajas competitivas en cada área producto-mercado, en cada negocio.
- **Estrategia de cada área funcional o estrategias operacionales:** se trata de utilizar los recursos dentro de cada función con el máximo de eficacia y al servicio de la unidad de negocio en que se integra. Por tanto, se refiere a cómo las diferentes funciones de la empresa (marketing, finanzas, producción,) contribuyen a los otros niveles de la estrategia. (Uriarte & Obregón, 2019).

1.6.3 Planificación estratégica

1.6.3.1 Definición

Betancourt (2019), menciona que la planificación estratégica es el proceso en el que definimos y ejecutamos una ruta a largo plazo para el logro de los objetivos o propósitos organizacionales, a través del análisis de la situación presente y deseada a futuro, el entorno de la empresa y sus brechas existentes. Esta planificación se hace para responder a los cambios internos y externos, de manera que la empresa se mantenga competitiva en el mercado.

Es una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno. En este sentido, es una herramienta fundamental para la toma de decisiones al interior de cualquier organización. Así, la Planeación Estratégica es un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos y, especialmente, de los planes de acción que conducirán a alcanzar estos objetivos. (Roncancio, 2018).

La planificación estratégica es una herramienta muy importante para toda organización ya que es la que ayuda a tomar decisiones con ayuda de los planes propuestos para de esta manera llegar a alcanzar los objetivos.

1.6.3.2 Importancia de la planificación estratégica

La planificación estratégica es importante porque ayuda a una empresa u organización a tener nuevas ideas y poder lograr establecer los objetivos planteados. Una buena planificación se caracteriza tomando en cuenta las ventajas y desventajas de las condiciones actuales de una empresa para poder cambiar tanto el área administrativa como el operativo.

La planificación implica estar un paso adelante para prevenir y establecer medidas necesarias para el futuro, para poder avanzar y conseguir los objetivos propuestos mejorando la competitividad para alcanzar el éxito empresarial. (Saiga, 2020, p.10).

Es importante contar con una planificación estratégica en las distintas organizaciones ya que permite unificar las fortalezas con las oportunidades que el mercado ofrece y de esta manera llevar a cabo los objetivos planteados, en otras palabras, es el camino o ruta que tiene la planificación estratégica para guiar a la empresa desde donde se encuentra ahora y hasta donde quiere o desea llegar en el futuro.

1.6.3.3 Fases de la planificación estratégica

Según (Quiroa, 2020), la planificación estratégica es un proceso sistemático que debe seguir las siguientes etapas o fases:

- Establecer la visión y misión de la empresa
- Realizar un análisis externo
- Realizar un análisis interno
- Elaborar el diagnóstico y la formulación de objetivos
- Elaborar el análisis estratégico
- Efectuar el análisis competitivo. Análisis competitivo FODA o DAFO
- Tomar decisiones sobre las estrategias y acciones empresariales que serán tomadas.

1.6.3.4 Objetivos de la planificación estratégica

Los objetivos estratégicos son diferentes a los objetivos generales de la organización y la afectan en el logro de las estrategias.

La planificación estratégica es vital para la organización, ya que es indispensable para:

- La sobrevivencia; ante una situación de crisis, donde la organización haya perdido mercado, sus utilidades hayan disminuido hasta el punto de poner en riesgo su existencia y ante la incapacidad de adaptarse a un entorno cada vez más cambiante, la planeación estratégica puede revertir los resultados, de forma que cabría considerarla como una terapia intensiva para la organización. No garantiza que no desaparezca, pero sin esta las posibilidades son prácticamente nulas.
- Permanencia en el negocio; consolidar sus resultados.
- Maximizar utilidades; ayuda a generar más ingresos. Actúa como protección basándose en que la mejor defensa es el ataque, evita que los resultados se reviertan, siempre que el proceso haya sido realizado de forma sistemática y creativa.
- Ser la compañía líder; permite tomar decisiones que inciten cambios en el sector, control del sector industrial, poder político y mayor control del mercado. (Ramírez, 2020).

1.6.4 Análisis interno

El análisis interno se enfoca en reconocer e identificar cuáles son las fortalezas y debilidades que posee la empresa, considerando los recursos, las capacidades y las competencias de la misma (Tejada Betancourt & Ramírez, 2020, pág. 60).

La organización debe analizar cada uno de los recursos y capacidades que mantienen cada uno que forman parte de la misma ya que es una herramienta fundamental para calibrar los activos competitivos y establecer si pueden apoyar una ventaja competitiva sustentable sobre sus competidores (Tejada Betancourt & Ramírez, 2020, pág. 60).

1.6.5 Análisis externo

Las organizaciones deben acoplarse a los cambios del medio externo en el que se desenvuelven para anticiparse y aprovechar los movimientos de los rivales, o lo que es lo mismo, aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado para seguir creciendo y transformar las amenazas en puntos positivos para la organización (Tejada Betancourt & Ramírez, 2020, pág. 68).

Desde el punto de vista de (Tejada Betancourt & Ramírez, 2020, pág. 68), el análisis es una técnica para fijarse en los cambios del entorno y sacarle el mayor provecho con la finalidad de:

- Establecer y vigilar los indicadores del entorno
- Conseguir una visión general de los sucesos que repercuten en la organización
- Emplear la información con creatividad con el objetivo de aprovecharlo al máximo en la empresa.

1.6.6 Análisis PEST (macroentorno)

El análisis PEST es una herramienta de análisis estratégico para definir el entorno externo de la organización, considerando los siguientes factores: político, económico, sociocultural y tecnológico a fin de que se pueda determinar que factor afecta el entorno ya sea el sector, el mercado de empleo, la competencia, entre otros (Hidalgo, Jiménez, & Torres, 2021, pág. 212).

El análisis externo se desarrolla en dos ámbitos conocidos comúnmente como microentorno y macroentorno, y para lograr un buen funcionamiento de la organización va a depender netamente de la manera en cómo se analicen y se aprovechen ambos ámbitos.

Factor político: hace referencia a todo lo legal, es decir, las regulaciones gubernamentales que de una u otra manera afectan la posibilidad de que una organización sea exitosa. Para este apartado se debe considerar la estabilidad política, leyes de empleo, regulaciones comerciales y de seguridad (Hidalgo, Jiménez, & Torres, 2021, pág. 212).

Factor económico: es un factor muy importante puesto que ayuda a la organización a determinar si puede o no ejercer una actividad para alcanzar el éxito dentro de un plazo establecido por lo que se debe considerar el crecimiento económico, políticas de desempleo y el ciclo económico de un país, tales como la inflación, tasas económicas e interés (Hidalgo, Jiménez, & Torres, 2021, pág. 212).

Factor social: se analiza los aspectos culturales y demográficos con la finalidad de conocer si puede o no competir la organización en el sector o, dicho de otra manera, ayuda a evaluar las necesidades de los clientes, dentro de este factores se debe tener en cuenta el crecimiento de la población, la demografía, la salud y los cambios en el estilo de vida (Hidalgo, Jiménez, & Torres, 2021, pág. 212).

Factor tecnológico: estudia los factores que están relacionados directamente con los medios que permiten llevar acabo el producto o servicio al mercado; mantener una tecnología de punta puede ser favorable o complicado a la vez para mejorar el nivel de producción o inclusive para entrar en la industria, por eso, es importante considerar los aspectos tales como el gasto en tecnología, los avances tecnológicos y el ciclo de vida de la tecnología disponible (Hidalgo, Jiménez, & Torres, 2021, pág. 212).

1.6.7 Las cinco fuerzas de Porter (microentorno)

Las cinco fuerzas de Porter es un instrumento de análisis competitivo que contribuye a conocer cuál es la posición o la situación de la organización dentro del mercado en el que se desenvuelve, con el propósito de medir los recursos y elaborar estrategias que ayuden a los fortalezas y oportunidades de la empresa (Ecdisis Estudio, 2020).

Desde el punto de vista de (Ecdisis Estudio, 2020), las 5 fuerzas de Porter son las siguientes:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.

Existe la facilidad con la que hoy en día cualquier persona puede empezar una actividad, principalmente vía internet en el que los costos de operación y las dificultades técnicas son menores, por lo que se supone una amenaza para las organizaciones que compiten a nivel digital.

2. El poder de negociación de los proveedores.

El poder de negociación contribuye a conocer la flexibilidad que tienen los diferentes proveedores para negociar precios, establecer formas de entrega, cambiar las formas de pago e incluso, la capacidad para transformar la calidad de los productos que se adquiere

3. El poder de negociación de los clientes.

Mientras más oferta de productos o servicios exista en el mercado mayores serán los requerimientos y condiciones que propongan los clientes.

4. La rivalidad entre competidores.

En todos los sectores el nivel de competencia tiene un tiempo limitado porque entran empresas que ofrecen el mismo producto o servicio en el mismo sector lo que satura al mercado ya que existe un número igual limitado de consumidores.

5. Amenaza de nuevos productos o servicios.

Es importante señalar que no siempre las amenazas tienen que ver con otros competidores, sino que existe la posibilidad de que con el pasar del tiempo entren nuevos productos o servicios que dejan fuera a los nuestros de forma casi automática.

1.6.8 Matriz EFE

La matriz del factor externo (EFE) es una herramienta que posibilita a los estrategas resumir y evaluar la información ya sea de carácter económica, social, cultural, política, legal, tecnológica y competitiva con la finalidad de establecer estrategias de acuerdo a los problemas que se generen en el entorno o a su vez aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado (Ruiz Barroeta, 2021).

Mediante la matriz EFE se analizan los factores externos, es decir, las amenazas y oportunidades a los que se enfrenta la empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A.S que sirve para la formulación y creación de las estrategias.

1.6.9 Matriz EFI

La matriz de factores internos es un instrumento utilizado para tener una apreciación del entorno interno de la organización y así manifestar las fortalezas y debilidades principales que tienen las distintas áreas de la empresa, igualmente se utiliza para formular estrategias de acuerdo a los problemas presentados (Sy Corvo, 2019).

A través de la matriz EFI se analizan los factores internos (fortalezas y debilidades) propios de la empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A.S, la cual ayudara a diseñar estrategias para mejorar la productividad y eficiencia de la empresa.

1.6.10 Objetivos SMART

Como afirma (Ochoa, 2020), los objetivos SMART se pueden definir como metas muy concretas y específicas, los cuales ayudan a estructurar de manera eficaz los objetivos, siendo así, que SMART tiene un significado de específicos, medible, alcanzable, realista y tiempo.

- Específicos: el objetivo específico debe ser claro y preciso.
- Medible: debe ser cuantificable, es decir, medible.
- Alcanzable: deben ser alcanzables de acuerdo a las circunstancias y recursos disponibles de la empresa.
- Realista: acorde a las necesidades de la empresa
- Tiempo: los objetivos deben estar establecidos en un tiempo específico para cumplir con cada meta.

1.6.11 Matriz FODA

Según (Riquelme Leiva, 2016), el análisis FODA son siglas que representan el estudio de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, de una empresa un mercado, o sencillamente a una persona, este acróstico es aplicado a cualquier situación, en el cual, se necesite un análisis o estudio.

Buscando orientar con el estudio cuales son las fortalezas de la organización, sea en cuanto, a los recursos que posee, la calidad del mismo, etc. Asimismo, externamente puede estudiar las amenazas que puedan existir como en el ámbito político o social.

Cabe señalar que, el FODA es una herramienta fundamental en la administración y en el proceso de planificación, de hecho, con este estudio se beneficiará de un plan de negocios, pudiendo dar

fuerza a la sigla de oportunidad, logrando, además, la situación real en la que se encuentra la empresa o proyecto, y poder planificar alguna estrategia a futuro.

La matriz FODA es un instrumento esencial para toda organización ya que tiene como objetivo realizar un diagnóstico de manera interna y externa de la empresa para así poder llegar a plantear o generar estrategias.

1.7 Marco conceptual

1.7.1 Creencias y filosofía organizacional

Los valores explícitos de una organización son las creencias, rasgos y normas de la conducta que la administración ha determinado que deben guiar la persecución de la visión. Para que las creencias sean profundas los valores deben ser reales y no solo una imagen. (Ramírez, 2020).

1.7.2 Diagnóstico

Un diagnóstico tiene por objetivo evaluar la importancia absoluta y relativa de un problema, las condiciones y determinantes internos y externos de su existencia, sus interconexiones con otros aspectos o problemas que afectan a la misma población o a su contexto, las potencialidades y restricciones que presenta la situación confrontada para implementar alguna solución al problema (recursos materiales, humanos, financieros, capacidades, intereses convergentes y conflictivos, instrumentos político-institucionales, etc.) y los actores sociales concretos que podrían/deberían hacer aportes específicos para encaminarse a la solución del problema” (Rodríguez, 2016).

1.7.3 Eficacia

Describe el motivo o la razón de ser de una organización, empresa o institución. Se enfoca en los objetivos a cumplir en el presente. Debe estar definida de manera precisa y concreta para guiar al grupo de trabajo en el día a día. Por ejemplo: La misión de la compañía es mejorar la calidad de los automóviles. (Equipo Editorial, 2021).

1.7.4 Eficiencia

Describe el motivo o la razón de ser de una organización, empresa o institución. Se enfoca en los objetivos a cumplir en el presente. Debe estar definida de manera precisa y concreta para guiar al grupo de trabajo en el día a día. Por ejemplo: La misión de la compañía es mejorar la calidad de los automóviles. (Equipo Editorial, 2021).

1.7.5 Estrategia

La estrategia es un procedimiento dispuesto para la toma de decisiones o para accionar frente a un determinado escenario. Esto buscando alcanzar uno o varios objetivos previamente definidos. (Westreicher, Economipedia , 2020).

1.7.6 Exportación

Es una actividad comercial que consiste en la venta o envío de productos fuera del territorio nacional. Como exportación denominamos la acción y efecto de enviar, con fines comerciales, bienes y servicios desde un país hacia otro. (Ecuador, 2021).

1.7.7 Pitahaya

La pitahaya comúnmente conocida como “Fruta del Dragón” es una fruta exótica, cuya reputación se está extendiendo en todo el mundo. Su popularidad se debe a sus características fisicoquímicas, nutricionales y sus compuestos bioactivos considerándosele como un alimento funcional, siendo ampliamente utilizado por sus excelentes características organolépticas y por su valor comercial agregado. (Verona, Urcia & Paucar , 2020).

1.7.8 Planificación

La planificación es la estructura de una serie de acciones que se lleva a cabo para cumplir determinados objetivos. (Westreicher, Economipedia , 2020).

1.7.9 Productividad

La productividad es una medida económica que calcula cuantos bienes y servicios se han producido por cada factor utilizado (trabajo, capital, tiempo, tierra, etc.), durante un periodo determinado. (Arias A. S., 2016).

1.7.10 Rendimiento

Es la ganancia que permite obtener una cierta operación. Se trata de un cálculo que se realiza tomando la inversión realizada y la utilidad generada luego de un cierto periodo. (Merino, 2016).

1.7.11 Valores

Son todo lo útil, deseable o admirable para una persona, familia, grupo, organización, región o país. Son principios que norman la conducta y ciertos comportamientos específicos que se muestran con orgullo y se defienden. (Ramírez, 2020).

1.8 Idea a defender

¿La elaboración de la Planificación estratégica para la empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A. de la ciudad de Latacunga periodo 2021-2026, ayudara a incrementar la productividad y eficiencia de la empresa?

1.9 Variables

1.9.1 Variable dependiente

Productividad y eficiencia.

1.9.2 Variable independiente

Planificación estratégica.

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1 Enfoques de investigación

2.1.1 *Mixto*

Desde el punto de vista de (Equipo editorial, 2020) “El enfoque mixto se trata de un paradigma relativamente reciente que combina los enfoques cuantitativo y cualitativo en un mismo estudio. La recolección y el análisis de los datos combinan los métodos estandarizados e interpretativos. Se cruzan resultados de uno u otro enfoque. Estos resultados pueden generalizarse y dar lugar a nuevas hipótesis o al desarrollo de nuevas teorías.”

2.1.2 *Cualitativo*

De acuerdo con la investigación, según (Equipo editorial, 2020) “Un enfoque cualitativo de la investigación permite alcanzar un análisis sistemático de información más subjetiva. A diferencia de lo cuantitativo, en este caso el conocimiento que se produce es más generalizado y se orienta de lo particular a lo general.”

2.1.3 *Cuantitativo*

Según Yáñez (Equipo editorial, 2020) “En el enfoque cuantitativo el análisis de la información se basa en cantidades y/o dimensiones. Es decir, el elemento numérico tiene protagonismo. Este enfoque permite lograr un conocimiento muy particular y comprobable del objeto de estudio. Se trata de un trabajo secuencial y deductivo en el que la comprobación de las hipótesis suele ser más rápida.”

2.2 Nivel de investigación

2.2.1 *Descriptivo*

Desde el punto de vista de (Tomala, 2016). “la investigación descriptiva se efectúa cuando se desea describir, en todos sus componentes principales, una realidad.”

Se aplicará este método de investigación para realizar una descripción de cada elemento involucrado con el fin de interpretar y proponer estrategias en base a las necesidades de la empresa.

2.2.2 Exploratorio

Desde el punto de vista de (Hérmendez, 2012). “considera como el primer acercamiento científico a un problema. Se utiliza cuando este aún no ha sido abordado o no ha sido suficientemente estudiado”

El tipo de investigación exploratoria se enfoca en el análisis y la investigación a fondo de las iniciativas económicas post pandemia, que nos permita realizar los análisis necesarios para el presente trabajo de investigación.

2.2.3 Explicativo

De acuerdo a (Tomala, 2016), “la investigación explicativa es aquella que tiene relación causal; no sólo persigue describir o acercarse a un problema, sino que intenta encontrar las causas de este. Existen diseños experimentales y no experimentales.”

Este tipo de investigación se centra en explicar el porqué de la situación económica en la que se encuentra la empresa con el fin de determinar las causas y consecuencias que da origen al problema.

2.3 Diseño de investigación

2.3.1 Según la manipulación de la variable independiente

Diseño de investigación no experimental.

De acuerdo con (Arroyo, 2016). “el diseño es un plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación, dentro del enfoque cuantitativo, la calidad de una investigación se encuentra relacionada con el grado en que se aplique el diseño.”

El presente trabajo de investigación se lo realizará con el diseño no experimental ya que recolectaremos información de un año con el propósito de describir cada una de las variables y dar una solución a los problemas encontrados en la empresa.

2.3.2 Según las intervenciones del trabajo de campo

Diseño de investigación transversal.

De acuerdo con (Hernández, 2012), el diseño transversal es apropiado cuando la investigación se centra en analizar cuál es el nivel de una o diversas variables en un momento determinado.

En el trabajo de investigación se realizará tipo transversal ya que estaremos interactuando con datos de un tiempo específico y se formulará estrategias para el periodo que dure la investigación.

2.4 Tipo de estudio

De campo: Este tipo de investigación es esencial para realizar otras como la exploratoria, la correlacional o la mixta. De hecho, en el método hipotético-deductivo (el utilizado en economía) suele ser el paso posterior al establecimiento de las hipótesis. Una vez sabemos qué buscamos, debemos recabar datos y para eso se realiza un trabajo de campo. (Arias E. R., 2020).

El presente trabajo de investigación se lo realizará con un estudio de campo ya que se acudirá al uso de artículos científicos, revistas y libros digitales como también se realizará una encuesta a todos los trabajadores de la empresa para así obtener información efectiva que permita mostrar la situación actual de la actividad que opera la empresa de tal manera que se realice una relación entre la realidad y perspectiva.

2.5 Población y muestra

2.5.1 Población

Es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado, Cuando se vaya a llevar a cabo alguna investigación debe de tenerse en cuenta algunas características esenciales al seleccionarse la población bajo estudio. (Wigodski, 2010).

La población es utilizada para una investigación determinada, es por eso que en el presente trabajo se empleara una encuesta al personal administrativo, socios y clientes de la empresa para obtener una mejor visión del problema.

Tabla 1-2: Personal administrativo y operativo de la empresa.

NOMINACIÓN	CANTIDAD
PERSONAL ADMINISTRATIVO	
Gerente	1
Presidente	1
Contadora	1
Auxiliar contable	1
PERSONAL OPERATIVO	21
TOTAL	25

Fuente: Empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A.S.

Realizado por: Joseelyn Molina, 2021

2.5.2 *Muestra*

La muestra es un subconjunto fielmente representativo de la población. Hay diferentes tipos de muestreo. El tipo de muestra que se seleccione dependerá de la calidad y cuán representativo se quiera sea el estudio de la población. (Wigodski, 2010).

Para el presente trabajo de investigación no se efectuará la muestra debido a que se tiene una población pequeña en la cual se podrá efectuar la encuesta a todo el conjunto de personas, pero a continuación presentaremos la fórmula que se utiliza normalmente, la fórmula para calcular la muestra (n).

$$= \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

2.6 **Métodos, técnicas e instrumentos de investigación**

2.6.1 *Métodos de investigación*

- **Inductivo Deductivo**

El método inductivo-deductivo está conformado por dos procedimientos inversos: inducción y deducción. La inducción es una forma de razonamiento en la que se pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general, que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales. Su base es la repetición de hechos y fenómenos de la realidad,

encontrando los rasgos comunes en un grupo definido, para llegar a conclusiones de los aspectos que lo caracterizan. Las generalizaciones a que se arriban tienen una base empírica. (Rodríguez, 2017).

En el presente trabajo de investigación utilizaremos el método deductivo e inductivo ya que es un proceso de observación en la cual se analizarán los aspectos administrativos e institucionales de la empresa como también se requerirá de los de la investigación para poder inducir conclusiones a partir de estos supuestos.

- **Analítico**

Este método se refiere a dos procesos intelectuales inversos que operan en unidad: el análisis y la síntesis. El análisis es un procedimiento lógico que posibilita descomponer mentalmente un todo en sus partes y cualidades, en sus múltiples relaciones, propiedades y componentes. Permite estudiar el comportamiento de cada parte. La síntesis es la operación inversa, que establece mentalmente la unión o combinación de las partes previamente analizadas y posibilita descubrir relaciones y características generales entre los elementos de la realidad. Funciona sobre la base de la generalización de algunas características definidas a partir del análisis. Debe contener solo aquello estrictamente necesario para comprender lo que se sintetiza. (Rodríguez, 2017).

El método inductivo también es muy necesario ya que nos sirve para estudiar cada una de las variables de manera individual haciendo hincapié en la problemática de la empresa y de esta manera determinar las conclusiones y recomendaciones en base a los resultados obtenidos.

2.6.2 Técnicas de investigación

Las técnicas que se emplearán para el presente trabajo de investigación son:

- **Encuesta:** es una técnica que sirve para obtener información de manera sistemática acerca de una población determinada, a partir de las respuestas que proporciona una pequeña parte de los individuos que forman parte de dicha población. (Fábregas, 2016).

Se hará uso de la encuesta para la recolección y obtención de información directa de los socios de la empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A. con la finalidad de obtener una apreciación de la situación actual de la organización.

- **Observación:** una percepción atenta, racional, planificada y sistemática de los fenómenos relacionados con los objetivos de la investigación, en sus condiciones naturales y

habituales, es decir, sin provocarlos y utilizando medios científicos, con vistas a ofrecer una explicación científica de la naturaleza interna de estos. (Dihigo, 2016)

Esta técnica será empleada cuando se realice la visita a la empresa para verificar el comportamiento y los procesos internos, lo cual permitirá conocer la realidad de la misma y de esta manera plantear una solución eficaz.

- **Entrevista:** es una conversación dirigida por el periodista, casi siempre con un fin predeterminado, que después se trasladará a los lectores u oyentes para su información u orientación; es un encuentro que no se suele dejar que transcurra al azar, pues el periodista busca llevar las riendas para obtener el máximo provecho de tal plática. (Cantavella, 2016).

Esta técnica se empleará para llevar a cabo una entrevista con una serie de preguntas abiertas al presidente de la empresa con la finalidad de conocer la situación que está atravesando la institución, así como también conocer las estrategias que tiene para hacer frente en situaciones difíciles.

2.6.3 Instrumentos de investigación

Los instrumentos que se utilizarán para cada técnica de investigación son:

- **Cuestionario:** es la herramienta que permite al científico social plantear un conjunto de preguntas para recoger información estructurada sobre una muestra de personas, empleando el tratamiento cuantitativo y agregado de las respuestas para describir a la población a la que pertenecen y/o contrastar estadísticamente algunas relaciones entre medidas de su interés

Para la aplicación del cuestionario se tomará en consideración preguntas relevantes que aporten al desarrollo de la investigación con la finalidad de obtener opiniones y perspectivas de los diferentes entrevistados de la empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A.

- **Guía de observación:** es un instrumento de registro que evalúa desempeños, en ella se establecen categorías con rangos más amplios. (Brigada, 2019).

Este instrumento se efectuará para el levantamiento de la información relevante para el desarrollo de la investigación y de esta manera generar soluciones a la problemática encontrada.

- **Guía de entrevista:** consiste en el registro escrito de las preguntas que conforman el instrumento de recolección de los datos. El entrevistador debe tener una actitud atenta que favorezca el discurso y no influya en sus respuestas (Pantoja & Placencia, 2016).

Esta entrevista que se planteara va dirigido al presidente de la empresa para obtener información adicional y que contribuya al trabajo de investigación.

2.7 Análisis e interpretación de resultados

A continuación, se presenta los resultados obtenidos de las encuestas que se realizó al personal administrativo y operativo de la empresa “Mega Fruits Amazon y Andes S.A.”

1. ¿Cuánto conoce acerca de la producción de la Pitahaya?

Tabla 2-2: Rango de conocimiento acerca de la producción de Pitahaya.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Medio	17	68%
Mucho	7	28%
Poco	1	4%
TOTAL	25	100%

Fuente: Investigación de campo.

Realizado por: Molina, A. 2021

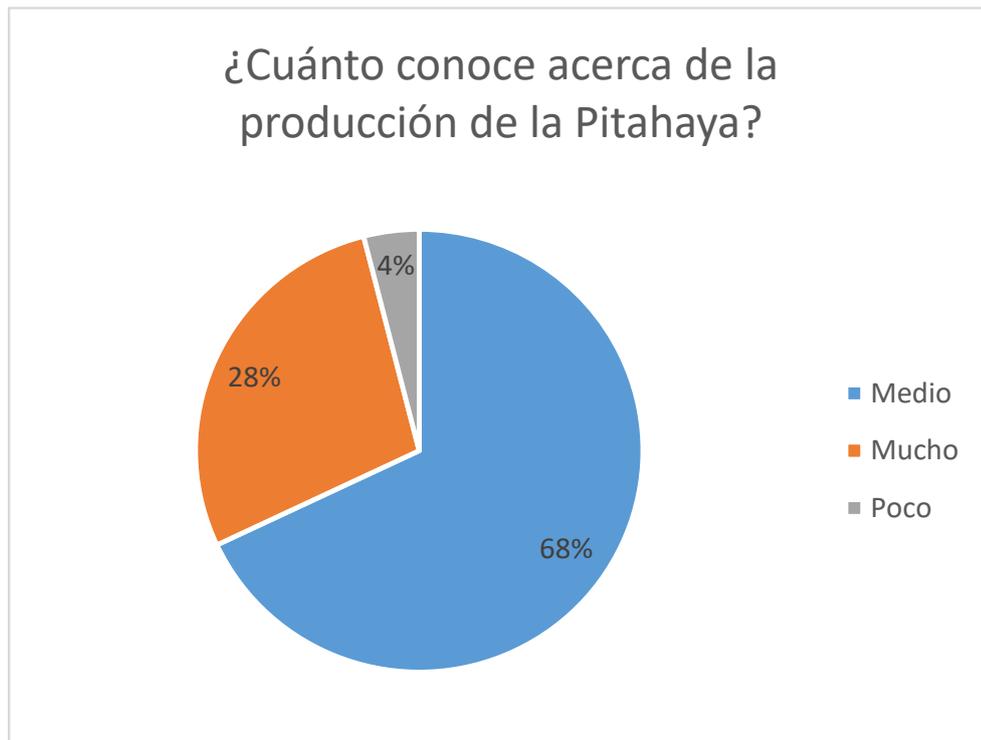


Gráfico 1-2: Rango de conocimiento acerca de la producción de Pitahaya.

Fuente: Investigación de campo.

Realizado por: Molina A. 2021

Análisis

A través de la encuesta realizada aleatoriamente a los trabajadores de la exportadora de pitahaya, se puede verificar que del 100% de personas encuestadas, el 68% tienen un conocimiento medio, el 28% conocen mucho y el 4% tiene poco conocimiento acerca de la producción de la pitahaya.

Con respecto al análisis anterior se puede determinar que hay un mayor número de personas que tienen un conocimiento medio en cuanto a la producción de pitahaya.

2. ¿Cuál de las siguientes amenazas considera que es la más peligrosa en la producción?

Tabla 3-2: Amenazas peligrosas para la producción de Pitahaya.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Chinche paton	4	16%
Mosca del boton floral	9	36%
Otros	10	40%
Ratones y pajaros	2	8%
TOTAL	25	100%

Fuente: Investigación de campo.

Realizado por: Molina, A. 2021

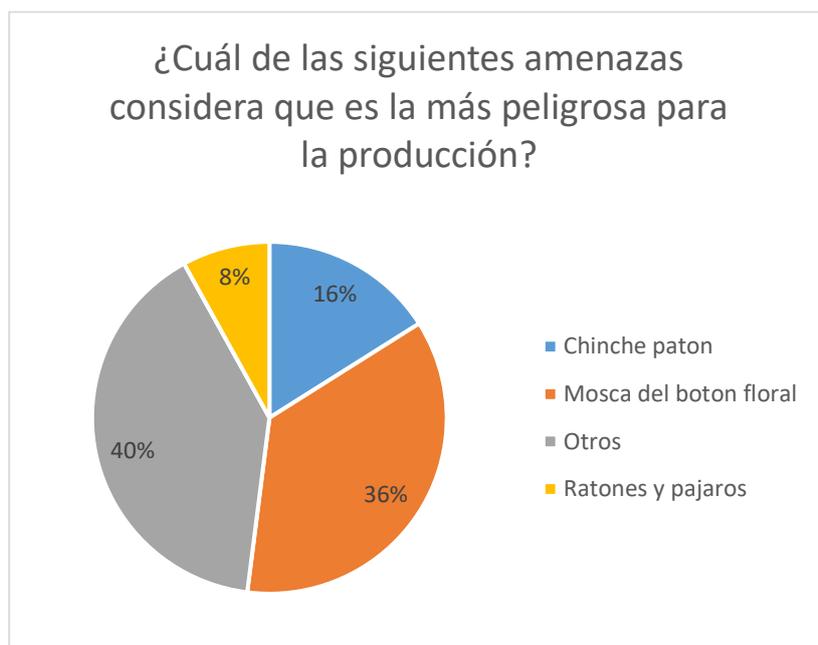


Gráfico 2-2: Amenazas peligrosas para la producción de Pitahaya.

Fuente: Investigación de campo.

Realizado por: Molina A. 2021

Análisis

El resultado obtenido de la encuesta muestra que del 100% de personas encuestadas, el 8% de los encuestados señalaron que la amenaza más peligrosa son los ratones y los pájaros, mientras que el 16% indican que es el chinche patón, el 36% mencionan mosca del botón floral y el 40% restante mostraron que son otros.

Una vez realizado el análisis se puede observar que el mayor número de trabajadores indican que la plaga más peligrosa se encuentra en la lista de otros, que vienen hacer la mosca de la fruta y el caracol.

3. ¿Con qué frecuencia se aplica los pesticidas (fitosanitarios) en la planta?

Tabla 4-2: Frecuencia de aplicación de pesticidas.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
2 veces al año	4	16%
3 veces al año	16	64%
4 veces al año	3	12%
6 veces al año	2	8%
Total general	25	100%

Fuente: Investigación de campo.

Realizado por: Molina, A. 2021

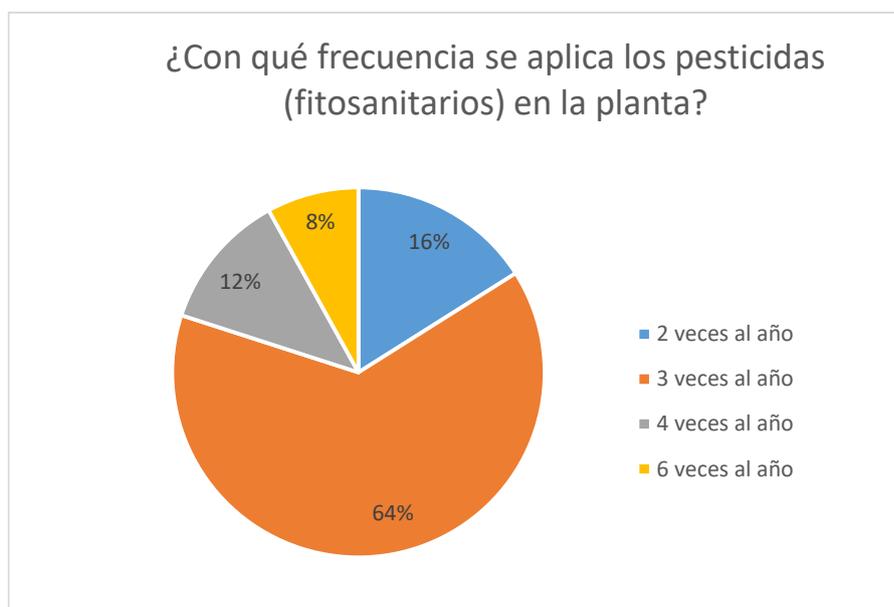


Gráfico 3-2: Frecuencia de aplicación de pesticidas.

Fuente: Investigación de campo.

Realizado por: Molina A. 2021

Análisis

Del 100% de las personas encuestadas, el 64% mencionaron que se realizan aplicaciones de pesticidas 3 veces al año, el 16% indicaron que 2 veces al año, el 12% 4 veces al año y el 8% 6 veces al año.

Se puede indicar que la mayor cantidad de personas que respondieron en la encuesta expresan que 3 veces al año se aplica los pesticidas en la planta.

4. ¿Qué tiempo aproximado conlleva todo el proceso de producción y exportación?

Tabla 5-2: Proceso de producción y exportación.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
2 meses	19	76%
4 meses	1	4%
6 meses	5	20%
TOTAL	25	100%

Fuente: Investigación de campo.

Realizado por: Molina, A. 2021.

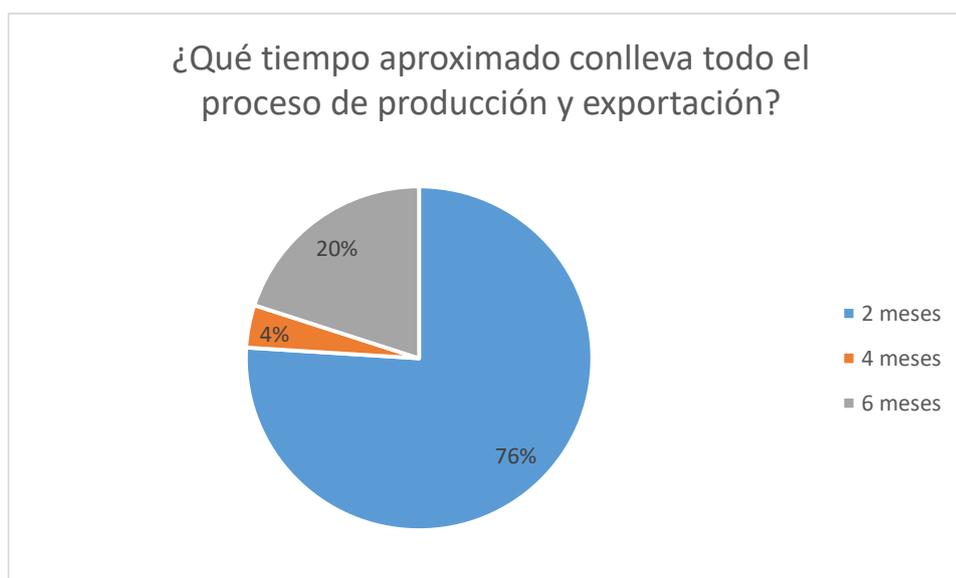


Gráfico 4-2: Proceso de producción y exportación.

Fuente: Investigación de campo.

Realizado por: Molina A. 2021

Análisis

El resultado obtenido de la encuesta muestra que del 100% de personas encuestadas, el 76% de los encuestados piensan que el proceso de la producción y exportación tarda 2 meses, mientras que el 20% dice que el proceso lleva 6 meses, así mismo el 4% piensa que el proceso tarda 4 meses.

La mayoría de los encuestados dan a conocer que el proceso de producción y exportación de la pitahaya tarda 2 meses.

5. ¿Cree usted que se utilizan todas las medidas de bioseguridad al momento de manipular el producto?

Tabla 6-2: Manipulación del producto.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO	2	8%
SI	23	92%
TOTAL	25	100%

Fuente: Investigación de campo.

Realizado por: Molina, A. 2021



Gráfico 5-2: Manipulación del producto.

Fuente: Investigación de campo.

Realizado por: Molina A. 2021

Análisis

Del 100% de las personas encuestadas, el 92% mencionaron que si se usan todas las medidas de bioseguridad para manipular el producto y el 8% indicaron que no.

Se puede indicar que hubo una mayor cantidad de personas que coincidieron con que se lleva un buen proceso de bioseguridad usada dentro de la empresa.

6. ¿Existe alguna sustancia química que ayude a preservar la fruta por más tiempo?

Tabla 7-2: Preservación de la fruta a través de químicos.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO	1	4%
SI	24	96%
TOTAL	25	100%

Fuente: Investigación de campo.

Realizado por: Molina, A. 2021

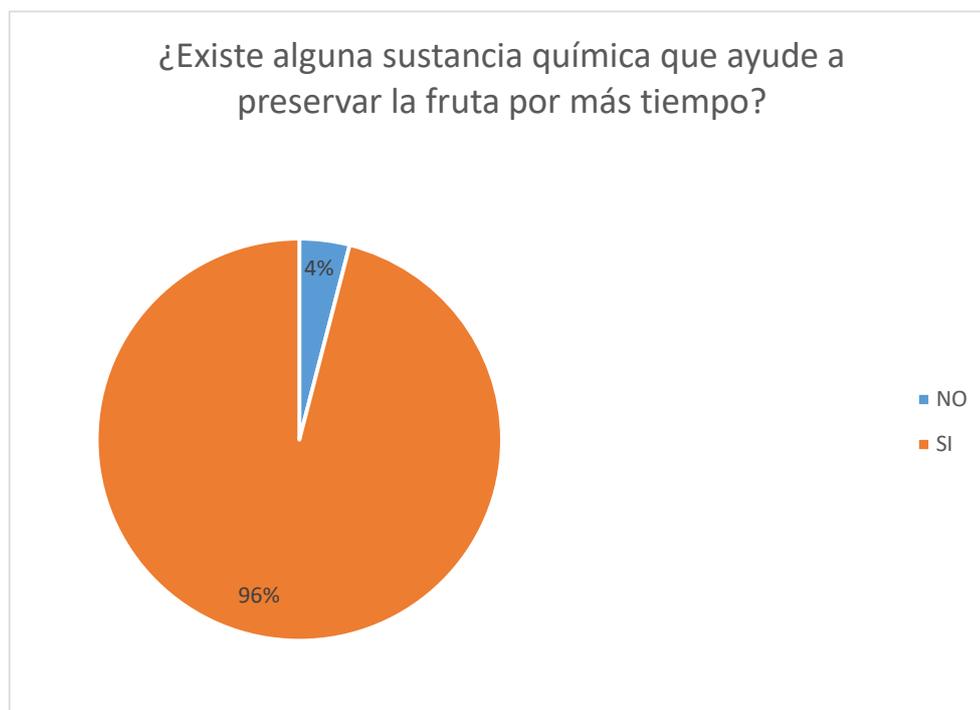


Gráfico 6-2: Preservación de la fruta a través de químicos.

Fuente: Investigación de campo.

Realizado por: Molina A. 2021

Análisis

Del 100% de encuestados, el 96% señaló que existen sustancias con el objetivo de preservar el producto mientras que el 4% restante indicó que no.

Se puede interpretar que la mayoría de personas trabajando en la empresa conoce de los preservadores y asegura que existen productos para esa utilidad.

7. ¿En qué meses del año se da la cosecha de Pitahaya?

Tabla 8-2: Meses de cosecha de la fruta.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Diciembre;Junio;	1	4%
Enero;Diciembre;	1	4%
Junio;Diciembre;	1	4%
Junio;Marzo;Noviembre;	1	4%
Junio;Noviembre;Diciembre;	1	4%
Marzo;	1	4%
Mayo;Noviembre;	13	52%
Noviembre;	1	4%
Noviembre;Diciembre;	1	4%
Noviembre;Junio;	1	4%
Noviembre;Mayo;	2	8%
Octubre;	1	4%
TOTAL	25	100%

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Molina A. 2021

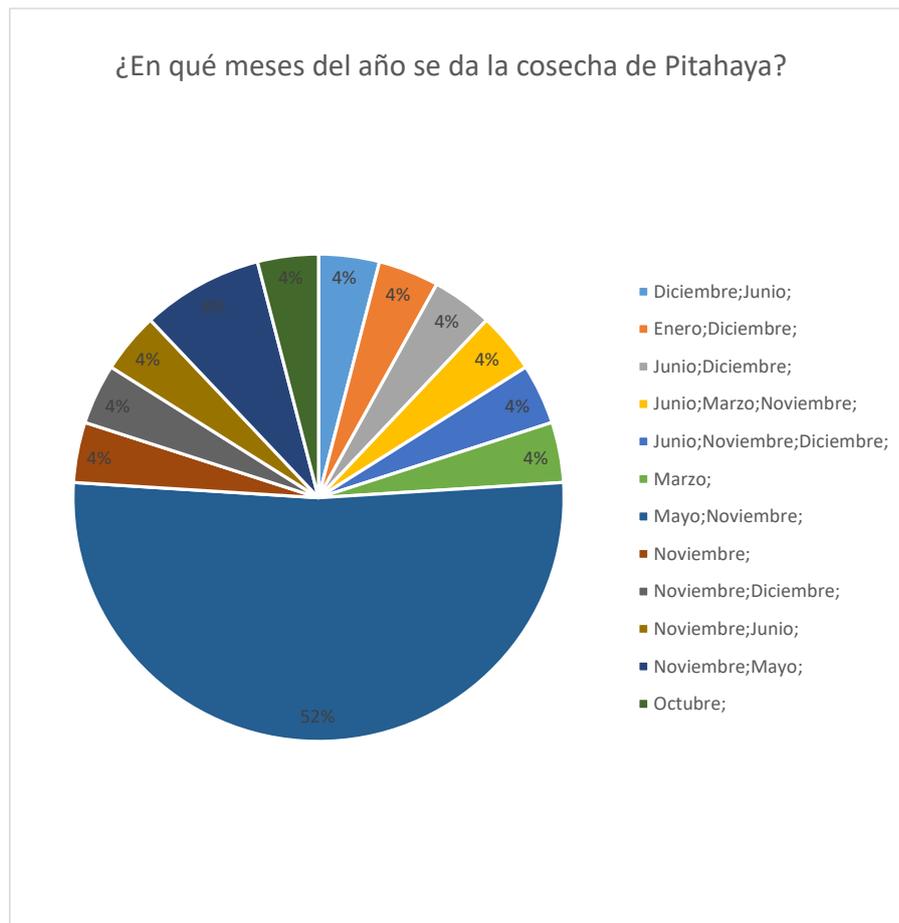


Gráfico 7-2: Meses de cosecha de la fruta.

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Molina A. 2021

Análisis

Del 100% de encuestados (25), el 52% señalaron que los meses donde sale la cosecha es en mayo-noviembre, el 8% señalaron que los meses donde sale la cosecha es en noviembre-mayo, el 4% señalo que los meses donde sale la cosecha es en diciembre-junio, el 4% señalo que los meses donde sale la cosecha es en enero-diciembre, el 4% señalo que los meses donde sale la cosecha es en junio-diciembre, el 4% señalo que los meses donde sale la cosecha es en marzo-junio-diciembre, el 4% señalo que los meses donde sale la cosecha es en junio-noviembre-diciembre, el 4% señalo que los meses donde sale la cosecha es en marzo, el 4% señalo que los meses donde sale la cosecha es en noviembre, el 4% señalo que los meses donde sale la cosecha es en noviembre-diciembre, el 4% señalo que los meses donde sale la cosecha es en noviembre-junio y el 4% restante indicó que los meses donde sale la cosecha es en octubre.

Se puede interpretar que la mayoría de personas que trabajan en la empresa si tienen conocimiento acerca de los meses donde más sale la pitahaya demostrando así que por lo general la cosecha se realiza dos veces al año.

8. Dentro del cuerpo administrativo ¿Existe un supervisor quien pueda evidenciar el control de calidad en el proceso de embarque?

Tabla 9-2: Control de calidad en el proceso de embarque.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO	3	12%
SI	22	88%
TOTAL	25	100%

Fuente: Investigación de campo.

Realizado por: Molina A. 2021

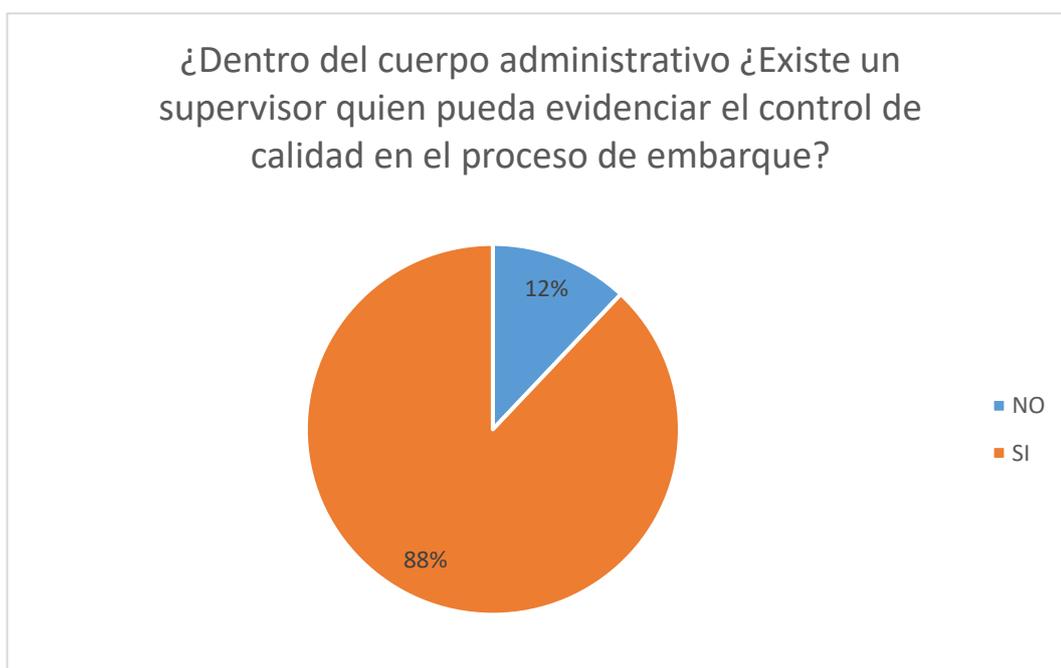


Gráfico 8-2: Control de calidad en el proceso de embarque.

Fuente: Investigación de campo.

Realizado por: Molina A. 2021

Análisis

Del 100% de encuestados, el 88% señaló que existe una persona supervisando todo el proceso con el objetivo de evidenciar y controlar que el producto sea de buena calidad, mientras que el 12% restante indicó que no.

Se puede interpretar que la mayoría de las personas que trabajan en la empresa han evidenciado la presencia de los supervisores en todo el proceso de su trabajo.

9. ¿La empresa realiza capacitaciones constantemente acerca del tratamiento de la fruta en todo el proceso de empaque?

Tabla 10-2: Capacitaciones acerca del tratamiento de la fruta y empackado.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NO	3	12%
SI	22	88%
TOTAL	25	100%

Fuente: Investigación de campo.

Realizado por: Molina A. 2021

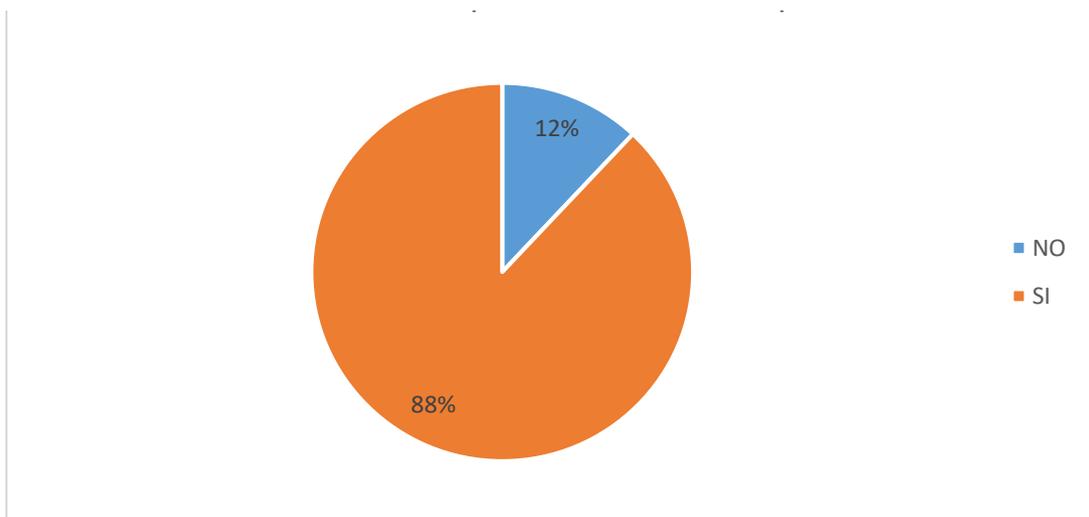


Gráfico 9-2: Capacitaciones acerca del tratamiento de fruta y empackado.

Fuente: Investigación de campo.

Realizado por: Molina A. 2021

Análisis

Del 100% de encuestados, el 88% afirmó que, si se realizan cursos de capacitaciones para mejorar la productividad de los trabajadores, mientras que el 12% restante indicó que no.

Se puede interpretar que la totalidad de encuestados que trabajan en la empresa están de acuerdo con la existencia de las capacitaciones para mejorar la productividad y eficiencia de los trabajadores para que así pueda existir una buena relación laboral.

10. ¿Los objetivos de la empresa reflejan sus intereses?

Tabla 11-2: Objetivos de la empresa.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	25	100
TOTAL	25	100%

Fuente: Investigación de campo.

Realizado por: Molina A. 2021

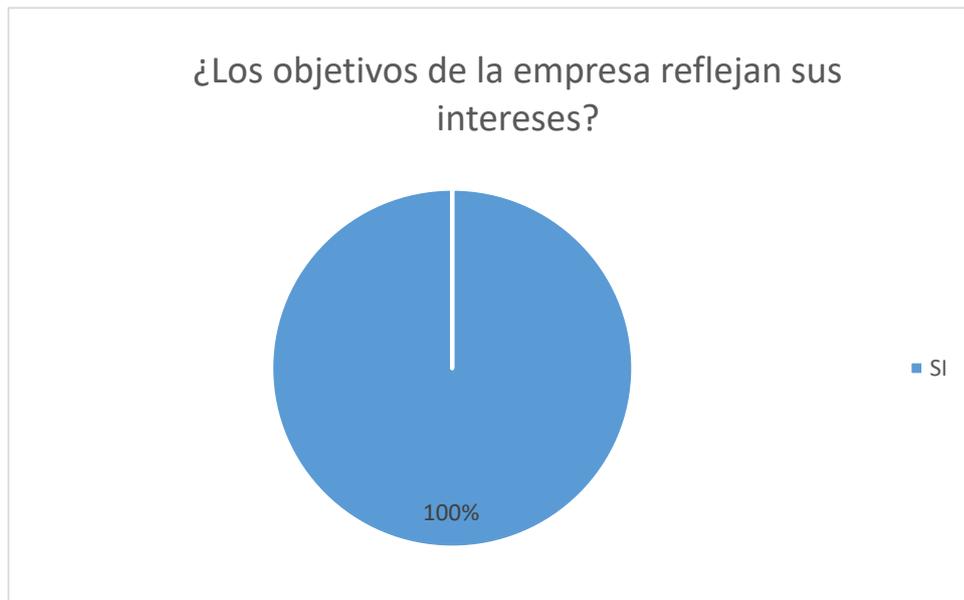


Gráfico 10-2: Objetivos de la empresa.

Fuente: Investigación de campo.

Realizado por: Molina A. 2021

Análisis

Del 100% de encuestados, el 100% señaló que la empresa si cumple con los intereses mediante sus objetivos por el momento todos los empleados están de acuerdo con la empresa.

11. ¿Su esfuerzo ha tenido retribuciones justas?

Tabla 12-2: Retribuciones.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	25	100
TOTAL	25	100%

Fuente: Investigación de campo.

Realizado por: Molina A. 2021

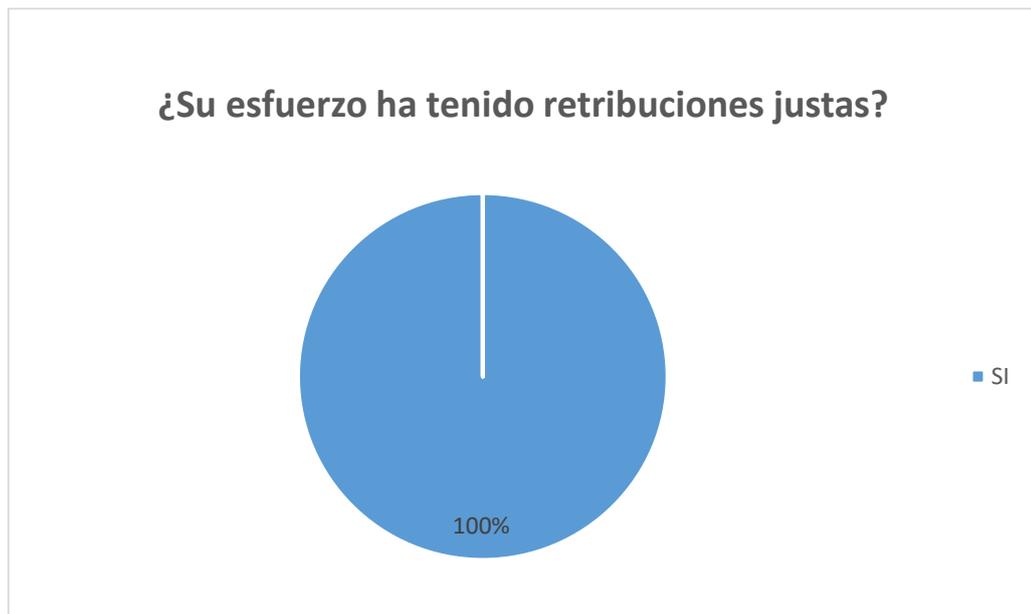


Gráfico 11-2: Retribuciones.

Fuente: Investigación de campo.

Realizado por: Molina A. 2021

Análisis

El resultado obtenido de la encuesta indica que el 100% de los encuestados concuerdan con un mismo resultado acerca de que sus retribuciones están siendo justas.

Entrevista dirigida al Sr. Fernando Coello, presidente de la empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A.

1. ¿Cuánto tiempo lleva siendo socio de la Empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A. y desde cuando se desempeña como presidente?

En el año 2020 se abrió la empresa así que comencé como socio y presidente a la vez.

2. En la Empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A. que usted administra ¿Existe una planificación estratégica?

Si existen y han sido muy beneficiosas para la empresa, pero estamos pensando en reestructurar ya que han existidos algunos problemas, porque la forma de trabajar ha sido muy tradicional y la empresa necesita innovarse así que estamos pensando en realizar estrategias nuevas.

3. ¿La Empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A. cuenta con misión, visión, valores y políticas?

La empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A.S si cuenta con una misión y visión hasta con objetivos las políticas nos hacen falta, pero estamos próximos para trabajar en ello.

4. ¿La Empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A. está cumpliendo con los objetivos propuestos?

Si es lo que tratamos, en este año pensamos mejorar debido a la pandemia ha sido muy duro cumplir con las expectativas que teníamos, pero si estamos encaminados.

5. ¿Los procesos administrativos de la empresa son adecuados o necesitan reestructurarse?

Por el momento estamos pensando en reestructurar ya que hay unas pequeñas fallas que necesitamos corregir

6. ¿La Empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A. cuenta con una estructura organizacional?

No, y si sería muy necesario realizar una estructura organizacional ya que si ha existido problemas al momento de tomar decisiones por que han sido demasiado tardías, la mala comunicación entre empleados y personal administrativo esto es lo que ha afectado al desarrollo de la empresa.

7. ¿Cuáles son los valores que caracteriza el modo de operar de la Empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A.?

Nos caracterizamos por contar con valores y principios que han ayudado mucho al personal de trabajado la responsabilidad como la honestidad son aspectos que nosotros como empresa tomamos mucho en cuenta.

8. ¿La Empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A. brinda cursos de capacitación al personal administrativo y operario?

No muy seguido

9. ¿Ha crecido la Empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A. durante su gestión como presidente?

Si, claramente he trabajo duro para que la empresa tenga muy buena condición de operar.

10. ¿Cómo ha afectado la pandemia a la exportación del producto?

Como bien sabemos la pandemia afecta a todos de diferente manera, en nuestro caso fue en la trasportación, ya que se cerraron todos los medios, también la disponibilidad de trabajadores afecto debido al encierro estricto y el miedo de salir, no había obreros que ayuden a la cosecha así que sufrimos un perdido de fruta considerable que afecto claramente a los ingresos de la empresa.

11. ¿La Empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A. ha realizado un análisis interno y externo para conocer la situación actual?

Si

12. ¿La Empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A. conoce cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas?

No

13. ¿La Empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A. tiene un proyecto concreto para la modernización de su sistema dentro de los próximos tres años?

No

14. Usted, como presidente de la Empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A. ¿Ha implementado estrategias para la captación de nuevos clientes como para la fidelización de los existentes?

Por el momento una y es la que me estoy enfocando que es crear un sistema de distribución en EEUU.

15. ¿Cómo analiza usted a la Empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A. frente a la competencia?

Nuestro objetivo es lograr crear un sistema de distribución en EEUU para poder enfrentar a la competencia tanto dentro como fuera del país.

16. ¿Cómo se encuentra la Empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A. en el ámbito financiero?

Estable.

Entrevista dirigida a la Ing. Verónica Molina, contadora de la empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A.

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la Empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A. y desde cuando se desempeña como contadora?

Un año

2. En la Empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A. que usted administra ¿Existe una planificación estratégica?

Si contamos con una planificación estratégica, pero no está bien planteada.

3. ¿La Empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A. cuenta con misión, visión, valores y políticas?

Si

4. ¿La Empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A. está cumpliendo con los objetivos propuestos?

Sí, estamos encaminados

5. ¿Los procesos administrativos de la empresa son adecuados o necesitan reestructurarse?

Si, se necesita reestructurarse

6. ¿La Empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A. cuenta con una estructura organizacional?

No

7. ¿Cuáles son los valores que caracteriza el modo de operar de la Empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A.?

Responsabilidad y honestidad

8. ¿La Empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A. brinda cursos de capacitación al personal administrativo y operario?

Si

9. ¿Ha crecido la Empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A. durante su estadía?

Si

10. ¿Cómo ha afectado la pandemia a la exportación del producto?

La pandemia afectó en el tema de contenedores ya que existe una crisis mundial con la disponibilidad de transporte aéreo y marítimo para la exportación

11. ¿La Empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A. ha realizado un análisis interno y externo para conocer la situación actual?

En estos momentos estamos desarrollando el análisis

10. ¿La Empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A. conoce cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas?

No

11. ¿La Empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A. tiene un proyecto concreto para la modernización de su sistema dentro de los próximos tres años? No

12. Usted, como presidente de la Empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A. ¿Ha implementado estrategias para la captación de nuevos clientes como para la fidelización de los existentes?

Se está creando un sistema de distribución en EEUU.

13. ¿Cómo analiza usted a la Empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A. frente a la competencia?

Nuestro objetivo es lograr crear un sistema de distribución en EEUU para poder enfrentar a la competencia tanto dentro del país como fuera

14. ¿Cómo se encuentra la Empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A. en el ámbito financiero?

Estable.

2.8 Discusión de resultados

En la entrevista realizada al Ing. Fernando Coello presidente de la empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A.S., se pudo evidenciar que disponen de una planificación estratégica por lo que gracias a ello han tenido una gran administración así como también tienen definido los objetivos, misión, visión y valores que ayuda al crecimiento empresarial, el problema en la empresa es que se necesita reestructurar dicha planificación debido a que cuenta con enfoques tradicionales y empíricos lo que afecta a la dirección de la empresa ya que para ser más competitiva en el mercado se necesita innovar y ser más productivos en los procesos de producción también se puede evidenciar que en la empresa no existe una estructura organizacional lo cual es un problema en el direccionamiento de la empresa debido que no hay una buena subdivisión jerárquica y al mismo tiempo se desata una variedad de problemas.

Por los problemas existentes en la empresa se ha realizado un análisis interno como también externo para identificar la situación actual, el presidente indica que es fundamental la implementación de una nueva planificación estratégica para la empresa ya que ayudara a mejorar las funciones administrativas, organizar recursos, coordinar tareas o actividades, y para controlar y evaluar resultados con el objetivo de llegar a ser líderes.

Finalmente, y muy importante se observa que en la encuesta realizada al personal administrativo y operativo se demostró que no existen estrategias para que les permita captar nuevos clientes como fidelizar los existentes.

CAPITULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3.1 Título de la propuesta

Planificación estratégica para mejorar la productividad y eficiencia de la empresa Mega Fruits Amazon S.A. de la ciudad de Latacunga periodo 2022-2026.

3.2 Objetivo de la propuesta

Desarrollar una planificación estratégica para la Empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A.S. de la ciudad de Latacunga mediante el análisis de la situación actual que permita establecer objetivos estratégicos para mejorar la productividad y eficiencia.

3.3 Contenido de la propuesta

Este trabajo de titulación tiene como objetivo mejorar la productividad y eficiencia de la empresa MEGA FRUITS AMAZON Y ANDES S.A.S. por medio de una planificación estratégica que ayude a contribuir el crecimiento y desarrollo de la empresa.

3.4 Organización del proceso

3.4.1 Perfil de la empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A

Tabla 1-3: Perfil de la empresa Mega Fruits Amazon y Andes.

Razón social de la organización	Empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A.S
Número Ruc	1793101267001
Dirección	Looca, Av. Isla Marchena
Teléfono	0995418525
E-mail	megafruitsecuador@yahoo.com
Provincia	Cotopaxi
Ciudad	Latacunga
Representante legal	Carlos Eduardo Garay Peñalva
Presidente	Fernando Coello Salas
Número de socios	2

Número de Personal administrativo	4
Actividades económicas	Producción y exportación de la Pitahaya
Logotipo	

Fuente: Investigación de campo.

Realizado por: Molina A. 2021

3.4.2 Ubicación geográfica



Gráfico 1-3: Mapa físico de Ecuador.

Fuente: GADMUR Cotopaxi.

Realizado por: EPMFCR

Ubicación y dirección de la empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A.S: Se encuentra en la Provincia de Cotopaxi, Ciudad de Latacunga, Parroquia El Batan Loco, isla Marchena.

3.4.3 Constitución legal

La empresa está constituida legalmente mediante lo dispuesto por la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, el Registro de Sociedades de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros ha inscrito con fecha veinte y tres de octubre del dos mil veinte, bajo el número 6930 en el Libro de Registro Societario, la CONSTITUCIÓN de la sociedad por acciones simplificada denominada “MEGA FRUITS AMAZON & ANDES S.A.S”

3.4.4 Reseña histórica

La Empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A., es una empresa ecuatoriana ubicada en el cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi, la cual se dedica al cultivo y exportación de la PITAHAYA.

Nace de una sociedad entre Fernando Coello y Carlos Mancheno quienes se conocen trabajando en una florícola ubicada en Cotopaxi. En un inicio ellos instalan un restaurante de Pollo al Barro en Quito, un negocio rentable que iba bien hasta que llegó la pandemia y las ventas comenzaron a bajar, debido a estas pérdidas concluyen que sería mejor cerrar el negocio.

Una amiga en común de ambos, quien era dueña de terrenos en Palora les comenta la idea de exportar pitahaya a otros países, debido a su conocimiento y experiencia sobre las florícolas, razón por la cual decide hacerles partícipes del negocio con el objetivo de formar una asociación ya que ella no tenía conocimiento sobre la logística. Fernando conocía mucho sobre las exportaciones y Carlos sobre la comercialización en Estados Unidos, y tras llegar a un acuerdo y realizar un estudio de factibilidad deciden formar una asociación denominada Palora Farms. En el año 2021 deciden separarse de la sociedad y se conforma la empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A, únicamente entre Fernando y Carlos, quienes aseguran que los resultados han sido fabulosos ya que han enviado frutos a Estados Unidos, Hong Kong, Dubái y algunos otros países.

3.4.5 Filosofía organizacional

3.4.5.1 Misión

Entregar a nuestros clientes productos, comida saludable y fruta fresca, cumpliendo los más altos estándares de calidad y responsabilidad social a través de comercio justo con nuestros proveedores de materias primas. Llevando al Ecuador a ser reconocido como uno de los principales productores de alimentos a nivel mundial.

3.4.5.2 *Visión*

Mega Fruits será reconocida como empresa líder en exportación y comercialización de fruta fresca y procesada, satisfaciendo la demanda de los mercados más exigentes a nivel mundial.

3.4.5.3 *Valores*

- Responsabilidad
- Puntualidad
- Respeto
- Equidad
- Honestidad
- Empatía
- Respeto al medio ambiente

3.4.5.4 *Objetivos generales*

- En el 2024 MEGA FRUITS será distribuidor directo en Estados Unidos con sus bodegas para la comercialización de fruta fresca y procesada.
- Convertirse en el máximo y más responsable empleador del país e imponer una cultura de honestidad y trabajo entre los empleados.

3.4.5.5 *Objetivos específicos*

- Incrementar el porcentaje de ventas en el exterior en al menos un 30% en el próximo semestre.
- Adquisición de tierras para la expansión de los cultivos de frutas exóticas.
- Llevar un control de producción y calidad que permita minimizar errores y por ende la pérdida de material y tiempo.
- Buscar proveedores confiables y crear relaciones estables con ellos para garantizar la existencia, la calidad y el mejor precio de la materia prima necesaria para la producción.

3.4.6 Estructura de las propuestas a realizar



Gráfico 2-3: Estructura de propuestas a realizar.

Fuente: Planificación estratégica.

Realizado por: Molina A. 2021

3.5 Desarrollo de la planificación estratégica

La planificación estratégica es una etapa donde los representantes de una organización toman decisiones para lograr un desarrollo constructivo y progresivo; con información completa interna y externa de una entidad resuelta y examinada paso a paso para llegar a una evaluación de la situación actual de una organización. Desarrollar un plan estratégico incluye considerar las siguientes preguntas:

- **¿Dónde aspiramos ir?** Expandirnos en más bodegas internacionales ofreciendo un servicio de excelencia y calidad llegando a satisfacer a los clientes.
- **¿Dónde estamos hoy?** Estamos en la provincia de Cotopaxi con nuestra oficina principal.
- **¿Dónde debemos y podemos ir?** Alcanzar los mercados nacionales e internacionales, ofreciendo a nuestros consumidores un producto de calidad ecuatoriano.

¿Dónde iremos? Estamos enfocados en tener posesión dentro del mercado extranjero y llegar a ser grandes proveedores de pitahaya.

A. Políticas de calidad

- Cumplir con cada uno de las exigencias que los clientes solicitan, midiendo el grado de satisfacción.
- Mejorar en forma continua las competencias del personal, los recursos físicos y el Sistema de Gestión de la Calidad, para asegurar el cumplimiento de los requisitos del cliente e intentar superar sus expectativas manteniendo, a su vez, un adecuado equilibrio entre todas las partes interesadas.
- Investigar y comprender las necesidades del cliente y partes interesadas pertinentes, a los efectos de poder adelantarnos a sus expectativas.
- Desarrollar una cultura de la Calidad que sea compartida por los miembros de la empresa y sus principales partes interesadas.

B. Política de discriminación, drogas y alcohol

- No se tolerará al uso de drogas y alcohol en socios ni personal colaborativo durante la jornada laboral.
- No se tolerará la discriminación. Se prohíbe a los socios y personal colaborativo participar en la discriminación, que incluyan actos de comentarios despectivos con respecto a la raza, religión, nacionalidad, cultura, tradición, discapacidad, orientación sexual, edad, sexo o estado civil de una persona, o cualquier otro acto que sea considerada como discriminación.

C. Políticas de atención al cliente

- Brindar una atención respetuosa y amable a todos los usuarios que requieran información
- Acoger las inquietudes o reclamos por parte de los usuarios para posteriormente solucionarlo de manera adecuada.

D. Políticas de seguridad

- Formar un comité de seguridad y salud ocupacional.
- Todos los empleados deben conocer los procesos de seguridad y ejecutarlos.
- El producto va estrictamente calificado con todas las medidas de seguridad.
- Garantizar la calidad y entrega de nuestros productos.

E. Políticas institucionales

- La empresa mantendrá personal capacitando
- Revisión obligatoria de todos los materiales de operación.

- Realizar un diagnóstico situacional mensual para ir corroborando como se encuentra la empresa
- Plantear proyectos para la fidelización y captación de clientes
- Realizar reuniones consecutivas con la finalidad de buscar nuevos proyectos para el crecimiento empresarial.
- La empresa trabaja bajo las normas democráticas.

F. Políticas de recursos humanos

- Contratar personal capacitado y con conocimientos en su área.
- Los directivos deben plantear directrices para el correcto manejo de las actividades
- Capacitación obligatoria cada seis meses para todos los colaboradores de la empresa

3.5.1 Propuesta organigrama organizacional

Un organigrama es fundamental en una organización porque establece una representación visual de la jerarquía formando una estructura adecuada para la empresa, permitiendo el análisis de la función. Un organigrama es una guía por parte de las personas de una organización, reconociendo las responsabilidades y derechos que administran. Las ventajas importantes que tiene la implementación de un organigrama son:

- Cada área de la empresa está perfectamente delimitada.
- Permite un enfoque ordenado para el crecimiento del negocio.
- El orden jerárquico ayuda a mejorar los procesos con eficiencia.

En la empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A.S. no existe un organigrama definido, por lo que se propone agregar el organigrama que se diseña a continuación:

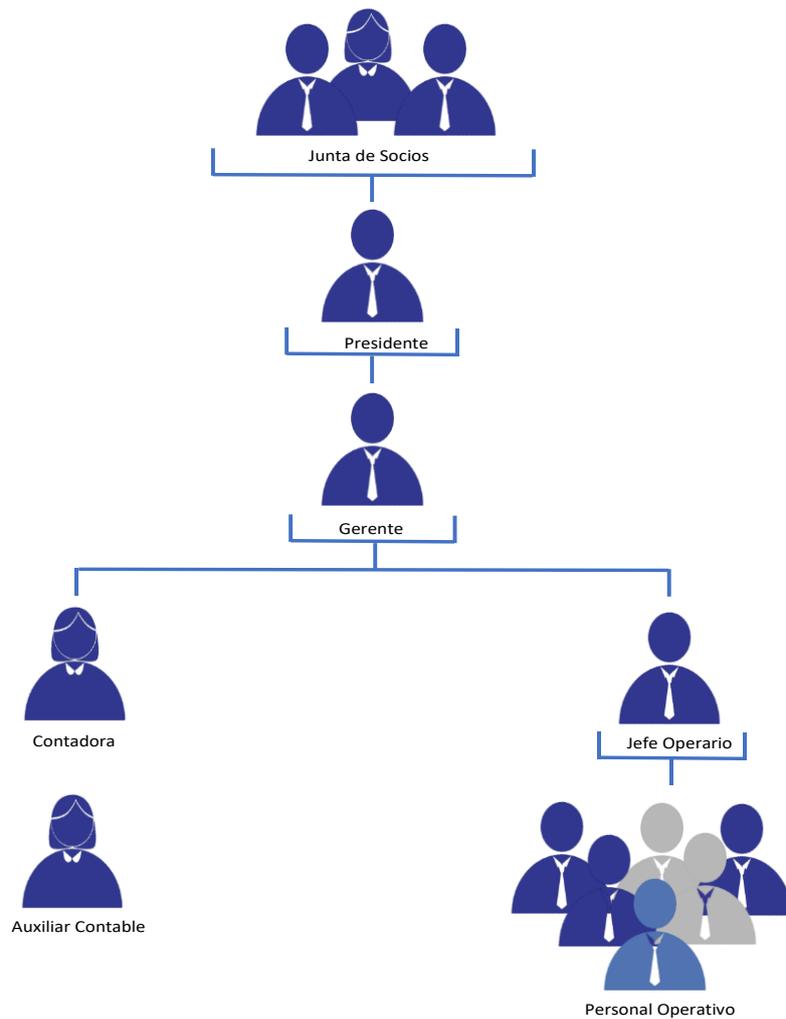


Gráfico 3-3: Propuesta Organigrama Estructural

Fuente: Empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A.S., 2022

Realizado por: Molina, J. 2022

3.5.2 Descripción de las unidades administrativas

3.5.3 Presidente

Es el encargado de poner en práctica los procesos administrativos como: proyectar, organizar, dirigir y controlar los procesos de producción, ventas y la gestión de calidad de la empresa.

3.5.4 Gerente

Es el encargado de estar el tanto del departamento de producción y tiene la autoridad de remplazar al jefe inmediato si este estuviere ausente de la empresa.

3.5.5 Contadora

Es la encargada manejar e interpretar la contabilidad de la compañía de la empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A.S. con la finalidad de producir informes para el presidente y el gerente, que sirvan para la toma de decisiones.

3.5.6 Auxiliar contable

Es la encargada de servir como apoyo básico a la contadora ocupándose en desarrollar las tareas más elementales del día a día como la documentación económica y financiera.

3.5.7 Jefe operativo

Es el encargado de realizar procedimientos en los controles de calidad y pruebas también realiza un control para que todos los trabajadores realicen bien su trabajo e informa todas las novedades al gerente.

3.5.8 Personal operativo

Son los encargados de acatar con todas las disposiciones del jefe para mejorar la producción eficientemente.

3.5.9 Perspectiva financiera

- Aumentar la rentabilidad de la empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A.S.
- Mantener con los propósitos (ingresos) logrados.
- Capital para los activos totales propios.

3.5.10 Perspectiva cliente

- Lograr satisfacer las necesidades de los clientes en cuanto a la rapidez de los envíos del producto.
- Mejorar en forma continua las competencias del personal, los recursos físicos y el Sistema de Gestión de Calidad, para asegurar el cumplimiento de los requisitos del cliente e intentar superar sus expectativas manteniendo, a su vez, un adecuado equilibrio entre todas las partes interesadas.
- Realizar un estudio de mercado que se centre en el análisis de costos.

3.5.11 Perspectiva de procesos internos

- Realizar capacitaciones al personal, para la ejecución de los procedimientos estratégicos.
- Cumplir con los procesos en los tiempos indicados
- Mejorar la comunicación entre trabajadores.

3.5.12 Perspectiva de formación y crecimiento

- Ejecutar el desarrollo de la planificación estratégica, desempeñando a cabalidad los objetivos estratégicos propuestos.
- Socializar el organigrama estructural y las políticas para así poder exponer con los socios, consiguiendo ejecutar en la empresa.
- Mejorar la relación con los trabajadores con incentivos económicos por su labor diario.

3.5.13 *Implicados de la Empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A.*

Tabla 2-3: Implicados de la Empresa Mega Fruits Amazon y Andes

Implicados	Criterios
Socios	Contribuciones financieras
Gerente	Direccionamiento
Clientes	Brindar un producto de calidad
Competencia	Innovación del producto empleando nuevas ideas. Crecimiento de la competencia
Empleados	Beneficio laboral
Comunidad	Empleo a la probación local
Proveedores	Facilidades de pago
Gobierno	Leyes y reglamentos

Fuente: Empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A.S., 2022

Realizado por: Molina, J. 2022

3.5.14 *Análisis PESTEL (macroentorno)*

Un análisis Pestel es una técnica dentro de la planeación estratégica la cual permite conocer el entorno de la empresa para poder identificar las amenazas y oportunidades que se vayan presentando. Para realizar este análisis se debe tomar en cuenta varios factores:

3.5.14.1 *Análisis Político*

Para el análisis político se ha considerado la política fiscal ecuatoriana donde hace referencia a los impuestos que ha puesto el nuevo Gobierno con el fin de levantar la economía, según el Registro Oficial del Órgano de la República del Ecuador (2021), se publicó “la Ley para el Desarrollo Económico y Sostenibilidad Fiscal, creando el Régimen Simplificado para Emprendedores y Negocios Populares-RIMPE” (p.57), este nuevo régimen es creado para el pago del impuesto a la renta, el RIMPE es una mezcla del RISE y el RIM, anteriormente el RISE se aplicaba para ciertos negocios luego entró en vigencia el RIM el cual se aplicaba para todos los negocios donde tenían que pagar el 2% de lo facturado. El RIMPE ayudará a los emprendedores y a los negocios populares, se aplicará para los negocios que no superen los 300 mil dólares y

para las personas naturales se les aplicará según tengan un ingreso de 0 a 20 mil. Este método se ejecutará durante los 3 años desde que se aplicó la ley.

Dentro del análisis político se tomó el plan de Gobierno, esto referente a los emprendimientos para tener clara la visión del nuevo Gobierno. Según el Plan de Creación de Oportunidades (2021-2025), “En lo que refiere al emprendimiento, se precisa eliminar trámites innecesarios, propiciar capacitación y acceso a condiciones óptimas de financiamiento, tomando en cuenta la interrelación que debe existir entre la academia, la empresa y los diferentes niveles de gobierno” (p.49).

Este apartado es muy importante para los emprendimientos ya que mediante ellos se puede generar fuentes de empleos, el Gobierno ofrece eliminar trámites innecesarios esto con el fin de brindar una facilidad de que se creen nuevos emprendimientos, así mismo ofrece capacitaciones para que los dueños de los emprendimientos tengan una noción sobre las fuentes de financiamiento que puede beneficiarle.

Actualmente el Gobierno ya ha puesto en marcha su ayuda para los pequeños emprendedores ofreciéndoles créditos con una tasa de interés baja, esto con la finalidad de reactivar la economía ecuatoriana. Según el Ban Ecuador (2022), confirma que el crédito de las oportunidades está en marcha:

Podrán acceder clientes y no clientes de BanEcuador, personas naturales consideradas microempresarios con ventas anuales de hasta USD 20 mil. Este crédito tiene como objetivo fortalecer la reactivación económica, generar más fuentes de empleo y mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos. Los montos de los créditos van desde lo USD 500 hasta los USD 5000 por beneficiario con una tasa de interés del 1% y hasta 30 años plazo (p.01).

El crédito que se está ofreciendo es con la finalidad de que las personas puedan crear sus emprendimientos y generar fuentes de empleo, como se puede ver el crédito tiene una tasa de interés muy accesible para que los emprendedores puedan cubrir con facilidad las cuotas o pagos del préstamo que se les está dando, esto es una oportunidad para las pequeñas empresas ya que pueden ser acreedoras de este crédito e incrementar su maquinaria o materia prima.

3.5.14.2 Análisis Económico

Dentro del análisis económico se tomó como referencia el (PIB) Producto Interno Bruto del Ecuador, según el Banco Central del Ecuador (2022). “La economía ecuatoriana creció 5,6% durante el tercer trimestre de 2021 en comparación con el mismo período de 2020” (p.01). en la tabla se muestra el porcentaje de incremento en cada variación del PIB, el crecimiento del producto interno bruto es beneficioso ya que refleja que la economía del país va en aumento.

Tabla 3 -3: Variación positiva del Producto Interno Bruto.

PIB	
Gasto de consumo final de los hogares	11%
Formación Bruta de Capital Fijo	7.80%
Gasto de Consumo Final de Gobierno General	3.30%

Fuente: Datos tomados del Banco Central del Ecuador (2022)

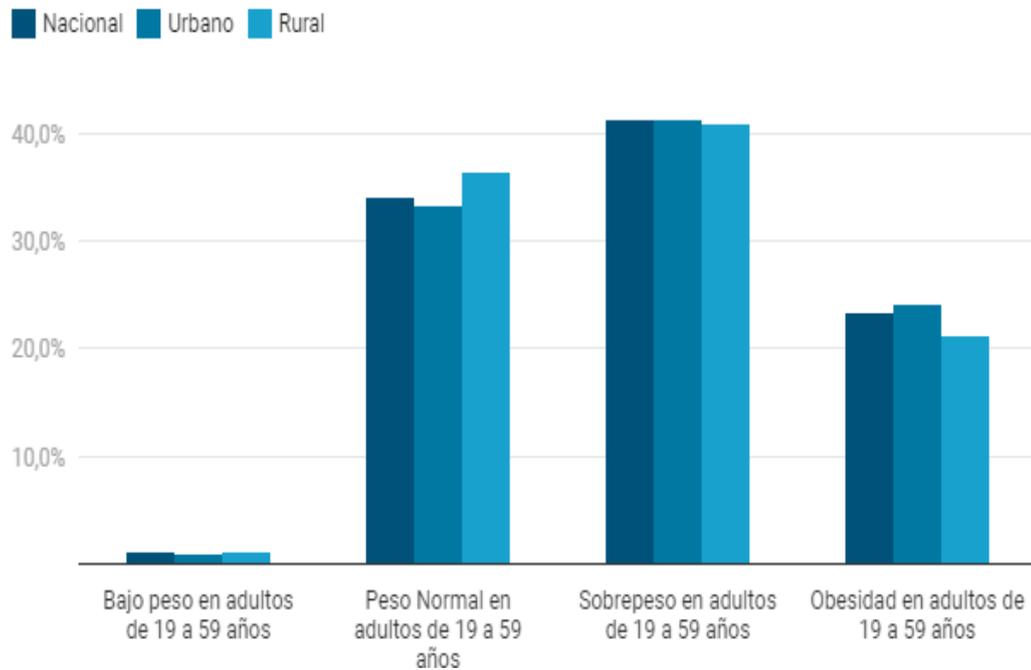
Realizado por: Molina, J. 2022

Como se puede ver en la tabla el gasto de consumo de los hogares ha llegado a un 11%, el cual es muy bueno ya que alcanzó el incremento del 2019 antes de la pandemia (BCE, 2022), así también se refleja el incremento de la formación bruta y el gasto de consumo de Gobierno.

Para el cálculo del PIB se debe tener en cuenta el consumo (C), la inversión (I), el gasto público (G), las exportaciones (X) y las importaciones (M). El incremento del PIB es una oportunidad por que la economía está creciendo y así también los ingresos de la empresa.

3.5.14.3 Análisis Social

Dentro del análisis social se ha realizado una investigación de cómo está la salud de los ecuatorianos debido a su alimentación, según datos de la revista Gestión (2018), revela cifras que muestran que los ecuatorianos tienen sobrepeso y obesidad, en el gráfico se puede evidenciar el porcentaje de habitantes con el peso correspondiente:



Grafica 4-3: Indicadores de salud sobre hábitos alimenticios en adultos.

Fuente: de revista gestión (2020).

Realizado por: Molina, J. 2022

Como bien se puede observar en el gráfico los hábitos alimenticios de los ecuatorianos ha traído el sobrepeso y la obesidad, siendo el 64.6% que no tiene el peso adecuado que corresponde con su estatura. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura FAO (2019), hace referencia que la población desconoce sobre como tener una alimentación saludable y rica en nutrientes cuando en el Ecuador existen una gran variedad de productos altos en valores nutricionales. Considerando los problemas de salud alimenticia que cursa gran parte del país es que la empresa se ha enfocado en un producto apto y saludable para la ciudadanía.

Con respecto a la desinformación alimenticia se ha considerado una amenaza, para cambiar esto se decide que las empresas deben dar a conocer los nutrientes que contiene la pitajaya, así mismo se pretende que la empresa cree una responsabilidad social con sus consumidores.

3.5.14.4 Análisis Tecnológico

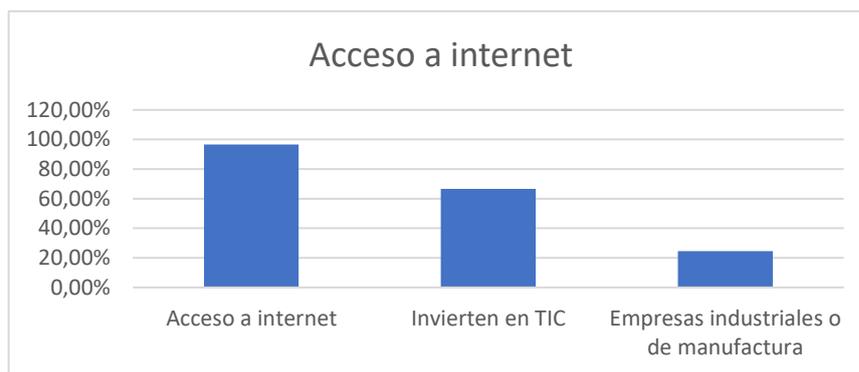
La tecnología es muy importante ya que las empresas pueden lograr ser eficientes y mantener una diferencia ante la competencia. El factor tecnológico tiene un papel importante de gran relevancia para el proceso productivo de la pitahaya, según el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (2019): Se debe realizar diferentes instancias para potenciar la producción y comercialización en el mercado nacional e internacional, el uso de la tecnología con manejo gerencial y el desarrollo de la investigación para generar nuevos productos provenientes del agro ecuatoriano, en esta época en que la tendencia mundial de consumo se dirige a productos nutritivos y orgánicos. (p.01)

Con el uso de la tecnología el mercado se verá beneficiado, ya que se fomentará la producción de la pitahaya a mercados nacionales e internacionales potenciando los beneficios nutricionales que aporta una fruta con altos valores nutricionales.

Otro factor que se ha tomado en cuenta dentro de la tecnología es el acceso a internet, siendo un proceso importante para el desarrollo económico y productivo de los países, según el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la información (2021), creó

La Propuesta de Ley de Conectividad y Transformación Digital, que fomentará la transformación digital de las entidades públicas, de las empresas privadas y de la sociedad. También se fortalecerá el uso efectivo de las plataformas digitales, el uso de datos y tecnologías digitales, las redes y los servicios digitales, con el fin de impulsar la economía digital, la eficiencia y el bienestar social. (p. 29).

El acceso del internet es de suma importancia para los países ya que ayuda a incrementar la productividad de las empresas y genera una ventaja competitiva en ellas, el uso correcto de las diferentes plataformas comerciales ayudará a que los emprendedores generen un incremento en sus ventas y una presencia en el mundo digital. En el gráfico se muestra el porcentaje de empresas que utilizan el internet.



Gráfica 5-3: Acceso al internet.

Fuente: de Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la información (2021).

Realizado por: Molina, J. 2022

Como se muestra en la imagen el 96.60% de las empresas tienen acceso a internet, el 66.70% son empresas que invierten en TIC y de ese 66.70% el 24.60% son empresas industriales o de manufactura.

El uso del factor tecnológico es una oportunidad dentro del mercado ya que se puede fomentar los beneficios que tiene la pithaya y así lograr el consumo de personas nacionales e internacionales.

3.5.14.5 Análisis Ecológico

Dentro del análisis ecológico se ha investigado sobre las buenas prácticas de manufactura en las empresas, siendo esto un factor importante por que garantiza que las empresas cumplan con las normas correctas de higienes en la elaboración de su producto. Según el Ministerio de Salud Pública (2021), hace énfasis sobre las buenas prácticas de manufactura.

Las buenas prácticas de manufactura (BPM) son los principios básicos y prácticas generales de higiene que garantizan que los alimentos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas para disminuir los riesgos inherentes a la producción. El cumplimiento de las BPM se concreta en la emisión de los certificados de operación. (p. 01).

Las empresas que tengan el certificado que avalen que cuentan con las buenas prácticas de manufactura es una empresa confiable para consumir sus productos, ya que las BPM garantizan a la ciudadanía que pueden consumir los productos por que han sido elaborados bajo estrictas normas de higiene. Por otro lado, también se tomó en cuenta las políticas ambientales del Ecuador, siendo una de estas políticas el Punto Verde, este es un certificado que avala que la empresa tiene

buenas prácticas ambientales y por ende ayuda a la disminución de la contaminación ambiental. Según el Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica (2013), da su aporte sobre el punto verde:

Punto Verde es una certificación o un reconocimiento (depende de gestión de la empresa), otorgado a cualquier empresa de producción y servicios, pública o privada, que demuestre una reducción de la contaminación en sus actividades y procesos, con la adopción de tecnologías limpias y de buenas prácticas ambientales. (p. 01).

La certificación de que una empresa es punto verde es solo para las empresas que puedan demostrar que sus productos o prácticas de manufactura son amigables con el medio ambiente, el punto verde se puede ver como una ventaja competitiva ya que mostrará que las empresas tienen una responsabilidad social y ambiental.

3.5.14.6 Análisis Legal

El nuevo régimen RIMPE es creado para emprendedores y negocios populares, dentro de este régimen se considera emprendimientos a los negocios que superan los 300 mil dólares en ingresos brutos, así también se considera como negocios populares los que no superan los 20 mil en ingresos brutos, el pago de este régimen será de manera anual.

Según la tarifa de impuestos del RIMPE Escacao se considera un negocio popular ya que no supera los 20 mil dólares anuales por lo tanto su impuesto a la fracción básica sería de 60 dólares. La creación de esta nueva ley es beneficiosa para las empresas ya que anteriormente debían pagar el 2% de lo facturado. Escacao es una empresa formada por personas naturales por ende se beneficia ya que su constitución es de manera sencilla porque no requiere de mucha documentación.

Dentro de este análisis legal también se ha considerado la ley del trabajador, ya que para la contratación de personal se debe seguir ciertas leyes, Según el Código de Trabajo (2020), hace referencia sobre las horas que debe cumplir el trabajador:

- Art. 47.- De la jornada máxima. - La jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, de manera que no exceda de cuarenta horas semanales, salvo disposición de la ley en contrario.
- Art. 47.1.- En casos excepcionales, previo acuerdo entre empleador y trabajador o trabajadores, y por un período no mayor a seis meses renovables por seis meses más por una sola ocasión, la jornada de trabajo referida en el artículo 47 podrá ser disminuida, previa autorización del Ministerio rector del Trabajo, hasta un límite no menor a treinta horas semanales. (p.27).

Según estos artículos los trabajadores deben cumplir con 5 días laborables y un máximo de 8 horas diarias, así mismo se puede disminuir las horas laborables mediante un acuerdo siendo lo mínimo de 30 horas semanales. Para la empresa Escacao esto es una amenaza ya que la empresa no puede contratar personal solo para una o dos semanas por que puede ser multada por violar las leyes del código del trabajador, hay que tomar en cuenta que la empresa produce según sea la demanda que necesita. Otro requerimiento según el Código de Trabajo (2020), es que los trabajadores deben constar en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social desde el primer día de labores:

Inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, y dar avisos de salida, de las modificaciones de sueldos y salarios, de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales, y cumplir con las demás obligaciones previstas en las leyes sobre seguridad social. (p.23).

Toda empresa que contrate personal tiene la obligación de inscribir a los trabajadores en el IESS, así mismo cumplir con todos los requerimientos sobre la seguridad social, si las empresas no cumplen con este requerimiento serán multadas.

Otro de los factores para el análisis legal es la ley de consumidores donde se muestra una serie de artículos que las empresas deben cumplir para garantizar los derechos del consumidor, según la Ley Orgánica de Defensa al Consumidor (2020), se ha considerado relevante el siguiente artículo:

Art. 14.- Rotulado Mínimo de Alimentos: Sin perjuicio de lo que dispongan las normas técnicas al respecto, los proveedores de productos alimenticios de consumo humano deberán exhibir en el rotulado de los productos, obligatoriamente, la siguiente información:

- Nombre del producto
- Marca comercial
- Identificación del lote
- Razón social de la empresa
- Contenido neto
- Número de registro sanitario
- Valor nutricional

- Fecha de expiración o tiempo máximo de consumo
- Lista de ingredientes, con sus respectivas especificaciones
- Precio de venta al público
- País de origen
- Indicación si se trata de alimento artificial, irradiado o genéticamente modificado. (p. 07).

Las empresas que se dedican a vender alimentos de consumo humano deben cumplir con las especificaciones que muestra la ley del consumidor, si no se cumple el consumidor está en su derecho de denunciar que cierto producto no cuenta con las características antes dichas.

3.5.15 Las cinco fuerzas de Porter (microentorno)

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Se ha visto que actualmente la entrada de nuevos competidores al mercado es alta, debido a que existen muchas empresas de exportación específicamente de pitahaya en la provincia de Zamora Chinchipe Palora y Los Ríos Babahoyo lo que es un gran problema para la empresa ya que resta los ingresos. Mediante esta investigación se da a conocer que las empresas que están en funcionamiento son: La empresa “PITA EXPORT”, La empresa “PROCEL”, la empresa “EL OKASO”, la empresa “GRUPO NOVOA” y la empresa “ISAEXPORTER”, este es un grupo de empresas que son una amenaza directa para la empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A.S.

El poder de negociación de los proveedores

El poder de la negociación con los proveedores existe tanto para la contratación de insumos necesario para el tratamiento de la planta como para el embarque de la empresa siendo estas empresas: AGRIPAC, AGROPRECISIÓN, INSUMOS AGRICOLAS. Tenemos que tener en cuenta que no tenemos ninguna negociación con el transporte que viene a ser los fletes aéreos y vuelos.

El poder de negociación de los clientes

En este caso, en las industrias de las exportaciones de pitahaya existen diferentes páginas web que ofertan el producto donde el cliente es el único responsable de adquirir a su agrado, debido a la pandemia el cliente se ha inclinado más en el factor calidad y el tiempo de viaje hasta a veces

la calidad y precio pasan a un segundo plano al momento de adquirir por lo cual hay empresas que ofrecen promociones en el precio 2X, beneficios con tal que sus clientes sean frecuentes compradores. Al respecto nuestra empresa ofrece calidad lo cual existe negociación con los clientes fijos promoviendo descuentos por la compra de una cierta cantidad del producto

La rivalidad entre competidores

La rivalidad de los competidores es evidente actualmente en el mercado por la diferente forma de operar de las empresas, ya que algunas brindan el producto con un valor mejorado ya puedes ser en variedad de frutas, deshidratadas o como la pulpa de fruta creando una molestia con los clientes ya que solo se produce la pitahaya.

Amenaza de nuevos productos o servicios

La pitahaya es conocida como laxante natural, evidentemente en el mercado existe variedad de productos sustitutos de este fruto, entre ellos están: jarabes, pastillas, y otro tipo de frutas que también se utilizan como laxantes los mismos que no representan una gran amenaza debido a que ofrecen el producto con costos elevados a los costos establecidos.

3.5.16 Análisis FODA

Análisis externo (oportunidades y amenazas)

Tabla 4-3: Oportunidades y amenazas.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Demanda mundial de la pitahaya fresca en crecimiento.	A1. Precios internacionales en declinación
O2. Posibles acuerdos comerciales con mercados compradores	A2. Competencia de exportadores
O3. Facilidad de venta por medio de la plataforma Amazon	A3. Disminución del poder adquisitivo de las personas.
O4. Apoyo del gobierno a las exportaciones no tradicionales	A4 Restricción arancelaria en mercados
O5. Tendencia mundial a consumir productos saludables	A5. La competencia aplica políticas de promoción.
	A6. Inestabilidad política del país
	A7. Crecimiento de mercado de los sustitutos de la pitahaya como papaya, piña

Fuente: Empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A.S., 2022

Realizado por: Molina, J. 2022

Análisis interno (fortalezas y debilidades)

Tabla 5-3: Fortalezas y debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Excelentes condiciones de suelo, agua y clima para el cultivo.	D1. Carencia de estructura organizacional y políticas.
F2. Infraestructura propia	D2. Falta de innovación del producto.
F3. Reconocida por la calidad del producto.	D3. Altos costos de logística
F4. Aprovechar las redes sociales para la publicidad	D4. Presencia de algunas plagas que dañan la producción (mosca de la fruta, caracol)
F5. Mercados de exportación diversificados.	D5. Falta de una planificación estratégica.
F6. Tiene solvencia	D6. No se realiza un diagnóstico de la situación de la empresa.
F7. La pitahaya reduce enfermedades degenerativas como osteoporosis, colesterol, entre otras	D7. Muchas frutas son beneficiosas para la salud
F8. Su producción se da durante todo el año	D8. Es una empresa nueva en el mercado

Fuente: Empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A.S., 2022

Realizado por: Molina, J. 2022

3.5.17 Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE

La matriz de evaluación de factores externos contribuye en el desarrollo de una planificación estratégica identificando los factores externos, lo que corresponde al ámbito político, económico, social, tecnológico y competitivo verificando que afecta o que influye para el crecimiento empresarial, por lo tanto, ayuda a crear estrategias para aprovechar las distintas oportunidades y disminuir las amenazas del entorno, a continuación, se presenta los pasos para la elaboración de la matriz:

1. Elaborar un listado con todos los factores externos de la organización, es decir, detallar las oportunidades y amenazas.
2. Se va a considerar la opinión de 3 expertos (gerente, presidente, contadora) y se evaluará en una escala del 1 al 4, en donde: 4= Oportunidad importante, 3 = oportunidad poco importante, 2 = amenaza menor, 1 = amenaza mayor, luego se suma las calificaciones y se obtendrá la importancia ponderada.
3. Después, se va a dividir la calificación asignado a cada factor con la suma total de la importancia ponderada para obtener el peso específico, el cual debe sumar 1, El valor debe estar entre 0.0 y 1, siendo 0 el menos significativo y uno el más significativo para la organización, el valor asignado a cada factor indicará la importancia que tiene para el éxito de la empresa.
4. El siguiente paso es sacar el promedio de la importancia ponderada para obtener la calificación de respuesta.
5. Finalmente, por cada factor se debe multiplicar el valor de la calificación de respuesta por la importancia de su impacto, y esto indica que, si la ponderación es alta, es decir, mayor a 2,5 la empresa responde eficientemente ante las oportunidades y amenazas existentes en el mercado caso contrario si es menor a 2,5 la empresa no está preparada para los cambios del entorno.

Tabla 6-3: Matriz de evaluación de factores externos-EFE.

FACTORES	EXPERTOS (4=Oportunidad importante) (3=Oportunidad poco importante) (2=Amenaza menor) (1=Amenaza mayor)			PESO DEL IMPACTO		VALOR DE LA CALIFICACIÓN DE RESPUESTA (Promedio de la importancia ponderada, total de cada factor dividido para 3 (# expertos))	VALOR PONDERADO DE LA RESPUESTA (Peso específico por el valor de calificación de respuesta)
				IMPORTANCIA PONDERADA (Sumatoria de expertos)	PESO ESPECÍFICO (El total de cada factor entre el total de la importancia)		
OPORTUNIDADES							
	Gerente	Presidente	Contadora				
O1. Demanda mundial de la pitahaya fresca en crecimiento.	4	4	3	11	0,13	3,7	0,47
O2. Posibles acuerdos comerciales con mercados compradores	4	4	3	11	0,13	3,7	0,47
O3. Facilidad de venta por medio de la plataforma Amazon	4	4	4	12	0,14	4,0	0,56
O4. Apoyo del gobierno a las exportaciones no tradicionales	4	4	3	11	0,13	3,7	0,47
O5. Tendencia mundial a consumir productos saludables	3	3	4	10	0,12	3,3	0,39
TOTAL OPORTUNIDADES				55			
AMENAZAS							
A1. Precios internacionales en declinación	1	1	1	3	0,04	1,0	0,04
A2. Competencia de exportadores	2	2	2	6	0,07	2,0	0,14
A3. Disminución del poder adquisitivo de las personas	1	1	1	3	0,04	1,0	0,04
A4. Restricción arancelaria en mercados	2	2	2	6	0,07	2,0	0,14
A5. La competencia aplica políticas de promoción	1	1	1	3	0,04	1,0	0,04
A6. Inestabilidades políticas del país	1	1	1	3	0,04	1,0	0,04
A7. Crecimiento de mercado de los sustitutos de la pitahaya como: papaya, piña	2	2	2	6	0,07	2,0	0,14
TOTAL AMENAZAS				30			
TOTAL FACTORES				85	1,00		2,95

Fuente: Empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A.S., 2022

Realizado por: Molina, J. 2022

Análisis

En función a los rangos determinados para la metodología de la matriz EFE indica que 4 = oportunidad importante, 3 = oportunidad poco importante, 2 = amenaza menor y 1 = amenaza mayor, a través de ello se realizó un análisis donde nos indica la respuesta 2,5 (2.95); lo que significa que la empresa responde eficientemente ante las oportunidades y amenazas existentes en el mercado.

3.5.18 Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI

Esta matriz permite evaluar las fortalezas y debilidades más importantes dentro de la organización a continuación, se presenta los pasos para la elaboración de esta matriz:

1. Elaborar un listado con todos los factores internos de la organización, es decir, detallar las fortalezas y debilidades
2. Se va a considerar la opinión de 3 expertos (gerente, presidente, contadora) según la escala de: 4 = fortaleza mayor, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor, 1 = debilidad mayor, luego se suma las calificaciones y se obtendrá la importancia ponderada.
3. Después, se va a dividir la calificación asignado a cada factor con la suma total de la importancia ponderada para obtener el peso específico, el cual debe sumar 1, El valor debe estar entre 0.0 y 1, siendo 0 el menos significativo y uno el más significativo para la organización, el valor asignado a cada factor indicará la importancia que tiene para el éxito de la empresa.
4. El siguiente paso es sacar el promedio de la importancia ponderada para obtener la calificación de respuesta.
5. Finalmente, por cada factor se debe multiplicar el valor de la calificación de respuesta por la importancia de su impacto, y esto indica que, si la ponderación es alta, es decir, mayor a 2,5 la empresa responde favorablemente ante las debilidades caso contrario si es menor a 2,5 la empresa no está preparada para aprovechar las fortalezas que posee.

Tabla 7-3: Matriz de evaluación de factores internos – EFI.

FACTORES	EXPERTOS (4=Fortaleza mayor) (3=Fortaleza menor) (2=Debilidad menor) (1=Debilidad mayor)			PESO DEL IMPACTO		VALOR DE LA CALIFICACIÓN DE RESPUESTA (Promedio de la importancia ponderada, total de cada factor dividido para 5(# expertos))	VALOR PONDERADO DE LA RESPUESTA (Peso específico por el valor de calificación de respuesta)
	IMPORTANCIA PONDERADA (Sumatoria de expertos)	PESO ESPECÍFICO (El total de cada factor entre el total de la importancia ponderada)					
FORTALEZAS							
	Gerente	Presidente	Contadora				
F1. Excelentes condiciones de suelo, agua y clima para el cultivo	4	4	4	12	0,10	4,0	0,41
F2. Infraestructura propia	4	4	4	12	0,10	4,0	0,41
F3. Reconocida por la calidad del producto	3	4	3	10	0,09	3,3	0,28
F4. Aprovecharlas redes sociales para la publicidad	4	4	4	12	0,10	4,0	0,41
F5. Mercados de exportación diversificados	3	3	3	9	0,08	3,0	0,23
F6. Tiene solvencia	4	3	3	10	0,09	3,3	0,28
F7. La pitahaya reduce enfermedades degenerativas como osteoporosis, colesterol, entre otras	3	3	3	9	0,08	3,0	0,23
F8. Su producción se da mediante todo el año.	4	4	3	11	0,09	3,7	0,34
TOTAL FORTALEZAS				85			
DEBILIDADES							
D1. Carencia de estructura organizacional y políticas	1	1	1	3	0,03	1,0	0,03
D2. Falta de innovación del producto	1	1	2	4	0,03	1,3	0,05
D3. Altos costos de logística	1	1	2	4	0,03	1,3	0,05
D4. Presencia de algunas plagas que dañan la producción (moscas de la fruta, caracol)	1	1	2	4	0,03	1,3	0,05
D5. Falta de una planificación estratégica	1	1	1	3	0,03	1,0	0,03
D6. No se realizar un diagnóstico de la situación de la empresa	2	2	2	6	0,05	2,0	0,10
D7. Muchas frutas son beneficiosas para la salud.	1	1	2	4	0,03	1,3	0,05
D8. Es una empresa nueva en el mercado.	1	1	2	4	0,03	1,3	0,05
TOTAL DEBILIDADES				32			
TOTAL FACTORES				117	1		3,0

Fuente: Empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A.S., 2022

Realizado por: Molina, J. 2022

Análisis:

Una vez realizado el análisis con la utilización de la matriz EFI se puede mencionar que la respuesta es e.5 (3,00); es decir, la empresa responde favorablemente ante las debilidades.

3.5.19 FODA y solución estratégica general

A continuación, se utiliza la matriz FODA a fin de valorar cada uno de los factores que se propone.

Tabla 8-3: FODA solución estratégica.

Factores internos Factores Externos		FORTALEZAS								DEBILIDADES								SUMA	PROMEDIO
		F1. Excelentes condiciones de suelo, agua y clima para el cultivo.	F2. Infraestructura propia	F3. Reconocida por la calidad del producto.	F4. Aprovechar las redes sociales para la publicidad	F5. Mercados de exportación diversificados.	F6. Tiene solvencia	F7. La pitahaya reduce enfermedades degenerativas como...	F8. Su producción se da durante todo el año	D1. Carencia de estructura organizacional.	D2. Falta de innovación del producto.	D3. Altos costos de logística	D4. Presencia de algunas plagas que dañan la producción (mosca de la fruta, caracol)	D5. Falta de una planificación estratégica.	D6. No se realiza un diagnóstico de la situación de la...	D7. Muchas frutas son beneficiosas para la salud	D8. Es una empresa nueva en el mercado		
OPORTUNIDADES	O1. Demanda mundial de la pitahaya fresca en crecimiento.	5	5	5	3	5	0	5	5	5	3	5	5	3	0	3	3	60	3,8
	O2. Posibles acuerdos comerciales con mercados compradores	1	1	3	1	5	0	5	3	3	3	5	5	3	0	1	3	42	2,6
	O3. Facilidad de venta por medio de la plataforma Amazon	0	3	5	5	3	1	5	5	5	5	5	0	5	3	0	1	51	3,2
	O4. Apoyo del gobierno a las exportaciones no tradicionales	3	3	5	1	5	1	3	1	5	3	3	3	3	1	1	3	44	2,8
	O5. Tendencia mundial a consumir productos saludables	3	1	3	3	5	0	5	5	3	1	5	3	3	1	5	0	46	2,9
AMENAZAS	A1. Precios internacionales en declinación	3	5	3	1	3	5	1	1	5	1	5	3	1	1	1	1	40	2,5
	A2. Competencia de exportadores	3	3	3	1	3	3	3	3	5	1	5	3	3	1	3	5	48	3,0
	A3. Disminución del poder adquisitivo de las personas.	0	3	1	3	3	5	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	18	1,1
	A4 Restricción arancelaria en mercados	0	1	3	1	5	1	3	1	0	3	1	3	1	1	1	1	26	1,6
	A5. La competencia aplica políticas de promoción.	0	1	3	3	5	5	1	0	3	1	3	1	3	1	1	0	31	1,9
	A6. Inestabilidad política del país	0	3	1	1	5	3	0	1	3	0	3	0	3	1	0	1	25	1,6
	A7. Crecimiento de mercado de los sustitutos de la pitahaya como papaya, piña	5	5	5	3	5	3	3	1	3	3	1	3	3	1	5	1	50	3,1
SUMA		23	34	40	26	52	27	34	29	40	24	41	29	31	11	21	19		
PROMEDIO		1,9	2,8	3,3	2,2	4,3	2,3	2,8	2,4	3,3	2,0	3,4	2,4	2,6	0,9	1,8	1,6		

Fuente: Empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A.S., 2022

Realizado por: Molina, J. 2022

3.5.20 Diseño de estrategias DAFO

Una vez identificados los factores más importantes, se proceden a elaborar las estrategias:

Tabla 9-3: Diseño de Estrategias.

Factores Internos Factores Externos		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F3. Reconocida por la calidad del producto.	F5. Mercados de exportación diversificados.	D1. Carencia de estructura organizacional y políticas.	D3. Altos costos de logística
OPORTUNIDADES	O1. Demanda mundial de la pitahaya fresca en crecimiento.	Posicionar en el mercado mundial la reconocida calidad de nuestro producto	Buscar nuevos nichos de mercado a fin de satisfacer la demanda mundial de pitahaya	Desarrollar una estructura organizacional fuerte con políticas definidas para satisfacer las necesidades del mercado mundial	Disminuir los costos de logística a fin de ubicar nuestro productos en el mercado internacional
	O3. Facilidad de venta por medio de la plataforma Amazon	Beneficiarse del uso de las plataformas de comercio electrónico para expandir los canales de comercialización aprovechando la calidad de nuestro producto	Implantar el comercio electrónico en la empresa a fin de expandir los mercados	Crear un departamento de Tics que permita estar a la vanguardia de los procesos tecnológicos	Establecer una cadena de logística eficiente y eficaz a fin de cumplir los requerimientos del comercio electrónico
AMENAZAS	A2. Competencia de exportadores	Firmar acuerdos con proveedores y distribuidores exclusivos	Aumentar la cartera de clientes	Fusionarse con proveedores de la materia prima	Reducir tiempos de entrega
	A7. Crecimiento de mercado de los sustitutos de la pitahaya como papaya, piña	Generar promociones y descuentos a fin de que se conozca las bondades de la pitahaya	Realizar campañas publicitarias a fin de que el mercado mundial conozca los efectos curativos de la pitahaya	Fortalecimiento de las relaciones con los distribuidores internacionales	Entregar un producto con altos estándares de calidad

Fuente: Empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A.S., 2022

Realizado por: Molina, J. 2022

Se observa que se tiene estrategias ofensivas (maxi maxi) que unen Fortalezas y Oportunidades; es decir, como usar las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas:

- Posicionar en el mercado mundial la reconocida calidad de nuestro producto
- Buscar nuevos nichos de mercado a fin de satisfacer la demanda mundial de pitahaya
- Beneficiarse del uso de las plataformas de comercio electrónico para expandir los canales de comercialización aprovechando la calidad de nuestro producto
- Implantar el comercio electrónico en la empresa a fin de expandir los mercados

Se tiene estrategias de reorientación (mini maxi), que superan las Debilidades aprovechando las Oportunidades:

- Desarrollar una estructura organizacional fuerte con políticas definidas para satisfacer las necesidades del mercado mundial
- Disminuir los costos de logística a fin de ubicar nuestros productos en el mercado internacional
- Crear un departamento de Tics que permita estar a la vanguardia de los procesos tecnológicos
- Establecer una cadena de logística eficiente y eficaz a fin de cumplir los requerimientos del comercio electrónico

Existen también estrategias defensivas (maxi mini), que evitan las Amenazas utilizando las Fortalezas:

- Firmar acuerdos con proveedores y distribuidores exclusivos
- Aumentar la cartera de clientes
- Generar promociones y descuentos a fin de que se conozca las bondades de la pitahaya
- Realizar campañas publicitarias a fin de que el mercado mundial conozca los efectos curativos de la pitahaya

Las estrategias de supervivencia (mini mini) buscan reducir las Debilidades para evitar las Amenazas

- Fusionarse con proveedores de la materia prima
- Reducir tiempos de entrega
- Fortalecimiento de las relaciones con los distribuidores internacionales

- Entregar un producto con altos estándares de calidad

Una vez que se tiene las estrategias se procede a valorar y evaluar a las diferentes estrategias.

3.5.21 Evaluación de estrategias

Tabla 10-3: Evaluación de estrategias.

Estrategia	Criterios para evaluar estrategias							Resultados	
	Eficiencia	Velocidad de implementación	Costo	Concordancia con política general	Efectos colaterales	Impacto económico	Impacto ecológico	Suma	Promedio
Posicionar en el mercado mundial la reconocida calidad de nuestro producto	4	2	4	5	1	3	3	22	3,1
Buscar nuevos nichos de mercado a fin de satisfacer la demanda mundial de pitahaya	4	1	3	3	1	3	1	16	2,3
Desarrollar una estructura organizacional fuerte con políticas definidas para satisfacer las necesidades del mercado mundial	5	4	5	4	1	5	3	27	3,9
Disminuir los costos de logística a fin de ubicar nuestro productos en el mercado internacional	5	5	5	5	3	5	2	30	4,3
Beneficiarse del uso de las plataformas de comercio electrónico para expandir los canales de comercialización aprovechando la calidad de nuestro producto	5	4	5	3	1	5	1	24	3,4
Implantar el comercio electrónico en la empresa a fin de expandir los mercados	5	3	5	2	1	4	1	21	3,0
Crear un departamento de Tics que permita estar a la vanguardia de los procesos tecnológicos	4	3	4	4	1	3	1	20	2,9
Establecer una cadena de logística eficiente y eficaz a fin de cumplir los requerimientos del comercio electrónico	5	4	5	5	1	3	1	24	3,4
Firmar acuerdos con proveedores y distribuidores exclusivos	5	4	4	4	2	4	1	24	3,4
Aumentar la cartera de clientes	3	5	3	2	1	3	1	18	2,6
Fusionarse con proveedores de la materia prima	4	4	4	2	1	3	1	19	2,7
Reducir tiempos de entrega	5	4	5	2	1	5	1	23	3,3
Generar promociones y descuentos a fin de que se conozca las bondades de la pitahaya	4	5	5	2	1	4	1	22	3,1
Realizar campañas publicitarias a fin de que el mercado mundial conozca los efectos curativos de la pitahaya	3	2	4	2	1	4	1	17	2,4
Fortalecimiento de las relaciones con los distribuidores internacionales	5	3	3	1	2	3	1	18	2,6
Entregar un producto con altos estándares de calidad	5	1	3	2	1	3	3	18	2,6

Fuente: Empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A.S., 2022

Realizado por: Molina, J. 2022

Una vez evaluadas las estrategias las que están encima del promedio, en orden serían:

- Disminuir los costos de logística a fin de ubicar nuestros productos en el mercado internacional
- Desarrollar una estructura organizacional fuerte con políticas definidas para satisfacer las necesidades del mercado mundial
- Firmar acuerdos con proveedores y distribuidores exclusivos
- Establecer una cadena de logística eficiente y eficaz a fin de cumplir los requerimientos del comercio electrónico
- Beneficiarse del uso de las plataformas de comercio electrónico para expandir los canales de comercialización aprovechando la calidad de nuestro producto
- Reducir tiempos de entrega
- Implantar el comercio electrónico en la empresa a fin de expandir los mercados

A continuación, se va a realizar un análisis financiero de la empresa a fin de plantear una estrategia para la empresa.

3.5.22 Análisis financiero al estado de pérdidas y ganancias

Tabla 11-3: Estado de pérdidas y ganancias.

Empresa Mega Fruits Amazon & Andes S.A.S		
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS		
AL 31 de diciembre del 2021		
	US \$	US \$
INGRESOS		
VENTAS BRUTAS	\$ 602.000,00	
(-) DESCUENTOS EN VENTAS	\$ 6.200,00	
(-) DEVOLUCIONES EN VENTAS	\$ 2.500,00	
(=) VENTAS NETAS		\$ 593.300,00
(-) COSTOS DE PRODUCTO VENDIDOS		\$ 550.873,31
UTILIDAD BRUTA DE OPERACIÓN		\$ 42.426,69
(-) GASTOS DE OPERACIÓN		\$ 9.859,23
(-) GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 903,23	
(-) GASTOS DE VENTAS	\$ 6.140,00	
(-) GASTOS FINANCIEROS	\$ 1.396,40	
(-) GASTOS GENERALES	\$ 1.419,60	
UTILIDAD EN OPERACIÓN		\$ 32.567,46
+ OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 1.400,00	
(-) OTROS GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 1.200,00	
(+ -) INGRESOS/GASTOS NO OPERACIONALES		\$ 200,00
UTILIDAD NETA ANTES PART. TRAB. E IMPTOS		\$ 32.767,46
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		\$ 4.915,12
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS RENTA		\$ 27.852,34
25% IMPUESTO RENTA		\$ 6.963,09
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		\$ 20.889,26

Fuente: Empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A.S., 2022

Realizado por: Molina, J. 2022

Los costos de productos vendidos respecto a las ventas brutas representan el 92%, esto da a notar que los costos son altos, por cada cien dólares que vende la empresa tiene una utilidad bruta de 7 dólares, en el Estado financiero ya se nota que los gastos de operación deben reducirse, ya se ve la posibilidad de plantear una estrategia financiera que sería:

- Reducir en el corto plazo el costo de productos vendidos

Si se mira otro indicador por ejemplo tenemos que por cada dólar neto de venta la empresa tiene una utilidad neta de apenas 7 centavos, lo que significa que se debe buscar una estrategia para incrementar las utilidades.

- Incrementar las utilidades netas de la empresa

Queda por analizar el Estado de situación de la empresa, el cual se va a analizar.

3.5.23 Análisis Estado de situación

Tabla 12-3: Estado de situación.

Empresa Mega Fruits Amazon & Andes S.A.S			
ESTADO DE SITUACIÓN			
AL 31 de diciembre del 2021			
	1	2	3
	US \$	US \$	US \$
ACTIVO			
DISPONIBLE		\$ 8.956,00	
CAJA/ BANCOS	\$ 8.956,00		
EXIGIBLE		\$ 22.000,00	
CTAS. Y DCTOS. POR COBRAR	\$ 22.000,00		
REALIZABLE		\$ 9.768,18	
Inventario de materia prima	\$ 300,00		
Inventario de materiales y suministros	\$ 250,00		
Inventario de productos en proceso	\$ 3.847,29		
Inventario de producto terminado	\$ 5.370,89		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE			\$ 40.724,18
FIJO			\$ 60.000,00
PROP. PLAN. Y EQ	\$ 66.000,00		
DEPRECIACION ACUM	\$ 6.000,00		
OTROS ACTIVOS			\$ 3.000,00
TOTAL ACTIVO			\$ 103.724,18
PASIVOS			
PASIVO CORRIENTE:		\$ 42.893,00	
OTRAS CTAS. POR PAGAR	\$ 20.393,00		
PROVEEDORES	\$ 7.500,00		
PRESTAMO BANCARIO	\$ 15.000,00		
TOTAL PASIVO CORRIENTE			\$ 42.893,00
PASIVO L.P.		\$ 10.000,00	
TOTAL PASIVO			\$ 52.893,00
PATRIMONIO			\$ 50.831,18
CAPITAL SOCIAL	\$ 400,00		
UTILIDAD EJERCICIO ANTERIOR	\$ 17.663,72		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 32.767,46		
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO			\$ 103.724,18

Fuente: Empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A.S., 2022

Realizado por: Molina, J. 2022

El disponible respecto al total activo corriente representa el 22%, las cuentas por cobrar representan el 54% del total de activos, aquí se ve una pésima gestión de cartera, se debe mejorar y plantear una estrategia que sería:

- Mejorar la gestión de cobros con los clientes.

El 24% de los activos totales representan los realizables, la cuenta más grande es la de inventario de producto terminado, dentro de los exigibles representan un 55%, se debe reducir los inventarios de producto en proceso, se plantea otra estrategia:

- Reducir los inventarios de productos en proceso

Los pasivos corrientes representan el 89% del total de pasivos y tan solo el 19% el pasivo de largo plazo.

En general se puede notar que la empresa no se encuentra apalancada debidamente, por tanto, urge una estrategia general que aborde todo el problema financiero en el cual se encuentra la empresa:

- Reducir en el corto plazo el costo de productos vendidos
- Incrementar las utilidades netas de la empresa
- Mejorar la gestión de cobros con los clientes.
- Reducir los inventarios de productos en proceso

Se puede resumir estas estrategias en una sola

- Generar un proyecto a fin de mejorar los índices financieros de la empresa.

3.5.24 Definición de objetivos estratégico

Tabla 13-3: Objetivos estratégicos.

OBJETIVOS	ESPECÍFICOS	MEDIBLE	ALCANZABLE	REALISTA	TIEMPO		
					CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
1. Generar un plan logístico a fin de reducir los costos de transporte	Implantar un plan logístico	Documento que contenga al plan de logística.	Plan de logística	Los costos de logística se reducen		X	
2. Desarrollar una cultura basada en la responsabilidad social a fin de alcanzar altos estándares	Mejorar el desempeño del personal que labora en la empresa.	El número de capacitaciones en el primer año	Contar con la capacidad de cumplir efectivamente las actividades encomendadas a cada uno	Implementar un plan de capacitación anual	X		
3. Alcanzar acuerdos favorables con proveedores y distribuidores exclusivos	Lograr acuerdos comerciales con los proveedores de materia prima	El número de acuerdos	Acuerdos firmados	Los proveedores dan preferencia a los pedidos de la empresa	X		
4. Restructurar los procesos administrativos y financieros para un mejor manejo administrativo y financiero.	Implementar procesos administrativos para el control del manejo financiero y administrativo.	El número de procesos administrativos implementados programas contables, talento humano, facturación. Mejora de los índices financieros	Efectuar los procesos administrativos y financieros planteados.	Contar con las herramientas y programas financieros y administrativos en funcionamiento.		X	

5. Posicionar en el mercado internacional la imagen de la empresa	Implementar un plan de marketing que posicione la imagen de la empresa	No. de publicidades realizadas, No. de encuestas de satisfacción al cliente, No. de post publicitarios en redes sociales, No. de nuevos clientes.	Ejecutar y evaluar permanentemente el plan de marketing	Plan de marketing ejecutado		X	
---	--	---	---	-----------------------------	--	---	--

Fuente: Empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A.S., 2022

Realizado por: Molina, J. 2022

3.5.25 Implementación y control de estrategias

3.5.25.1 Programa 1. Reducir costos logísticos

Tabla ¡Error! Utilice la pestaña Inicio para aplicar 0 al texto que desea que aparezca aquí.-3:
Costos Logísticos.

OBJETIVO	ESTRATEGIA
Generar un plan logístico a fin de reducir los costos de transporte	Disminuir los costos de logística a fin de ubicar nuestros productos en el mercado internacional
ACCIONES	
1. Contar con personal capacitado en logística	
2. Destinar un presupuesto para el desarrollo de la actividad	
3. Identificar mediante el plan las actividades logísticas a mejorar	
4. Realizar el plan de logística	
5. Ejecutar el plan integral de logística	
6. Medir los tiempos y costos de los indicadores logísticos	
PROGRAMA	PROYECTO
Planificación de la logística	Ejecución del plan logístico

Fuente: Empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A.S., 2022

Realizado por: Molina, J. 2022

Tabla 15-3: Logística con el fin de reducir costos.

OBJETIVO	METAS	ACTIVIDADES PRINCIPALES	TIEMPO		PRESUPUESTO	EJECUTA	COORDINA
			INICIO	FIN			
Generar un plan logístico a fin de reducir los costos de transporte	1. Reducir Tiempos de entrega 2. Mejorar el sistema de logística	1. Verificar el presupuesto para realizar el plan	22/02/2022	25/02/2022	0	Contadora	Gerencia
		2. Identificar los cuellos de botella existentes en la logística de la empresa	7/3/2022	29/04/2022	0	Jefe operativo	
		3. Realizar el plan de logística	1/05/2022	30/05/2022	\$ 2 000	Gerencia	
		4. Ejecutar el plan	01/06/2022	5/08/2022	\$ 4 000	Jefe operativo	
		5. Analizar los resultados del plan a fin de tomar correctivos	05/08/2022	24/10/2022	\$ 1 000	Gerencia	

Fuente: Empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A.S., 2022

Realizado por: Molina, J. 2022

3.5.25.2 Programa 2. Responsabilidad Social

Tabla 16-3: Responsabilidad empresarial.

OBJETIVO	ESTRATEGIA
Desarrollar una cultura basada en la responsabilidad social a fin de alcanzar altos estándares	Generar responsabilidad empresarial para ofrecer productos con altos estándares
ACCIONES	
1. Verificar el presupuesto para las capacitaciones y acciones de mejora planteadas en el plan de responsabilidad Social	
2. Socialización de las acciones al personal	
2. Brindar capacitación al personal	
3. Otorgar el facultamiento al personal en determinadas operaciones a fin de crear empowerment	
4. Implantar un plan de salud para el personal operativo	
5. Mejorar los canales de Comunicación entre personal operativo y gerencia	
1. Evaluar el desarrollo de las acciones planteadas	
PROGRAMA	PROYECTO
Responsabilidad Social	Ejecutar diferentes acciones a fin de alcanzar la RSC

Fuente: Empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A.S., 2022

Realizado por: Molina, J. 2022

Tabla 17-3: Responsabilidad social.

OBJETIVOS	METAS	ACTIVIDADES PRINCIPALES	TIEMPO		PRESUPUESTO	EJECUTA	COORDINA
			INICIO	FIN			
Desarrollar una cultura basada en la responsabilidad social a fin de alcanzar altos estándares	1. Generar RSC 2. Mejorar la salud del personal operativo 3. Capacitar al personal 4. Lograr fluidez en las comunicaciones	1. Verificar el presupuesto para las acciones programadas	4/3/2022	15/3/2022	0	Contadora	Gerencia
		2. Solicitar proformas a los diferentes proveedores.	16/03/2022	30/03/2022	0	Contadora	
		3. Socializar las acciones con el personal operativo	8/5/2023	15/5/2023	\$ 200	Gerencia	
		4. Capacitar al personal	1/06/2022	22/06/2022	\$ 100	Gerencia	
		5. Contratar los servicios de una clínica de salud para atención al personal.	01/06/2022	15/06/2022	\$ 3 000	Gerencia y contadora	
		6. Concretar la compra de equipos de comunicación que permita la fluidez de las mismas	01/03/2022	23/03/2022	\$ 3 000	Gerencia y Contadora	
		7 Evaluar las acciones ejecutadas	24/03/2022	24/10/2022	\$ 100	Gerencia	

Fuente: Empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A.S., 2022

Realizado por: Molina, J. 2022

3.5.25.3 Programa 3. Tratados comerciales

Tabla 18-3: Acuerdos con proveedores.

OBJETIVO	ESTRATEGIA
Alcanzar acuerdos favorables con proveedores y distribuidores exclusivos	Firmar acuerdos con proveedores y distribuidores exclusivos
ACCIONES	
1. Fijar un presupuesto para las mesas de trabajo	
2. Recabar información de proveedores	
3. Cotizar precios en diferentes proveedores	
4. Tener reuniones con los proveedores	
5. Seleccionar proveedores	
5. Evaluar los acuerdos	
PROGRAMA	PROYECTO
Tratados comerciales	Acuerdos exclusivos con proveedores

Fuente: Empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A.S., 2022

Realizado por: Molina, J. 2022

Tabla 19-3: Acuerdos favorables para la empresa.

OBJETIVOS	METAS	ACTIVIDADES PRINCIPALES	TIEMPO		PRESUPUESTO	EJECUTA	COORDINA
			INICIO	FIN			
Alcanzar acuerdos favorables con proveedores y distribuidores exclusivos	1. Contar con acuerdos de exclusividad en la entrega de la materia prima 2. Contar con acuerdos de exclusividad con los distribuidores directos de nuestros productos	1. Establecer un presupuesto para as mesas técnicas	3/03/2022	07/03/2022	0	Contadora	Gerencia
		2. Seleccionar a los proveedores y distribuidores	7/03/2022	11/03/2022	0	Gerencia	
		3. Mantener reuniones en mesas técnicas con los proveedores y distribuidores	11/3/2022	31/3/2022	1000	Gerencia	
		4. Firmar los acuerdos de exclusividad en la compra de la materia prima y en la distribución de nuestros productos.	01/4/2022	14/04/2022	0	Gerencia	
		4. Monitorear y controlar los acuerdos	14/04/2022	31/12/2022	0	Gerencia	

Fuente: Empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A.S., 2022

Realizado por: Molina, J. 2022

3.5.25.4 Programa 4. Implementar Procesos administrativos

Tabla 20-3: Reestructuración administrativa.

OBJETIVO	ESTRATEGIA
Reestructurar los procesos administrativos y financieros para un mejor manejo administrativo y financiero.	Implementar procesos administrativos para el control financiero y administrativo.
ACCIONES	
1. Verificar los procesos actuales	
2. Requerir un informe de cómo está la empresa en dichos procesos	
3. Realizar una reunión para intercambiar información	
4. Conocer el presupuesto para implementar nuevos sistemas	
5. Proformas de sistemas de control y manejo financiero-administrativo	
6. Concretar la negociación	
7. Adquirir nuevos sistemas de control y manejo financiero-administrativo	
PROGRAMA	PROYECTO
Reestructuración administrativa y financiera de la empresa	Realizar una auditoría interna de los procesos administrativos y financieros que se lleven a cabo dentro de la empresa.

Fuente: Empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A.S., 2022

Realizado por: Molina, J. 2022

Tabla 21-3: Procesos administrativos y financieros.

OBJETIVOS	METAS	ACTIVIDADES PRINCIPALES	TIEMPO		PRESUPUESTO	EJECUTA	COORDINA
			INICIO	FIN			
Reestructurar los procesos administrativos y financieros para un mejor manejo administrativo	1. Mejorar la competitividad y eficiencia de los recursos administrativos y financieros de la empresa	1. Verificar en qué estado están los procesos administrativos y financieros.	3/3/2022	5/3/2022	0	Gerencia	Gerencia
		2. Informe de los procesos	6/3/2022	7/3/2022	0	Contadora	
		3. Planificar una reunión para una conversación directa con el personal	3/04/2022	4/04/2022	0	Gerencia	
		4. Verificar el presupuesto para implementar los sistemas	7/04/2022	8/04/2022	0	Contadora	
		5. Solicitar proformas	21/05/2022	1/06/2022	\$ 100	Contadora	
		6. Concretar la negociación con la mejor oferta	2/6/2022	6/6/2022	0	Gerencia	
		7. Adquirir el sistema de control y manejo administrativo-financiero	1/07/2022	31/07/2022	\$ 3 000	Gerencia	

Fuente: Empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A.S., 2022

Realizado por: Molina, J. 2022

3.5.25.5 Programa 5. Plan marketing

Tabla 22-3: Plan Marketing.

OBJETIVO	ESTRATEGIA
Posicionar en el mercado internacional la imagen de la empresa	Implementar un plan de marketing que posicione la imagen de la cooperativa
ACCIONES	
1. Emplear las redes sociales con mayor acogida y entregar volantes en la terminal terrestre	
2. Fijar un presupuesto para la publicidad	
3. Aplicar la publicidad	
4. Dar seguimiento para conocer si el nivel de posicionamiento ha mejorado o no	
PROGRAMA	PROYECTO
Plan de marketing	Publicidad física y digital

Fuente: Empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A.S., 2022

Realizado por: Molina, J. 2022

Tabla ¡Error! Utilice la pestaña Inicio para aplicar 0 al texto que desea que aparezca aquí. Posicionar en el mercado.

OBJETIVOS	METAS	ACTIVIDADES PRINCIPALES	TIEMPO		PRESUPUESTO	EJECUTA	COORDINA
			INICIO	FIN			
Posicionar en el mercado la imagen de la empresa	1. Captación y fidelización de clientes 2. Fortalecer el comercio electrónico en la empresa como valor agregado 3. Tener mayor participación en el mercado	1. Utilizar las redes sociales para la publicidad y contenido de la empresa.	3/03/2022	05/12/2022	0	Gerencia	Gerencia
		2. Generar publicidad en redes sociales de las propiedades curativas del producto	3/03/2022	05/12/2022	0	Gerencia	
		3. Fijar un presupuesto para la publicidad física y digital	3/03/2022	4/03/2022	\$ 300	Contadora	
		3. Fijar un presupuesto para fortalecer y mejorar el comercio electrónico	3/03/2022	4/03/2022	\$ 1 000	Contadora	
		4. Aplicar el proyecto del plan de marketing	4/03/2022	4/04/2022	0	Gerencia	
		5. Verificar si ha incrementado el posicionamiento de la empresa o no.	4/04/2022	9/12/2022	0	Gerencia	

Fuente: Empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A.S., 2022

Realizado por: Molina, J. 2022

3.5.26 Presupuesto estimado

Presupuesto para la aplicación de las estrategias

Tabla 24.3: Presupuesto para la aplicación de las estrategias.

MEGA FRUITS AMAZON & ANDES S.A.		
OBJETIVOS	METAS	VALOR
1. Generar un plan logístico a fin de reducir los costos de transporte	1.Reducir Tiempos de entrega 2. Mejorar el sistema de logística	\$ 7 000
2. Desarrollar una cultura basada en la responsabilidad social a fin de alcanzar altos estándares	1. Generar RSC 2. Mejorar la salud del personal operativo 3. Capacitar al personal 4. Lograr fluidez en las comunicaciones	\$ 6 400
3. Alcanzar acuerdos favorables con proveedores y distribuidores exclusivos	1. Contar con acuerdos de exclusividad en la entrega de la materia prima 2. Contar con acuerdos de exclusividad con los distribuidores directos de nuestros productos	\$ 1 000
4. Restructurar los procesos administrativos y financieros para un mejor manejo administrativo y financiero.	1. Mejorar la competitividad y eficiencia de los recursos administrativos y financieros de la empresa	\$ 3 100
5. Posicionar en el mercado internacional la imagen de la empresa	1. Captación y fidelización de clientes 2. Fortalecer el comercio electrónico en la empresa como valor agregado 3. Tener mayor participación en el mercado	\$ 1 300
TOTAL PRESUPUESTO		\$ 18 800

Fuente: Empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A.S., 2022

Realizado por: Molina, J. 2022

CONCLUSIONES

- La planificación realizada contribuyó a elaborar estrategias enfocadas especialmente a la mejora de la productividad de la empresa con reformas en el área operativa que van desde el cultivo hasta el embarque de la fruta de la Pitahaya y en la eficiencia teniendo incidencia también en el área administrativa.
- La información consultada al tener variedad tanto de fuentes como autores permitió tener mayor conocimiento y profundidad en el abordaje de temas y conceptos importantes en el desarrollo de la planificación.
- Tras haber realizado un diagnóstico situacional de la empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A, se pudo constatar que no se dispone de una planificación estratégica y a su vez tampoco poseen una estructura organizacional definida lo cual dificulta la dirección adecuada de la empresa. Otro problema es que no disponían de políticas que permitan la consecución de objetivos, es por ello que se realizó una propuesta organizacional a través de un diagrama acorde a la cantidad de personal de la empresa, así como también las políticas de calidad, discriminación, drogas y alcohol, atención al cliente, de seguridad, institucionales y de recursos humanos.
- Finalmente se plantea un plan estratégico con el fin de mejorar la productividad y la eficiencia de la empresa a través de la propuesta de estrategias y alternativas en el área de tecnología, marketing, tratados comerciales, reducción de costos logísticos, implementación de procesos administrativos, entre otros.

RECOMENDACIONES

- Sería recomendable para la empresa aplicar las políticas propuestas, así como la estructura organizacional a fin de tener mayor control en el área operativa, así como mejor dirección en el área administrativa de la misma.
- Se recomienda aplicar los programas propuestos a través de las diversas estrategias con especial atención en tratados comerciales, reducción de costos logísticos y marketing a través de publicidad de la marca.
- Se recomienda a la empresa brindar cursos y seminarios de capacitación al personal operativo en cuanto al cultivo, crecimiento y cosecha de la fruta en temas como control de plagas, fitosanitarios, manipulación de la fruta, y al personal administrativo en temas sobre exportación, convenios internacionales e introducción en nuevos mercados.
- Finalmente es importante recomendar la implementación de este plan estratégico ya que servirá como una guía brindando herramientas a través de estrategias las cuales al ser coordinadas con las acciones y el control de los procesos podrán permitir obtener resultados óptimos y cumplimiento de metas.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias, A. S. (5 de noviembre de 2016). Productividad. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/productividad.html>
- Arias, E. R. (10 de diciembre de 2020). Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-de-campo.html>
- Armando, R. P. (11 de marzo de 2021). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/un-concepto-de-estrategia/>
- Arroyo, J. (12 de Febrero de 2016). *Slidershare*. Obtenido de Slidershare: <https://es.slideshare.net/VenArroyo/metodo-y-diseo-de-investigacin-58175162>
- Ayala, J., & Calderon, C. (Noviembre de 2019). Obtenido de <https://repositorio.esпам.edu.ec/bitstream/42000/1088/1/TTMADM-E8.pdf>
- Betancourt, D. F. (27 de julio de 2019). *Cómo hacer la planificación estratégica paso a paso*. Obtenido de <https://www.ingenioempresa.com/planificacion-estrategica/>
- Brigada, A. C. (19 de Marzo de 2019). *Guía de observación nivel inicial*. Obtenido de ugel ventanilla-2019: http://www.ventanilla-ugel.edu.pe/wp-content/uploads/glosario_go19.pdf
- Cantavella, J. (2016). *La entrevista como conversación dirigida*. Barcelona, Spain: Editorial UOC. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/esepoch/57893?page=23>
- Chen, C. (21 de mayo de 2019). *Significados.com*. Obtenido de Planificación: <https://www.significados.com/planificacion/>
- Comercio. (29 de noviembre de 2020). Obtenido de <https://elcomercio.pe/respuestas/pitahaya-que-es-y-cuales-son-sus-principales-beneficios-y-propiedades-fruta-del-dragon-nutrientes-revtli-noticia/>
- Decoración, A. (2017). *Características de la planificación*. Obtenido de Portal de arquitectura Arqhys : https://www.arqhys.com/decoracion/caracteristicas_de_la_planificacion.html
- Difilo, A. I. (2017). Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/14200/FORTALECIMIENTO%20ASOCIATIVO%20DE%20LOS%20ACTORES%20DE%20LA%20ECONOM%3%8DA%20POPULAR%20Y%20SOLIDARIA%20PARA%20EL%20APROVECHAMIE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Dihigo, J. G. (2016). *Metodología de la investigación para administradores*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/espoch/70269?page=76>
- Ecdisis Estudio. (15 de Diciembre de 2020). *¿Qué son las 5 fuerzas de Porter?* Obtenido de ecdisis estudio: <https://ecdisis.com/que-son-las-5-fuerzas-de-porter/>
- Equipo Editorial, E. (16 de julio de 2021). *Concepto de*. Obtenido de <https://concepto.de/mision-y-vision/>
- Fábregas, J. F. (2016). *Las encuestas de opinión*. Madrid, Spain: Editorial CSIC Consejo Superior de Investigaciones Científicas. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/espoch/41846?page=14>
- Hernández, M. (12 de Diciembre de 2012). *Métodología de la investigación*. Obtenido de <http://metodologiadeinvestigacionmarisol.blogspot.com/2012/12/tipos-y-niveles-de-investigacion.html#:~:text=Nivel%20de%20investigaci%C3%B3n%3A%20se%20refiere,o%20un%20evento%20de%20estudio>.
- Hernández, R. (27 de junio de 2012). *Slideshare*. Obtenido de Slideshare: <https://es.slideshare.net/Spaceeboy/diseo-de-investigacion-transversal-y-longitudinal>
- Hidalgo, M. R., Jiménez, R. C., & Torres, B. E. (Abril de 2021). Aplicación de los métodos Pest-DAFO para el diagnóstico de la situación actual de la justicia indígena en Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 13, 212. Obtenido de <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2026/2015>
- Maldonado, J. A. (27 de Junio de 2018). *La estrategia empresarial su formulación, planeación e implantación*. Obtenido de Universidad Santa María: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56886274/ESTRATEGIA_EMPRESARIAL_2018.pdf?1530199770=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLA_ESTRATEGIA_EMPRESARIAL.pdf&Expires=1624343485&Signature=NNO102U-BT8v83e~1XNWPYFCsRjGRCLXh3wNCzI5FJXC-4ncZ9FgaOI
- Merino, J. P. (2016). *Definición de rendimiento financiero*. Obtenido de (<https://definicion.de/rendimiento-financiero/>)
- Moncayo, E. B. (Abril de 2005). Obtenido de <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/465/1/CD-0837.pdf>
- Navajo, P. (2016). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas, guía participativa basada en valores*. Madrid, Spain: Narcea Ediciones. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/espoch/46037>

- Ochoa, I. (31 de Julio de 2020). *Objetivos SMART: definición y ejemplos*. Obtenido de El argumento del capital : <https://igorochoa.net/2020/07/31/objetivos-smart-ejemplos/>
- Pantoja, C. T., & Placencia, A. A. (30 de Octubre de 2016). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. *ARTÍCULO DE REFLEXIÓN*, 330. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfmun/v65n2/0120-0011-rfmun-65-02-329.pdf>
- Peralta, M. P. (2020). *Crece Mujer de Banco Estado* . Obtenido de <https://www.crecemujer.cl/capacitacion/comienzo-un-negocio/cual-es-la-importancia-de-la-planificacion-en-tu-emprendimiento>
- Quiroa, M. (marzo de 9 de 2020). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/planificacion-estrategica.html>
- Ramírez, M. (2020). *Gerencia estratégica*. Universidad Abierta para Adultos (UAPA). Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/175881?page=30>
- Riquelme Leiva, M. (diciembre de 2016). *Una herramienta esencial para el estudio de la empresa*. Obtenido de FODA: Matriz o Análisis FODA: <https://www.analisisfoda.com/>
- Riquelme, M. (12 de noviembre de 2021). *Web y empresas*. Obtenido de Qué es la planificación: <https://www.webyempresas.com/que-es-la-planificacion/>
- Rodríguez, A. y. (junio de 2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *EAN*, 179-200. Obtenido de <https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>
- Rodriguez, M. (2016). *Planificación estratégica: fundamentos y herramientas de actuación*. Córdoba, Argentina: Editorial Brujas. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/78217?page=66>.
- Roncancio, G. (25 de Mayo de 2018). Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>
- Ruiz Barroeta, M. (3 de Abril de 2021). *MEFE y MEFI, herramientas para análisis estratégico*. Obtenido de Milagros Ruiz Barroeta: <https://milagrosruizbarroeta.com/mefe-y-mefi-herramientas-para-analisis-estrategico/>
- Sy Corvo, H. (24 de Julio de 2019). *Matriz EFI: qué evalúa, cómo hacerla, análisis, ejemplo*. Obtenido de lifeder: <https://www.lifeder.com/matriz-efi/>

- Tejada Betancourt, L., & Ramírez, M. (2020). *Gerencia estratégica*. Santiago de los Caballeros, República Dominicana: Universidad Abierta para Adultos (UAPA). Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/175881>
- Tomala, O. (12 de Agosto de 2016). *Sites google*. Obtenido de Sites Google: <https://sites.google.com/site/misitioweboswaldotomala2016/tipos-de-investigacion>
- Uriarte, A. F., & Obregón, I. F. (2019). *La Estrategia Empresarial Con Método*. Bilbao: Desclee De Brower, S.A. Obtenido de <https://www.edesclee.com/img/cms/pdfs/9788433030696.pdf>
- Uriarte, J. M. (9 de Marzo de 2020). *Planificación*. Obtenido de Características: <https://www.caracteristicas.co/planificacion/>
- Verona, Urcia & Paucar . (2020). *Scielo*. Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-99172020000300439
- Westreicher, G. (25 de agosto de 2020). *Economipedia* . Obtenido de Planificación: <https://economipedia.com/definiciones/planificacion.html>
- Westreicher, G. (6 de agosto de 2020). *Economipedia.com*. Obtenido de Estrategia : <https://economipedia.com/definiciones/estrategia.html>
- Wigodski. (14 de julio de 2010). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de Poblacion y muestra: <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/poblacion-y-muestra.html>
- Yáñez. (2020). Obtenido de <https://www.lifeder.com/enfoque-investigacion/>

ANEXOS

ANEXO A: FORMATO DE LA ENCUESTA



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS
ENCUESTA



OBJETIVO: Recabar información necesaria del personal operativo de la Empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A. para establecer un análisis situacional actual del proceso productivo y de la eficiencia administrativa.

DIRIGIDO A: Personal operativo de la empresa

2. ¿Cuánto conoce acerca de la producción de la Pitahaya?

- a) Poco
- b) Medio
- c) Mucho

3. ¿Cuál de las siguientes amenazas considera que es la más peligrosa en la producción?

- a) Chinche patón
- b) Mosca del botón floral
- c) Ratones y pájaros
- d) Otros _____

4. ¿Con qué frecuencia se aplica los pesticidas (fitosanitarios) en la planta?

- a) 2 veces al año
- b) 3 veces al año
- c) 4 veces al año
- d) 6 veces al año

5. ¿Qué tiempo aproximado conlleva todo el proceso de producción y exportación?

- a) De 2 a 4 meses
- b) De 3 a 6 meses

6. ¿Cree usted que se utilizan todas las medidas de bioseguridad al momento de manipular el producto?

SI

NO

7. ¿Existe alguna sustancia química que ayude a preservar la fruta por más tiempo?

SI

NO

8. ¿En qué meses del año se da la cosecha de Pitahaya?

- a) Enero
- b) Febrero
- c) Marzo
- d) Abril
- e) Mayo
- f) Junio
- g) Julio
- h) Agosto
- i) Septiembre
- j) Octubre
- k) Noviembre
- l) Diciembre

9. Dentro del cuerpo administrativo ¿Existe un supervisor quien pueda evidenciar el control de calidad en el proceso de embarque?

SI

NO

10. ¿La empresa realiza capacitaciones constantemente acerca del tratamiento de la fruta en todo el proceso de empaque?

SI

NO

11. ¿Los objetivos de la empresa reflejan sus intereses?

SI

NO

12. ¿Su esfuerzo ha tenido retribuciones justas?

SI

NO

ANEXO B: GUÍA DE ENTREVISTA APLICADO AL PRESIDENTE Y CONTADORA DE LA EMPRESA MEGA FRUITS AMAZON Y ANDES S.A



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE FINANZAS
ENTREVISTA**

OBJETIVO: Obtener información a través de las preguntas planteadas, la opinión de las fuentes primarias será de mucha ayuda para identificar la situación actual de la empresa Mega Fruits Amazon y Andes S. A.

DIRIGIDO A: Personal Administrativo

CARGO: PRESIDENTE

CONTADORA

1. **¿Cuánto tiempo lleva siendo socio de la Empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A. y desde cuando se desempeña como presidente?**
2. **En la Empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A. que usted administra ¿Existe una planificación estratégica?**
3. **¿La Empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A. cuenta con misión, visión, valores y políticas?**
4. **¿La Empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A. está cumpliendo con los objetivos propuestos?**
5. **¿Los procesos administrativos de la empresa son adecuados o necesitan reestructurarse?**
6. **¿La Empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A. cuenta con una estructura organizacional?**
7. **¿Cuáles son los valores que caracteriza el modo de operar de la Empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A.?**
8. **¿La Empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A. brinda cursos de capacitación al personal administrativo y operario?**
9. **¿Ha crecido la Empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A. durante su gestión como presidente?**
10. **¿Cómo ha afectado la pandemia a la exportación del producto?**
11. **¿La Empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A. ha realizado un análisis interno y externo para conocer la situación actual?**
12. **¿La Empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A. conoce cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas?**

- 13. ¿La Empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A. tiene un proyecto concreto para la modernización de su sistema dentro de los próximos tres años?**
- 14. Usted, como presidente de la Empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A. ¿Ha implementado estrategias para la captación de nuevos clientes como para la fidelización de los existentes?**
- 15. ¿Cómo analiza usted a la Empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A. frente a la competencia?**
- 16. ¿Cómo se encuentra la Empresa Mega Fruits Amazon y Andes S.A. en el ámbito financiero?**

ANEXO C: Procesos

























