



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA
GYJ REPRESENTACIONES EN EL MERCADO AGRÍCOLA**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Licenciado en
Administración de Empresas**

Línea de investigación:

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

Autor:

David Patricio Toro Villacis

Director:

PhD. Julio César Zurita Altamirano

Ambato – Ecuador

Mayo 2024

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **DAVID PATRICIO TORO VILLACIS**, con cédula de ciudadanía **1804695524**, autor del trabajo de graduación titulado: "PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA GYJ REPRESENTACIONES EN EL MERCADO AGRÍCOLA", previo a la obtención del título profesional de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, mayo 2024



David Patricio Toro Villacis

CC. 1804695524

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA
GYJ REPRESENTACIONES EN EL MERCADO AGRÍCOLA**

Línea de investigación:

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

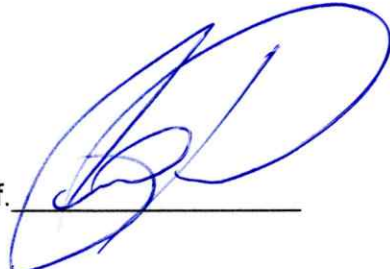
Autor:

David Patricio Toro Villacis

Julio César Zurita Altamirano, Ing. PhD.

CC. 1803102662

CALIFICADOR

f. 

Franklin Rodrigo Pacheco Rodríguez, Ing. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Betty Viviana Avellán Herrera, Ing. Mg.

CALIFICADOR

f. 

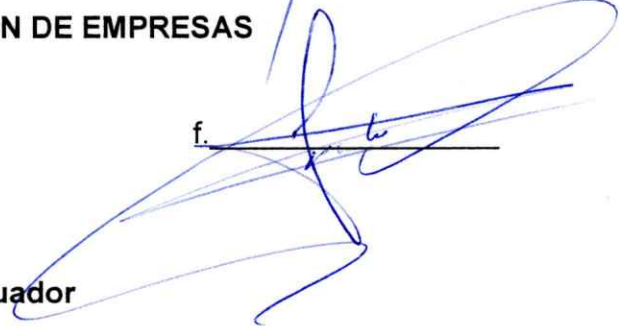
Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Ing. Mg.

DIRECTOR ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

f. 

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. 

Ambato – Ecuador

Mayo 2024

DEDICATORIA

Queridos padres y abuelitos

En este espacio de cariño y gratitud, quiero dedicar estas palabras llenas de amor y reconocimiento a quienes han sido los pilares más sólidos de mi vida: ustedes, mis adorados padres, y mis abuelitos.

A ustedes, mamá y papá, agradezco por ser mis guías incondicionales, por brindarme amor, apoyo y enseñanzas que han moldeado mi carácter y han iluminado mi camino. Su sacrificio, dedicación y paciencia han sido fuente de inspiración constante. Cada logro que alcanzo es un reflejo de la educación y los valores que me han transmitido.

A ti, abuelita, fuente de sabiduría y amor infinito, agradezco por ser el vínculo con las generaciones pasadas y por regalarme la riqueza de tus experiencias. Abuelito, tus abrazos y palabras de aliento han sido faros luminosos en mi travesía, y tu amor ha tejido los más hermosos recuerdos de mi infancia.

En este gesto sencillo, quiero expresar mi profundo agradecimiento por la dicha de contar con padres y abuelitos tan excepcionales. Sus valores, amor y apoyo son tesoros que atesoro en lo más profundo de mi corazón.

Con cariño y eterna gratitud,

AGRADECIMIENTO

Con profundo agradecimiento en mi corazón, quiero expresar mi reconocimiento a Dios, fuente inagotable de sabiduría y guía, por iluminar mi camino y brindarme fortaleza durante esta travesía académica.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, mi más sincero agradecimiento por ser el espacio donde he cultivado conocimientos y crecido como estudiante. Agradezco a todos los docentes que, con su arduo trabajo y dedicación, han compartido sus valiosos conocimientos, contribuye así a mi formación integral.

Quiero destacar de manera especial al PhD. Julio César Zurita Altamirano y al Mg. Freddy Leonardo Ibarra Sandoval, director de la Escuela de Administración de Empresas. Su erudición y compromiso fueron faros luminosos en el camino de la realización de mi proyecto de titulación. Agradezco sinceramente por su orientación, apoyo incondicional y sabios consejos que han enriquecido mi experiencia académica.

Que esta expresión de gratitud alcance la magnitud de la bendición que ha sido contar con guías tan excepcionales en este viaje educativo.

Con aprecio y reconocimiento

RESUMEN

La planificación estratégica desempeña un papel fundamental al proporcionar una visión integral de las actividades empresariales y al prevenir posibles riesgos en los procesos de gestión. En el caso de la empresa GYJ representaciones en el mercado agrícola que se localiza en el cantón Quero, esta metodología adquiere una importancia particular, se emplea análisis como la Matriz F.O.D.A y la evaluación de factores internos y externos. Estos análisis sirven como guía para lograr un posicionamiento sólido en el mercado agrícola.

La investigación tiene como objetivo diseñar un plan estratégico para posicionar a la empresa GYJ Representaciones en el mercado agrícola. Se utiliza una metodología descriptiva con un enfoque cualitativo y cuantitativo para respaldar la investigación.

Se espera que los resultados identifiquen elementos clave para mejorar la gestión administrativa en el mercado agrícola. La conclusión destaca la importancia de implementar estrategias específicas para fortalecer el posicionamiento de la empresa en este mercado. Finalmente, la planificación estratégica es esencial para el éxito de GYJ Representaciones, se proporciona un plan de acción de mejora claro para aprovechar oportunidades de negocio y mantenerse competitivo en el mercado agrícola con el detalle de estrategias.

Palabras clave: planificación estratégica, mercado, competitividad, posicionamiento

ABSTRACT

Strategic planning plays a key role in providing a comprehensive view of business activities and preventing potential risks in management processes. In the case of GYJ Representations in the Quero canton, this methodology takes on particular importance, using analyses such as the F.O.D.A. Matrix and the evaluation of internal and external factors. These analyses serve as a guide to achieve a solid positioning in the agricultural market.

The objective of the research is to design a strategic plan to position G&J Representations in the agricultural market. A descriptive methodology with a qualitative and quantitative approach is used to support the research.

The results are expected to identify key elements for improving administrative management in the agricultural market. The conclusion highlights the importance of implementing specific strategies to strengthen the company's positioning in this market. Finally, strategic planning is essential for the success of GYJ Representations, a clear improvement action plan is provided to take advantage of business opportunities and stay competitive in the agricultural market with detailed strategies.

Keywords: *strategic planning, market, competitiveness, positioning*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	7
1.1. Planificación estratégica.....	7
1.2. Proceso de la planificación estratégica	14
1.3. Posicionamiento de la empresa	26
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	35
2.1. Enfoque, diseño y alcance de la investigación	35
2.2. Caracterización de la empresa GYJ Representaciones	37
2.3. Discusión de información levantada a partir de los instrumentos	42
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	56
3.1. Antecedentes de la propuesta.....	56
3.2. Desarrollo de la planeación estratégica.....	57
3.3. Identificación de objetivos estratégicos y acciones de mejora	74
CONCLUSIONES.....	100
RECOMENDACIONES	102
BIBLIOGRAFÍA	103
ANEXOS	114

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Manejan un plan estratégico para el posicionamiento empresarial	43
Tabla 2 La empresa implementa internamiento direccionamiento estratégico	44
Tabla 3 Evaluar la capacitación recibida por parte de GYJ Representaciones. ...	44
Tabla 4 La empresa GYJ Representaciones maneja una estructura organizativa	45
Tabla 5 Nivel de satisfacción para el posicionamiento de la empresa	46
Tabla 6 Conocimientos contribuyen al diseño del plan estratégico	46
Tabla 7 Percepción de fortalezas y debilidades en comparación con la competencia.....	47
Tabla 8 Tendencia y posicionamiento en el desarrollo de un plan estratégico.....	47
Tabla 9 Conoce la filosofía de la empresa	48
Tabla 10 Participación en iniciativas estratégicas	48
Tabla 11 Análisis de la situación de sus principales competidores	49
Tabla 12 En qué medida atrae a los consumidores	50
Tabla 13 Priorización de fortalezas	65
Tabla 14 Priorización de debilidades.....	66
Tabla 15 Priorización de oportunidades	67
Tabla 16 Priorización de amenazas	67
Tabla 17 Matriz de Perfil Competitivo.....	73
Tabla 18 Tabla resumen del presupuesto por objetivo.....	99

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Elementos para establecer la planeación estratégica	12
Ilustración 2 Tipos de planes	14
Ilustración 3 Proceso de la planificación estratégica	17
Ilustración 4 Modelo de planificación estratégica de William Newman.....	19
Ilustración 5 Modelo de planificación estratégica de Frank Banghart.....	20
Ilustración 6 Modelo de planificación estratégica de Bateman y Snell	22
Ilustración 7 Modelo de planificación estratégica de Kaufman González	23
Ilustración 8 Modelo de planificación estratégica de Fred David	25
Ilustración 9 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción.....	33
Ilustración 10 Logotipo de GYJ Representaciones.....	39
Ilustración 11 Lista de productos	42
Ilustración 12 Planificación estratégica en la empresa GYJ Representaciones ...	56
Ilustración 13 Visión de GYJ Representaciones reestructurada.....	57
Ilustración 14 Misión de GYJ Representaciones reestructurada	58

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Caracterización y semejanzas de los modelos de planificación	26
Cuadro 2 Estructura de la matriz FODA	27
Cuadro 3 Matriz EFE	28
Cuadro 4 Matriz EFI	29
Cuadro 5 Valores de priorización	29
Cuadro 6 Matriz de estrategias	32
Cuadro 7 Matriz de perfil competitivo	32
Cuadro 8 Misión de GYJ Representaciones.....	40
Cuadro 9 Visión de GYJ Representaciones	41
Cuadro 10 Análisis de la entrevista	51
Cuadro 11 Valores	59
Cuadro 12 Políticas	60
Cuadro 13 Auditoría interna (diagnóstico al interior de la institución).....	62
Cuadro 14 Auditoría externa (diagnóstico del entorno)	63
Cuadro 15 Matriz FODA.....	69
Cuadro 16 Mapa de necesidades debilidades.....	70
Cuadro 17 Mapa de necesidades amenazas	71
Cuadro 18 Evaluación exhaustiva de los factores para el rendimiento y posición de la empresa GYJ.....	72
Cuadro 19 Matriz de estrategias de cambio (1).....	75
Cuadro 20 Matriz de estrategias de cambio (2).....	76
Cuadro 21 Matriz de estrategias de cambio (3).....	77
Cuadro 22 Plan de Acción Objetivo Estratégico (1)	79
Cuadro 23 Plan de Acción Objetivo Estratégico (2)	81
Cuadro 24 Plan de Acción Objetivo Estratégico (3)	83
Cuadro 25 Desarrollo Objetivo Estratégico (1)	85
Cuadro 26 Desarrollo Objetivo Estratégico (2)	88
Cuadro 27 Desarrollo Objetivo Estratégico (3)	92
Cuadro 28 Supervisión empresarial: actividades clave y enfoques destacados ..	98

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Guión de entrevista	114
Anexo 2 Encuesta	116
Anexo 3 Ficha de validación 1.....	119
Anexo 4 Ficha de validación 2.....	120
Anexo 5 Ficha de validación 3.....	121
Anexo 6 Autorización.....	122
Anexo 7 Fotos evidencia de trabajo	123

INTRODUCCIÓN

En el actual entorno empresarial dinámico, la planificación estratégica se presenta como un componente crucial para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones. El análisis en cuestión adentra al lector en la "Planificación Estratégica para Posicionar a la Empresa GYJ Representaciones en el mercado agrícola", una entidad arraigada en el ámbito agrícola que se enfrenta a desafíos que requieren, por ende, una visión estratégica para destacarse en un entorno competitivo en constante evolución. La agricultura, como práctica ancestral, desempeña un papel fundamental en la economía global y, particularmente, en el país, posicionándose como una columna vertebral en el sistema económico al proporcionar alimentos y ser una fuente inagotable de empleo para la población.

En el contexto de los antecedentes teóricos y prácticos relacionados con la temática investigada, se examina que a lo largo de los últimos 10.000 a 12.000 años, el avance de la humanidad ha estado estrechamente ligado al desarrollo de la agricultura (Marchenko & Morillas, 2023). A lo largo de este extenso período, los seres humanos llevan a cabo un proceso mediante el cual modifican genéticamente y/o adaptan ciertas especies de plantas o animales para que sean más útiles para sus necesidades. En el caso de las plantas, implica la selección y cultivo de variedades específicas con características deseadas, como mayor rendimiento, resistencia a enfermedades o cambios en la forma y el tamaño.

Este proceso de domesticación de Marchenko y Morillas ha sido fundamental en la historia de la agricultura, permite a las sociedades humanas pasar de depender de la recolección de alimentos a la producción controlada y sostenible de plantas y modifican sus patrones alimenticios. Múltiples investigaciones arqueológicas y genéticas indican que los Homo sapiens ya incorporaban semillas y vegetales en su dieta, señala una temprana adopción de prácticas agrícolas (Bula, 2020). La historia en la agricultura es de gran impacto directo en el progreso humano, y se observa que, en los países más avanzados y prósperos, la agricultura desempeña un papel esencial en su crecimiento y prosperidad.

La relevancia económica de la agricultura en una nación es innegable, y representa aproximadamente el 4% del Producto Interno Bruto (PIB) a nivel mundial, y en algunos casos, supera el 25% (Preneuf, 2021). Estudios indican la proyección para el año 2050, la productividad agrícola no será suficiente para satisfacer la creciente demanda alimentaria de una población estimada en más de 9.8 millones de personas. Para abordar estas necesidades, será imperativo aumentar la producción de alimentos en más del 70% (Vinchira & Moreno, 2019).

Desempeña, un papel significativo en el sector agrícola ecuatoriano el Ministerio de Agricultura y Ganadería (2019) porque contribuye con el 8% del Producto Interno Bruto anual y genera aproximadamente 2.2 millones de empleos, es esencial para el desarrollo económico oportunidades laborales en las zonas rurales. Destacan en el ámbito internacional productos como banano, cacao, café y flores, que se comercializan y exportan desde el país a nivel global (EKOS, 2022). A nivel nacional, los productos agrícolas más destacados en términos de comercio incluyen: el arroz, cebolla, tomate riñón, maíz, aguacate, papa, lechuga.

En la provincia de Tungurahua, la planificación estratégica se presenta como la herramienta esencial dentro de una organización, es un proceso sistemático destinado a concebir e implementar planes para alcanzar metas predefinidas (Muñiz, Tomala, & Alvarado, 2023). Su relevancia se manifiesta especialmente en la toma de decisiones corporativo, facilita la evaluación de la eficacia de las acciones actuales y traza la dirección futura necesaria para cumplir con los propósitos establecidos (Delgado, Bravo, & Pinzón, 2022). Además, se encarga de definir la misión de la empresa, establecer objetivos, elaborar estrategias de desarrollo y mantener coherencia en su cartera de productos y mercados.

La formulación estratégica engloba la elaboración de la visión y misión, González, *et al.* (2019) identifican que las oportunidades y amenazas pueden provenir de una variedad de fuentes externas y es importante que las organizaciones y personas estén atentas a estos factores, como: mercado, economía, tecnología, ambiente político y legal, sociocultural, recursos, competencia para adaptarse y aprovechar las oportunidades mientras gestionan las amenazas.

El análisis de fortalezas y debilidades internas ayuda a una organización a comprender sus capacidades y limitaciones, identificar áreas, como: recursos humanos, recursos tecnológicos, recursos financieros, marca y reputación, innovación y capacidad de adaptación en la red de distribución y logística, calidad del producto o servicio, relaciones con *stakeholders* de mejora y establecer estrategias para aprovechar sus fortalezas y superar sus debilidades. Esto proporciona una base sólida para el desarrollo de estrategias competitivas y el logro de los objetivos organizacionales, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la generación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir (Gallardo, 2021).

Después de realizar el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas, según Robbins y Coulter (2019) indican, que los directivos deben identificar y evaluar alternativas estratégicas, optar por aquellas que capitalizan las fortalezas de la organización y aprovechan las oportunidades del entorno, o bien, que corrigen debilidades y mitigan amenazas.

Particularmente, subrayan la importancia de establecer estrategias a los niveles corporativo, empresarial y funcional de la organización. Los directivos concluyen que, al desarrollar estrategias, proporcionan a la organización una ventaja relativa sobre sus competidores. En consonancia con las definiciones anteriores, se puede afirmar que la planificación estratégica, mediante sus fundamentos y estrategias bien estructuradas, facilita la obtención de ventajas competitivas y su consolidación, contribuye al logro de objetivos.

La formulación estratégica engloba una serie de procesos vitales para la dirección y el éxito de una organización. Incluye la creación de una visión y misión que guíen las acciones futuras, así como la identificación de oportunidades y amenazas en el entorno empresarial. Además, implica un análisis minucioso de las fortalezas y debilidades internas de la empresa, con el fin de aprovechar al máximo los recursos disponibles y mitigar posibles vulnerabilidades.

Una vez establecidos estos fundamentos, la formulación estratégica también implica la fijación de objetivos a largo plazo que proporcionen una guía clara para las acciones futuras. A partir de estos objetivos, se generan estrategias alternativas que permitan alcanzarlos de manera efectiva, los desafíos y oportunidades presentes en el entorno competitivo. Finalmente, se eligen estrategias específicas que se alineen con los objetivos de la organización y maximicen sus posibilidades de éxito a largo plazo. Este proceso continuo de formulación estratégica es esencial para mantener la relevancia y la competitividad en un entorno empresarial en constante evolución.

Es crucial reconocer que toda empresa puede enfrentarse a desafíos en cuanto a su imagen comercial y su visibilidad en el mercado. Desde otra perspectiva, Robbins y Coulter (2019) determinan, que una empresa no logra transmitir una imagen sólida y confiable al público, corre el riesgo de ser poco conocida y de no generar la confianza necesaria para atraer clientes potenciales. Esta falta de reconocimiento y confianza puede resultar en una pérdida de oportunidades de negocio y en la incapacidad para retener a clientes clave.

Una de las limitaciones más importantes que enfrenta una empresa en esta situación es la carencia de una planificación a largo plazo. La ausencia de una visión clara y objetivos bien definidos puede llevar a la empresa a perder el rumbo y a no poder adaptarse eficazmente a los cambios del entorno empresarial. Sin una dirección clara hacia dónde dirigirse, la empresa puede caer en una situación de estancamiento o incluso declive.

Para superar estas limitaciones y mejorar su posición en el mercado, la empresa debe centrarse en fortalecer su imagen comercial y en aumentar su visibilidad. Esto puede lograrse a través de estrategias de marketing efectivas, que incluyan una comunicación clara y coherente de los valores y ventajas de la empresa. Además, es fundamental desarrollar relaciones sólidas con los clientes existentes y potenciales, con compromiso y un excelente servicio al cliente.

Asimismo, es esencial que la empresa establezca una planificación a largo plazo, con metas y objetivos claros que guíen sus acciones y decisiones. Esto ayudará a la empresa a mantenerse enfocada en su visión a largo plazo y a identificar y aprovechar oportunidades de crecimiento. Al tener una dirección clara y una imagen sólida en el mercado, la empresa estará mejor preparada para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que se presenten en el futuro.

En este contexto, se plantea el problema científico: ¿qué factores inciden en el posicionamiento de GYJ Representaciones? Se defiende la idea de que “la planificación estratégica en GYJ Representaciones contribuye a mejorar la gestión administrativa y fortalecer la presencia en el mercado”. El objetivo general consiste en diseñar un plan estratégico para posicionar a GYJ Representaciones en el mercado agrícola. Además, se detallan los objetivos específicos, los cuales representan contribuciones específicas al trabajo de investigación, como: fundamentar teóricamente la planeación estratégica para el posicionamiento de la organización en el mercado agrícola; el segundo objetivo específico diagnosticar la situación actual para la propuesta de un plan estratégico y el posicionamiento en la empresa GYJ Representaciones, y el tercer objetivo específico, desarrollar el componente clave de un plan estratégico centrado en el posicionamiento en el mercado.

La metodología que se adopta para la investigación propuesta se justifica en la planeación estratégica para el posicionamiento de GYJ Representaciones en el mercado agrícola, con un enfoque cualitativo y cuantitativo para explorar exhaustivamente el entorno empresarial. La realización de entrevistas y encuestas proporciona una visión interna invaluable de la empresa, mientras que la aplicación de métodos analíticos como el análisis-síntesis y el inductivo-deductivo permite un análisis riguroso de los datos recopilados. Esto facilita la identificación de patrones y relaciones significativas para el desarrollo de estrategias efectivas respaldadas por evidencia empírica, y una comprensión profunda de las dinámicas del mercado agrícola y probabilidades de éxito en la implementación de acciones que impulsen el crecimiento y el posicionamiento de la empresa en este sector. Este proyecto de

investigación ofrece un análisis detallado que servirá como referencia para las empresas e instituciones interesadas en este ámbito.

El tema de la planeación estratégica para el posicionamiento de GYJ Representaciones en el mercado agrícola se justifica por su relevancia para varios aspectos claves: identificación de oportunidades, competitividad, gestión de riesgos, alineación de recursos, crecimiento sostenible de la empresa en un entorno empresarial dinámico y exigente. Dada la importancia del sector agrícola y sus constantes cambios, es fundamental para GYJ Representaciones establecer una estrategia sólida que le permita diferenciarse y destacarse en el mercado. La implementación de un plan estratégico enfocado en el posicionamiento le brindará a la empresa una visión clara de sus objetivos a largo plazo, así como de las acciones necesarias para alcanzarlos, lo que contribuirá significativamente a su éxito y sostenibilidad en el sector agrícola.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

Este capítulo tiene como objetivo proporcionar una revisión de las definiciones relacionadas con la planificación estratégica, con el fin de facilitar una comprensión integral centrada en la administración estratégica y los factores clave de la planificación que afectan el posicionamiento en el mercado.

1.1. Planificación estratégica

Un plan estratégico es un documento que establece los objetivos a largo plazo de una organización y las estrategias que se utilizarán para alcanzarlos. Este plan proporciona una visión clara de hacia dónde se dirige la organización y cómo planea llegar allí, según Apaza, *et al.* (2022) sostienen que “es la ruta para alcanzar la visión de conjunto que la alta dirección tiene de los resultados esperados a largo, mediano y corto plazo, de su personal, su organización y de la comunidad en que se desarrolla” (pp.101-126). Igual, Cedeño y Gellibert (2023) aclaran que: “es una herramienta vital para el éxito de las empresas en el mundo actual, cada vez más globalizado y competitivo. Esta práctica que se estudia y se define por varios autores, como Henry Fayol, Peter Drucker, Carlos Matus y Fred David, entre otros” (p.28).

Desde este punto de vista, va más allá de las operaciones diarias, porque aborda la planificación a largo a plazo y la adaptabilidad frente a un entorno empresarial en constante cambio. La gestión estratégica, al buscar no solo la supervivencia sino también la excelencia y el liderazgo, se anticipa y responde proactivamente a desafíos y oportunidades, busca establecer una secuencia coherente en sus acciones. Por otro lado, un plan se define como un conjunto de acciones organizadas, diseñadas para alcanzar un objetivo específico, y puede abarcar diferentes áreas de la organización, como marketing, recursos humanos y finanzas, en diferentes períodos de tiempo, a corto, mediano o largo plazo.

Las diferencias, según varios autores coinciden en que un plan es un documento que detalla las acciones específicas que se llevarán a cabo para alcanzar un

objetivo que se determinó en un período de tiempo específico. Sin embargo, la diferencia principal radica en el alcance y la duración del plan. Algunos autores, como *Stephen y Coulter* (2019), sugieren que un plan puede ser de corto plazo (menos de un año), mientras que otros, como *Stoner, et al.* (2019), sugieren que los planes pueden abarcar períodos más largos y estar más integrados en la estrategia general de la organización.

Desde esa perspectiva, se infiere que mientras el plan estratégico se enfoca en establecer objetivos a largo plazo y las estrategias para alcanzarlos, el plan puede referirse a cualquier conjunto de acciones organizadas destinadas a lograr un objetivo específico, ya sea a corto, mediano o largo plazo. La distinción principal entre ambos radica en su alcance temporal y su enfoque estratégico según las diversas interpretaciones de los autores.

La definición de algunos autores ahonda en los fundamentos de la planificación estratégica y resalta su importancia crítica en la toma de decisiones empresariales, con una secuencia lógica en el entendimiento de estos conceptos. Entonces, la gestión estratégica actúa como la brújula que guía a las organizaciones hacia el logro de sus metas y el establecimiento de un posicionamiento destacado en el mercado. En este sentido, *Huamán, et al.* (2022) consideran que la gestión es un proceso que implica planificar, organizar, dirigir y controlar. En el ámbito empresarial, se enfoca en el logro de objetivos, el desarrollo de estrategias y la toma de decisiones, trazan un camino deseado mediante el análisis de aspectos internos y externos (*Vargas & Chafla, 2022*).

Por otro lado, a la planificación estratégica se le configura como un proceso que establece la meta en alcanzar, especialmente en el ámbito empresarial, y en conjunto con el direccionamiento estratégico a largo plazo, como destacan *Tixe y Navarrete* (2022), *Saigua y Lara* (2020), en coherencia con las situaciones mencionadas, la administración estratégica surge como la herramienta principal para llevar a cabo la función directiva dentro del proceso administrativo.

Particularmente, Guacho y Esparza (2021) comprenden las decisiones y acciones directivas que impactan en el rendimiento de una empresa, incluye aspectos como el análisis del entorno, la formulación e implementación de estrategias, así como la evaluación y el control. A través, Tixi y Merino (2022) el análisis interno de la organización emerge como un pilar fundamental que facilita el desarrollo de una gestión altamente eficiente, que se sustenta en la claridad de la misión, visión y objetivos de la entidad. Este examen minucioso de los recursos, capacidades y procesos internos proporciona una visión detallada que sirve como fundamento para la toma de decisiones estratégicas, permite la alineación de acciones y recursos con la dirección estratégica delineada por la organización.

En el ámbito de la planificación estratégica, Gómez y Aizaga (2023) resaltan la importancia del diagnóstico interno como un factor determinante para mejorar la eficiencia operativa y alcanzar los objetivos institucionales de manera efectiva. Del mismo modo, según lo planteado por Tixi y Navarrete (2022), la planificación se utiliza en la gestión empresarial para desarrollar estrategias en un entorno caracterizado por la incertidumbre, donde la falta de certeza sobre los eventos futuros es una constante. En este contexto, la incertidumbre empresarial se convierte en un desafío que requiere minimizar pérdidas y garantizar el éxito en la consecución de la misión y visión de la organización.

De acuerdo con lo anterior cabe decir, la planificación estratégica estudia la organización desde lo interno, como recursos y capacidades, como lo externo, con el objeto de potencializar la empresa en el mercado sin importar el tamaño, tipo de negocio y capital monetario, para el desarrollo de la ventaja, competitiva igualmente, la sostenibilidad empresarial.

Además, permite conocer los cambios que ocurren como resultado de las decisiones adoptadas por las organizaciones. En este sentido, el estudio de los grupos de interés, sus expectativas e intereses, es fundamental para continuar con el diseño y la ejecución del plan de acción. Bajo esta supervisión, es crucial que el plan sea atractivo para el cliente o consumidor final, lo que implica competir de manera diferente, obtener una mayor utilidad y evitar desequilibrios en el mercado

que puedan tener impactos negativos. En consecuencia, el proceso de supervisión debe garantizar la alineación con las demandas del mercado y las necesidades de los clientes, asegura así una ventaja competitiva sostenible y una posición sólida en el mercado.

La supervisión efectiva es crucial para detectar oportunidades emergentes y amenazas en un entorno empresarial dinámico, permite ajustes ágiles y proactivos en el plan estratégico de la organización. Esta capacidad de adaptación garantiza no solo el éxito a corto plazo, sino también un crecimiento sostenible a largo plazo, convierte el proceso de supervisión en un componente esencial de la gestión estratégica. Por otro lado, la planificación estratégica, un proceso sistemático que establece objetivos a largo plazo y desarrolla estrategias para alcanzarlos, se basa en la identificación de la visión, misión, análisis del entorno externo e interno, y la definición de objetivos específicos. Este proceso guía la toma de decisiones organizacionales en áreas como la gestión financiera, el marketing, la innovación tecnológica y la gestión de recursos humanos, asegura la dirección futura de la empresa y su competitividad en el mercado.

Entre los elementos clave de la planificación estratégica se encuentran la formulación de objetivos claros y alcanzables, la identificación de estrategias para alcanzar esos objetivos, la asignación de responsabilidades y la definición de indicadores de desempeño para monitorear el progreso hacia esos objetivos. En particular, la planificación estratégica es un proceso fundamental para establecer la dirección y el rumbo de una organización a largo plazo, y para asegurar su adaptación y competitividad en un entorno empresarial cambiante y desafiante.

El análisis ambiental en primer lugar, constituye la fase inicial, donde se lleva a cabo un diagnóstico integral de la organización en aspectos como estructura, cultura y recursos. Además, se examinan los contextos social e industrial, es esencial tener en cuenta estos aspectos al evaluar la condición de la empresa. En segundo lugar, la fase de formulación, que se centra en idear estrategias para lograr los objetivos establecidos y definir los resultados esperados. La tercera etapa es la implementación, que comprende la elección y ejecución de la estrategia más

apropiada. En esta etapa, se cuenta con información detallada sobre las actividades, el presupuesto y los pasos a seguir.

En la cuarta fase, se lleva a cabo con la retroalimentación, a fin, de determinar la efectividad del proyecto en la estrategia implementada y en su capacidad se emplea herramientas: rendimiento, seguimiento de indicadores y revisiones periódicas de los planes estratégicos, con el propósito de efectuar las correcciones necesarias. La clave del éxito administrativo, según Chiavenato y Shapiro (2019) reside en el desarrollo de estrategias efectivas y en la implementación adecuada de las mismas. Esta implementación exitosa implica un compromiso significativo por parte de los colaboradores con el plan establecido. En este contexto, la comunicación asertiva emerge como un elemento crucial para asegurar una gestión exitosa. Expertos destacados en la materia, como Chávez (2019) y Castro (2019) subrayan la importancia de utilizar enfoques de comunicación que fomenten la comprensión y la adhesión de los colaboradores al plan estratégico.

Adicionalmente, es imperativo reconocer que la efectividad de la implementación de estrategias no solo depende de la formulación de planes, sino también de la capacidad de adaptación a situaciones cambiantes y dinámicas del entorno empresarial. En este sentido, la flexibilidad y la agilidad se vuelven cualidades esenciales en el proceso de administración exitosa. Asimismo, el liderazgo desempeña un papel fundamental en la ejecución exitosa de estrategias. Los líderes deben inspirar y motivar a los miembros del equipo, fomentar un ambiente que fomente la participación activa y el compromiso con los objetivos estratégicos. La gestión efectiva de recursos humanos, en este contexto, implica entender las necesidades y aspiraciones de los colaboradores para alinearlos con los objetivos organizacionales.

Una faceta clave en la administración efectiva es monitorear y evaluar constantemente la implementación de estrategias. Establecer métricas de desempeño, analizar resultados y realizar ajustes si es necesario por ser las prácticas esenciales para garantizar la eficacia y eficiencia del plan estratégico. En este marco, la capacitación y desarrollo continuo de los colaboradores se perfilan

como elementos cruciales para adaptarse a las demandas cambiantes y garantizar que el personal cuente con las habilidades necesarias para llevar a cabo las estrategias de manera efectiva. La inversión en el desarrollo del talento contribuye directamente a la construcción de una fuerza laboral competente y comprometida.

Particularmente, la planeación exitosa no solo se radica en la formulación de estrategias sólidas, sino también en su ejecución efectiva. La comunicación asertiva, la flexibilidad, el liderazgo efectivo, el monitoreo constante y la inversión en el desarrollo del talento son elementos cruciales que contribuyen a lograr el éxito en la gestión empresarial. La combinación de estos aspectos forma un enfoque integral que impulsa la efectividad de las estrategias y la consecución de los objetivos organizacionales.

Ilustración 1 Elementos para establecer la planeación estratégica



Fuente: elaboración propia

Esta perspectiva de la planeación estratégica implica la habilidad para destacar de manera distintiva en un mercado que experimenta cambios constantes. En este sentido, al concebirse como la ejecución y supervisión de decisiones, se considera sinónimo de la planeación estratégica. Este término es comúnmente empleado en el ámbito empresarial, según indican los autores *Yautibuc y Pilaguano (2021)*;

Uriarte (2019), que la planificación desempeña un papel crucial en el destino de la organización, y es esencial para guiarla desde sus inicios hasta la consecución de su visión deseada. Su importancia radica en asegurar la competitividad y el reconocimiento en el mercado.

En este contexto, se comparte la opinión de los autores Castro y Guevara (2019); Preneuf (2021) quienes destacan que esta herramienta resulta fundamental para mejorar el progreso de la organización y alcanzar una ventaja competitiva. Por ende, es imperativo seguir una serie de pasos que posibiliten establecer una dirección clara y faciliten la identificación de la posición actual y el destino deseado. El liderazgo desempeña un papel crucial en este proceso, facilitar la resolución de problemas y aprovechar oportunidades para orientar de manera efectiva el rumbo estratégico de la organización. Dada la importancia de la planeación estratégica, es imperativo contar con una gestión controlada en escenarios dinámicos cambiantes, para lograr el éxito y perdurabilidad en el tiempo, con características como la evolución y adaptación para competir en el mercado, de esta manera, se concuerda con los autores (Chiavenato, I; Sapiro, A, 2019).

La planeación estratégica aplicada en todo tipo de negocio, tamaño y aspecto económico, aunque, aparenta ser sencilla, en realidad implica analizar la organización para afrontar oportunidades y desarrollar ventajas competitivas con capacidades propias de la empresa. Para alcanzar estos objetivos, los directivos se respaldan en la planificación estratégica. A través de esta metodología, tienen la capacidad de incorporar y compartir dichos objetivos dentro de la organización, establece una comunicación efectiva con los empleados.

Esta efectiva comunicación se facilita mediante herramientas como la transmisión progresiva de información. Este enfoque posibilita que la información fluya de manera eficiente desde los directivos hasta los trabajadores de primera línea, genera un sentido de compromiso hacia la consecución de resultados. Además, la planificación estratégica proporciona una visión clara de la posición deseada en un horizonte temporal de 5 años, alineándose con las ideas de (Robbins & Coulter, 2019).

La planificación estratégica constituye un pilar fundamental, aunque coexistan otras categorías como la táctica y operativa. Es crucial discernir que la planificación estratégica se extiende a un horizonte temporal de 5 a 10 años, delinea una serie de objetivos formulados por los directivos. En contraste, la planificación táctica se concentra en un solo departamento y tiene una duración de 1 a 3 años; su ejecución recae en el líder de la unidad de gestión o proceso.

Por último, la planificación operativa anual, tal como sugiere su nombre, se extiende a lo largo de un período de hasta un año y se enfoca en el personal responsable de llevar a cabo las actividades diarias.

Ilustración 2 Tipos de planes



Fuente: tomado a partir de Münch (2019)

1.2. Proceso de la planificación estratégica

Los procesos de la planificación estratégica surgieron en el siglo XXI como respuesta a las cambiantes dinámicas del mercado. Su propósito fundamental es respaldar a los directivos en el logro de objetivos y metas, así como en fomentar la interacción entre todos los miembros de la organización, tal como sostiene Picado y Golovina (2021) que el proceso de gestión de la planificación estratégica implica una secuencia de pasos consecutivos que contribuyen al desarrollo organizacional,

mejorar la competitividad en aspectos que abarcan el capital humano, tecnológico y financiero.

La planificación estratégica, por tanto, se erige como una herramienta fundamental para las organizaciones, y su enfoque en la planificación y gestión supera limitaciones y mejora la eficiencia y eficacia de las actividades. Paralelamente, Mora (2020) sostiene que la creciente necesidad de innovación y adaptación al cambio impulsa el desarrollo de la administración estratégica en las organizaciones, este proceso administrativo brinda apoyo a los directivos, traducándose en un mejor rendimiento, la obtención de una ventaja competitiva, la capacidad de perdurar en el tiempo y la adaptación a las nuevas tendencias e ideas (Solis, 2021).

El análisis del proceso estratégico ha sido abordado por distintos autores, entre los cuales se encuentra Chiavenato (2019) y un autor como *Koontz y O'Donnell* (2019) quienes coinciden en la división del proceso en cinco fases: planeación, organización, integración, dirección y control. En este sentido, se observa una similitud en las etapas del proceso administrativo según estos autores. Por consiguiente, se procederá a examinar cada fase del proceso administrativo.

En la planeación se establecen objetivos alineados con la visión y misión de la organización. Estos objetivos son comunicados a los colaboradores, lo que determina la dirección a seguir en la organización. Además, según los autores *Taylor* (2019); Chiavenato y Sapiro (2019), *Münch* (2019); Juntunen (2019); Urbano y Baldeos (2019); Saigua y Lara (2020); en esta etapa definen acciones para llevar a cabo, cómo manejarlas, quién será el responsable, y cómo se proporciona una dirección clara con el fin de asegurar la longevidad en el mercado, de cómo clarificar el propósito y la responsabilidad, de acuerdo con los planteamientos de los autores.

En la organización, se establecen métodos y técnicas a utilizar para alcanzar objetivos, por lo tanto, según los autores *Taylor* (2019); Chiavenato y Sapiro (2019), *Fred* (2019); Urbano y Baldeos (2019) sostienen que al diseñar una jerarquía es tener en cuenta habilidades y capacidades de cada talento, por lo que es necesario, coordinar o trabajar en equipo con cada departamento, solo así, surge la

comunicación clara y asertiva y se crea un ambiente agradable con una cadena de atribución que establece áreas propuestas y contribuye al logro de los objetivos organizacionales según los autores.

En la dirección, es la puesta en acción en el proceso de la planificación estratégica y es la etapa de itinerario, se lleva a cabo la implementación de planes y estrategias. En este contexto, los directivos asumen la responsabilidad de establecer políticas que fomenten la motivación de los empleados y de adoptar la cultura organizacional. En este proceso, el director general desempeña un papel crucial, ejerce liderazgo y aplica estrategias que direccionen a la organización para adaptarse a nuevas tendencias y fomentar su desarrollo. En otras palabras, esta fase busca lograr un equipo de empleados motivados y comprometidos con los objetivos, mediante una dirección efectiva, en analogía con las ideas de (Chiavenato , I, 2019).

Durante la etapa de control, que constituye la cuarta fase del proceso de planificación estratégica, la alta gerencia realiza una evaluación exhaustiva para garantizar el cumplimiento y el avance de todas las fases previamente que se establecen. Esta evaluación tiene como objetivo principal identificar posibles deficiencias y minimizar errores en la implementación de las estrategias anteriores, proporciona a la dirección una referencia clara y determina si es necesario mantener el rumbo que se establece o si se requieren ajustes. Además, el análisis en esta fase implica la comparación entre los resultados y los objetivos previamente, lo que permite identificar desviaciones significativas y tomar medidas correctivas oportunas para mantener el curso hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Por otro lado, la etapa de control también implica la evaluación del desempeño del personal y la realización de ajustes en los procesos para mejorar la eficiencia y la efectividad de las operaciones. Esta fase desempeña un papel crucial en garantizar que la organización se mantenga en el camino correcto hacia el cumplimiento de sus metas y objetivos, al tiempo que promueve una retroalimentación continua mediante canales de comunicación efectivos dentro de la organización y con las

partes interesadas externas, lo que proporciona una valiosa perspectiva sobre el desempeño de la empresa.

Particularmente, en el proceso de la planificación estratégica, Münch (2019) sostiene que en toda empresa hay que manejar la inclusión de las fases de planeación, organización, dirección y control es fundamental para estructurar y guiar las actividades de una organización de manera efectiva. Por último, es importante destacar que el proceso de control no es estático, sino dinámico y evolutivo. La empresa debe estar preparada para adaptarse y ajustar sus estrategias de control según las cambiantes condiciones del mercado y las necesidades del negocio. Esto requiere un enfoque proactivo y una mentalidad abierta hacia la mejora continua en todos los aspectos de la gestión empresarial. Es decir, cada fase desempeña un papel específico, como se detalla en la ilustración 3:

Ilustración 3 Proceso de la planificación estratégica



Fuente: tomado a partir de Münch (2019)

Estos aspectos son destacados por los autores clásicos *Wright, Kroll & Parnell* (2019) junto con las contribuciones de *Thompson, et al.* (2019) en términos generales, que el control implica la evaluación del rendimiento mediante informes y registros, así como la implementación de medidas correctivas basadas en la

información recopilada. Esto proporciona una perspectiva de los resultados previos y posteriores con el fin de alcanzar los objetivos establecidos.

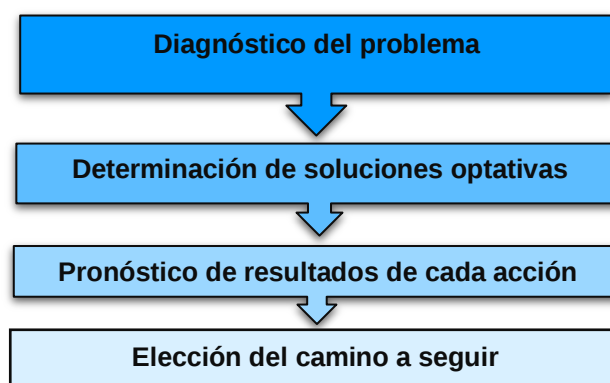
Este enfoque es respaldado por los planteamientos de Certo (2019); *Beasley y Frigo* (2020); *Lacombe y Heilborn* (2020) en cuanto a la inclusión de modelos en el proceso estratégico, estos autores ofrecen un marco conceptual y metodológico que ayuda a comprender, aplicar y mejorar las diferentes fases del proceso de planificación estratégica. Los modelos pueden proporcionar estructuras teóricas, herramientas analíticas y enfoques prácticos que facilitan la toma de decisiones y la gestión efectiva. Es así, que la relación con el tema radica en que los modelos ofrecen una guía sistemática y coherente para implementar las distintas fases en el proceso de la planificación estratégica. Al adoptar un modelo específico, las organizaciones pueden beneficiarse de enfoques probados y mejores prácticas que han demostrado ser efectivos en contextos similares. La utilización de modelos también contribuye a la mejora continua y a la adaptabilidad de las organizaciones en un entorno empresarial en constante cambio.

El estudio, se optimiza mediante la aplicación de modelos de procesos específicos para esta disciplina. Esto se debe a que el proceso en sí es dinámico y continuo, caracterizado por su claridad y practicidad. Además, cada organización lo emplea, e incluso a sus visiones y misiones que aplazan. El "Modelo de William Newman", representado en la ilustración de la Figura 3, se utiliza para el diagnóstico de problemas, la determinación de soluciones opcionales, el pronóstico de cada acción, y la elección del camino a seguir. Este modelo se basa en principios fundamentales de la teoría clásica administrativa, y destaca su enfoque simple y directo.

La utilidad del modelo radica en su capacidad para abordar de manera efectiva situaciones del mundo real. Se distingue por ofrecer una perspectiva única sobre el papel del administrador, comenzar con un análisis exhaustivo del problema. Posteriormente, sigue un proceso meticuloso que incluye la formulación de soluciones y una evaluación minuciosa de posibles resultados. Finalmente, culmina con la toma de decisiones.

Este enfoque se alinea con la teoría clásica planificación estratégica y destaca por su estructura y proceso ordenado. La información detalla la evaluación cuidadosa de cada etapa del modelo permiten una toma de decisiones informada y estratégica. La singularidad y efectividad del modelo se destaca por el autor Álvarez (2019) como se detalla en la Ilustración 4.

Ilustración 4 Modelo de planificación estratégica de William Newman



Fuente: tomado a partir de Álvarez (2019)

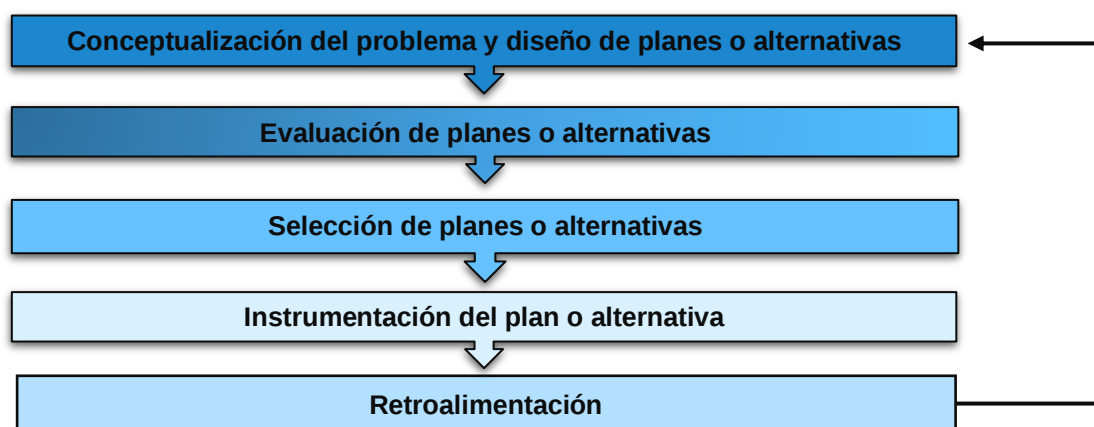
La propuesta de Frank Banghart presenta notables variaciones al modelo de *Newman*, entre las cuales destaca la integración de la fase uno que es la conceptualización del problema con el diseño de planes o alternativas. Esto implica la formulación en la fase dos la evaluación de los planes o alternativas propuestas como un paso inicial antes de la actividad final de planificación (Álvarez, 2019).

En la tercera fase, se aborda la selección de planes o alternativas como una acción consecuente a la evaluación, permite identificar la opción más viable entre varias posibilidades. Asimismo, en la cuarta fase, referente a la implementación el plan o alternativa, se centra en la puesta en práctica de la opción que se selecciona, y marca el inicio de la fase final del proceso. Finalmente, en la quinta fase, se propone el proceso de retroalimentación como una actividad de análisis para depurar o corregir las deficiencias observadas durante la ejecución del plan.

En la cuarta etapa, relacionada con la implementación del plan o alternativa, se enfoca en llevar a cabo la opción seleccionada, marcar el comienzo de la fase final del proceso.

A pesar de su simplicidad, el modelo de *Banghart* proporciona una comprensión clara de las implicaciones del proceso de planificación estratégica, ofrece una aproximación precisa al trabajo involucrado en la elaboración de planes estratégicos al contrastarlo con modelos anteriores y subsecuentes. Ver Ilustración 5.

Ilustración 5 Modelo de planificación estratégica de Frank Banghart



Fuente: tomado a partir de Álvarez (2019)

Finalmente, en la quinta etapa, se propone el proceso de retroalimentación como una actividad de análisis destinada a depurar o corregir las deficiencias observadas durante la ejecución del plan. A pesar de su simplicidad, el modelo de *Banghart* ofrece una comprensión clara de las implicaciones del proceso de planificación estratégica, brindando una aproximación precisa al trabajo involucrado en la elaboración de planes estratégicos al contrastarlo con modelos anteriores y subsecuentes. Además, destaca la importancia de la alineación estratégica en todas las áreas de la organización, desde la alta dirección hasta el nivel operativo, lo que significa que todos los departamentos y empleados deben comprender y estar comprometidos con la visión, misión y objetivos estratégicos de la empresa, contribuyendo así a una implementación más efectiva de la estrategia en todos los niveles. Adicionalmente, el modelo resalta la necesidad de una comunicación clara y constante dentro de la organización para garantizar que todos estén alineados con los objetivos estratégicos y comprendan su papel en la consecución de los mismos. La flexibilidad del modelo permite adaptarse a los cambios en el entorno

empresarial y ajustar la estrategia según sea necesario, lo que lo hace relevante y aplicable en un contexto empresarial dinámico y en constante evolución.

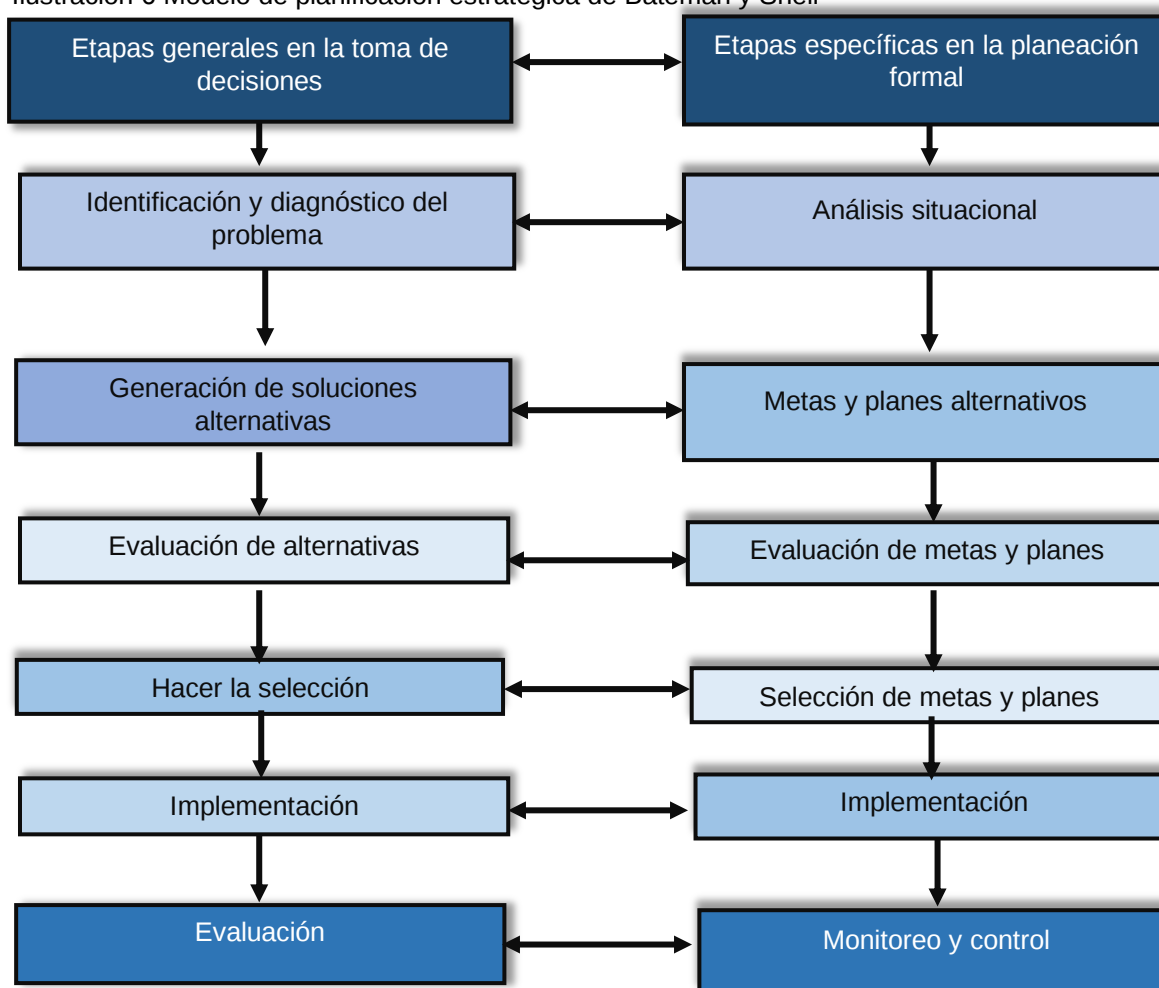
La conceptualización del proceso de planeación estratégica, *Bateman y Snell* abordan, tanto como su implementación práctica en diversas organizaciones, adoptar un enfoque dual, sus modelos de planificación estratégica muestran similitudes generales, según lo indicado por los propios autores.

Al analizar este modelo, es crucial mantener una perspectiva abierta, lo cual es fundamental al evaluar cualquier marco conceptual. La capacidad de mantener una mente abierta permite una exploración exhaustiva de las fortalezas y limitaciones del enfoque propuesto, lo que a su vez facilita una comprensión más completa de su aplicabilidad en diferentes contextos organizativos. Además, resulta esencial considerar cómo la flexibilidad y aplicabilidad del enfoque dual de *Bateman y Snell* pueden contribuir a una gestión efectiva en diversos entornos empresariales. La adaptabilidad de este modelo ofrece la posibilidad de ajustarse a las necesidades y características específicas de cada organización, permita así, su implementación exitosa y la consecución de resultados óptimos.

La comprensión integral de este modelo proporciona ideas valiosas para abordar desafíos actuales y mejorar la eficacia de los procesos administrativos en distintos entornos empresariales. Al mantener una mente abierta, no solo se facilita la comprensión y adaptación del modelo a circunstancias particulares, sino que también se enriquece su aplicación práctica en la planificación estratégica dentro de cualquier entorno organizativo. Esta apertura hacia la flexibilidad y la adaptación es fundamental para garantizar que el modelo pueda ser implementado de manera efectiva y produzca resultados positivos en el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

La propuesta de *Bateman y Snell* ofrece una perspectiva intrigante que se adapta eficazmente a diferentes tipos de organizaciones dispuestas a implementar procesos de planificación estratégica, como se detalla en la ilustración de la Ilustración 6.

Ilustración 6 Modelo de planificación estratégica de Bateman y Snell



Fuente: tomado a partir de Bateman y Snell (2019)

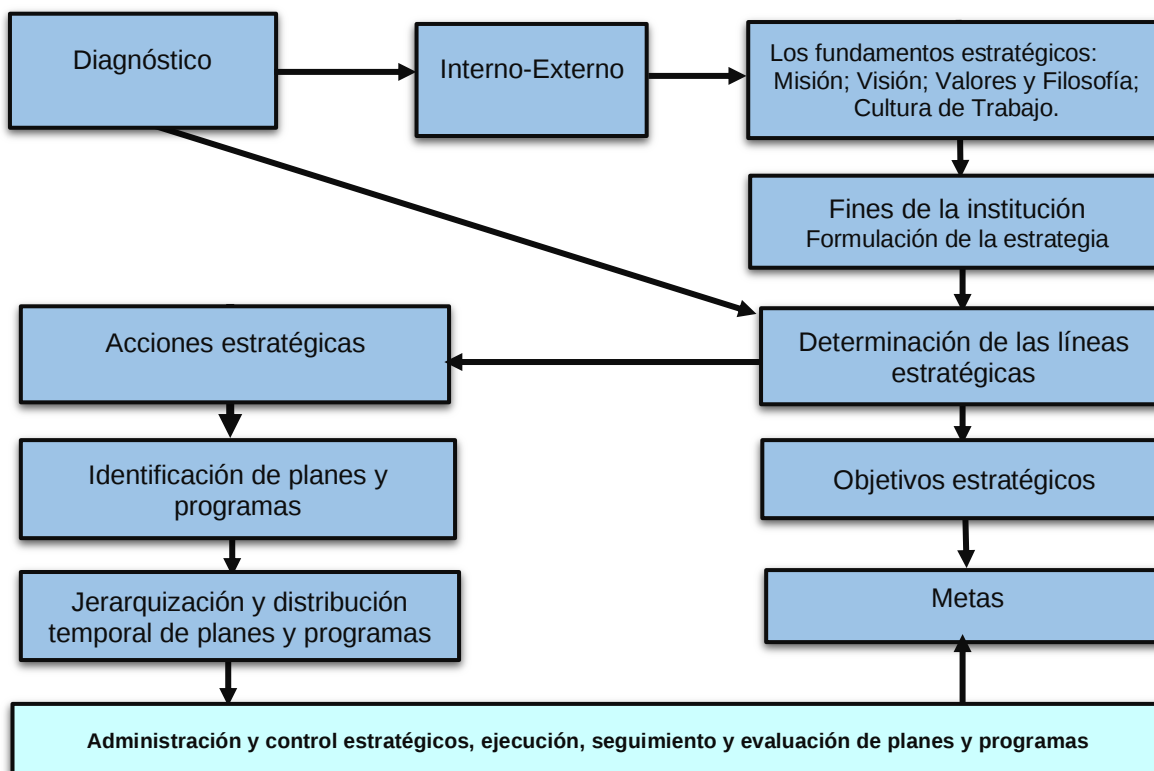
El modelo de planificación estratégica de *Kaufman* González se destaca por su enfoque integral que abarca desde la identificación de la visión y la misión de la organización hasta la implementación y evaluación de las estrategias propuestas. A través de su metodología que se estructura, este modelo guía a las organizaciones en el proceso de análisis del entorno interno y externo, la identificación de objetivos claros y que se alcanza, con la selección de estrategias correctas para lograr esos objetivos. Además, enfatiza la importancia de la participación de todos los niveles de la organización en el proceso de planificación estratégica, lo que fomenta el compromiso y la alineación con los objetivos organizacionales.

El enfoque de *Kaufman* González destaca por su énfasis en la adaptabilidad y la flexibilidad, subraya la necesidad de ajustar las estrategias ante cambios en el

entorno empresarial, permite a las organizaciones que se mantengan ágiles y respondan eficazmente a nuevas oportunidades y desafíos. Este modelo de planificación estratégica representa una herramienta integral y adaptable que capacita para enfrentar los desafíos de un entorno empresarial en constante cambio y altamente competitivo, facilita tanto la planificación estratégica como la ejecución exitosa de las estrategias definidas.

En la vertiente derecha se engloban los principios fundamentales de la planificación, mientras que en la izquierda se sitúan las acciones o decisiones estratégicas priorizadas, como se halla en la ilustración de la Ilustración 7.

Ilustración 7 Modelo de planificación estratégica de Kaufman González



Fuente: tomado a partir de Kaufman González (2019)

Otra ventaja importante del modelo *Kaufman* González (2019) es su enfoque en la ejecución de las estrategias. No se limita solo a la planificación, sino que también proporciona herramientas y procesos para llevar a cabo las estrategias de manera efectiva. Esto incluye la asignación de recursos correctos, el establecimiento de métricas de desempeño claras y el seguimiento constante del progreso, lo que

ayuda a garantizar una implementación exitosa y una adaptación continua a medida que se avanza.

Es así, que el modelo de planificación estratégica de *Kaufman* González ofrece una valiosa contribución al campo de la gestión estratégica al proporcionar un marco completo, adaptable y centrado en la ejecución. Al aprovechar este enfoque, las organizaciones pueden enfrentar los desafíos del entorno empresarial actual con confianza y lograr resultados sólidos y sostenibles.

El modelo propuesto por *Fred R. David* para el proceso de planificación estratégica es una herramienta valiosa que se enfoca en tres etapas clave para garantizar el éxito en la formulación y ejecución de estrategias. Este modelo comienza con un análisis exhaustivo tanto interno como externo, lo que proporciona una base sólida para el desarrollo de estrategias efectivas.

En la primera etapa, que se centra en la formulación de estrategias, se realiza un diagnóstico integral de la situación organizacional. Esto implica analizar tanto los factores internos como los externos que afectan a la organización, utiliza diversas matrices estratégicas para evaluar su posición competitiva e identificar áreas de oportunidad y riesgo. Este análisis exhaustivo sienta las bases para la identificación de objetivos estratégicos generales, así como para el desarrollo de estrategias y planes de acción específicos.

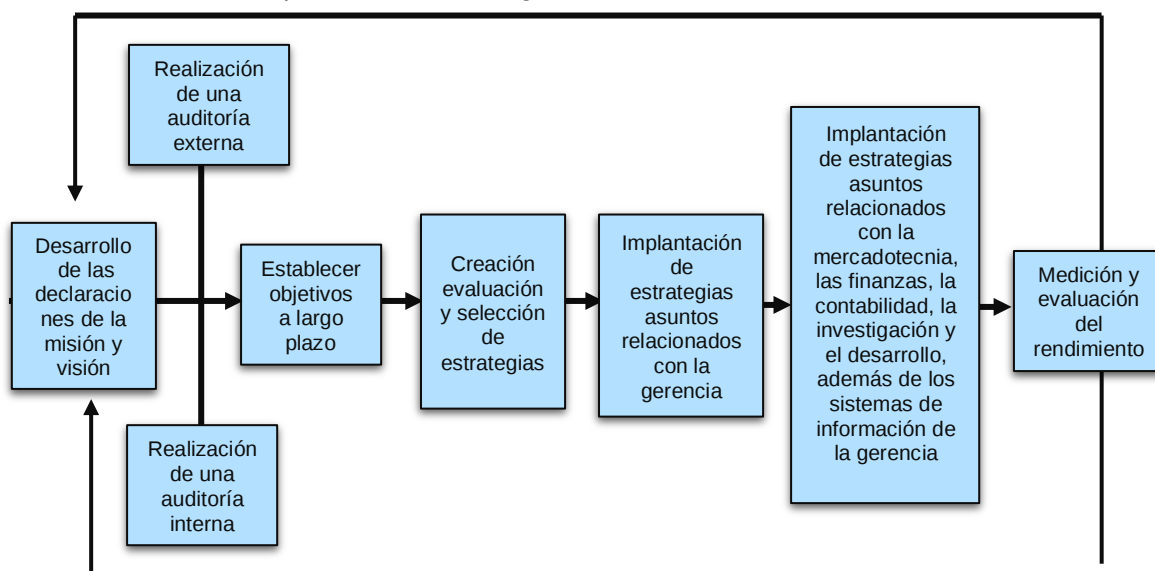
La segunda etapa se enfoca en la ejecución de la estrategia. Aquí, se traducen los objetivos estratégicos en acciones concretas y se ponen en marcha los planes y programas que se identifica en la etapa de formulación de estrategias. Es crucial que estas acciones estén en analogía con los objetivos estratégicos y que se implementen de manera efectiva para lograr los resultados que se desea. Además, se jerarquizan y distribuyen en corto, mediano y largo plazo según su importancia y su contribución al logro de los objetivos organizacionales.

Finalmente, la tercera etapa se centra en el control y la evaluación de la estrategia.

Durante esta fase, se monitorean continuamente los avances y se realizan ajustes según sea necesario para garantizar que la estrategia siga relevante y efectiva en un entorno empresarial en constante cambio. Se utilizan indicadores clave de rendimiento (KPIs) para medir el progreso y se realizan revisiones periódicas para evaluar el impacto de las acciones tomadas.

Es así, que el modelo de *Fred David* para el proceso gerencial articula un enfoque integral que abarca desde la formulación hasta la ejecución y el control de estrategias. Al seguir este modelo y mantener un enfoque disciplinado y enfocado en el logro de objetivos, las organizaciones pueden maximizar sus posibilidades de éxito en un entorno empresarial cada vez más competitivo.

Ilustración 8 Modelo de planificación estratégica de Fred David



Fuente: tomado a partir de Fred David (2019)

Durante el análisis y la selección de estrategias, se busca generar y evaluar diversas alternativas estratégicas, con el objetivo de seleccionar las estrategias a seguir. Este proceso tiene como propósito identificar acciones alternativas que guíen a la empresa hacia el logro de su misión y objetivos. Las estrategias existentes, respaldadas por la información obtenida de las auditorías internas y externas, sirven como base para la creación y evaluación de posibles alternativas estratégicas.

Después de analizar la investigación, la estructura se basa en la revisión de cuatro modelos: William Newman, Frank Banghart, Bateman y Snell, y Fred David. Estos modelos conceptualizan la planificación estratégica como esencial para la gestión, implicar el estudio, definición y ejecución de la ruta para alcanzar metas estratégicas mediante la evaluación de operaciones, consideración de recursos y respuesta a desafíos externos.

Cuadro 1 Caracterización y semejanzas de los modelos de planificación

Modelos	Características	Semejanzas
William Newman	El método está en la continua búsqueda de alternativas de solución que le permita alcanzar los objetivos.	Los dos modelos inician diagnóstica de manera concreta el problema, para luego elaborar alternativas de solución desde diferentes aristas.
Frank Banghart	El método permite al investigador buscar información y analizar los mismos para operativizar la organización.	
Bateman y Snell (2019)	El método identifica y diagnóstica el problema para luego generar alternativas de solución a ser implementadas que permitan alcanzar las metas establecidas.	Son parecidos en su parte inicial, y los dos plantean dar inicio a la investigación a través del target. Por lo tanto, los modelos de planificación estratégica de una u otra manera tienen características comunes y semejanzas
Fred David (2019)	El método representa un enfoque sistemático y objetivo para la toma de decisiones en una organización, utiliza información tanto cualitativa y cuantitativa para lograr decisiones efectivas en situaciones de incertidumbre. Este proceso se divide en tres etapas fundamentales: formulación de estrategia, implementación de estrategias y evaluación de estrategias.	

Fuente: investigación propia

1.3. Posicionamiento de la empresa

El concepto de posicionamiento en el mercado se refiere a la habilidad de una empresa que emplea para destacarse en la percepción de sus consumidores objetivo, ya sea a través de marcas, empresas, productos o incluso la posición de una persona. En la actualidad, los mercados se encuentran saturados con una multitud de opciones y marcas, bombardear constantemente a los consumidores con información. Esta saturación genera indecisión en los consumidores al momento de tomar decisiones. Por lo tanto, el establecimiento de una posición distintiva se vuelve esencial para la durabilidad y el logro de beneficios significativos por parte de las organizaciones.

El posicionamiento implica ajustes en la presentación, nombre y precio, con el objetivo de resultar más atractivo para la mente del consumidor, según Camargo, *et al.* (2024), que las herramientas de la planificación estratégica juegan un papel fundamental en el diagnóstico y tienen un impacto directo en el posicionamiento en el mercado. Entre las herramientas clave de la planificación estratégica que desempeñan un papel crucial en el diagnóstico y afectan directamente al posicionamiento, se encuentra la Matriz FODA para la aplicación de estrategias en cualquier empresa. Esta herramienta analiza el entorno de una organización, y abarca tanto sus aspectos internos como externos.

En la matriz FODA, se consideran diversas variables, tales como fortalezas (elementos internos que destacan positivamente), debilidades (factores que colocan a la organización en una posición desventajosa), oportunidades (eventos favorables en el entorno beneficiosos para la organización) y amenazas (problemas que surgen y pueden afectar). Esta herramienta proporciona una visión integral que orienta la toma de decisiones estratégicas para mejorar el posicionamiento de la organización en el mercado.

La matriz FODA adquiere una importancia significativa, para el posicionamiento del mercado de diversa empresa a partir de sus derivaciones se emprenden acciones para aprovechar las oportunidades y minimizar los factores que impactan a la organización, contribuye a la reducción del riesgo, como señalan Carhuas, *et al.* (2024), Yáñez y Veintimilla (2024), y Serrano, *et al.* (2023), en el Cuadro 2 se detalla la estructura.

Cuadro 2 Estructura de la matriz FODA.

	Positivos	Negativos
Internos	Fortalezas	Debilidades
Externos	Oportunidades	Amenazas

Fuente: investigación propia

En el cuadro 3. Matriz EFE, cada factor interno y externo se pondera con un peso que varía de 0,0 (no significativo) a 1,0 (altamente significativo), es así, que la suma

total igual a 1. Además, se evalúa la eficacia con la que la organización aborda cada factor, utiliza una escala donde 1 indica un desempeño deficiente y 4 refleja un desempeño excelente, con un promedio objetivo de 2.5, según lo propuesto por Basantes y Vargas (2024) en cuanto a la matriz EFE y EFI.

Cuadro 3 Matriz EFE

Factores externos clave		Peso	Calificación	Valor
Oportunidades				
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
Amenazas				
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
Total		1%	-	Σ

Fuente: tomado a partir de Basantes y Vargas (2024)

Particularmente, dentro del Cuadro 4. Matriz EFI, cada factor recibe un peso que oscila desde 0,0 (poco relevante) hasta 1,0 (altamente relevante), asegurándose de que la suma total sea 1. Además, se efectúa una evaluación de la eficacia con la que la organización aborda cada factor, 1 indica un desempeño insatisfactorio y 4 denota un desempeño sobresaliente, con una media objetivo de 2.5, de acuerdo con las pautas establecidas por Basantes y Vargas (2024)

Estos enfoques priorizan factores clave, mediante un valor ponderado más alto, esencial en la ejecución de la estrategia. Utiliza una tabla que organiza las variables en fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Destaca la importancia de identificar y priorizar factores clave, enfatiza la ejecución estratégica hacia los elementos más relevantes, y proporciona una base sólida para la toma de decisiones estratégicas, al permitir una evaluación detallada de los distintos aspectos que influyen en el éxito o fracaso de una estrategia.

Al priorizar los factores más relevantes y dirigir los recursos hacia áreas críticas, se incrementa significativamente la probabilidad de lograr los objetivos estratégicos de forma efectiva. Esta estrategia permite optimizar el uso de los recursos disponibles y enfocarlos en aquellas áreas que tienen el mayor impacto en el éxito general de la organización.

Además, al organizar la información de manera estructurada en una tabla, se facilita la comunicación y el entendimiento entre los miembros del equipo, lo que contribuye a una implementación más coherente y coordinada de la estrategia en toda la organización.

Cuadro 4 Matriz EFI

Factores internos clave		Peso	Calificación	Valor
Fortalezas				
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
Debilidades				
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
Total		1%	-	Σ

Fuente: tomado a partir de Basantes y Vargas (2024)

Cuadro 5 Valores de priorización

Nivel de impacto	Valor
Ningún impacto	0
Bajo impacto	1
Regular impacto	2
Mediano impacto	3
Alto impacto	4

Fuente: tomado a partir de Basantes y Vargas (2024)

Por otro lado, la matriz de generación de estrategias se configura como la integración de los cuatro elementos del análisis FODA, a saber: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Su objetivo principal es derivar tácticas y acciones de factores tanto internos como externos, generar así conjuntos de cuatro alternativas estratégicas, a saber:

1. Estrategias agresivas (FO): estas estrategias se centran en aprovechar las fortalezas de la empresa para aprovechar las oportunidades del mercado. Según la teoría de la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), se basan en la combinación de fortalezas internas con oportunidades externas. Autores como Michael Porter, en su enfoque de estrategia competitiva, abogan por el uso de estas estrategias para obtener una ventaja competitiva sostenible (Apaza & Apaza, 2022).
2. Estrategias competitivas (FA): estas estrategias están diseñadas para enfrentar posibles impactos negativos mediante el aprovechamiento de las fortalezas de la empresa. Se basan en la idea de que las fortalezas internas pueden ayudar a contrarrestar las amenazas externas. Autores como Peter Drucker, en su obra "La práctica de la gerencia", destacan la importancia de utilizar las fortalezas internas para enfrentar los desafíos del entorno competitivo.
3. Estrategias conservadoras (DO): estas estrategias se enfocan en reducir las debilidades internas y aprovechar las oportunidades externas. Sugieren que es necesario superar las limitaciones internas para capitalizar las oportunidades externas. Autores como Igor Ansoff, en su obra "Estrategia empresarial", resaltan la importancia de identificar y corregir las debilidades internas para aprovechar las oportunidades del mercado.
4. Estrategias defensivas (DA): estas estrategias buscan mitigar las debilidades internas y contrarrestar el impacto de las amenazas externas. Se basan en la idea de que es necesario proteger la empresa de los riesgos externos mientras se abordan las debilidades internas. Autores como Philip Kotler, en su libro "Dirección de marketing", destacan la necesidad de implementar estrategias

defensivas para proteger el negocio de los factores externos que pueden afectar su desempeño.

En este contexto, prevalece la relevancia de esta matriz en la formulación de estrategias para planificar el logro de los objetivos organizacionales. Además, otra herramienta influyente para posicionar la organización en el mercado es la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), que facilita la identificación de los principales competidores y los factores clave internos y externos, a la vez, es un instrumento valioso que complementa la perspectiva estratégica.

Esta herramienta contribuye significativamente al proceso de posicionamiento en el mercado al ayudar a identificar de manera sistemática a los competidores clave y evaluar los factores internos y externos que influyen en la competitividad de la organización. Además, la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) no solo ayuda a priorizar los factores clave, más bien, proporciona una comprensión más profunda de la posición relativa de la empresa en comparación con sus competidores. Este análisis comparativo facilita la toma de decisiones estratégicas informadas y la adaptación continua a un entorno empresarial en constante cambio.

La combinación de la matriz de generación de estrategias y la MPC proporciona a la organización un enfoque integral para el desarrollo y la implementación efectiva de estrategias que impulsen su éxito en el mercado, como se detalla en el Cuadro 6.

Cuadro 6 Matriz de estrategias

Estrategias	Oportunidades					Amenazas				
	O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5
Fortalezas	Fo - estrategia agresiva usa las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades. (maxi-maxi)					Fa - estrategia competitivas usar las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas. (maxi-mini)				
F1										
F2										
F3										
F4										
F5										
Debilidades	Do - estrategia conservadora superar las debilidades toma ventaja de las oportunidades. (mini-maxi)					Da - estrategia defensivas reducir las debilidades de la empresa y evitar las amenazas. (mini-mini)				
D1										
D2										
D3										
D4										
D5										

Fuente: elaborado por Toro, D.,2023

La ponderación asignada a cada elemento de la matriz de estrategias, según se detalla en el Cuadro 7, varía de 0,0 (indicar la poca importancia) a 1,0 (indicar la alta importancia), con una suma total siempre equivalente a 1. Este sistema de ponderación refleja la relevancia relativa de cada factor en la industria. La calificación que se otorga a cada factor indica si la empresa posee una fortaleza o debilidad, con un rango que oscila entre 1 (revela una gran debilidad) y 4 (indica una gran fortaleza).

Cuadro 7 Matriz de perfil competitivo

Matriz de perfil competitivo							
		Compañía Muestra		Competidor 1		Competidor 2	
Factores Clave	Peso	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
TOTAL	1		Σ		Σ		Σ

Fuente: elaboración propia

La Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) posibilita la identificación de estrategias a seguir, es preciso tomar en cuenta las dimensiones internas (fuerza financiera FF y ventaja competitiva VC) y las dimensiones externas (estabilidad del ambiente y fuerza de la industria FI). Se asigna un valor numérico de 1 (indica la peor situación) a 6 (indica la mejor situación) en FF y FI, mientras que se asigna -1 (indica la mejor situación) en Vc y EA (Olivos, 2021).

Particularmente, de acuerdo con la investigación de García, *et al.* (2019), la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA) se posiciona como una herramienta analítica fundamental en el marco de la planificación estratégica. Su función radica en evaluar y seleccionar estrategias alternativas basándose en dos factores esenciales: la atractividad del mercado (posición competitiva) y la capacidad interna de la organización para aprovechar oportunidades o mitigar amenazas. Este enfoque permite una toma de decisiones más informada y alineada con la realidad del entorno competitivo, y asegura una planificación estratégica efectiva.

Ilustración 9 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción



Fuente: elaboración propia

La matriz PEYEA generalmente se organiza en cuatro cuadrantes, cada uno representa una combinación entre la posición competitiva e interna de la empresa. Estos cuadrantes suelen etiquetarse como sigue:

1. Crecimiento y Desarrollo (Maxi-Mini): estrategias que aprovechan la posición de un mercado atractivo.
2. Sostenibilidad y Mantenimiento (Maxi-Maxi): estrategias que buscan mantener y fortalecer la posición actual en el mercado.
3. Reorientación y Transformación (Mini-Maxi): estrategias que buscan mejorar la posición interna de la organización para enfrentar mejor las condiciones del mercado.
4. Retiro o Reducción (Mini-Mini): estrategias que sugieren retirarse de ciertos mercados o reducir la participación en ellos debido a una posición débil.

Por otro lado, la evaluación de la posición interna se lleva a cabo mediante factores internos, como la capacidad financiera, recursos humanos y tecnológicos, entre otros. En última instancia, la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA) proporciona a las organizaciones una visión clara de su posición actual y potencial en el mercado, facilita así la toma de decisiones estratégicas para el futuro.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque, diseño y alcance de la investigación

El marco metodológico tiene un enfoque cualitativo y cuantitativo, surge al identificar la carencia de una planificación en la organización como el problema central. La metodología a utilizar es mixta, y posibilita obtener resultados verificables mediante la investigación dirigida al personal interno. La combinación de ambos enfoques permite describir y comprender las causas del problema, así como proponer estrategias para mejorarlo, a través de entrevistas y encuestas a los miembros de GYJ Representaciones.

La investigación cualitativa, facilita la recopilación de datos a través de técnicas y herramientas específicas que orientan la dirección e interpretación del estudio. La naturaleza cualitativa se reconoce por su flexibilidad y apertura a ajustes durante el proceso, emplear diversas metodologías para la recolección de información, de los análisis literarios una de las técnicas más prevalentes en el contexto empresarial. (Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P, 2019). Este enfoque permite una comprensión profunda y contextualizada de los fenómenos estudiados, lo que resulta crucial para abordar aspectos subjetivos y complejos en la investigación.

Por otro lado, la investigación cuantitativa fundamenta en datos cuantificables y análisis estadísticos que posibilitan la medición, cuantificación. Asimismo, permite identificar patrones de comportamiento y poner a prueba teorías. Este enfoque es instrumental para la investigación científica, todo ello respaldado por datos numéricos medibles y verificables, guiándose por pasos secuenciales para demostrar la utilidad y justificación de la viabilidad con lo planteado.

En el contexto de este enfoque mixto, se procederá a evaluar la posición actual de la empresa GYJ Representaciones mediante matrices de diagnóstico descriptivas, facilita una descripción detallada de la empresa y proporciona comprensión sobre el propósito de diseñar una planificación estratégica. Además, contribuye a identificar el problema de investigación y proponer soluciones, así como a describir

los resultados obtenidos. Se ha considerado valioso recoger las opiniones de personas vinculadas a la organización, como los colaboradores y el gerente.

En este marco, se busca identificar actitudes y pensamientos que resulten útiles durante la recopilación de información sin perturbar el entorno, en concordancia con las ideas de Hernández, et al. (2019), y Palacio y Bonilla (2020). Según lo expresado por Palacio y Bonilla (2020), adicionalmente, el investigador no induce situaciones, sino que las observa e interpreta para llegar a conclusiones, dado que estas ya existen previamente.

Por eso, Palacio y Bonilla (2020) el diseño de la investigación es de estudio transversal, analiza y evalúa datos provenientes de una muestra recopilada a lo largo de un periodo de tiempo específico. Por lo tanto, se trata de una investigación observacional que se lleva a cabo en una única ocasión. Dada su ejecución relativamente rápida, resulta idóneo para realizar análisis descriptivos. En este sentido, el diseño se clasifica como no experimental y transaccional. Este enfoque facilita la identificación ágil, además de permitir el análisis de la relación entre variables de planificación estratégica y posicionamiento.

Para el alcance de la investigación, se emplea el método deductivo-analítico para respaldar la identificación de las dificultades de la empresa al diseñar la planeación estratégica para el posicionamiento de la empresa GYJ Representaciones en el mercado agrícola, obteniendo así resultados válidos y aceptados. En este contexto, el método deductivo se caracteriza por su enfoque de lo general a lo particular y por probar la idea a defender, lo cual coincide con las teorías de autores clásicos como *Ander* (2019), *Hyde* (2019), *Newman* (2019) y *Chávez* (2019), en este método se maneja el razonamiento (uso de la lógica).

Exclusivamente, se centra en el análisis de datos específicos, se examina cada paso y se busca patrones para el diseño de la planificación estratégica, de esta manera, se exponen las dificultades que enfrenta la organización en el posicionamiento de la empresa GYJ representaciones en el mercado agrícola.

La información que se recopila para el desarrollo del marco teórico es de naturaleza secundaria, a partir de tesis, libros y artículos científicos que abordan los temas de planificación estratégica y posicionamiento. En el contexto de esta investigación, se analiza de manera más efectiva el problema de estudio. La entrevista se lleva a cabo con el objetivo de recopilar información específica sobre la empresa GYJ Representaciones, busca obtener una visión más precisa. Existe colaboración por parte del gerente y se le entrevista, de esta información se obtiene respuestas que sirve en el desarrollo del proyecto.

Por otro lado, el propósito fundamental de este proceso es recopilar datos que proporcionen perspectivas tanto de los colaboradores como del gerente, contribuye así al desarrollo de la propuesta. La encuesta, estructurada con una escala de Likert, funciona como una herramienta de diagnóstico al abordar diversos elementos específicos planteados a los encuestados (Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P, 2019).

El cuestionario se erige como el principal instrumento de investigación, y se logra información tanto de las encuestas como de la entrevista realizada a la población objetivo, compuesta por ocho individuos, incluye personal administrativo, técnicos y el gerente. No se lleva a cabo un proceso de muestreo, dado que el tamaño de la población es estadísticamente manejable. Desde esta perspectiva, el estudio se enfoca en personas, objetos, eventos o transacciones, alineado con la visión (Beasley & Frigo, 2020).

En consecuencia, este estudio abarca a la totalidad de la población conformada por los colaboradores de la empresa G&J Representaciones, cada uno con sus características propias. El objetivo final es obtener conclusiones que impulsen una interacción más efectiva entre todos los elementos que componen la organización.

2.2. Caracterización de la empresa GYJ Representaciones

Con respecto a la empresa GYJ Representaciones inició sus operaciones en junio de 2014, con el RUC 0401063185001 y fue clasificada como persona natural obligada a llevar contabilidad. Su fundador y actual gerente es el Ingeniero Guido

Gavilanes. En sus inicios, la empresa se centró en brindar asesoría técnica en cultivos y visitar distribuidores en toda la sierra. Esto se basó en la experiencia del fundador como representante técnico y comercial en trabajos previos, acumula 20 años de experiencia en empresas locales, nacionales y transnacionales.

En este contexto, se encuentra la empresa "GYJ Representaciones", especializada en la comercialización de productos (Ver cuadro 11), y dispone de dos almacenes situados en el Cantón Quero. Dada la naturaleza agrícola del país, la demanda de fertilizantes en la empresa es variada y significativa. Sin embargo, a pesar de este entorno propicio, la planificación estratégica en la empresa se lleva a cabo de manera empírica y no con direccionamiento estratégico, carecen de un posicionamiento como parte integral de su estrategia de gestión.

GYJ Representaciones surgió con la intención de emprender y generar oportunidades laborales para Ingenieros Agrónomos, quienes, debido a su edad, enfrentaban mayores desafíos para encontrar empleo. El gerente, con una filosofía única en el mercado agrícola, reconoce el potencial inherente a la experiencia acumulada por su personal a lo largo de los años. A pesar de la edad, se valora lo positivo de cada colaborador, brinda oportunidades laborales y enriquece la calidad de las asesorías técnicas.

Por otro lado, la empresa enfrenta desafíos en cuanto a su imagen comercial en el mercado, y es poco conocida porque no transmite la confianza necesaria al público en general. Como resultado de estas deficiencias, la empresa GYJ Representaciones no ha logrado el crecimiento deseado, lo cual se refleja en una disminución anual de las ventas del 5%, evidencia la falta de una planificación a largo plazo. Existe incluso el riesgo de perder la orientación y a los clientes clave.

En el marco de esta investigación, el problema científico que se plantea es el siguiente: ¿Qué factores inciden en el posicionamiento de GYJ Representaciones? Una vez planteada y analizada esta pregunta, se procedió a la determinación de las actividades clave para la empresa GYJ Representaciones, las cuales incluyen: la venta al por mayor de semillas, materias primas agropecuarias como fertilizantes,

y la comercialización de bombas de fumigar y tijeras de podar, GYJ Representaciones también podría ofrecer una gama de servicios complementarios para los agricultores y ganaderos, como asesoramiento técnico en el uso de productos, programas de capacitación sobre buenas prácticas agrícolas, servicios de mantenimiento y reparación de equipos agrícolas, y la distribución de productos fitosanitarios y veterinarios. Ver Ilustración 11.

El logo representativo de la empresa es:

Ilustración 10 Logotipo de GYJ Representaciones



Fuente: tomado a partir de GYJ Representaciones., 2014.

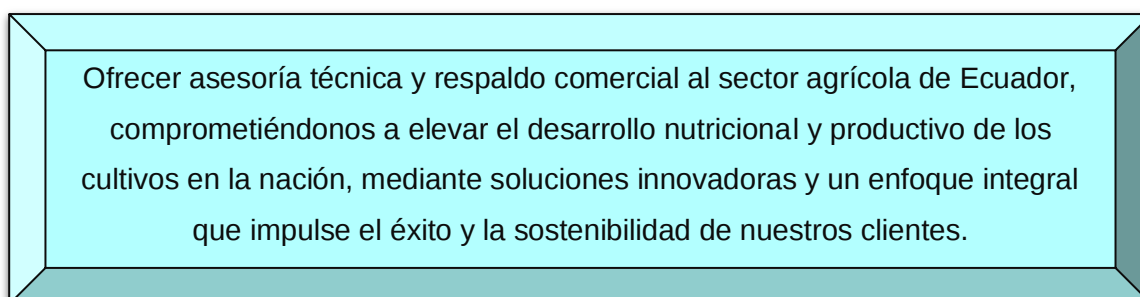
La empresa GYJ Representaciones, está ubicada en la ciudad de Quero, con dirección Eloy Alfaro y Eugenio Espejo. Su estructura organizativa consta de 7 colaboradores capacitados, cuya función principal es dar el mejor servicio y confiabilidad al productor y distribuidor, y se detalla a los colaboradores del área de gestión el gerente Ing. Guido Gavilanes; operativa los vendedores Ing. Robinson Reinoso, Ing. Chamorro, F; y Técnicos el Ing. Luis Jerez, Tec. Ernesto Benavides, Ing. Josseline Noroña; administrativa en Contabilidad Dra. Paulina Freire, secretaria la Abg. Karla Gavilanes.

En lo que respecta al personal encargado, resulta crucial destacar las funciones desempeñadas por los representantes técnicos comerciales, entre los cuales se incluyen profesionales con la especialidad en agricultura los Ingenieros Robinson Reinoso, Chamorro, F; así como el Ingeniero Luis Jerez, quien ejerce el rol de representante técnico e investigador. Por otro lado, se suma a este equipo el tecnólogo Ernesto Benavides y la Ingeniera Josseline Noroña, quienes asumen la

responsabilidad de promover los productos directamente desde el mostrador de los distribuidores.

En el ámbito empresarial, la visión y misión adquieren una importancia significativa al servir de guía para que GYJ Representaciones alcance sus objetivos y establezca una dirección que involucre a todos sus miembros. La misión, que responde a preguntas fundamentales como ¿Quiénes somos?, ¿Qué buscamos?, ¿Por qué lo hacemos? y ¿Para quienes trabajamos?, constituye la razón de ser de la empresa en el mundo. La formulación precisa de la misión se considera un aspecto crucial, en consonancia con las ideas de expertos como Hernández (2019) y Münch (2019). Por ende, la misión explica el presente de la empresa, su ámbito de actuación, así como motiva a los colaboradores, involucra tanto a los clientes como parte esencial del ser de la empresa, y se configura como:

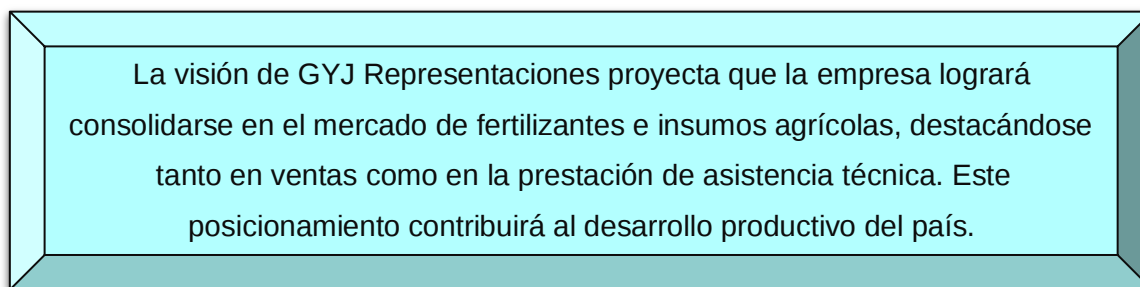
Cuadro 8 Misión de GYJ Representaciones



Fuente: tomado a partir de GYJ Representaciones (2021)

En contraste, la visión empresarial refleja la forma en que la organización se imagina en el futuro, en línea con las perspectivas de autores como Gallardo (2021), Münch (2019), González, *et. al.* (2019), Huamán y Díaz (2022). Por consiguiente, la visión establece la ruta para lograr el desarrollo que la empresa aspira en el futuro, y, al mismo tiempo, debe comprender la dirección del negocio, de modo que inspire a los colaboradores y estimule acciones concretas en el presente.

Cuadro 9 Visión de GYJ Representaciones



Fuente: tomado a partir de GYJ Representaciones (2021)

En la actualidad, GYJ Representaciones opera en la región norte de Ecuador, abarca provincias como Carchi e Imbabura. En esta área, el Ingeniero Chamorro, F; se desempeña como representante, acompañado por su asistente en el mostrador, el Técnico Ernesto Benavides. Asimismo, en la zona central, que incluye Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo y Pichincha, el Ingeniero Robinson Reinoso asume el rol de representante técnico, con la Ingeniera Josseline Noroña como su asistente en la percha. Finalmente, para las provincias de Azuay, Bolívar y Morona Santiago, el Ingeniero Luis Jerez se dedica en un 75% a la zona sur y un 25% a la zona norte.

Cabe destacar que esta división por zonas es una estrategia comercial ideada por el gerente, el Ingeniero Guido Gavilanes, quien realiza seguimiento técnico y comercial en todas las áreas, además de gestionar la parte administrativa. GYJ Representaciones cuenta con proveedores de confianza que comercialización insumos agrícolas, fertilizantes y bombas de fumigar, durante varios años.

Durante el periodo de cuarentena, se registró una interrupción significativa en las ventas y distribución de productos agrícolas, lo cual se tradujo en una notable disminución de los ingresos debido a los efectos de la pandemia de Covid-19. Adicionalmente, en el transcurso del año 2022, la participación en el mercado se vio afectada negativamente por un paro nacional de transportistas, genera pérdidas en diversos sectores. Ante este escenario, se vuelve imperativo desarrollar un plan estratégico sólido que no solo permita abordar estos desafíos, sino también facilitar

la toma de decisiones más efectivas para asegurar la estabilidad y el crecimiento de la empresa.

En este escenario, GYJ Representaciones opera durante los últimos 5 años, y suministra herramientas esenciales para el agricultor, tales como bombas de fumigar, tijeras de podar y cintas de injerto. Además, la empresa gestiona productos, como:

Ilustración 11 Lista de productos

LÍNEA DE BIOESTIMULANTES	• <i>Cerostress</i> • <i>Fosfortress</i>
LÍNEA DE FERTILIZANTES EDÁFICOS	• <i>Borozinco 240 G 2</i> • <i>Micromagnesio 2</i> • <i>Microman</i> • <i>Micronfos Gran.</i>
LÍNEA DE FERTILIZANTES FOLIARES	• <i>Borozinco Foliar 5</i> • <i>M. F. Crecer 500 X 900</i> • <i>M. F. Frutoka</i> • <i>M. F. Kabor</i>
LÍNEA DE FERTIRRIGACIÓN	• <i>M. F. Microrriego Menores</i> • <i>M. F. Microrriego Producción</i>
LÍNEA DE CORRECTORES DE PH Y COADYUVANTES	• <i>M. F. Redux 1</i>

Fuente: tomado a partir de GYJ Representaciones., 2023

2.3. Discusión de información levantada a partir de los instrumentos

Se implementa encuestas estructuradas al personal de la empresa de estudio, compuesto por 7 colaboradores (clientes internos) de los procesos de gestión (departamentos áreas) y una entrevista al Líder (Gerente). El objetivo es recopilar información esencial que respalde el desarrollo de una propuesta beneficiosa para la empresa. Los componentes del plan estratégico contribuirán al máximo valor, tanto para los clientes internos como para lograr un posicionamiento más efectivo y de mejora en el mercado. Es esencial destacar que la información que se recopila se emplea exclusivamente para el proyecto de investigación de tesis, garantiza la confidencialidad de los datos que se alcanza.

La encuesta está estructurada en secciones que se alinean con la matriz que se maneja para recopilar información y diagnosticar el estado actual de la empresa. Estas encuestas se llevan a cabo de manera presencial en las instalaciones de GYJ Representaciones. Antes del proceso, se proporciona hojas con las preguntas a los colaboradores para su cumplimentación, se asegura una recopilación exhaustiva de datos sobre diversos aspectos de la organización, como se detalla a continuación, los resultados de las encuestas que se obtiene de los colaboradores de la empresa GYJ Representaciones.

Pregunta 1. ¿En su percepción la empresa GYJ Representaciones con qué frecuencia maneja un plan estratégico?

Tabla 1 Manejan un plan estratégico para el posicionamiento empresarial

Criterio	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Siempre	0	0%
Regularmente	0	0%
Algunas veces	2	29%
Muy raro	1	14%
Nunca	4	57%
Total:	7	100%

Fuente: elaboración propia

El informe indica, que del 100% de 7, según la tabla 1, el resultado más relevante corresponde al 57% quienes expresan que nunca la empresa maneja un plan estratégico para su posicionamiento agrícola, el 29% opina algunas veces, mientras que el 14% admite que raramente. Esto evidencia que la mayoría indica no tienen un plan estratégico de manera regular.

Pregunta 2. ¿Con qué frecuencia percibe, GYJ Representaciones implementa un direccionamiento estratégico en su gestión interna?

Tabla 2 La empresa implementa internamiento direccionamiento estratégico

Criterio	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Siempre	0	0%
Regularmente	2	29%
Algunas veces	0	0%
Muy raro	0	0%
Nunca	5	71%
Total:	7	100%

Fuente: elaboración propia

Aunque todos los participantes, el 100% de los 5 encuestados observados según la tabla 2, el resultado más significativo revela que el 71% de ellos considera que GYJ Representaciones nunca implementa un direccionamiento estratégico en su gestión interna. Por otro lado, el 29% expresa que esto sucede regularmente. Esto permite comprender, que la gran mayoría de los encuestados perciban que la organización carece de un direccionamiento estratégico.

Pregunta 3. ¿Cómo evalúa de manera general la capacitación que recibe por la empresa GYJ Representaciones en beneficio para la organización y desempeño laboral?

Tabla 3 Evaluar la capacitación recibida por parte de GYJ Representaciones.

Criterio	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Excelente	0	0%
Muy bueno	0	0%
Bueno	1	14%
No tan bueno	2	29%
Nada bueno	4	57%
Total:	7	100%

Fuente: elaboración propia

Del 100% de 7 observados, en la tabla 3 el resultado más relevante corresponde al 57% de 4 colaboradores de GYJ Representaciones, evalúa de manera general la capacitación que recibe por la empresa GYJ Representaciones en beneficio para la organización y desempeño laboral, no fue, nada bueno, mientras que el 29% sostienen que la capacitación recibida no fue tan buena.

Pregunta 4. ¿La empresa GYJ Representaciones maneja una estructura organizativa clara y un manual de funciones establecido fácil de entender?

Tabla 4 La empresa GYJ Representaciones maneja una estructura organizativa

Criterio	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Siempre	1	14%
Regularmente	6	86%
Algunas veces	0	0%
Muy raro	0	0%
Nunca	0	0%
Total	7	100%

Fuente: elaboración propia

La encuesta realizada, el 100% de los empleados observados, según la tabla 4 el resultado más relevante corresponde al 86% de 6, quienes manifiestan que casi siempre La empresa GYJ Representaciones maneja una estructura organizativa clara y un manual de funciones establecido fácil de entender, mientras que el 14% consideran que siempre manejan la organización y funciones.

Pregunta 5. ¿Qué tan satisfecho se siente con el manejo del gerente de la empresa GYJ Representaciones en las decisiones con sus colegas para la planeación estratégica en el mercado agrícola?

Tabla 5 Nivel de satisfacción para el posicionamiento de la empresa

Criterio	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Muy satisfecho	0	0%
Satisfecho	1	14%
Neutral	6	86%
Insatisfecho	0	0%
Muy insatisfecho	0	0%
Total:	7	100%

Fuente: elaboración propia

Las respuestas del 100% de encuestados, en la tabla 5 el resultado relevante corresponde al 71% quienes manifiestan satisfacción neutral en el manejo del gerente de GYJ Representaciones en las decisiones con sus colegas para la planeación estratégica en el mercado agrícola, mientras que el 14% satisfecho.

Pregunta 6. En su opinión ideal, ¿puede su experiencia contribuir al diseño eficaz de un plan estratégico para garantizar la presencia de GYJ Representaciones en el mercado agrícola?

Tabla 6 Conocimientos contribuyen al diseño del plan estratégico

Criterio	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Contribuiría de manera excepcional	0	0%
Contribuiría significativamente	0	0%
Contribuiría de manera neutral	7	100%
Contribuiría mínimamente	0	0%
No contribuiría en absoluto	0	0%
Total:	7	100%

Fuente: elaboración propia

De las respuestas, se obtiene información del 100% de los 7 encuestados, según la tabla 6 el resultado más relevante corresponde al 100% quienes manifiestan que contribuirían de manera neutral su experiencia para garantizar la presencia en GYJ Representaciones en el mercado agrícola.

Pregunta 7. ¿Cómo percibe el análisis regular de las fortalezas y debilidades de GYJ Representaciones en comparación con la competencia en el mercado agrícola?

Tabla 7 Percepción de fortalezas y debilidades en comparación con la competencia

Criterio	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Muy por debajo de la competencia	0	0%
Por encima de la competencia	0	0%
Neutral o igual a la competencia	1	14%
Por debajo de la competencia	6	86%
Muy por encima de la competencia	0	0%
Total:	7	100%

Fuente: elaborado por Toro, D.,2023

Las respuestas, del 100% de los 7 encuestados, en la tabla 7 el resultado relevante corresponde al 86% están que por debajo de la competencia es regular en GYJ Representaciones en comparación con la competencia en el mercado agrícola, mientras que el 14% es neutral a la competencia.

Pregunta 8. ¿La disponibilidad de información detallada sobre las tendencias del mercado agrícola y la posición actual de la empresa GYJ Representaciones es fundamental para el desarrollo exitoso de un plan estratégico de posicionamiento?

Tabla 8 Tendencia y posicionamiento en el desarrollo de un plan estratégico

Criterio	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	6	86%
De acuerdo	1	14%
Indecisión	0	0%
Desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total:	7	100%

Fuente: elaboración propia

Se obtiene información del 100% de los 7 encuestados, e la tabla 8 el resultado corresponde al 86% desde su perspectiva que están totalmente de acuerdo en la

disponibilidad de información sobre la tendencia actual de GYJ Representaciones es fundamental en el desarrollo exitoso del plan estratégico de posicionamiento, mientras el 14% responden de acuerdo.

Pregunta 9. ¿De acuerdo a su criterio en qué medida conoce y comparte la filosofía de la empresa GYJ Representaciones (misión, valores, objetivos)?

Tabla 9 Conoce la filosofía de la empresa

Criterio	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Muy poco (o nada)	0	0%
Poco	0	0%
Medianamente suficiente	0	0%
Suficiente	0	0%
Mucho	7	100%
Total:	7	100%

Fuente: elaboración propia

Las respuestas, se obtiene información del 100% de los 7 encuestados, según la tabla 9 el resultado más relevante corresponde al 100% quienes manifiestan, que conocen y comparte la filosofía de la empresa GYJ Representaciones (misión, valores, objetivos).

Pregunta 10. ¿En qué medida participa en iniciativas estratégicas destinadas a fortalecer la implementación estratégica de la empresa GYJ Representaciones en el mercado agrícola?

Tabla 10 Participación en iniciativas estratégicas

Criterio	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Muy poco (o nada)	2	29%
Poco	5	71%
Medianamente suficiente	0	0%
Suficiente	0	0%
Mucho	0	0%
Total:	7	100%

Fuente: elaboración propia

La encuesta realizada, el 100% de los 7 empleados observados, según la tabla 10 el resultado más relevante corresponde al 71% de 5, quienes manifiestan que su participación es poca en iniciativas estratégicas destinadas a fortalecer la implementación estratégica de GYJ Representaciones, mientras que, 29% de 2 muy poco o nada.

Pregunta 11. ¿En qué medida realiza el gerente de la empresa GYJ Representaciones un análisis constante de la situación de los principales competidores?

Tabla 11 Análisis de la situación de sus principales competidores

Criterio	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Muy poco (o nada)	0	0%
Poco	7	100%
Medianamente suficiente	0	0%
Suficiente	0	0%
Mucho	0	0%
Total:	7	100%

Fuente: elaboración propia

El 100% de 7 empleados, según la tabla 11 el resultado más relevante corresponde a poco, y manifiestan que el gerente de la empresa GYJ Representaciones realiza un minucioso análisis sobre la situación de los principales competidores.

Pregunta 12. ¿En qué medida atrae a los consumidores, las estrategias propuestas por el gerente de la empresa GYJ Representaciones para ofrecer sus servicios?

Tabla 12 En qué medida atrae a los consumidores

Criterio	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Muy poco (o nada)	0	0%
Poco	0	0%
Medianamente		
suficiente	5	71%
Suficiente	2	29%
Mucho	0	0%
Total	7	100%

Fuente: elaboración propia

El análisis de las respuestas recopiladas de los 7 empleados revela que el 71% considera que las estrategias propuestas por el líder de la empresa para atraer a los consumidores y ofrecer servicios son medianamente suficientes, mientras que el 29% restante opina que son suficientes.

Con el objetivo de mejorar la percepción sobre la eficacia de estas estrategias, se sugiere la implementación de un proceso de retroalimentación regular para recabar opiniones y sugerencias del personal, lo que permite ajustar y mejorar continuamente las estrategias de la empresa. Asimismo, sería beneficioso organizar sesiones de capacitación para el personal, con herramientas y habilidades necesarias para implementar eficazmente las estrategias propuestas. Además, es fundamental establecer un sistema transparente y accesible para recopilar regularmente comentarios y sugerencias del equipo, lo que no solo fomentará la participación activa de los empleados en el proceso de mejora continua, sino que también fortalecerá la cultura organizacional basada en la colaboración y la comunicación abierta.

Entrevista

Cuadro 10 Análisis de la entrevista

N°	Dimensión (1), diseño de un plan estratégico para el posicionamiento de la empresa
1	¿Cuáles considera que son las principales fortalezas de GYJ Representaciones que podrían ser destacadas en el diseño del plan estratégico para lograr un posicionamiento sólido en el mercado agrícola?
	Análisis: Que la empresa GYJ Representación a futuro debe tener; una red de relaciones y alianzas; conocimiento del mercado; calidad de productos o servicios; capacidad logística; innovación y tecnología; reputación de marca.
2	En el contexto específico del mercado agrícola, ¿cómo planifica abordar la diferenciación de productos o servicios para destacarse frente a la competencia?
	Análisis: En el contexto del mercado agrícola, la planificación para abordar la diferenciación de productos o servicios es fundamental para destacarse frente a la competencia. Una estrategia efectiva en este sentido implica comprender las necesidades y demandas específicas de los clientes agrícolas y desarrollar productos o servicios que ofrezcan un valor único y relevante. Para abordar la diferenciación de productos o servicios, nuestra empresa se enfocará en varios aspectos clave: ▪ Innovación: buscaremos constantemente nuevas formas de mejorar y ampliar nuestra gama de productos agrícolas, incorpora tecnologías innovadoras, ingredientes mejorados o características únicas que satisfagan las necesidades cambiantes del mercado. ▪ Calidad: nos comprometemos a mantener altos estándares de calidad en todos nuestros productos agrícolas, desde semillas y fertilizantes hasta herramientas y equipos. La calidad confiable de nuestros productos será uno de nuestros principales puntos de diferenciación. ▪ Servicio al cliente: Implementaremos un servicio al cliente excepcional que incluya asesoramiento técnico, soporte posventa y atención personalizada para garantizar la satisfacción y fidelización de nuestros clientes.

- **Sostenibilidad:** nos esforzaremos por ofrecer productos y servicios que sean respetuosos con el medio ambiente y promuevan prácticas agrícolas sostenibles. Esto puede incluir productos orgánicos, fertilizantes ecológicos o soluciones de riego eficientes, entre otros.
- **Personalización:** adaptaremos nuestros productos y servicios para satisfacer las necesidades específicas de cada cliente, con soluciones que agreguen valor y se ajusten a sus requisitos individuales.

Al enfocarnos en estos aspectos y desarrollar una estrategia integral de diferenciación, estamos seguros de que podemos destacarnos en el mercado agrícola y mantener una ventaja competitiva sostenible frente a nuestros competidores.

- 3** ¿Cuáles son las metas clave que tiene en mente al diseñar este plan estratégico y cómo espera que impacte en la percepción de GYJ Representaciones en el mercado agrícola?

Análisis:

Los objetivos de la tesis, según el análisis que se realiza están alineados con los elementos propuestos para el establecimiento de metas y estrategias en el contexto del posicionamiento de GYJ Representaciones en el mercado agrícola. A continuación, se proporciona una revisión mejorada, se tiene en cuenta los objetivos establecidos:

1. Establecimiento de metas claras:

Objetivo correspondiente: fundamentar teóricamente la planeación estratégica para el posicionamiento de la organización en el mercado agrícola.

2. Enfoque de la diferenciación:

Objetivo correspondiente: diagnosticar la situación actual para la propuesta de un plan estratégico y el posicionamiento en la empresa GYJ Representaciones.

3. Mejora de la imagen de marca:

Objetivo correspondiente: construir los elementos de un plan estratégico con enfoque en el posicionamiento en el mercado para la toma de decisiones en la empresa GYJ Representaciones.

4. Desarrollo de relaciones a largo plazo:

Objetivo correspondiente: construir los elementos de un plan estratégico con enfoque en el posicionamiento en el mercado para la toma de decisiones en la empresa GYJ Representaciones.

5. Adaptabilidad a las tendencias del mercado:

Objetivo correspondiente: diagnosticar la situación actual para la propuesta de un plan estratégico y el posicionamiento en la empresa GYJ Representaciones.

6. Posicionamiento como líder del sector:

Objetivo correspondiente: construir los elementos de un plan estratégico con enfoque en el posicionamiento en el mercado para la toma de decisiones en la empresa GYJ Representaciones.

7. Contribución al desarrollo sostenible:

Objetivo correspondiente: fundamentar teóricamente la planeación estratégica para el posicionamiento de la organización en el mercado agrícola.

La revisión considera una correspondencia coherente entre los elementos propuestos y los objetivos establecidos para la tesis.

N°	Dimensión (2) La planeación estratégica para el posicionamiento de la organización
4	¿En la teoría estratégica, ¿cómo selecciona y adapta los enfoques teóricos para la planificación estratégica de GYJ Representaciones en el contexto específico del mercado agrícola?
	Análisis Con el conocimiento teórico fundamentado; adaptación a las características del mercado agrícola; enfoque en diferenciación y ventaja competitiva; consideración de factores externos; orientación a la innovación; enfoque en sostenibilidad, alineación con objetivos a largo plazo.
5	¿Cómo pretende aplicar la teoría estratégica para identificar y capitalizar las oportunidades únicas del mercado agrícola, para el posicionamiento efectivo y sostenible?
	Análisis Realiza un análisis ambiental detallado; una identificación de tendencias y cambios; segmentación de mercado; adaptación a la estacionalidad agrícola; enfoque en innovación, colaboraciones estratégicas; evaluación de riesgos y oportunidades.
6	¿Cuáles son los desafíos teóricos que anticipa y cómo planea superarlos durante la implementación práctica del plan estratégico en el mercado agrícola?
	Análisis Adaptar modelos teóricos generales a las particularidades del sector agrícola; cambio en las condiciones del mercado; integración de nuevas tecnologías; gestión de la estacionalidad agrícola; competencia y diferenciación; sostenibilidad y responsabilidad social; cambio en las preferencias del consumidor; colaboraciones y alianzas estratégicas.
N°	Dimensión (3) situación actual para la propuesta de un plan estratégico para el posicionamiento en la empresa

7	¿Cuáles son los principales hallazgos del diagnóstico de la situación actual de GYJ Representaciones en el mercado agrícola y cómo influyen en la estrategia de posicionamiento?
	Análisis Fortalezas identificadas; debilidades reconocidas; oportunidades en el mercado agrícola; amenazas y desafíos; percepción del cliente; análisis competitivo; cambios en las preferencias del consumidor; Recursos y capacidades actuales.
8	¿Cuáles son sus principales competidores en la empresa GYJ Representaciones?
	Análisis Como personal de la empresa, se identifica a CESA, AGROINSUMOS, MICROFERTISA y AGROCALIDAD S.A. que siempre son nuestros principales competidores, GYJ Representaciones muestra una comprensión sólida del entorno competitivo en el que opera y demuestra una disposición para adaptarse y competir en este mercado.
9	¿Cuáles son las oportunidades emergentes y amenazas que ha identificado durante el diagnóstico y cómo se integrarán en la propuesta del plan estratégico?
	Análisis Oportunidades emergentes identificadas: nuevos nichos de mercado; demandas emergentes; cambios en las regulaciones; innovación tecnológica. Amenazas reconocidas: competencia agresiva; factores climáticos y ambientales; cambios en la demanda del consumidor; fluctuaciones en los precios de los insumos. Integración en la propuesta del plan estratégico: priorización de oportunidades claves; mitigación de amenazas; innovación y adaptabilidad; monitoreo continuo.
N°	Dimensión (4) elementos de un plan estratégico con enfoque en el posicionamiento en el mercado para la toma de decisiones de la empresa
10	¿Cómo evalúa la importancia de factores financieros en la toma de decisiones estratégicas para el posicionamiento en el mercado agrícola, y cómo se integrarán en el plan estratégico?
	Análisis Evaluación de la importancia de factores financieros: rentabilidad y sostenibilidad; inversión en innovación; gestión eficiente de costos; recursos para estrategias de <i>marketing</i>; gestión del capital de trabajo. Integración en el plan estratégico: establecimiento de metas financieras claras; asignación de recursos financieros prioritarios; análisis de rentabilidad de inversiones; gestión activa de costos; monitoreo continuo del desempeño financiero; evaluación del retorno de inversión en <i>marketing</i>.
11	¿Cuáles son los indicadores clave que utilizará para medir el éxito del plan estratégico y tomar decisiones informadas a lo largo del tiempo?

Análisis

Indicadores de rendimiento financiero: crecimiento de ingresos; rentabilidad, retorno de inversión (ROI);

Indicadores de posicionamiento en el mercado: participación de mercado; reconocimiento de marca; satisfacción del cliente.

Indicadores de desempeño operativo: eficiencia operativa; gestión de inventarios.

Indicadores de innovación y adaptabilidad: lanzamiento de nuevos productos/servicios; adaptación a cambios del mercado.

Indicadores de sostenibilidad y responsabilidad social: prácticas sostenibles; impacto social positivo.

Indicadores de recursos humanos: desarrollo de talento; clima laboral.

Monitoreo continuo y revisiones periódicas: frecuencia de revisiones estratégicas; KPIs específicos para decisiones informadas.

-
- 12** Ante la posible dinámica cambiante del mercado agrícola, ¿cuál es la estructura actual de los mecanismos de monitoreo y ajuste en el plan estratégico de GYJ Representaciones con el propósito de asegurar su flexibilidad y eficacia?
-

Análisis

Monitoreo continuo: indicadores clave de desempeño (KPIs); frecuencia de evaluación; tecnologías de monitoreo.

Alertas tempranas y análisis de las tendencias: identificación de señales de cambio.

Flexibilidad, ejecución en el plan: capacidad de adaptación; escenarios alternativos.

Participación activa del equipo: comunicación interna; retroalimentación de los colaboradores.

Evaluación de resultados y aprendizaje continuo: análisis de resultados; ajuste iterativo.

Capacidad de respuesta rápida: Procedimientos de ajuste rápido; equipos de respuesta.

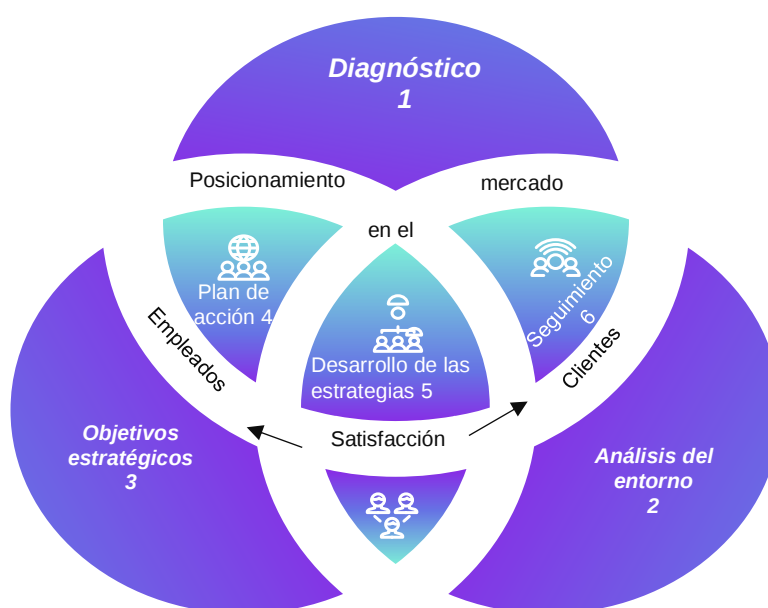
Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Antecedentes de la propuesta

Con el propósito de alcanzar el objetivo general de esta investigación y posteriormente llevar a cabo un diagnóstico y del análisis de los resultados de la encuesta y entrevista, se propone abordar la creación de una planificación estratégica que se dirija a posicionar eficazmente de manera efectiva a la empresa GYJ Representaciones en el mercado agrícola. Se sugiere que en el desarrollo del plan estratégico se lleve a cabo de manera estructurada y meticulosa, acorde a las fases que se presentan en la Ilustración 12, la cual muestra el diseño de la planificación estratégica que incluye diversas etapas:

Ilustración 12 Planificación estratégica en la empresa GYJ Representaciones



Fuente: elaboración propia

Una vez, que se evalúa la situación actual de GYJ Representaciones, tanto los empleados como el gerente y el investigador han observado que la organización no maximiza su potencial debido a la falta de una dirección. La empresa no ha definido un camino para aprovechar sus fortalezas y capitalizar las oportunidades disponibles en el mercado para consolidarse. La ausencia de una misión y visión

ha dificultado el establecimiento de una dirección más específica hacia el éxito empresarial. En resumen, tanto el personal interno como los clientes carecen de una comprensión clara de la identidad corporativa de la empresa, lo que resulta en una falta de compromiso directo con la organización.

La falta de un plan estratégico ha sido un obstáculo para que la empresa pueda aprovechar las oportunidades presentes en el mercado. Es esencial destacar que la planificación estratégica se centra en establecer metas alcanzables y determinar en qué áreas es posible competir, en fin, las oportunidades y amenazas del entorno empresarial logra un posicionamiento efectivo.

3.2. Desarrollo de la planeación estratégica

Visión

La visión estratégica para GYJ Representaciones se formula acorde al propósito de la misma, con una identidad organizacional coherente y distinta, manera que, mantenga la competitividad y motivación en la organización. Esta visión establece a la que los colaboradores y líder-gerente aspiran llegar a mediano y largo plazo.

Ilustración 13 Visión de GYJ Representaciones reestructurada



Ser una empresa con un sólido portafolio de productos agrícolas en la sierra centro del Ecuador, así como ofrecer experiencia técnica con personal capacitado y ayudar a la protección del ambiente guiados por valores sociales y éticos.

Fuente: Elaboración propia

Misión

Esta misión describe lo que se debe hacer y para quien se debe hacer.

Ilustración 14 Misión de GYJ Representaciones reestructurada



En GYJ Representaciones, nuestra misión es consolidar nuestra posición en el mercado, promover una imagen corporativa transparente en responsabilidad con la sociedad. Nos esforzamos por crear un entorno laboral sostenible, justo y equitativo, y abordar los desafíos ambientales y laborales con responsabilidad y compromiso.

Fuente: Elaboración propia

Valores

En el contexto de la planificación estratégica para el posicionamiento de GYJ Representaciones en el mercado agrícola, se sugiere adoptar valores fundamentales que orienten el comportamiento de la empresa y guíen sus acciones hacia el logro de sus metas estratégicas

Cuadro 11 Valores

VALORES	ACCIONES AL LOGRO DE METAS
Excelencia	Buscar la excelencia en todas las áreas de operación, desde la calidad de los productos hasta la atención al cliente, con el objetivo de destacar y superar las expectativas del mercado agrícola.
Innovación	Fomentar una cultura de innovación continua, explorar nuevas ideas, tecnologías y prácticas agrícolas que permitan diferenciarse en un mercado dinámico.
Sostenibilidad	Comprometerse con prácticas sostenibles y respetuosas con el medio ambiente en la producción y distribución de productos agrícolas, contribuir al bienestar a largo plazo del planeta.
Orientación al cliente	Colocar al cliente en el centro de todas las decisiones y acciones, asegura la satisfacción del cliente a través de productos de calidad, servicios personalizados y una comunicación efectiva.
Integridad	Actuar con integridad en todas las transacciones y relaciones comerciales, mantener altos estándares éticos en cada aspecto de las operaciones.
Trabajo en equipo	Promover un ambiente colaborativo y de trabajo en equipo, reconocer que el éxito se logra a través de la colaboración efectiva entre todos los miembros del equipo.
Adaptabilidad	Ser adaptable a los cambios en el entorno del mercado agrícola, abraza la flexibilidad y la capacidad de ajustar estrategias según las condiciones cambiantes.
Compromiso social	Contribuir al bienestar de la comunidad agrícola, participar activamente en iniciativas sociales y apoyar el desarrollo sostenible de las comunidades locales.
Calidad y seguridad	Mantener altos estándares de calidad en todos los productos agrícolas, prioriza la seguridad alimentaria y la salud tanto de los consumidores como de los colaboradores.
Transparencia	Fomentar la transparencia en todas las comunicaciones internas y externas, construir relaciones basadas en la confianza y la apertura.

Fuente: elaboración propia

Estos valores pueden servir como pilares fundamentales que guíen la cultura organizacional de GYJ Representaciones en su búsqueda por consolidarse y destacar en el mercado agrícola. Es importante adaptar estos valores según la visión y misión específicas de la empresa.

Políticas

A continuación, se presentan algunas políticas generales que serán consideradas en el contexto de GYJ Representaciones. Estas políticas ofrecen una orientación general para la toma de decisiones y la implementación de acciones en el contexto.

Estas políticas buscan orientar las decisiones, y el logro estratégico:

Cuadro 12 Políticas

POLÍTICAS	ACCIONES O DECISIONES
Innovación y desarrollo	La empresa se compromete a fomentar la innovación constante en productos y servicios agrícolas, mediante la promoción y la investigación.
Sostenibilidad ambiental	GYJ Representaciones establece prácticas ambientales sostenibles en todas las etapas y promueve la responsabilidad ambiental.
Relaciones con clientes	Se establece un compromiso de alta calidad, personalizada y comunicación efectiva. La retroalimentación del cliente se valora y se utiliza para mejorar continuamente.
Desarrollo de personal	La empresa invierte en el desarrollo y capacitación continua de su personal, asegura que estén equipados con las habilidades necesarias y desempeño de roles estratégicos.
Diversificación de productos	GYJ Representaciones se compromete a diversificar su oferta de productos agrícolas para adaptarse a las cambiantes demandas del mercado y aprovechar nuevas oportunidades de crecimiento.
Cumplimiento legal o normativo	La empresa se adhiere rigurosamente a todas las leyes y regulaciones relacionadas con la industria agrícola, garantiza un entorno de trabajo ético y legal.
Comunicación externa	GYJ Representaciones establece una comunicación transparente y consistente con sus partes interesadas, incluye clientes, proveedores y la comunidad. Se promueve una imagen positiva de la empresa en todas las interacciones externas.
Evaluación y adaptación estratégica	La empresa implementa un proceso regular de evaluación estratégica y ajusta sus estrategias según sea necesario.

Fuente: elaboración propia

Diagnóstico

En este paso, se pretende llevar a cabo un análisis detallado tanto interno como externo de GYJ Representaciones con el fin de situarla de manera efectiva en el mercado agrícola y poder posicionar a la empresa. Esto implica identificar y evaluar

los recursos internos, las capacidades organizativas y los factores externos que impactan en la posición actual de la empresa. Este análisis integral servirá como fundamento para proponer un diseño de planificación estratégica que fortalezca el posicionamiento de GYJ Representaciones y optimice su desempeño en el mercado agrícola.

El estudio que se realizó en la empresa GYJ Representaciones, que se encuentra en la ciudad de Quero, fue de trabajo en equipo con el líder propietario de la empresa. Esta acción, es un tipo de “radiografía organizacional”. En esta fase de diagnóstico, se realiza el análisis estratégico mediante la aplicación de la matriz FODA, la cual consiste en evaluar la situación actual de la institución interna como externamente. Este proceso se asemeja a una auditoría integral de la institución. La matriz se compone de las Fortalezas y oportunidades (FO), que representan las potencialidades a nivel interno y externo, y las debilidades y Amenazas (DA), que señalan las deficiencias o necesidades.

En primer lugar, se llevó a cabo la elaboración de una lista personal de problemas de la empresa en los últimos cinco años, en colaboración con el equipo de trabajo. Esta lista refleja la percepción subjetiva de cada miembro del equipo sobre la situación actual de la empresa.

De la entrevista con las fortalezas identificadas, se realizó un proceso de negociación en equipo para consolidar una lista conjunta de áreas de mejora que se alinearan con las necesidades específicas de la empresa. En este proceso, cada equipo de trabajo, dirigido por un miembro del equipo de coordinación, colaboró activamente para discutir y acordar los problemas que requerían atención prioritaria. Todos los problemas fueron objeto de debate y consenso dentro del equipo, y solo aquellos en los que no se llegó a un acuerdo fueron considerados como áreas de mejora. La lista final se organizó de forma aleatoria, sin tener en cuenta criterios de urgencia, importancia o necesidad.

El personal de la empresa GYJ Representaciones manifiestan que el análisis FODA, se realiza de manera empírica, y nunca priorizan por el análisis matemático

por pares para que se cumpla el nivel de rango o posición de mayor importancia de cada uno de ellos, y se pueda analizar, identificar, determinar o establecer de las oportunidades y fortalezas, definir y formular la visión empresarial, es decir, a dónde se quiere llegar a mediano y largo plazo, y que al manejar el análisis matemático por pares, se puede identificar el nivel de rango. Por otro lado, al manejar se logra identificar las amenazas y debilidades, y permite caracterizar la problemática, la definición y formulación de la misión, describe lo que se debe hacer y para quien se debe hacer.

Asimismo, las amenazas que tienen gran probabilidad de que ocurran, luego el impacto sería sumamente significativo en la empresa, por lo que se requiere de la formulación de objetivos estratégicos que aseguren su atención adecuada.

El gerente de la empresa manifiesta que es necesario priorizar los resultados para determinar cuáles son más importantes por su peso. Para ello se puede valer de la matriz de priorización que se fundamenta en el principio matemático de análisis por pares. Ver Tablas 13, 14, 15, 16. La siguiente matriz del Cuadro 13, presenta el diagnóstico al interior de la institución.

Cuadro 13 Auditoría interna (diagnóstico al interior de la institución).

FORTALEZAS	DEBILIDADES
▪ Lealtad y satisfacción del cliente ▪ Motivación ▪ Comunicación y control gerencial ▪ Experiencia técnica ▪ Inversiones de capital ▪ Portafolio de producto ▪ Nivel académico de los colaboradores	▪ Imagen corporativa ▪ Infraestructura ▪ Capacitación del personal ▪ Evaluación de gestión ▪ Uso de planes estratégicos ▪ Accidentabilidad ▪ Programas postventa-publicidad

Fuente: elaboración propia

Al analizar minuciosamente tanto las fortalezas como las debilidades, GYJ Representaciones obtiene una comprensión más completa de su posición actual en el mercado. Esta información detallada proporciona una sólida base para desarrollar estrategias que capitalicen sus puntos fuertes y, al mismo tiempo, aborden de manera proactiva los desafíos internos. Este enfoque holístico y

reflexivo se refleja en la creación de una planificación estratégica robusta y orientada al éxito, esencial para destacarse en el dinámico entorno del mercado agrícola.

Este proceso de análisis exhaustivo permite a GYJ Representaciones identificar oportunidades de mejora y áreas donde es necesario implementar cambios para optimizar su rendimiento y competitividad. Al comprender plenamente tanto sus fortalezas como sus áreas de mejora, la empresa está en una posición sólida para diseñar estrategias que maximicen su potencial y minimicen las posibles amenazas. Además, esta evaluación detallada también puede ayudar a la empresa a anticipar y adaptarse a los cambios en el mercado agrícola, manteniéndola ágil y receptiva a las demandas cambiantes de los clientes y las tendencias del sector. En última instancia, este enfoque reflexivo y orientado al análisis garantiza que GYJ Representaciones esté bien posicionada para mantener y fortalecer su presencia en el mercado agrícola, impulsa su crecimiento y éxito a largo plazo.

Cuadro 14.

Cuadro 14 Auditoría externa (diagnóstico del entorno)

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
▪ Consumo de productos agrícolas ▪ Innovación ▪ Fluctuación en los precios de los alimentos agrícolas ▪ Agremiaciones ▪ Producto Interno Bruto (PIB) ▪ Valores sociales y éticos ▪ Facilidad de acceso a la tecnología	▪ Índice de precios al consumidor (IPC) ▪ Legislación laboral ▪ Leyes para protección del ambiente ▪ Cambio climático ▪ Tasa representativa del mercado (TRM) ▪ Nueva normatividad ▪ Legislación tributaria

Fuente: elaboración propia

Las empresas, como organismos interdependientes, mantienen relaciones dinámicas con su entorno, el cual constituye la fuente de oportunidades y amenazas que influyen en su desempeño. Este entorno abarca factores económicos, políticos y geográficos, sociales, tecnológicos y competitivos, que ejercen una influencia sustancial en el éxito o fracaso de la organización. Dichos factores pueden generar

impactos positivos o negativos, destaca la importancia de considerarlos en los procesos de planificación y gestión empresarial.

Es fundamental reconocer que el análisis del entorno se convierte en una prioridad estratégica, y proporciona *insights* que son las percepciones profundas y significativas que se derivan de la interpretación y el análisis de datos, información o experiencias, estos son valiosos para descubrir las posibilidades y alternativas de servicios a nivel local y regional. La visión empresarial, que delinea las metas a mediano y largo plazo, se nutre de la identificación y aprovechamiento de oportunidades y fortalezas. Por otro lado, la caracterización de las amenazas y debilidades contribuye a la formulación de la misión, y define acciones que deben llevarse a cabo y para quiénes.

La evaluación de amenazas, especialmente aquellas con alta probabilidad de ocurrencia y un impacto significativo en la empresa, requiere la formulación de objetivos estratégicos para bordarlas de manera efectiva. La priorización de resultados se vuelve esencial, y para ello, se puede emplear la matriz de priorización basada en el análisis por pares, un enfoque matemático que permite asignar peso a cada resultado y determinar su importancia relativa.

Tabla 13 Priorización de fortalezas

N°	FORTALEZAS	FORTALEZAS							Total, X
		Lealtad y satisfacción del cliente	Motivación	Comunicación y control	Experiencia técnica	Inversiones de capitales	Portafolio de producto	Nivel académico de los colaboradores	
1	Lealtad y satisfacción del cliente							X	1
2	Motivación			X				X	2
3	Comunicación y control gerencial				X				1
4	Experiencia técnica						X	X	2
5	Inversiones de capitales								-
6	Portafolio de producto							X	1
7	Nivel académico de los colaboradores								-
	Verticales vacíos	-	1	1	2	4	4	2	
	Horizontal X	1	2	1	2	-	1	-	
	Total	1	3	2	4	4	5	2	
	Rango	7mo.	4to.	5to.	3to.	2ro.	1ro.	6to.	

Fuente: elaboración propia

Para enfocarse en la evaluación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (ver tablas 13,14,15,16), se comienza por resaltar la intersección de los elementos, descarta la posibilidad de compararse consigo mismo y reducir la tarea a la mitad. La confrontación se lleva a cabo entre cada fortaleza posicionada en la columna izquierda y todas aquellas ubicadas en la parte superior. Si la fortaleza de la columna izquierda tiene un impacto superior, se marca la intersección con una X; de lo contrario, se deja sin marcar. Luego se suman los resultados vertical y horizontalmente, resolver empates mediante argumentos que determinen su prioridad.

Tabla 14 Priorización de debilidades

N°	DEBILIDADES	DEBILIDADES							Total, X
		Imagen corporativa	Infraestructura	Capacitación del personal	Evaluación de gestión	Uso de planes	Accidentabilidad	Programas Postventa-publicidad	
		1	2	3	4	5	6	7	
1	Imagen corporativa							1	1
2	Infraestructura				X				1
3	Capacitación del personal				X	X	X	X	4
4	Evaluación de gestión						X		1
5	Uso de planes estratégicos						X		1
6	Accidentabilidad							X	1
7	Programas postventa-publicidad								-
Verticales vacíos		-	1	2	1	3	2	4	
Horizontal X		1	1	4	1	1	1	-	
Total		1	2	6	2	4	3	4	
Rango		7mo.	5to.	1ro.	6to.	2do.	4to	3ro.	

Fuente: elaboración propia

Tabla 15 Priorización de oportunidades

		OPORTUNIDADES							
		Consumo de productos agrícolas	Innovación	Fluctuación en los precios de los alimentos agrícolas	Agremiaciones	Producto Interno Bruto (PIB)	Valores sociales y éticos	Facilidad de acceso a la tecnología	
Nº	OPORTUNIDADES	1	2	3	4	5	6	7	Total, X
1	Consumo de productos agrícolas								-
2	Innovación			X					1
3	Fluctuación en los precios de los alimentos agrícolas								-
4	Agremiaciones					X	X	X	3
5	Producto Interno Bruto (PIB)						X		1
6	Valores sociales y éticos								-
7	Facilidad de acceso a la tecnología								-
Verticales vacíos		-	1	1	3	3	3	5	
Horizontal X		-	1	-	3	1	-	-	
Total		-	1	2	6	4	3	5	
Rango		7mo.	6to.	5to.	1ro.	3ro.	4to.	2do.	

Fuente: elaboración propia

Tabla 16 Priorización de amenazas

		AMENAZAS							
		Índice de precios al consumidor (IPC)	Legislación laboral	Leyes para protección del ambiente	Cambio climático	Tasa representativa del mercado (TRM)	Nueva normatividad	Legislación tributaria	
Nº	AMENAZAS	1	2	3	4	5	6	7	Total, X
1	Índice de precios al consumidor (IPC)		X	X	X				3
2	Legislación laboral			X	X		X		3
3	Leyes para protección del ambiente				X				1
4	Cambio climático								-
5	Tasa representativa del mercado (TRM)								-
6	Nueva normatividad								-
7	Legislación tributaria								-
Verticales vacíos		-	-	-	-	4	4	6	
Horizontal X		3	3	1	-	-	-	-	
Total		3	3	1	-	4	4	6	
Rango		7mo	6to.	5to.	4to.	3ro.	2do.	1ro,	

Fuente: elaboración propia

En las casillas de clasificación, se asigna un número que refleja el orden de importancia. Por ejemplo, en el caso ilustrativo, la cuarta fortaleza (experiencia técnica) ocupa el primer lugar en la jerarquía. Una vez que se establece esta priorización de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se trasladan estos resultados a la Matriz FODA. Esta herramienta se convierte en un recurso esencial para la toma de decisiones estratégicas y la planificación a largo plazo, al facilitar la identificación y análisis de factores internos y externos que impactan en el rendimiento y la dirección estratégica de la organización empresarial. Este enfoque estructurado permite una mejor comprensión y gestión de los elementos clave que influyen en el desempeño de GYJ Representaciones en el mercado agrícola.

Además, al realizar este análisis de jerarquía y trasladar los resultados a la Matriz FODA, GYJ Representaciones adquiere una valiosa herramienta para la toma de decisiones estratégicas y la planificación a largo plazo. Esta metodología es fundamental para identificar y analizar con detalle los factores internos y externos que impactan en el rendimiento y en la dirección estratégica de la organización empresarial. Al adoptar este enfoque estructurado, la empresa puede comprender y gestionar de manera más efectiva los elementos clave que influyen en su desempeño en el dinámico mercado agrícola, lo que proporcionará una base sólida para la toma de decisiones informadas y el desarrollo de estrategias exitosas.

Cuadro 15 Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Portafolio de producto 2. Inversiones capitales 3. Experiencia técnica 4. Motivación 5. Comunicación y control gerencial 6. Nivel académico de los colaboradores 7. Lealtad y satisfacción del cliente	1. Capacitación del personal 2. Uso de planes estratégicos 3. Programas post venta-publicidad 4. Accidentabilidad 5. Infraestructura 6. Evaluación de gestión 7. Imagen corporativa
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Agremiaciones 2. Facilidad de acceso a la tecnología 3. Producto Interno Bruto ((PIB) 4. Valores sociales y éticos 5. Fluctuación en los precios de los alimentos agrícolas 6. Innovación 7. Consumo de productos agrícolas	1. Legislación tributaria 2. Nueva normatividad 3. Tasa Representativa del Mercado (TRM) 4. Cambio climático 5. Leyes para protección del ambiente 6. Legislación laboral 7. Índice de Precios al Consumidor (IPC)

Fuente: elaboración propia

Mapa de necesidades y alternativas de solución

Una vez identificados los desafíos en la Matriz FODA, resulta crucial examinar las causas y efectos de los problemas que se prioriza, así como considerar las posibles soluciones propuestas por los colaboradores de la empresa objeto de estudio. Esta matriz no solo valida resultados que se obtiene en el análisis FODA, sino que también detecta posibles equivocaciones en la formulación de problemas y sirve como insumo esencial para la formulación de estrategias de cambio. Estas estrategias se implementaron por el equipo que se organiza durante la reunión de trabajo en GYJ Representaciones, y se oriente a avanzar en el desarrollo de la planificación estratégica para consolidar su posición en el mercado agrícola.

Cuadro 16 Mapa de necesidades debilidades

DEBILIDADES		
PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO
▪ Capacitación del personal	Limitaciones presupuestarias	Falta de adaptabilidad a nuevas tecnologías y prácticas comerciales.
▪ Uso de planes estratégicos	No existe recursos asignados para actividades estratégicas	Pérdida de oportunidades y crecimiento
▪ Programas post venta-publicidad	Falta de comprensión sobre cómo implementar eficazmente estrategias de post venta	La falta de capacidad para generar conciencia y resaltar los productos y servicios de la empresa en el mercado.
▪ Accidentabilidad	Falta de equipos de protección adecuados o posiblemente la ausencia de una cultura de seguridad sólida en la empresa.	Lesiones y daños en la salud de los colaboradores, pérdida de productividad, costos asociados a compensaciones y atención médica.
▪ Infraestructura	Falta de inversión suficiente en instalaciones físicas, tecnología obsoleta, mantenimiento insuficiente.	Disminución de la eficiencia operativa, mayores costos de mantenimiento a largo plazo, dificultades para cumplir con las demandas del mercado actual, y una posible pérdida de competitividad frente a otras empresas mejor equipadas.
▪ Evaluación de gestión	Ausencia de indicador clave de rendimiento (KPIs) claros	Posibilidad de perder oportunidades para optimizar estrategias
▪ Imagen corporativa	Falta de coherencia en la comunicación visual para el posicionamiento.	Reducción de la presencia en el mercado y la pérdida de ocasiones para sobresalir en el sector agrícola.

Fuente: elaboración propia

Cuadro 17 Mapa de necesidades amenazas

AMENAZAS		
PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO
▪ Legislación tributaria	Decisiones gubernamentales, actualizaciones normativas o reformas fiscales que impactan directamente en los impuestos y obligaciones fiscales.	Costos operativos, afecta rentabilidad y requerir ajustes en los procesos contables y financieros.
▪ Nueva normatividad	Cambios en la legislación ambiental, requisitos de calidad, seguridad o cualquier marco regulatorio aplicables al mercado agrícola.	Consecuencias inmediatas en los procedimientos operativos, gastos relacionados con el cumplimiento normativo y la habilidad de la empresa para ajustarse de manera ágil a los requisitos recientemente establecidos.
▪ Tasa Representativa del Mercado (TRM)	Inclusión de fluctuaciones en los mercados internacionales, políticas gubernamentales, eventos geopolíticos o cambios en las condiciones económicas globales.	Alteraciones en las tarifas de productos y servicios, junto con obstáculos en la planificación financiera.
▪ Cambio climático	Elementos como las emisiones de gases de efecto invernadero, la deforestación, alteraciones en los patrones climáticos y diversas acciones humanas.	Las consecuencias derivadas del cambio climático pueden tener repercusiones negativas en las actividades agrícolas, la disponibilidad de recursos naturales, la calidad de los cultivos y la estabilidad de las cadenas de suministro. .
▪ Leyes para protección del ambiente	Cambios en las políticas gubernamentales con la introducción de nuevas leyes o la modificación de la existentes.	La no conformidad con estas leyes podría resultar en sanciones, multas y daños a la reputación de la empresa.
▪ Legislación laboral	Políticas internas desactualizadas o no alineadas con los cambios legislativos	Inconsistencia entre las prácticas internas y las nuevas regulaciones aumenta el riesgo de conflictos laborales.
▪ Índice de Precios al Consumidor (IPC)	Costos, materias primas que aumentan debido a variaciones en el IPC.	Aumento en el precio para el comprador por escases de utilidad

Fuente: elaboración propia

Análisis del entorno

Para realizar un análisis del entorno en el marco de la planificación estratégica para posicionar a la empresa GYJ Representaciones en el mercado agrícola, se llevó a

cabo una evaluación exhaustiva de los factores que podrían ejercer influencia directa o indirecta sobre el rendimiento y la posición de la empresa en dicho sector. A continuación, se presenta un resumen de los aspectos fundamentales que se deben tener en cuenta en este análisis:

Cuadro 18 Evaluación exhaustiva de los factores para el rendimiento y posición de la empresa GYJ

FACTORES	ELEMENTO CLAVE
Políticos	- Inestabilidad gubernamental - Regulaciones comerciales - Políticas aduaneras - Subsidios agrícolas - Relaciones bilaterales
Económicos	- Cambio de moneda - Inflación - Tendencia de precios - Tasa de interés
Socioculturales	- Preferencia de los agricultores - Tendencia de compra - Demografía - Imagen corporativa
Tecnológicos	- Innovación de la competencia - Optimización de las cadenas de suministros - Inversión de I y D - Comercio electrónico
Ecológicos	- Regulaciones ambientales - Normas de reciclado - Desechos - Prácticas sostenibles
Legales	- Leyes y normas de calidad de producto - Protección del consumidor - Seguridad laboral - Salarios
Competencia y Mercado	- Diferenciación - Comercialización - Mercados monopolizados - Inclusión en nuevos mercados
Canales de Distribución	- Seguridad - Logística - Esquemas de pago

Fuente: elaboración propia

En el estudio del entorno propuesto, se abordan aspectos cruciales que influyen directamente en el posicionamiento de GYJ Representaciones en el mercado agrícola. El examen detallado de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales, legales, de competencia y canales de distribución

proporciona una comprensión integral del entorno en el que opera la empresa. Este análisis permite identificar oportunidades para el crecimiento y mitigar posibles riesgos, a la vez, contribuye así a la formulación de estrategias efectivas y a la mejora continua en la toma de decisiones empresariales.

Por otro lado, la aplicación de la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) para GYJ Representaciones, una empresa dedicada a la comercialización de insumos agrícolas, reviste una importancia crucial en su esfuerzo por posicionarse de manera efectiva en el mercado agrícola. Este instrumento estratégico permite una evaluación detallada de los factores que influyen en la competitividad de la empresa en comparación con sus rivales directos. La MPC examina una serie de aspectos, como la calidad de los productos, la eficiencia operativa, la imagen de marca y la cobertura geográfica, entre otros, para determinar la posición relativa de GYJ Representaciones frente a sus competidores.

Al desglosar y analizar estos factores, la MPC brinda una visión holística de la situación competitiva de GYJ Representaciones. Por un lado, identifica las áreas en las que la empresa tiene ventajas competitivas significativas, como una sólida reputación de marca o una red de distribución bien establecida. Por otro lado, también revela las áreas donde la empresa podría estar rezagada en relación con sus competidores, como la falta de innovación en productos o la presencia limitada en ciertos mercados regionales. Esta comprensión detalla las fortalezas y debilidades de la empresa es fundamental para desarrollar estrategias efectivas de posicionamiento en el mercado.

La MPC permite a GYJ Representaciones evaluar las estrategias de sus competidores, identifican oportunidades y amenazas, lo que facilita la toma de decisiones informadas para consolidar su posición en el mercado agrícola y alcanzar sus objetivos empresariales.

Tabla 17 Matriz de Perfil Competitivo

Factores claves de éxito	Ponderación	GYJ REPRESENTACIONES		CESA		AGROINSUMOS		MICROFERTISA		AGROCALIDAD S.A.	
		Calificación	Resultado Ponderado	Calificación	Resultado Ponderado	Calificación	Resultado Ponderado	Calificación	Resultado Ponderado	Calificación	Resultado Ponderado
1. Servicio al cliente	0.2	2	0.4	2	0.4	3	0.6	2	0.4	4	0.8
2. Precio	0.2	2	0.4	1	0.2	2	0.4	2	0.4	3	0.6
3. Calidad del producto	0.1	1	0.1	2	0.2	1	0.1	1	0.1	2	0.2
4. Ubicación geográfica	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24
5. Promoción y publicidad	0.07	3	0.21	1	0.07	2	0.14	2	0.14	4	0.28
6. Generar suficientes ventas	0.04	2	0.08	3	0.12	1	0.04	3	0.12	2	0.08
7. Conocer el mercado que opera	0.02	1	0.02	3	0.06	2	0.04	3	0.06	2	0.04
8. Innovar	0.2	3	0.6	1	0.2	3	0.6	2	0.4	3	0.6
9. Compromiso con el cliente	0.04	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08
10. Trabajo en equipo	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1
TOTAL:	1	20	2.14	18	1.54	19	2.21	21	1.99	27	3.02

Fuente: elaboración con colaboradores de GYJ Representaciones., 2024

Después de completar la matriz, se selecciona la empresa “AGROCALIDAD S.A.” debido a que obtiene la calificación más alta, con un puntaje ponderado de 3.02 sobre, lo que la posiciona como la más competitiva en el mercado de ventas de insumos agrícolas y con un alto posicionamiento.

3.3. Objetivos estratégicos y acciones de mejora

Objetivos estratégicos

La matriz de estrategias de cambio, desarrollada en colaboración con el personal y la gerencia de GYJ Representaciones, tiene como objetivo identificar y seleccionar las estrategias más adecuadas para realizar cambios significativos en su funcionamiento. Una vez creada, esta matriz se integra en el proyecto para seguir el modelo propuesto por el investigador y avanzar en las etapas secuenciales, facilita así el diseño de la planificación estratégica. Utilizadas en procesos de gestión de cambio y planificación estratégica, estas matrices (Ver cuadros 18, 19, 20) son herramientas comunes para abordar situaciones en las que una empresa busca transformar sus operaciones.

La matriz de cambio emerge como una herramienta indispensable en la planificación estratégica de empresas, como se aborda en el presente caso sobre la ubicación del proyecto. Al finalizar, se propone un plan de acciones estratégicas que implementará cambios significativos, ejecutado colaborativamente por el equipo bajo la dirección del líder propietario para impulsar la transformación y mejorar los servicios empresariales. Este esfuerzo busca restablecer la organización, contribuir al posicionamiento deseado en el mercado agrícola.

Cada estrategia se enfoca en generar microproyectos que satisfagan tanto las necesidades internas como externas. Las conclusiones derivadas del análisis, que incluyen aspectos positivos, desafíos y tácticas de transformación, son fundamentales para guiar la formulación de la visión, misión y objetivos estratégicos específicos para el componente de identidad. Al establecer estos objetivos, se priorizó la capacidad para anticipar cambios, unificar decisiones y garantizar la coherencia, basándose en descripciones detalladas de los resultados esperados por GYJ Representaciones dentro del período definido. Estos objetivos estratégicos, creados con la colaboración activa del personal y el liderazgo de la empresa, consideran cuidadosamente las oportunidades a aprovechar, las amenazas a evitar, las fortalezas a potenciar y las debilidades a superar.

Cuadro 19 Matriz de estrategias de cambio (1)

OBJETIVO ESTRATÉGICO (1). Alcanzar el posicionamiento y reconocimiento de GYJ Representaciones														
Perfil de oportunidades y amenazas Perfil de fortalezas y debilidades	OPORTUNIDADES							AMENAZAS						
	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7
	Agremiaciones	Facilidad de acceso a la	Producto Interno Bruto (PIB)	Valores sociales y éticos	Fluctuación en los alimentos	Innovación	Consumo de productos	Legislación Tributaria	Nueva Normatividad	Tasa Representativa	Cambio Climático	Leyes para protección del	Legislación laboral	Índice de precios al consumidor
FORTALEZAS		ESTRATEGIA AGRESIVA (FO)						ESTRATEGIA COMPETITIVA (FA)						
F1	Portafolio de producto	F3, F5, O1, O6, O7. Establecer alianzas estratégicas con proveedores y agremiaciones.						F2, F4, F5, F7, A6. Formar equipos de trabajo comprometidos con la filosofía empresarial.						
F2	Inversiones capitales													
F3	Experiencia técnica													
F4	Motivación													
F5	Comunicación y control gerencial													
F6	Nivel académico de los colaboradores													
F7	Lealtad y satisfacción del cliente													
DEBILIDADES		ESTRATEGIA CONSERVADORA (DO)						ESTRATEGIA DEFENSIVA (DA)						
D1	Capacitación del personal	D3, D7, D7, O1, O7. Descubrir las necesidades y preferencias del consumidor						D2, D7, A6, A7. Impulsar programas de formación para el personal, enfocados en fortalecer la imagen corporativa						
D2	Uso de planes estratégicos													
D3	Programas post venta-publicidad													
D4	Accidentabilidad													
D5	Infraestructura													
D6	Evaluación de gestión													
D7	Imagen corporativa													

Fuente: elaboración propia

Cuadro 20 Matriz de estrategias de cambio (2)

OBJETIVO ESTRATÉGICO (2). Emplear tecnología necesaria en operaciones administrativas de la empresa														
Perfil de oportunidades y amenazas Perfil de fortalezas y debilidades	OPORTUNIDADES							AMENAZAS						
	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7
	Agremiaciones	Facilidad de acceso a la	Producto Interno Bruto (PIB)	Valores sociales y éticos	Fluctuación en los alimentos	Innovación	Consumo de productos	Legislación Tributaria	Nueva Normatividad	Tasa Representativa	Cambio Climático	Leyes para protección del	Legislación laboral	Índice de precios al consumidor
FORTALEZAS		ESTRATEGIA AGRESIVA (FO)						ESTRATEGIA COMPETITIVA (FA)						
F1	Portafolio de producto	F1, F2, F7, O2, O6, O7. Desarrollar una cultura tecnológica						F3, F6, F7, A1, A2, A6. Adaptar las nuevas tendencias tecnológicas de mercado						
F2	Inversiones capitales													
F3	Experiencia técnica													
F4	Motivación													
F5	Comunicación y control gerencial													
F6	Nivel académico de los colaboradores													
F7	Lealtad y satisfacción del cliente													
DEBILIDADES		ESTRATEGIA CONSERVADORA (DO)						ESTRATEGIA DEFENSIVA (DA)						
D1	Capacitación del personal	D1, D2, D7, O2, O4, O6. Proponer un sistema de venta consultiva que permita brindar un servicio de posventa de alta calidad.						D1, D2, D6, A3, A6, A7. Optimizar las operaciones administrativas.						
D2	Uso de planes estratégicos													
D3	Programas post venta-publicidad													
D4	Accidentabilidad													
D5	Infraestructura													
D6	Evaluación de gestión													
D7	7.Imagen corporativa													

Fuente: elaboración propia

Plan de acción

Se configura como una síntesis de las actividades a llevar a cabo por personas específicas, se prioriza las iniciativas más cruciales para alcanzar determinados objetivos y metas. Funciona como una guía estratégica que detalla cómo se organizarán, dirigirán e implementarán las tareas esenciales para alcanzar dichos objetivos, y se establece un marco estructural para la ejecución del proyecto.

La implementación exitosa del plan de acción propuesto, por estrategias, actividades, metas, indicadores, asignación de recursos, designación de responsables, presupuesto y resultados, contribuye significativamente a mejorar el desempeño empresarial. Este enfoque no solo optimiza la gestión, reduce el tiempo, esfuerzo e involucra, y más bien, potencia el rendimiento y se proyecta a la consecución de los objetivos estratégicos que se estable. Es esencial destacar que el monitoreo y control deben ser constantes, por responsables que tengan el compromiso de responder para mantenerse en la empresa, y con la participación activa de todos los miembros de la organización para asegurar la efectividad en todos los aspectos propuestos en la empresa objeto de este estudio.

Este valor de \$15.250,00 estaría la empresa dispuesta a invertir para la ejecución de las diversas estrategias propuestas, junto con sus respectivas tareas, con un horizonte temporal de cinco años, esta inversión se justificará siempre que exista aumento anticipado en los ingresos por ventas al expandir la base de clientes. Es así, que este enfoque estratégico a largo plazo busca no solo consolidar los éxitos inmediatos sino también establecer una base sólida para el crecimiento sostenible y la adaptabilidad continua a las cambiantes condiciones del mercado.

Cuadro 22 Plan de Acción Objetivo Estratégico (1)

OBJETIVO ESTRATÉGICO (1): Alcanzar el posicionamiento y reconocimiento de GYJ Representaciones en un 25%.								
Nº	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	METAS	INDICADOR	RECURSOS	RESPONSABLE	VALOR ACORDE A LAS ACTIVIDADES	RESULTADO ESPERADO
1.1	F3, F5, O1, O6, O7. Establecer alianzas estratégicas con proveedores y agremiaciones.	Identificar proveedores y agremiaciones	Objetivos claros y de mutuo beneficio	La creación de sociedad	Económico-Humano	Gerente	\$400,00	Alianzas estratégicas.
		Desarrollar relaciones sólidas con agremiaciones del sector participar en eventos	Incrementar la visibilidad de la empresa en el mercado en un 20% con la participación de agremiaciones y eventos sectoriales	Porcentaje de aumento en la visibilidad de la empresa en el mercado a través de la participación en agremiaciones y eventos.	Económico-Humano	Gerente y Área de <i>marketing</i>	\$500,00	Participación en agremiaciones y eventos relevantes.
1.2	F2, F4, F5, F7, A6. Formar equipos de trabajo comprometidos con la filosofía empresarial.	Selección del personal apto.	Contratar el personal apto	Aceptación de currículos	Económico-Humano	Gerente y Departamento de talento humano	\$600,00	Equipos de trabajo más alineados con los valores y la filosofía de la empresa.
		Facilitar sesiones de trabajo en equipo para fortalecer la cohesión y la comprensión de la filosofía empresarial.	Mejorar la colaboración y comprensión de la filosofía empresarial en un 25%.	Evaluación periódica de la percepción de los empleados sobre la filosofía empresarial. .	Económico-Humano	Subgerente y Departamento talento humano	\$500,00	Mayor compromiso y cohesión entre los empleados, reflejan una cultura organizacional sólida.
1.3	D3, D6, O6, O7. Descubrir las necesidades y preferencias del consumidor.	Conocer al cliente	Identificar el 80% de las Principales Necesidades y Preferencias del consumidor.	Número de Necesidades y Preferencias Identificadas:	Económico-Humano	Gerente y Área de ventas	\$800,00	Incremento en la satisfacción del cliente.

		Elaborar estrategias de <i>marketing</i>	Ser atractivo para clientes objetivos	Número de visitas	Económico-Humano	Gerente y Área de marketing	\$1.000,00	Presencia en redes publicitarias
1.4	D2, D7, A6, A7. Impulsar programas de formación para el personal, enfocados en fortalecer la imagen corporativa	Desarrollar programas de formación en comunicación asertiva	Alcanzar una participación del 90% de los empleados en los programas de formación en el primer año.	Porcentaje de participación en programas de formación.	Económico-Humano	Departamento de Talento Humano	\$200,00	Aumento del índice de satisfacción del cliente relacionado con la imagen corporativa.
		Talleres de concientización de la imagen corporativa	Lograr un aumento del 20% en la satisfacción de la cliente específicamente vinculada a la percepción de la imagen corporativa de la organización.	Puntuación media en encuestas internas de evaluación de la imagen corporativa	Económico - Humano	Departamento de Talento Humano	\$300,00	Incremento de la Satisfacción de la cliente relacionada con la imagen corporativa.
Subtotal del presupuesto								\$4.300,00

Fuente: elaboración propia

Cuadro 23 Plan de Acción Objetivo Estratégico (2)

OBJETIVO ESTRATÉGICO (2): Emplear tecnología necesaria en operaciones administrativas de la empresa								
Nº	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	METAS	INDICADOR	RECURSOS	RESPONSABLE	VALOR ACORDE A LAS ACTIVIDADES	RESULTADO ESPERADO
2.1	F2, F4, F6, O2, O6. Desarrollar una cultura tecnológica.	Realizar talleres de trabajo cooperativo en tecnología,	Lograr que el 90% del personal participe y complete el conocimiento en talleres en los próximos 6 meses.	Tasa de participación y finalización	Económico-Humano	Gerente	\$400,00	Desarrollo de una cultura tecnológica arraigada en la organización
		Desarrollar una iniciativa de innovación colaborativa	Lanzar al menos tres proyectos de innovación interna en los próximos 12 meses, utilizar tecnologías emergentes	Número de proyectos de innovación implementados	Económico-Humano	Gerente y Subgerente	\$400,00	Ejecución exitosa de proyectos de innovación y una mejora general en la percepción de la tecnología por parte de los empleados
2.2	F3, F6, F7, A1, A2, A6. Adaptar las nuevas tendencias tecnológicas de mercado.	Realizar análisis de tendencias tecnológicas de mercado.	Identificar y evaluar al menos tres nuevas tendencias tecnológicas relevantes para el sector en los próximos 6 meses.	Número de tendencias identificadas y evaluadas	Económico-Humano	Equipo de Innovación o área de Investigación y desarrollo.	\$500,00	Posicionamiento competitivo reforzado y mejora en la eficiencia operativa
		Emplear una plataforma online	implementar una plataforma online funcional y alineada con las tendencias tecnológicas identificadas, logra una adopción inicial del 70%	Nivel de participación en la plataforma de formación en línea	Económico-Humano	Subgerente y Departamento de Talento Humano	\$500,00	Incremento en las Habilidades y Capacidades de los empleados.
2.3	D1, D2, D7, O2, O4, O6. Proponer un sistema de	Introducir y reforzar prácticas de venta consultiva y servicio	Integrar de manera efectiva prácticas de venta consultiva y servicio posventa en al	Porcentaje de transacciones que incorporan prácticas de	Económico-Humano	Área de Ventas	\$800,00	Mejora sostenida en el desempeño de ventas y

	venta consultiva que permita brindar un servicio de posventa de alta calidad	posventa en el proceso de ventas.	menos el 80% de las transacciones de ventas en los próximos 9 meses.	venta consultiva y posventa				aumento en la fidelidad del cliente.
		Desarrollar un sistema de seguimiento automatizado de interacciones del cliente.	Incrementar las ventas repetidas en un 15% mediante el servicio posventa mejorado en el segundo año.	Porcentaje de crecimiento en ventas repetidas comparado con el período anterior.	Económico-Humano	Área de <i>marketing</i> y Tecnología	\$1.700,00	Mejora significativa en la satisfacción del cliente y aumento de la retención.
2.4	Optimizar las operaciones administrativas	Identificar un sistema de gestión de procesos administrativos.	Establecer y poner en funcionamiento un sistema de gestión de procesos administrativos en los próximos 6 meses.	Evaluación del grado de funcionamiento del nuevo sistema.	Económico-Humano	Gerente y Área de Tecnología.	\$700,00	Mejora significativa en los tiempos de ejecución de procesos administrativos.
		Integrar tecnologías avanzadas en las estrategias publicitarias, como publicidad digital y herramientas de análisis de datos.	Aumentar en un 15% la eficacia de las campañas publicitarias mediante tecnologías avanzadas en el segundo año	Índice de retorno de inversión (ROI) de las campañas publicitarias.	Económico - Humano	Gerenta y Área de marketing	\$700,00	Mayor eficacia en las estrategias publicitarias, genera un aumento en la visibilidad de la marca y la captación de nuevos clientes.
Subtotal del presupuesto								\$5.700,00

Fuente: elaboración propia

Cuadro 24 Plan de Acción Objetivo Estratégico (3)

OBJETIVO ESTRATÉGICO (3): Incrementar la rentabilidad de la empresa.								
N°	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	METAS	INDICADOR	RECURSOS	RESPONSABLE	VALOR ACORDE A LAS ACTIVIDADES	RESULTADO ESPERADO
3.1	F2, F5, F7, O3, O7. Captar nuevos clientes en diversas zonas agrícolas.	Desarrollar una línea nueva de productos.	Lanzar con éxito y posicionar en el mercado al menos tres productos de la nueva línea dentro de los próximos 12 meses	Índice de eficiencia operativa	Económico-Humano	Gerente y Subgerente	\$600,00	Mejora sostenida en la eficiencia Operativa.
		Campaña de captación de clientes en nuevas zonas agrícolas.	Ampliar la base de clientes en un 15% mediante la captación de clientes en tres zonas agrícolas	Crecimiento porcentual en base de clientes	Económico-Humano	Gerente	\$800,00	Expansión en exitosa en nuevas zonas.
3.2	F2, F3, F5, F7, A1, A3, A7. Garantizar la satisfacción del cliente con acciones de calidad y atención personalizada en las etapas de compra-venta.	Diseño de estrategias de fidelización	Incrementar los ingresos derivados de clientes recurrentes en un 10%	Porcentaje de ingresos de clientes recurrentes	Económico-Humano	Gerente y Área de Ventas y Marketing]	\$500,00	Aumento en los ingresos de clientes recurrentes.
		Desarrollo de acciones de calidad y atención personalizada	Fortalecer la relación con los clientes en un 15% y mejorar la percepción de la calidad del servicio en los próximos 12 meses.	Índice de satisfacción del cliente	Económico-Humano	Gerente y Área de Ventas y Marketing	\$400,00	Incremento sostenido en la Satisfacción del cliente
3.3	D1, D7, O1, O3, O7. Crear un sistema de servicio personalizado con	Diseño de campañas de marketing estratégicas.	Aumentar la visibilidad de productos y servicios en un 20% mediante tácticas de mercadeo en el próximo año	Índice de visibilidad y productos y servicios	Económico-Humano	Gerente y Área de marketing	\$700,00	Aumento en la visibilidad en el mercado agrícola

	profesionales competentes.	Talleres de formación continua para el personal de atención al cliente	Formación continua para el personal de atención al cliente enfocado en habilidades de servicio personalizado y competencias profesionales en los próximos 6 meses.	Número de sesiones de formación realizadas y participación del personal	Económico-Humano	Departamento de talento humano y Atención al Cliente	\$850,00	Aumento en la satisfacción del cliente y mejora en la resolución de problemas en el primer contacto.
3.4	D1, D7, A1, A4, A5. Programa de Retención de Clientes Anticipada	Desarrollo un sistema de seguimiento de comportamiento del cliente.	Desarrollar un sistema de seguimiento del comportamiento del cliente en los próximos 4 meses.	Funcionalidad del sistema de seguimiento	Económico-Humano	Área de <i>marketing</i> y Tecnología	\$700,00	Mejora sostenida en la eficiencia operativa con anticipación a las necesidades del cliente.
		Desarrollar un programa personalizado de retención.	Crear y lanzar un programa personalizado de retención basado en datos de comportamiento en los próximos 6 meses	Participación e clientes en el programa	Económico - Humano	Equipo del Área de <i>Marketing</i> y Atención al Cliente.	\$700,00	Reducción en la tasa de pérdida de clientes.
Subtotal del presupuesto								\$5.250,00
TOTAL, DEL PRESUPUESTO:								\$15.250,00

Fuente: elaboración propia

Desarrollo de estrategias

Cuadro 25 Desarrollo Objetivo Estratégico (1)

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1			
Alcanzar el posicionamiento y reconocimiento de GYJ Representaciones.			
Estrategia Agresiva			
Establecer alianzas estratégicas con proveedores y agremiaciones			
Actividad	Periodo	Responsable	Como llevar a cabo
Identificar proveedores y agremiaciones	Mayo 2024	Gerente	Se realiza un análisis de los proveedores influyentes en el mercado de comercialización de insumos agrícolas ubicados en la región centro con proyección a futuro tales como Agripac empresa con cobertura nacional se coloca como primera opción, la segunda es CESA perteneciente a comunidades indígenas
Desarrollar relaciones sólidas con agremiaciones del sector participar en eventos	Junio 2024	Gerente y Área de <i>marketing</i>	Crear ferias en los sectores rurales en donde se comercialicen productos de los agricultores como productos de GYJ Representaciones que crea el ganar a ganar.
Estrategia Competitiva			
Formar equipos de trabajo comprometidos con la filosofía empresarial			
Actividad	Periodo	Responsable	Como llevar a cabo
Selección del personal apto.	Julio 2024	Gerente y Departamento de talento humano	Analizar el personal actual de la empresa, así como incluir convocatorias de talentos adecuados que especifique criterios y requisitos aptos para la organización
Facilitar sesiones de trabajo en equipo para fortalecer la cohesión y	Mensualmente	Subgerente y Departamento talento humano	Mensualmente se realizará la <i>After Office</i> con retribución de logros

la comprensión de la filosofía empresarial.			en espacios al aire libre, así como entregar beneficios a los colaboradores más destacados por sus logros y que fomentan los valores y políticas
Estrategia Conservadora			
Descubrir las necesidades y preferencias del consumidor			
Actividad	Periodo	Responsable	Como llevar a cabo
Conocer al cliente	Agosto 2024	Gerente y Área de ventas	Realizar una investigación de campo para recabar información de los clientes de GYJ Representaciones, analizar la variación de compra y que productos adquiere de esta manera obtener información sobre las necesidades, expectativas que tienen frente a la empresa GYJ Representaciones.
Elaborar estrategias de <i>marketing</i>	Agosto 2024	Gerente y Área de marketing	Se propone elaborar marketing diferenciado donde incluya la estrategia de contenido, estrategia de redes sociales y estrategia de publicidad.
Estrategia Defensiva			
Impulsar programas de formación para el personal, enfocados en fortalecer la imagen corporativa			
Actividad	Periodo	Responsable	Como llevar a cabo
Desarrollar programas de formación en comunicación asertiva	Mensualmente	Departamento de Talento Humano	Inscribir a todos los colaboradores de GYJ Representaciones en el programa EdApp en donde se mejora la comunicación asertiva de los colaboradores y el costo es gratuito, beneficioso para GYJ Representaciones

Talleres de concientización de la imagen corporativa	Mensualmente	Departamento de Talento Humano	Desarrollar Talleres con enfoque <i>Team building</i> en donde se estudie como los comportamientos inciden en la imagen corporativa y como esta es percibida por los clientes y proveedores, así como, catapultar la imagen corporativa con buenas acciones
--	--------------	-----------------------------------	--

Fuente: elaboración propia

Cuadro 26 Desarrollo Objetivo Estratégico (2)

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2			
Emplear tecnología necesaria en operaciones administrativas de la empresa.			
Estrategia Agresiva			
Desarrollar una cultura tecnológica.			
Actividad	Periodo	Responsable	Como llevar a cabo
Realizar talleres de trabajo cooperativo en tecnología	Otubre 2024	Gerente	En los talleres se define el objetivo que se pretende lograr. Por ejemplo: Mejorar habilidades tecnológicas, fomentar el uso de herramientas digitales, entre otros. Se elaborará un calendario con fechas, horarios y lugar. Todo esto comunicado por el gerente en las reuniones de trabajo. Al final se realizarán encuestas de satisfacción para evaluar el avance de aceptación de los colaboradores, así como reuniones de seguimiento para evaluar el impacto a largo plazo
Desarrollar una iniciativa de innovación colaborativa	Noviembre 2024	Gerente y Subgerente	Se realizará un estudio en donde se identificará que miembros posee diversas habilidades y conocimientos relevantes para la iniciativa. Siguiente se definirá el objetivo a lograr como puede ser: mejorar procesos, generar nuevas ideas o resolver problemas específicos. Para un intercambio de ideas entre los miembros se utilizará la aplicación Telegramas. Las mejores

			ideas se realizarán un proyecto piloto en donde serán evaluadas por el gerente todo esto documentado por la empresa
Estrategia Competitiva			
Adaptar las nuevas tendencias tecnológicas de mercado			
Actividad	Periodo	Responsable	Como llevar a cabo
Realizar análisis de tendencias tecnológicas de mercado.	Mensualmente	Equipo de Innovación o área de Investigación y desarrollo.	Se realizará una investigación sobre tendencias tecnológicas, como informes de investigación, revistas especializadas, blogs de la industria y sitios web de tecnología. Para luego el desarrollo de acciones estratégicas basado en el resultado de análisis de tendencias para la introducción de nuevos productos, la optimización de servicios existentes o la expansión a nuevos mercados.
Emplear una plataforma online	Diciembre 2024 – febrero 2026.	Subgerente y Departamento de Talento Humano	Plantear el objetivo a lograr. Puede ser Optimización en áreas de la empresa, digitalización de documentos, confidencialidad. Hacer un análisis de las mejores plataformas empresariales acorde con nuestras necesidades y asegurarse de que esta cumpla con las regulaciones y leyes

			pertinentes, además la capacitación del personal para la utilización con su monitorización continua para su comparación pre y post plataforma online
Estrategia Conservadora			
Proponer un sistema de venta consultiva que permita brindar un servicio de posventa de alta calidad.			
Actividad	Periodo	Responsable	Como llevar a cabo
Introducir y reforzar prácticas de venta consultiva y servicio posventa en el proceso de ventas.	Trimestral	Área de Ventas	Realizar un diseño de programas de ventas consultivas y habilidades de servicio postventa en donde el equipo de ventas desarrolle preguntas abiertas para comprender mejor las de necesidades del cliente y fomentarla escucha activa. Así como un sistema de retroalimentación donde los miembros del equipo puedan compartir experiencias y aprender unos de otros.
Desarrollar un sistema de seguimiento automatizado de interacciones del cliente.	Trimestral	Área de <i>marketing</i> y Tecnología	Identificar los objetivos específicos del sistema de seguimiento automatizado como: Nivel de satisfacción en ventas – postventas, calidad de atención, entre otros. Asegurarse de que el nuevo sistema se integre de manera efectiva con otros sistemas existentes y configurar respuestas automáticas a ciertos tipos de interacciones

Estrategia Defensiva			
Optimizar las operaciones administrativas.			
Actividad	Periodo	Responsable	Como llevar a cabo
Identificar un sistema de gestión de procesos administrativos.	Mensualmente	Gerente y Área de Tecnología.	Se realizará una auditoría interna de los procesos administrativos y cuáles son los sistemas digitales que pueden optimizar el trabajo administrativo, así como definir roles y responsabilidades para que sean los que se encargan de supervisar la gestión y soporte durante la transición, e implementación del sistema de forma gradual para minimizar interrupciones en las operaciones diarias.
Integrar tecnologías avanzadas en las estrategias publicitarias, como publicidad digital y herramientas de análisis de datos.	Mensualmente	Gerente y Área de marketing	Identificar la audiencia objetivo, así como un análisis de mercado para comprender las tendencias actuales. Al equipo de <i>marketing</i> se le capacitará en el uso de nuevas estrategias actuales para la creación de estrategias publicitarias con diferentes enfoques para el lanzamiento en plataformas digitales (Facebook, Instagram, Google Ads), todo esto monitoreado en tiempo real para el análisis continuo de los resultados para identificar patrones y mejoras

Fuente: elaboración propia

Cuadro 27 Desarrollo Objetivo Estratégico (3)

OBJETIVO ESTRATÉGICO			
Incrementar la rentabilidad de la empresa en un 25%.			
Estrategia Agresiva			
Captar nuevos clientes en diversas zonas agrícolas.			
Actividad	Periodo	Responsable	Como llevar a cabo
Desarrollar una línea nueva de productos.	Febrero 2025	Gerente y Subgerente	Realizar un análisis de mercado para identificar oportunidades y demandas no cubiertas. Establecer objetivos claros para la nueva línea de productos, como penetración en el mercado, aumento de cuota de mercado, entre otros. así como evaluar la viabilidad técnica, económica y operativa de cada producto, el seleccionado se trabajará en la campaña de lanzamiento que destaque en el mercado, con un análisis de ventas y la aceptación en el mercado
Campaña de captación de clientes en nuevas zonas agrícolas.	Marzo 2025	Gerente y Subgerente	Realizar una investigación de nuevas zonas agrícolas de esta manera dividir en segmentos para una adecuada personalización de estrategias, con estas tener presencia en eventos agrícolas locales así como organizar eventos de demostración que permita a los agricultores experimentar con los productos y servicios y colaborar con

			organizaciones locales, cooperativas o autoridades para obtener apoyo y credibilidad, con el ofrecimiento de incentivos especiales, descuentos u ofertas para los agricultores en las nuevas zonas durante el lanzamiento de la campaña.
Estrategia Competitiva Garantizar la satisfacción del cliente con acciones de calidad y atención personalizada en las etapas de compra-venta.			
Actividad	Periodo	Responsable	Como llevar a cabo
Diseño de estrategias de fidelización.	Abril 2025 – mayo 2025	Gerente y Área de Ventas y <i>Marketing</i>	Se realizará una investigación de campo en donde obtengamos información de nuestros clientes de esta manera definir la meta que se quiere alcanzar, diseñar y lanzar un programa de lealtad que ofrezca recompensas a los clientes frecuentes además una estrategia de comunicación regular para mantener a los clientes informados sobre novedades, ofertas exclusivas y eventos especiales. Organizar eventos exclusivos para clientes leales, como prelanzamientos de productos, descuentos VIP, o acceso a contenido exclusivo.
Desarrollo de acciones de calidad y atención personalizada	Mensualmente	Gerente y Área de Ventas y <i>Marketing</i>	Capacitar al personal de atención al cliente en habilidades de

			comunicación efectiva y resolución de problemas, así como el uso del sistema de gestión de clientes (CRM), esto permitirá tener una comunicación multicanal, personalización y ser proactivo frente a los clientes y obtener un <i>feedback</i> para medir el grado de satisfacción
Estrategia Conservadora			
Crear un sistema de servicio personalizado con profesionales competentes.			
Actividad	Periodo	Responsable	Como llevar a cabo
Diseño de campañas de marketing estratégicas	Junio 2025 Julio 2025 Agosto 2025	Gerente y Área de marketing	Establecer objetivos para la campaña de marketing, como aumento de la visibilidad de la marca, generación de leads, o aumento de las ventas, definir la audiencia a la que se quiere llegar, además definir que canales son más efectivos para llegar como puedes ser redes sociales, correo electrónico, publicidad en línea. Con atractivos y relevantes, además hacer un seguimiento para analizar su efectividad
Talleres de formación continua para el personal de atención al cliente	Semestral	Departamento de talento humano y Atención al Cliente	Se evaluará las habilidades y conocimientos actuales del personal de atención al cliente para identificar áreas de mejora, las deficiencias se capacitarán con talleres

			que permita la participación activa del personal para el desarrollo en habilidades de comunicación efectiva, resolución de problemas, manejo de quejas, empatía, y conocimiento del producto. Además, se realizarán simulaciones y ejercicios de Role-Playing para prácticas de situaciones reales. Finalmente se proporcionará una retroalimentación constructiva
Estrategia Defensiva			
Programa de Retención de Clientes Anticipada			
Actividad	Periodo	Responsable	Como llevar a cabo
Desarrollo un sistema de seguimiento de comportamiento del cliente	Septiembre 2025	Área de <i>marketing</i> y Tecnología	Establecer objetivos claros para el sistema de seguimiento, como comprender el comportamiento de compra, identificar patrones esto ayudara a identificar todos los puntos de contacto del cliente con la empresa que deben ser rastreados como como historial de compras, interacciones en redes sociales, búsquedas en el sitio web. Para su uso capacitar al personal encargado de utilizar el sistema en la interpretación de datos y en la toma de decisiones basada en la información recopilada

Desarrollar un programa personalizado de retención.	Noviembre 2025	Equipo del Área de <i>Marketing</i> y Atención al Cliente.	Se realizará un análisis detallado de los clientes actuales para identificar aquellos en riesgo de pérdida y aquellos más propensos a retenerse. Se establecerá objetivos específicos para el programa de retención, como la reducción de la tasa de deserción o el aumento en la frecuencia de compra, es esencial para el desarrollo de estrategias de reconquista e incentivos para su fidelización
---	----------------	--	--

Fuente: elaboración propia

Seguimiento

La fase de seguimiento en la planificación estratégica dirigida al posicionamiento de GYJ Representaciones en el mercado agrícola es esencial para asegurar tanto la ejecución exitosa de las estrategias como el logro de los objetivos establecidos.

En esta etapa, para conocimiento del lector, se monitorean de cerca todas las actividades y acciones implementadas en consonancia con la estrategia previamente establecida. Esto implica evaluar regularmente el progreso hacia los objetivos, identificar cualquier desviación o área de mejora, y ajustar las estrategias según sea necesario para maximizar la eficacia y la adaptación a las condiciones cambiantes del mercado agrícola.

El seguimiento constante permite a GYJ Representaciones estar ágilmente alerta ante cualquier cambio en el entorno competitivo, lo que les permite tomar decisiones informadas y oportunas para mantener o mejorar su posición en el mercado. Además, facilita la identificación de áreas de éxito y aquellas que

requieren más atención o recursos, lo que contribuye a una asignación más eficiente de los recursos de la empresa.

Además, la fase de seguimiento no solo se enfoca en aspectos cuantitativos como las métricas de rendimiento y los indicadores clave de desempeño, sino también en aspectos cualitativos como la percepción del cliente y la retroalimentación del mercado. Esta combinación de datos cuantitativos y cualitativos permite una comprensión más completa de la efectividad de las estrategias implementadas y ayuda a GYJ Representaciones a mantenerse ágil y receptiva a las necesidades y demandas del mercado agrícola.

Definitivamente, la fase de seguimiento en la planificación estratégica es crucial para el éxito de GYJ Representaciones en el mercado agrícola, porque proporciona la oportunidad de ajustar y adaptar las estrategias en función del entorno cambiante y garantiza un enfoque continuo en el logro de los objetivos organizacionales.

A continuación, se describen de manera detallada las actividades y enfoques clave para esta fase:

Cuadro 28 Supervisión empresarial: actividades clave y enfoques destacados

SEGUIMIENTO ACTIVIDADES CLAVE	ENFOQUES DESTACADOS
Establecimiento de indicadores clave de rendimiento (KPI)	Identificar y definir indicadores específicos que permitan medir el desempeño, como ventas, eficiencia operativa, participación, entre otros.
Revisiones periódicas	Programar revisiones regulares, por ejemplo, trimestrales o semestrales, para evaluar el progreso en comparación con los KPI establecidos. Estas revisiones deben incluir un análisis detallado de las actividades implementadas y los resultados obtenidos.
Ajustes y adaptaciones	Identificar áreas que requieran ajustes o adaptaciones cambiantes en condiciones del mercado. La flexibilidad es clave para garantizar que la estrategia se mantenga relevante.
Evaluación de riesgos y oportunidades	Realizar una evaluación continua de los riesgos potenciales y las oportunidades emergentes en el entorno empresarial. Esto permitirá anticipar cambios y ajustar la estrategia para aprovechar nuevas posibilidades.
Comunicación interna	Mantener una comunicación abierta y constante con todo el personal de la empresa. Asegurar que todos estén al tanto de los avances, los logros alcanzados y los ajustes necesarios para alinear esfuerzos y mantener un compromiso compartido.
Retroalimentación del cliente	Obtener retroalimentación continua de los clientes a través de encuestas, comentarios y otros mecanismos de participación. Utilizar esta información para ajustar las estrategias de acuerdo con las expectativas y necesidades del cliente.
Evaluación del desempeño personal	Evaluar tanto el rendimiento individual como el del equipo en relación con los objetivos estratégicos. Suministrar retroalimentación y respaldo para garantizar que el personal esté alineado con la visión y misión de la empresa.
Documentación y aprendizaje continuo	Documentar los aprendizajes clave y las mejores prácticas. Establecer un ciclo de aprendizaje continuo para mejorar la efectividad en futuras planificaciones estratégicas.
Reportes ejecutivos	Preparar reportes ejecutivos que resuman el progreso, los desafíos enfrentados y las acciones tomadas. Estos reportes son esenciales para mantener informados a los líderes y tomar decisiones informadas.
Celebración de éxitos	Reconocer y celebrar los logros alcanzados. Esto contribuye a mantener la moral alta y fortalece el compromiso del equipo con los objetivos estratégicos.

Fuente: elaboración propia

El cronograma propuesto abarca un período de aproximadamente de cinco meses; inicia la primera semana de abril de 2024 y finaliza en agosto 2024. Cada actividad se ha distribuido en intervalos de dos semanas para permitir el tiempo suficiente para su ejecución y seguimiento adecuado. Sin embargo, es importante tener en

cuenta que este cronograma es tentativo y está sujeto a ajustes según las necesidades y circunstancias específicas de la empresa.

Tabla 18 Tabla resumen del presupuesto por objetivo

N°	ESTRATEGIAS	VALOR INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
OBJETIVO ESTRATÉGICO (1): Alcanzar el posicionamiento y reconocimiento de GYJ Representaciones.	F3, F5, O1, O6, O7. Establecer alianzas estratégicas con proveedores y agremiaciones.	\$900,00	\$918,00	\$936,36	\$955,09	\$974,19	\$993,67
	F2, F4, F5, F7, A6. Formar equipos de trabajo comprometidos con la filosofía empresarial.	\$1.100,00	\$1.122,00	\$1.144,44	\$1.167,33	\$1.190,68	\$1.214,49
	D3, D6, O6, O7. Descubrir las necesidades y preferencias del consumidor.	\$1.800,00	\$1.836,00	\$1.872,72	\$1.910,17	\$1.948,38	\$1.987,35
	D2, D7, A6, A7. Impulsar programas de formación para el personal, enfocados en fortalecer la imagen corporativa	\$500,00	\$510,00	\$520,20	\$530,60	\$541,22	\$552,04
OBJETIVO ESTRATÉGICO (2): Emplear tecnología necesaria en operaciones administrativas de la empresa	F2, F4, F6, O2, O6. Desarrollar una cultura tecnológica.	\$800,00	\$816,00	\$832,32	\$848,97	\$865,95	\$883,26
	F3, F6, F7, A1, A2, A6. Adaptar las nuevas tendencias tecnológicas de mercado.	\$1.000,00	\$1.020,00	\$1.040,40	\$1.061,21	\$1.082,43	\$1.104,08
	D1, D2, D7, O2, O4, O6. Proponer un sistema de venta consultiva que permita brindar un servicio de posventa de alta calidad	\$2.500,00	\$2.550,00	\$2.601,00	\$2.653,02	\$2.706,08	\$2.760,20
	Optimizar las operaciones administrativas	\$1.400,00	\$1.428,00	\$1.456,56	\$1.485,69	\$1.515,41	\$1.545,71
OBJETIVO ESTRATÉGICO (3): Incrementar la rentabilidad de la empresa.	F2, F5, F7, O3, O7. Captar nuevos clientes en diversas zonas agrícolas.	\$1.400,00	\$1.428,00	\$1.456,56	\$1.485,69	\$1.515,41	\$1.545,71
	F2, F3, F5, F7, A1, A3, A7. Garantizar la satisfacción del cliente con acciones de calidad y atención personalizada en las etapas de compra-venta.	\$900,00	\$918,00	\$936,36	\$955,09	\$974,19	\$993,67
	D1, D7, O1, O3, O7. Crear un sistema de servicio personalizado con profesionales competentes.	\$1.550,00	\$1.581,00	\$1.612,62	\$1.644,87	\$1.677,77	\$1.711,33
	D1, D7, A1, A4, A5. Programa de Retención de Clientes Anticipada	\$1.400,00	\$1.428,00	\$1.456,56	\$1.485,69	\$1.515,41	\$1.545,71
TOTAL:		\$15.250,00	\$15.555,00	\$15.866,1	\$16.183,42	\$16.507,12	\$16.837,22

Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES

- La base teórica es esencial en el desarrollo del proyecto, brinda una comprensión sólida de los principios, modelos, herramientas necesarias para diseñar un plan estratégico efectivo para GYJ Representaciones en el mercado agrícola. Esta sólida fundamentación sienta las bases para la formulación de estrategias concretas, toma de decisiones informadas, lo que fortalece inmediatamente la capacidad de la empresa para competir en su sector actualmente. Al aprovechar esta sólida base teórica, GYJ Representaciones logra no solo identificar áreas clave para su crecimiento, sino también implementar medidas concretas para alcanzar sus objetivos estratégicos en el mercado agrícola. Esta combinación de conocimientos teóricos es la acción práctica que impulsa la posición de la empresa para enfrentar los desafíos del mercado con mayor confianza-eficacia.
- El enfoque metodológico desempeña un papel crucial en el logro del objetivo al diagnosticar la situación actual de GYJ Representaciones, propone un plan estratégico efectivo. La aplicación meticulosa de métodos de investigación, como la encuesta, entrevista, permite recopilar, analizar datos de manera exhaustiva, y proporciona una visión precisa del entorno empresarial en sus desafíos. Esta metodología rigurosa sienta las bases para la toma de decisiones informadas en la formulación de estrategias concretas, en la capacidad de GYJ Representaciones para enfrentar los retos del mercado agrícola. Al continuar la aplicación de este enfoque metodológico sólido, la empresa se posiciona mejor para adaptarse a los cambios del entorno, a fin, de alcanzar sus objetivos estratégicos a largo plazo.
- La creación de un plan estratégico se enfoca en el posicionamiento en el mercado, representa una herramienta fundamental para GYJ Representaciones en la toma de decisiones. Al establecer objetivos, estrategias, acciones centradas en el posicionamiento, este plan proporciona a la empresa una guía clara que facilita la alineación de

esfuerzos, recursos para alcanzar de manera coherente sus metas comerciales. Además, al integrar un enfoque estratégico en todas las áreas de la empresa, desde la planificación hasta la gestión de recursos humanos, el plan estratégico fortalece la capacidad de GYJ Representaciones para adaptarse al cambiante entorno del mercado agrícola para mantener una posición competitiva sólida. Con este enfoque estratégico sólido, la empresa está mejor preparada para enfrentar los desafíos, aprovechar las oportunidades que surjan en su camino hacia el éxito sostenido.

RECOMENDACIONES

- Es recomendable que GYJ Representaciones invierta en la formación, capacitación de su equipo en áreas relevantes para el mercado agrícola con la planificación estratégica. Esto puede incluir la participación en cursos, talleres, conferencias especializadas, así como el fomento de la lectura, el estudio continuo de nuevas tendencias, desarrollos en el sector. Además, la empresa podría considerar la creación de programas internos de capacitación, desarrollo profesional para garantizar que todos los empleados estén actualizados con las últimas herramientas, conocimientos necesarios para desempeñarse eficazmente en sus roles.
- La empresa debería establecer mecanismos formales para monitorear, evaluar regularmente la implementación del plan estratégico, así como el rendimiento y los resultados obtenidos. Esto permite identificar oportunidades de mejora, ajustar estrategias según sea necesario, garantizar que la empresa esté en camino de alcanzar sus objetivos estratégicos de manera efectiva. Además, GYJ Representaciones podría designar responsables específicos para el seguimiento de cada área del plan estratégico, con reuniones periódicas para revisar el progreso, discutir posibles acciones correctivas.
- GYJ Representaciones debe promover una cultura organizacional que valore la innovación, adaptabilidad frente a los cambios del mercado. Esto implica fomentar la creatividad, la iniciativa dentro del equipo, así como estar abiertos a la experimentación, a el aprendizaje a través del ensayo-error. La capacidad de adaptarse rápidamente a nuevas circunstancias, aprovechar las oportunidades emergentes para el éxito continuo en el mercado agrícola. Asimismo, se recomienda a la empresa que establezca incentivos para la presentación de ideas innovadoras por parte de los empleados, crear un ambiente que fomente la colaboración, e intercambio de conocimientos

BIBLIOGRAFÍA

- Alencastro, A., Castañón, J., Quiñonez, M., & Egas, F. (28 de julio de 2020). Planificación estratégica para el desarrollo territorial de la Provincia Esmeraldas en de la Provincia Esmeraldas en Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, Vol.26(No.3), pp.130-147. doi:DOI: <https://doi.org/10.31876/racs.v26i3.33238>
- Álvarez, I. (2019). *Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos*. México D.F.: Limusa S.A. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/modelos2008-2.pdf>
- Ander, E. (2019). *Interdisciplinariedad en Educacion*. Buenos Aires: Editorial Rio de la Plata.
- Apaza, J., & Apaza, C. (17 de agosto de 2022). La planificación estratégica y su influencia en la competitividad en el Centro Comercial Bolognesi, Región Tacna, 2019. *Revista Economía & Negocios*, Vol.4(No.1), pp.101-126. doi:DOI: <https://www.doi.org/10.33326/27086062.2022.2.1238>
- Basantes, T., & Vargas, S. (2024). *Modelo de agronegocio para la empresa Scarab Soluciones S.A. en el sector florícola (Rosa SP.) de la Zona Norte del Ecuador*. Tesis de grado de Maestría en gestión de Agroempresas y Agronegocios , Universidad Técnica del Norte , Facultad de Posgrado, Ibarra. Obtenido de <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/15683/2/PG%201776%20TRABAJO%20DE%20GRADO.pdf>
- Bateman, T., & Snell, S. (2019). Administración, una Ventaja Competitiva,. *Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa*, pp.1-13.

- Beasley, M., & Frigo, M. (2020). Strategic cost management: New wine, or just new bottles. *Journal of Management Accounting Research*, Vol.29(No.1), pp.27-33. Obtenido de <http://www.eprajournals.net/index.php/JEBR/article/view/3081/3082>
- Bula, A. (2020). *Importancia de la agricultura en el desarrollo socio-económico*. Madrid, España: Puente Académico. Obtenido de <https://rehip.unr.edu.ar/items/140a9ca6-f785-4d13-8375-c088ec49dac7>
- Camargo, M., Robles, L., & Duque, C. (2024). *Innovación en la gestión empresarial a través de estrategias de posicionamiento para la empresa grupo empresarial A4 S.A.S en la ciudad de Bucaramanga en el año 2023*. Unidades Tecnológicas de Santander, Bucaramanga. Obtenido de <http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/handle/123456789/14820>
- Carhuas, R., & Trinidad, M. (2024). *Aplicación de la simulación en el proceso de ventas de la Empresa Agrícola Huaral S.A.C. – Huaral*. Tesis de pregrado, Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, Facultad de Ingeniería, Cerro de Pasco. Obtenido de <http://repositorio.undac.edu.pe/handle/undac/4125>
- Castro, M., & Guevara, J. (2019). *Propuesta de planeación estrategica para la empresa agroecuaría La Estancia del Municipiodel Catago Vañle*. Proyecto de Totulación, Universidad del valle, Facultad Ciencias de la Administrai, Cartago. Obtenido de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/3e80515b-6945-4839-b4a8-95865c813c3e/content>
- Cazallo, A., Barragán, C., Meñaca, I., Lechuga, J., Martínez, H., & Uribe, C. (3 de junio de 2019). Mercosur y la Alianza del Pacífico. Dos modelos de competitividad-país. *Revista Espacios*, Vol.40(No.18), pp.26-37. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a19v40n18/a19v40n18p26.pdf>

Cedeño, J., & Gellibert, P. (2023). *Planificación estratégica y los procedimientos de gestión en el GADP de San José de Ancón, período 2021-2025*. Tesis en Magister en Posgrado, Universidad Estatal Península de Santa Elena, Instituto de Posgrado, La Libertad. Obtenido de <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/9786/1/UPSE-MAP-2023-0004.pdf>

Certo, S. (2019). *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. (SEGunda ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935469001.pdf>

Chávez, N. (12 de diciembre de 2019). Importancia de la Planeación Estratégica. *Revista El Buzón de Pacioli*, Vol.12(No.104), pp.5-12. Obtenido de <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/SiteAssets/Paginas/numeros/Pacioli-104-eBook.pdf>

Chiavenato, I. (2019). *Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones* (Tercera ed.). México D.F.: McGraw-Hill Education Interamericana. Obtenido de <https://dspace.itsjapon.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/3708/1/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto%20%283%29.pdf>

Chiavenato, I; Sapiro, A. (2019). *Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones*. México D.F., México: Editora Elsevier. Obtenido de <https://www.remax-accion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf>

D'Alessio, F. (2014). *Planeamiento estratégico razonado: Aspectos conceptuales y aplicados: Aspectos conceptuales y aplicados*. Lima-Perú, Perú: Pearson Educación de Perú S.A.

David, F. (2019). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson educación.

Delgado, B., Bravo, W., & Pinzón, L. (1 de abril de 2022). La planificación estratégica como herramienta clave para el desarrollo de las microempresas. *Revista Publicando*, Vol.9(No.34), pp.96-107. doi:<https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2323>

EKOS. (9 de marzo de 2022). *10 principales productos de exportación del Ecuador*. Obtenido de Ekos: <https://ekosnegocios.com/articulo/los-principales-productos-de-exportacion-de-ecuador>

El Nuevo Ecuador . (9 de septiembre de 2019). *Agricultura, la base de la economía y la alimentación*. Obtenido de El nuevo Ecuador: <https://www.agricultura.gob.ec/agricultura-la-base-de-la-economia-y-la-alimentacion/#:~:t>

Fred, D. (2019). *Conceptos de Administración Estratégica* (Novena Edición ed.). (E. Q. Duarte, Ed.) México D.F.: Pearson Prentice Hall. Obtenido de <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>

Galeas, G., & Valle, E. (2014). *Planificacoión Estratéigivca como herramienta de gestión asdminsitratuiva en la asociación agropecuaria Quinlata*. Proyecto de Investigación de Posgrado , Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Agropecuarias. , Ambato. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6991/1/tesis-008%20%20Gesti%C3%B3n%20de%20Empresas%20Agr%C3%ADcolas%20y%20manejo%20de%20poscosecha%20-CD%20222.pdf>

Gallardo, W. (16 de diciembre de 2021). Gestión estratégica, factor clave para el éxito organizacional. SUMMA. *Revista Disciplinaria en Ciencias Económicas y Sociales*, Vol.3(No.2), pp.1-24. doi:DOI: <https://doi.org/10.47666/summa.3.2.40>

- García , J; Paz, A; Cantillo, N. (1 de agosto de 2019). Estrategias y habilidades para la competitividad: Caso de pymes sector agrícola. *Revista Aglala*, Vol.10(No.1), pp.312-319. doi:DOI: <https://doi.org/10.22519/22157360.1349>
- García, J., Pizarro, A., Barragán, C., & Villarreal, F. (2022). Planificación estratégica de ciudades. Nuevos instrumentos y procesos. *Revista de Ciencias Sociales*, Vol.29(No.2), pp.315-326. Obtenido de <https://produccioncientificaluz.org/index.php/racs/index>
- Gómez, E., & Aizaga, M. (2023). *Planificación Estratégica para la empresa "ORION CROUP S.S." de la ciudad de Quito*. Proyecto de Posgrado Maestría en Administración de Empresas. , Universidad Tecnológica Israel, Quito. Obtenido de <https://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/3808/1/UISRAEL-EC-MASTER-ADME-378.242-2023-012.pdf>
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia Estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Revista Telos*, Vol.21(No.1), pp.242-267. Obtenido de <http://doi.org/10.36390/telos.211.12>
- Guacho, J., & Esparza, F. (2021). *Planeación estratégica de la empresa Microfarming Cía Ltda, dedicada al expendio de soluciones integrales para el agro y el ambiente en la ciudad de Quito*. Proyecto de Investigación, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo , Fcaultad de Administración de Empresas, Riobamba. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/15076/1/12T01416.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2019). *Metodología de la Investigacion*. Mexico D.F.: McGraw-Hill.

Herrera, L., Medina, F., & Naranjo,, G. (2018). *Tutoría de la Investigación Científica* (Vol. Vo.1). Ambato, Tungurahua, Ecuador: Gráficas Corona. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/380239927/Tutoria-de-La-Investigacion-cientifica>

Hoglund, L., Holmgren, M., Martensson, M., & Svardsten, F. (1 de marzo de 2018). Strategic Management in the Public Sector: How Tools Enable and Constrain Strategy Making. *International Public Management Journal*, pages: 822-849. Obtenido de <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10967494.2018.1427161>

Huamán, V., & Díaz, L. M. (2022). *Planificación Estratégica Para El Posicionamiento En El Mercado De La Empresa Ingeniería y Servicios Márceles SAC, Cusco 2022*. Proyecto de investigación en Adminsitación , Universidad César Vallejo, Facultad de ciencias Empresariales, Callao. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/93407/Huaman_YV-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hyde, K. (2019). *Recognizing deductive process in qualitative research qualitative market research*. Mexico D.F.

Juntunen, J., Halme, M., Korsunova, A., & Rajala, R. (30 de may de 2019). Strategies for Integrating Stakeholders into Sustainability Innovation: A Configurational Perspective†. *Journal of product innovation management*, Vol.36(No.3), pp.331-355. doi: <https://doi.org/10.1111/jpim.12481>

Kauffman, S. (2019). *Construcción de un modelo de Planeación Estratégica Universitaria*. Veracruz: IIESCA. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/modelos2008-2.pdf>

Koontz, H., & O'Donnell, C. (2019). *Principles of management , an analysis of managenial functions*. México D.F.: McGraw-Hill.

Koontz, H; Weihrich, H; Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. (Decimacuarta ed.). México D.F.: McGraw Hill. Obtenido de https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf

Lacombe, F., & Heilborn, G. (2020). *Administración Principios e Tendencias*. San Paulo: Editora Savaira. Obtenido de <https://atualiza.aciaraxa.com.br/ADMarquivo/arquivos/arquivo/administra%C3%A7%C3%A3o%20princ%C3%ADpios%20e%20tend%C3%AAncias.%20pdf.pdf>

Marchenko, I., & Morillas, A. (2023). *Propuesta de Comunicación para la prevención de su abandono basada en el social media marketing*. Tesis Postgrado en Comunicación con Fines Sociales: Estrategias y Campañas, Universidad de Valladolid, Facultad de Ciencias Sociales Jurídicas y de la Comunicación, Valladolid. Obtenido de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/61138/TFM-N.%20134.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Martínez, D. (14 de junio de 2021). La gestión empresarial en las micro, pequeñas, medianas empresas. *Revista Científica de FAREM-Estelí*, pp.96-114. doi:DOI: <https://doi.org/10.5377/farem.v0i0.11610>

Mintzberg, H., Quinn, E., & Brian, G. (2007). *Planeación estratégica*. México D.F. Obtenido de https://joseordinolaboyer.files.wordpress.com/2011/11/job_mintzberg_planeacion-estrategica.pdf

Mora, M. (2020). *Aseguramiento de los procesos administrativos y financieros*. Ciencias Administrativas.

- Münch, L. (2019). *Administración Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México D.F.: Prentice Hall. Obtenido de <https://ftp.isdi.co.cu/Biblioteca/BIBLIOTECA%20UNIVERSITARIA%20DEL%20ISDI/COLECCION%20DE%20LIBROS%20ELECTRONICOS/LE-2375/LE-2375.pdf>
- Muñiz, J., Tomala, R., & Alvarado, G. (17 de septiembre de 2023). La planificación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial de las Mipymes en Manabí. *Científica Revista Dominio de las Ciencias*, Vol.9(No.4), pp.372-383. Obtenido de <https://www.dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>
- Newman, G. (2019). *El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales*. Laurus.
- Olivos, S. (2021). *Plan Estratégico de Marketing para el Posicionamiento de Mercado de la Empresa Fabridecort.* Proyecto de Titulación en Administración, Universidad César Vallejo , Facultad Administración de Empresas, Lambayeque. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/93407/Huamann_YV-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Palacio, A., & Bonilla, S. (2020). *Metodología de la Investigación*. Mexico D.F: McGraw Hill.
- Preneuf, F. (2021). *Agricultura y Alimentos*. Banco Mundial. Obtenido de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/3956/1/78372.pdf>
- Quiroa, M. (9 de marzo de 2020). Planificación Estratégica. *Economipedia.com*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/planificacion-estrategica.html>

Ries, A., & Trout, J. (2002). *Posicionamiento: la batalla por su mente*. México D.F. : Editorial: McGraw-Hill/Interamericana de México . Obtenido de <https://bibliomarketing.com/productos/libros-ebooks/mercadeo/posicionamiento-la-batalla-por-su-mente-al-ries-y-jack-trout/>

Robbins, S., & Coulter, M. (2019). *Administración*. Pearson Educación.

Saigua, S., & Lara, G. (2020). *Desarrollo de una planificación estratégica para la empresa proveedor industrial, ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2020-2024*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, Riobamba. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/14408/1/22T0582.pdf>

Serrano, M., Navarro, A., & Bayona, J. (2023). *Planeación Estratégica De La Empresa Agropecuaria La Crianza S.A.S*. Administración de empresas agropecuarias , Universidad Francisco de Paula Santander, Facultad de Ciencias Agrarias y del Ambiente, Ocaña Norte de Santander. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Margie-Serrano-Carrascal/publication/375993102_Planeacion_Estrategica_De_La_Empresa_Agropecuaria_La_Crianza_SAS_Autores/links/6566749a3fa26f66f4357733/Planeacion-Estrategica-De-La-Empresa-Agropecuaria-La-Crianza-SAS-Au

Solis, M. (2021). *Desarrollo de un modelo de gestión administrativa para el sistema de vinculación con la comunidad del Instituto Tecnológico Superior Juan Bautista Aguirre*.

Stephen, R., & Coulter, M. (2019). *Administración* (Décimo ed.). México D.F. Obtenido de <https://issuu.com/universitybooks/docs/administracion-stephenrobbinsmaryco>

Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (2019). *Administración*. Prentice Hall Pearson.
Obtenido de

https://alvarezrubenantonio.milaulas.com/pluginfile.php/76/mod_resource/content/1/LIBRO%20DE%20ADMINISTRACION.pdf

Taylor, F. (2019). *Administración industrial y general. Principios de la administración científica*. Ateneo.

Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. (2019). *Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage*. McGraw-Hill Education.
Obtenido de

<http://www.eprajournals.net/index.php/JEBR/article/view/3081/3082>

Tixe, J., & Navarrete, F. (2022). *Planificación estratégica para la microempresa "F&M servicios, ubicado en cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2022-2026*. Proyecto de Titulación, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, Riobamba.
Obtenido de

<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/18479/1/22T0973.pdf>

Tixi, G., & Merino, G. (2023). *Planificación estratégica financiera para la empresa-laboratorio de sistemas de inyección Electrónica y comercializadora "Karnel" del cantón Quito, provincia de Pichincha durante el período 2020-2025*. Proyecto de Investigación, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba.
Obtenido de

<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/19465/1/22T01032.pdf>

Urbano, A., & Baldeos, L. (2019). *Administración Estratégica y Desempeño Organizacional en el Banco de la Nación, Agencias en la provincia de Huaura, 2018*. Proyecto de Investigación en Posgrado en Administración Estratégica, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Escuela de Posgrado, Huacho.
Obtenido de

<https://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/2831/PAOLA%20URBANO%20GARCIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Uriarte, J. (12 de junio de 2019). *Planificación Estratégica* . Obtenido de Enciclopedia Humanidades : <https://humanidades.com/planificacion/>

Vargas, R., & Chafra, J. (2022). *Desarrollod e una planificación Estratégica para el área adminsitrativa de la Compañía AYP Constructores período 2021-2025*. Riobamba. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/18464/1/22T0958.pdf>

Vinchira, D., & Moreno, N. (2019). Control biológico: Camino a la agricultura moderna. *Revista Colombiana de Biotecnología*, Vol.21(No.1), pp.2-5. doi:DOI: <https://doi.org/10.15446/rev.colomb.biote.v21n1.80860>

Wright, P., Kroll , M., & Parnell , J. (2019). *Strategic management: Concepts and Strategic management: Concepts and*. New York: Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Yáñez, L., & Veintimilla, J. (2024). *Gestión administrativa de la exportadora Agrícola MA&CAO S.A*. Maestría en Administración de Empresas, Universidad Técnica de Cotopaxi, Dirección de Posgrado, Latacunga. Obtenido de <http://repositorio.utC.edu.ec/bitstream/27000/12197/1/MUTC-001848.pdf>

Yautibug, T., & Pilaguano, J. (2021). *Desarrollo de uan Planificación Estrategivca para la empresa "Semprovec" provincia de Chimborazo cantón Riobamba, período 2020-2025*. Proyecto de investigación , Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, Riobamba. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/15304/1/22T0678.pdf>

ANEXOS

Anexo 1 Guion de entrevista



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR- SEDE AMBATO

Entrevista al Gerente de la empresa GYJ Representaciones.

Introducción: con el fin de evaluar detalladamente la situación actual de su empresa, la cual será fundamental, junto con la información recabada a través de los objetivos establecidos, para la elaboración de un plan estratégico destinado al posicionamiento de GYJ Representaciones en el mercado agrícola, le solicitamos que responda con precisión y sinceridad a las siguientes interrogantes.

Nº	Dimensión (1), diseño de un plan estratégico para el posicionamiento de la empresa
1	¿Cuáles considera que son las principales fortalezas de GYJ Representaciones que podrían ser destacadas en el diseño del plan estratégico para lograr un posicionamiento sólido en el mercado agrícola? Respuesta:
2	En el contexto específico del mercado agrícola, ¿cómo planifica abordar la diferenciación de productos o servicios para destacar frente a la competencia? Respuesta:
3	¿Cuáles son las metas clave que tiene en mente al diseñar este plan estratégico y cómo espera que impacte en la percepción de GYJ Representaciones en el mercado agrícola? Respuesta:
Nº	Dimensión (2) La planeación estratégica para el posicionamiento de la organización
4	¿En la teoría estratégica, ¿cómo selecciona y adapta los enfoques teóricos para la planificación estratégica de GYJ Representaciones en el contexto específico del mercado agrícola? Respuesta:
5	¿Cómo pretende aplicar la teoría estratégica para identificar y capitalizar las oportunidades únicas del mercado agrícola, para el posicionamiento efectivo y sostenible? Respuesta:
6	¿Cuáles son los desafíos teóricos que anticipa y cómo planea superarlos durante la implementación práctica del plan estratégico en el mercado agrícola?

	<u>Respuesta:</u>
N°	Dimensión (3) situación actual para la propuesta de un plan estratégico para el posicionamiento en la empresa
7	¿Cuáles son los principales hallazgos del diagnóstico de la situación actual de GYJ Representaciones en el mercado agrícola y cómo influyen en la estrategia de posicionamiento?
	<u>Respuesta:</u>
8	¿En base a la situación actual identificada, ¿qué cambios específicos se proponen en la relación con clientes y competidores para fortalecer el posicionamiento en el mercado agrícola?
	<u>Respuesta:</u>
9	¿Cuáles son las oportunidades emergentes y amenazas que ha identificado durante el diagnóstico y cómo se integrarán en la propuesta del plan estratégico?
	<u>Respuesta:</u>
N°	Dimensión (3) elementos de un plan estratégico con enfoque en el posicionamiento en el mercado para la toma de decisiones de la empresa
10	¿Cómo evalúa la importancia de factores financieros en la toma de decisiones estratégicas para el posicionamiento en el mercado agrícola, y cómo se integrarán en el plan estratégico?
	<u>Respuesta:</u>
11	¿Cuáles son los indicadores clave que utilizará para medir el éxito del plan estratégico y tomar decisiones informadas a lo largo del tiempo?
	<u>Respuesta:</u>
12	Ante la posible dinámica cambiante del mercado agrícola, ¿cómo se diseñarán los mecanismos de monitoreo y ajuste para garantizar la flexibilidad y eficacia del plan estratégico?
	<u>Respuesta:</u>

Gracias por su colaboración



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES INTERNOS DE LA EMPRESA GYJ REPRESENTACIONES

Estimado colaborador/a de la empresa, la aplicación de esta encuesta forma parte de un proyecto de investigación académico cuyos objetivos se especifican a continuación:

Objetivo general del proyecto: Diseñar un plan estratégico para el posicionamiento de la empresa GYJ representaciones en el mercado agrícola.

Objetivo de la encuesta: Diagnosticar la situación actual de la empresa GYJ Representaciones, en lo concerniente al manejo de la planeación estratégica.

La finalidad de este estudio es determinar los elementos de un plan estratégico que aporten el máximo valor para los clientes internos, con enfoque en el posicionamiento en el mercado para la toma de decisiones más efectivas y de mejora. Es importante destacar que la información que se recopila, es de uso exclusivo para el proyecto de investigación de tesis, que en el mismo se garantiza la confidencialidad de los datos que se obtiene y proporciona.

Instrucciones:

- La presente encuesta - cuestionario posee una valoración de opción múltiple.
- Sírvase contestar todo el cuestionario con veracidad.
- Lea detenidamente el presente cuestionario y marque la respuesta con una X según la valoración que usted atribuye a cada una de las siguientes preguntas, las respuestas en blanco o repisadas no serán tomadas en cuenta.

N.	Fundamentar teóricamente la planeación estratégica para el posicionamiento de la organización agrícola.	Siempre (5)	Regularmente (4)	Algunas veces (3)	Muy raro (2)	Nunca (1)
1	¿En su percepción, la empresa GYJ Representaciones con qué frecuencia maneja un plan estratégico?					
2	¿Con que frecuencia percibe que GYJ Representaciones implementa un direccionamiento estratégico en su gestión interna?					
3	¿Cómo evalúa de manera general la capacitación que recibe por la empresa GYJ Representaciones en beneficio para la organización y desempeño laboral?	Excelente (5)	Muy bueno (4)	Bueno (3)	No tan bueno (2)	Nada bueno (1)
4	¿La empresa GYJ Representaciones maneja una estructura organizativa clara y un manual de funciones establecido fácil de entender?	Siempre (5)	Regularmente (4)	Algunas veces (3)	Muy raro (2)	Nunca (1)
Nº	Diagnosticar la situación actual para el diseño de un plan estratégico en el posicionamiento de la empresa GYJ Representaciones	Muy insatisfecho (1)	Insatisfecho (2)	Neutral (3)	Satisfecho (4)	Muy satisfecho (5)
5	¿Qué tan satisfecho se siente con el manejo del gerente de la empresa GYJ Representaciones en las decisiones con sus colegas para la planeación estratégica en el mercado agrícola?					
6	En su opinión ideal, ¿puede su experiencia contribuir al diseño eficaz de un plan estratégico para garantizar la presencia de GYJ Representaciones en el mercado agrícola?	No contribuiría en absoluto (1)	Contribuiría mínimamente (2)	Contribuiría de manera neutral (3)	Contribuiría significativamente (4)	Contribuiría de manera excepcional (5)
7	¿Cómo percibe el análisis regular de las		Por encima de la	Neutral o igual a la	Por debajo de la competencia	Muy por encima de la

	fortalezas y debilidades de GYJ Representaciones en comparación con la competencia en el mercado agrícola?	Muy por debajo de la competencia (1)	competencia (2)	competencia (3)	(4)	competencia (5)
8	¿La disponibilidad de información detallada sobre las tendencias del mercado agrícola y la posición actual de la empresa GYJ Representaciones es fundamental para el desarrollo exitoso de un plan estratégico de posicionamiento?	Totalmente en desacuerdo (1)	Desacuerdo (2)	Indecisión (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo
N°	Determinar los elementos de un plan estratégico con enfoque en el posicionamiento en el mercado para la toma de decisiones en la empresa GYJ Representaciones.	Muy poco (o nada) 1	Poco (2)	Medianamente suficiente (3)	Suficiente (4)	Mucho (5)
9	¿De acuerdo a su criterio en qué medida conoce y comparte la filosofía de la empresa GYJ Representaciones (misión, valores, objetivos)?					
10	¿En qué medida participa en iniciativas estratégicas destinadas a fortalecer la implementación estratégica de la empresa GYJ Representaciones en el mercado agrícola?					
11	¿En qué medida realiza el gerente de la empresa GYJ Representaciones un análisis constante de la situación de los principales competidores?					
12	¿En qué medida atrae a los consumidores, las estrategias propuestas por el líder de la empresa GYJ Representaciones para ofrecer sus servicios?					

Fuente: elaboración propia

Gracias por su colaboración

Anexo 3 Ficha de validación 1

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR- SEDE AMBATO
FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO ENCUESTA PARA RECOLECCIÓN DE
INFORMACIÓN

Planeación estratégica para el posicionamiento de la empresa G&J Representaciones
Estudiante: David Patricio Toro Villacis

Fecha: 01/12/2023

Instrucciones: después de leer, analizar el instrumento de recolección de información “Encuesta para los colaboradores de G&J Representaciones para diagnosticar el estado actual de la empresa” y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad					X		
Congruencia			X			Varias preguntas no tienen congruencia con las respuestas	Se recomienda revisar las preguntas y las opciones de respuesta.
Redacción				X			
Orden				X			
Presentación del instrumento				X			
Pertenencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de la investigación				X			
Pertinencia de las preguntas para la comprobación de la idea a defender de la investigación				X			
Total, Parcial			3	20	5		
Total				28			

Calificación del Instrumento:

Puntuación Recibida (Sobre 35)	Porcentaje
28/35	80%

Escala			(X)
No válido – Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
No válido – Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido – Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido - Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	X

Nombre del docente:	Aidee Llerena B.
Formación Académica:	Ingeniera Comercial Magister en Administración de Empresas Magister en Tributación y Derecho Empresarial
Firma:	

Anexo 4 Ficha de validación 2

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Planeación estratégica para el posicionamiento de la empresa GYJ Representaciones

Estudiante: David Patricio Toro Villacis

Fecha: 28/11/2023

Instrucciones: después de leer, analizar el instrumento de recolección de información “Encuesta para los colaboradores de GYJ Representaciones para diagnosticar el estado actual de la empresa” y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad					x		
Congruencia					x		
Redacción				x			
Orden					x		
Presentación del instrumento					x		
Pertenencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de la investigación					x		
Pertinencia de las preguntas para la comprobación de la idea a defender de la investigación					x		
Total, Parcial							
Total	34/35						

Calificación del Instrumento:

Puntuación Recibida (Sobre 35)	Porcentaje
34	97.1%

Escala			(x)
No válido – Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
No válido – Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido – Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido - Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	x

Nombre del experto:	Dr. Carlos Flores
Formación Académica:	PhD. en Ciencias Sociales y Jurídicas. Ingeniero Comercial.
Firma:	

Anexo 5 Ficha de validación 3

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR- SEDE AMBATO
FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Planeación estratégica para el posicionamiento de la empresa GYJ Representaciones

Estudiante: David Patricio Toro Villacis

Fecha: 28/11/2023

Instrucciones: después de leer, analizar el instrumento de recolección de información “**Encuesta para los colaboradores de GYJ Representaciones para diagnosticar el estado actual de la empresa**” y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

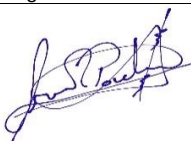
Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable					Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2					3	4	5
Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación	
	1	2	3	4	5			
Imparcialidad					X	Se encuentra redactado de manera imparcial	Ninguna	
Congruencia					X	Las preguntas son congruentes a la variable de estudio	Ninguna	
Redacción			X			Mejore las referencias al pie de los cuadros, evite gerundios, la redacción de las preguntas en lo posible realizarlo con palabras sencillas que facilite la comprensión del encuestado.	Utilice formato de la universidad	
Orden				X		Presenta un orden adecuado, pero al final de los cuestionarios ubicar agradecimiento y despedida	Es una forma de motivar a los encuestados	
Presentación del instrumento			X			El encabezado se puede mejorar	Redunda información la cual se debe eliminar	
Pertenencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de la investigación					X		Ninguna	
Pertinencia de las preguntas para la comprobación de la idea a defender de la investigación					X		Ninguna	
Total, Parcial			6	4	20			
Total	30							

Calificación del Instrumento:

Puntuación Recibida (Sobre 35)	Porcentaje
30/35	86%

Escala			(X)
No válido – Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
No válido – Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido – Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido - Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	X

Nombre del experto:	Franklin Rodrigo Pacheco Rodríguez
Formación Académica:	Magister en Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia Estratégica
Firma:	

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6 Autorización

 **GYJ**
Contigo en el Agro

GYJ REPRESENTACIONES

Ambato, 5 de mayo del 2023

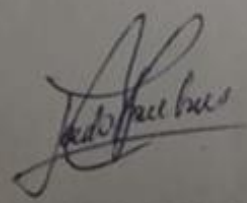
Doctor
Christian Barragán
DIRECTOR
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Presente.-

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo de parte de quienes conformamos G&J Representaciones. La presente es para informar que se aprueba que el señor estudiante David Patricio Toro Villacis, con cédula 1804695524 y número de matrícula P00079681, de la carrera de Administración de Empresas, realice el proyecto de investigación titulado "PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL POSICIONAMIENTO DE GYJ REPRESENTACIONES EN EL MERCADO AGRÍCOLA" en esta institución, haciendo uso de información interna de la empresa de manera exclusiva para el proyecto de investigación, con el fin de aportar útilmente al crecimiento empresarial.

Sin otro particular, reitero mis sentimientos de consideración y estima.

Atentamente,



Ing. Mg. Guido Gavilanes
Gerente

Anexo 7 Fotos evidencia de trabajo

