

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

**MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA DISTRIBUIDORA DE
ARROZ “EL SOL”**

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

Línea de investigación:

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

Autora:

Camila Alexandra Medina Villegas

Director:

PhD. Osmany Pérez Barral

Ambato – Ecuador

Julio 2025

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **CAMILA ALEXANDRA MEDINA VILLEGAS**, con cédula de ciudadanía **1850075159**, autora del trabajo de graduación titulado: "MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA DISTRIBUIDORA DE ARROZ "EL SOL"", previo a la obtención del título profesional de **LICENCIADA 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 de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, julio 2025



Camila Alexandra Medina Villegas

CC: 1850075159

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

Tema:

MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA DISTRIBUIDORA DE
ARROZ “EL SOL”

Línea de investigación:

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

Autora:

Camila Alexandra Medina Villegas

Osmany Pérez Barral, PhD.

CC. 1753894599

CALIFICADOR

f. 

Julio César Zurita Altamirano, Ing. PhD.

CALIFICADOR

f. 

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Ing. Mg.

CALIFICADOR

f. 

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Ing. Mg.

DIRECTOR ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

f. 

 Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
DIRECCIÓN
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. 

 Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
SECRETARIA GENERAL
PROCURADURIA

Ambato – Ecuador

Julio 2025

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, todos los sueños que he alcanzado son gracias a su bendición, a mis padres, quiénes constantemente me han brindado su apoyo y son el pilar fundamental de mi vida, y a mis hermanas, quiénes me llenan de alegría.

AGRADECIMIENTO

Estoy profundamente agradecida con todas las personas que me han acompañado en este camino, sobre todo a mis padres Olger Medina y Mónica Villegas, sin ellos este sueño no fuera posible, a mis hermanas, mis mejores amigos y a mi Director PhD. Osmany Pérez Barral, gracias a su conocimiento he podido a llevar a cabo el proyecto.

RESUMEN

La distribuidora de arroz “El Sol”, tiene 30 años de funcionamiento. Es una empresa con fines de lucro, dedicada a la distribución de arroz. En los últimos años, presenta un estancamiento debido a varios factores que repercuten en la gestión organizacional, por lo que, es necesario diseñar un modelo de planificación estratégica, con la finalidad de una mejora en la toma de decisiones empresariales.

El objetivo de esta investigación es diseñar un modelo de planificación estratégica para la distribuidora de arroz “El Sol”. De este modo, el tipo de investigación es descriptiva – explicativa con un enfoque cualitativo, con la finalidad de sustentar el estudio con métodos teóricos, entre los que destacan: análisis – síntesis e hipotético - deductivo. Así mismo, se profundiza con criterios propios para aportar al conocimiento de esta ciencia o disciplina.

El resultado que se espera es un modelo de planificación estratégica que contribuya a la mejora de la toma de decisiones de la organización, con la finalidad de que sea más competitiva y sostenible en el tiempo.

Palabras clave: planificación estratégica, toma de decisiones, empresa distribuidora.

ABSTRACT

The rice distribution company “El Sol” has been operating for 30 years as a for-profit enterprise dedicated to rice distribution. In recent years, it has experienced stagnation due to various factors affecting its organizational management. As a result, it is necessary to design a strategic planning model aimed at improving business decision-making.

The objective of this research is to design a strategic planning model for the rice distributor “El Sol.” This study is descriptive–explanatory in nature and follows a qualitative approach, supported by theoretical methods such as analysis– synthesis and the hypothetical–deductive method. Additionally, original insights are incorporated to contribute to the academic understanding of this field.

The expected outcome is the development of a strategic planning model that enhances the organization’s decision-making processes, with the goal of making the company more competitive and sustainable over time.

Keywords: *strategic planning, decision-making, distribution company.*

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
CAPITULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	5
1.1. Desarrollo histórico de la planificación estratégica en las empresas	5
1.2. Análisis de los factores que inciden en la planificación estratégica para el éxito de las empresas	10
1.3. Estudio de los modelos de planificación estratégica para la toma de decisiones en las empresas	12
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	22
2.1. Enfoque, tipo y modalidad de investigación	22
2.2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	23
2.3. Caracterización de la Distribuidora de arroz “El Sol”	24
CAPÍTULO III. MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA DISTRIBUIDORA DE ARROZ “EL SOL”	28
3.1. Procesamiento, análisis e interpretación de datos.....	28
3.2. Modelo de planificación estratégica para la distribuidora de arroz “EL SOL”.	44
CONCLUSIONES.....	57
RECOMENDACIONES	58
BIBLIOGRAFÍA	59

INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica es una herramienta administrativa que ha adquirido gran relevancia para todo tipo de organizaciones, debido a que, actúa como una guía para establecer una dirección adecuada e identificar las actividades más importantes, con el fin de optimizar los recursos, maximizar los beneficios y adaptarse a los cambios en el mercado en un entorno altamente competitivo. En tal sentido, y de acuerdo con Vera (2024), se trata de un proceso sistemático que incluye el planteamiento de objetivos a largo plazo, la asignación de recursos, y el diseño de estrategias para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento de la empresa.

En referencia a lo anterior, los autores González y Rodríguez (2019) sostienen que, la principal finalidad de la planificación estratégica es lograr el éxito de la organización; para ello, se requiere de una apropiada formulación, implementación, evaluación y control de estrategias que se adapten a la realidad y a las necesidades del mercado objetivo, donde dichas estrategias se definen principalmente con base en los conocimientos y la experiencia de los directivos con la colaboración de quienes forman parte de la organización, por ende las personas a cargo deben manejar muchas variables, tener aptitudes de liderazgo y conocer a profundidad tanto el mercado como la empresa.

Por ende, el diseño de un plan estratégico incluye la declaración clara y precisa de la misión y la visión, el planteamiento de objetivos de largo plazo, la selección de directrices de acción y el establecimiento de indicadores de cumplimiento y control tanto preventivos como correctivos. Según Chiavenato (2017), un plan bien diseñado se puede implementar con mayor facilidad y eficiencia, además, mejora la toma de decisiones, optimiza los sistemas de comunicación interna, permite reclutar el mejor talento humano y favorece el uso óptimo de los recursos; todo esto trae consigo un incremento de los beneficios, la reputación y el posicionamiento de la empresa.

De acuerdo con Porter (2015), con una estrategia bien formulada, se puede: lograr mejoras en el desempeño y mantener la motivación del personal, incrementar la satisfacción de los clientes, fortalecer la relación con los proveedores y construir ventajas competitivas para diferenciarse de los competidores. Asimismo, Muñiz, Tomalá y Alvarado (2022) señalan otros beneficios de la planificación estratégica bien diseñada, por ejemplo: aumento de la fidelidad de los clientes, reducción de los costos operativos, innovación en los procesos, correcta selección del mercado objetivo; e, implementación de buenas prácticas con responsabilidad social y ambiental.

En el contexto de la industria arrocera en el Ecuador, la Corporación Financiera Nacional (2023), destaca que, el arroz es uno de los productos agrícolas más importantes, pues se trata de un alimento básico en la dieta de la población y su producción genera numerosos empleos. Por otra parte, los autores Ibarra, Molina, Crespo y Pozo (2023) señalan que, las actividades principales en la cadena agroalimentaria del arroz son: cultivo, molienda y pilado, venta al por mayor; y, venta al por menor; en esta cadena intervienen tanto organismos públicos como Agrocalidad, BanEcuador y los Gobiernos Autónomos cantonales y provinciales; como entes privados entre los que sobre salen la banca y los proveedores de insumos.

Los datos de la Corporación Financiera Nacional (2023) reflejan que, en 2021, existían 217 empresas arroceras registradas: 95 de cultivo, 21 de molienda y pilado, y 101 de venta al por mayor, que en conjunto generaron 1,852 empleos directos. Adicionalmente, en ese mismo año se contabilizaron 47,332 productores de arroz, cuya actividad generó 246,657 empleos a nivel nacional. Como se percibe, la producción muestra un crecimiento sostenido de 10.5% anual entre 2017 y 2021. En este periodo se pasó de 1.1 a 1.5 millones de toneladas métricas, con un rendimiento de 3 a 4 toneladas por hectárea, las provincias de mayor producción son Guayas, con el 63% y Los Ríos con el 30% del total nacional.

En cuanto a la superficie cultivada; Ibarra, Molina, Crespo y Pozo (2023) informan que para 2021, se registraron 340,281 ha sembradas, con el 66% perteneciente a

Guayas y el 23% a Los Ríos; además, reportan que el 79% corresponde a pequeños productores con menos de 5 ha de terreno, el 12% a productores entre 5 y 10 ha, y el 9% a productores con más de 10 ha, con lo cual, el consumo per cápita anual en 2021 fue de 52 kg, y dado el nivel de producción, se concluye que el Ecuador es autosustentable en el arroz, por lo que la producción local satisface la demanda y permite un promedio de exportación de 20 mil toneladas al año, mientras que las importaciones son menores a mil toneladas, lo cual genera una balanza comercial positiva.

Relacionado con lo descrito, la Distribuidora de Arroz “El Sol”, cuenta con 30 años de trayectoria; está ubicada en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, en Ecuador. Es una empresa familiar con fines de lucro, dedicada a la distribución de arroz, es decir, provee a mercados de transferencia de víveres, supermercados, tiendas de barrio, restaurantes y consumidores finales. En los últimos años ha experimentado un estancamiento que se atribuye a varios factores que repercuten en la gestión organizacional, lo que ha provocado deficiencias en la toma de decisiones; lo cual, a su vez, ha afectado la capacidad de satisfacer la demanda de sus clientes y ha mermado los resultados financieros de la empresa.

Ante la situación expuesta, la investigación plantea el siguiente problema científico: ¿Cómo contribuir a la mejora en la toma de decisiones de la Distribuidora de Arroz “El Sol”? Para responder a esta cuestión, la idea a defender radica en: con el diseño de un modelo de planificación estratégica se contribuye a la mejora en la toma de decisiones de la empresa. Con base en lo expuesto, el Objetivo general del estudio es: Diseñar un modelo de planificación estratégica para la Distribuidora de Arroz “El Sol”.

Para lograr tal fin, se plantean los siguientes objetivos específicos:

1. Fundamentar elementos teóricos del modelo de planificación estratégica para la toma de decisiones en las empresas.
2. Diagnosticar la situación actual de la Distribuidora de Arroz “El Sol”, para el diseño de un modelo de planificación estratégica.

3. Determinar los componentes del modelo de planificación estratégica para la toma de decisiones de la Distribuidora de Arroz “El Sol”.

Al respecto, la investigación es de tipo descriptiva-explicativa con un enfoque mixto, el cual, según Hernández (2018), para diseñar un modelo de Planificación Estratégica, se requiere un componente cualitativo que incluya el análisis de los componentes del modelo de planeación estratégica, a partir del criterio, opiniones y experiencias de los propietarios para obtener fundamentos sólidos que respalden el estudio.

Desde el punto de vista descriptivo y explicativo, se describe el modelo de planificación con sus componentes, procesos y resultados esperados, de acuerdo con Hernández (2018), que conjugado con los métodos teóricos de análisis-síntesis; e, inductivo-deductivo se puede fortalecer mediante el estudio de las propuestas de los autores consultados. De la misma manera, se emplea el análisis documental para conocer las características de la empresa y su funcionamiento, dado que, es esencial para proyectar un proceso estratégico adecuado.

Debe señalarse que, la Distribuidora de Arroz “El Sol” opera en un mercado en constante cambio y altamente competitivo; y, al igual que una gran proporción de empresas familiares, no está en capacidad de afrontar esta situación de competencia de mercado con tanta seguridad al éxito de su gestión. Esta situación, justifica la elaboración del estudio, al diseñar un modelo de planificación estratégica, se espera que mejore la eficiencia, eficacia y efectividad a partir de su implementación futura.

CAPITULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Desarrollo histórico de la planificación estratégica en las empresas

La planificación estratégica ha estado presente en todas las épocas de la historia humana y ha recorrido un largo camino hasta llegar a ser lo que se conoce en la actualidad; durante siglos, la planificación formó parte de las actividades de todas las civilizaciones y evolucionó para convertirse en una herramienta fundamental en la gestión empresarial, que se desarrolló con la influencia de varias corrientes teóricas; y, se adaptó a los cambios políticos, económicos, culturales, sociales, tecnológicos y ambientales con el fin de ayudar a las organizaciones a mejorar su gestión, sus procesos, su competitividad y sus resultados.

Para identificar los primeros vestigios de planificación, los autores González y Rodríguez (2019) afirman que los planes surgieron con las primeras civilizaciones aproximadamente 30 siglos antes de Cristo (a.C.); donde sumerios, egipcios, chinos e indios desarrollaron construcciones e inventos que cambiaron el curso de la historia.

En el siglo V a.C., en China surgen dos figuras: Confucio, quien hizo aportes a la buena gestión del Estado mediante la caridad, la justicia y el respeto por las jerarquías; y, Sun Tzu, a quien se le atribuye la obra “El arte del guerra”, en la cual establece varias directrices que se pueden considerar precursoras de las estrategias militares.

En el siglo IV a.C., al otro lado del mundo, en el Peloponeso, durante una guerra entre Tebas y Esparta, surge el término “estratego”, según Contreras (2013), se deriva de las voces *stratos* (ejército) y *agein* (guía), y se reconoce al general Epaminondas como el primer estratego, quien llevó a Tebas a la victoria al aplicar el orden oblicuo (enfocar el ataque en un flanco enemigo) en la Batalla de Leuctra en 471 a.C.

Por su parte, Palacios (2020) reconoce a Alejandro Magno como uno de los más grandes estrategas de la historia, quien entre 336 a.C. y 323 a.C. logró grandes conquistas mediante un liderazgo estratégico y motivacional; entre sus estrategias destaca el estudio de las fortalezas y debilidades de sus enemigos, el ataque lateral, la pelea a ras del suelo, un adecuado flujo de información y una administración eficiente de los recursos.

En el siglo III a.C. durante las Guerras Púnicas, entre Cartago y Roma, el general cartaginés Aníbal Barca puso en marcha una estrategia de ataque terrestre que trajo problemas a sus rivales, además fomentó el trabajo en equipo, la perseverancia y la fortaleza mental para alcanzar los objetivos, según reseña María (2022).

En la Roma del siglo I a.C., con la caída de Julio César, se hizo popular que este emperador alcanzó fama por adaptar las estrategias de Alejandro Magno; y, aplicar estrategias de propaganda y promoción para ganarse la simpatía del pueblo, de acuerdo con Moreno (2023), creándose así, una marca personal para obtener poder, con tanto éxito que esta estrategia ha perdurado hasta el presente.

Autores como Contreras (2013) y Vendrell (2024) destacan la figura de Nicolás Maquiavelo, quien en el siglo XV después de Cristo (d.C.) planteó varias estrategias como vencer sin pelear, es decir, utilizar la persuasión para ganar y beneficiar a ambos bandos; también afirmaba que el éxito de una organización, es la combinación de la fortuna (lo que no se puede controlar) y la virtud (lo que se puede controlar con el conocimiento), además del aprendizaje la mejora y la imitación de quienes han tenido éxito.

Durante la Edad Moderna, la estrategia se mantuvo como algo exclusivo de las actividades militares; hasta el siglo XVIII d.C. con la invención de la máquina de vapor. Por ejemplo, a mediados del siglo XVIII, James Watt, presentó un modelo de máquina de vapor que dio lugar a la Revolución Industrial que cambió los mecanismos de producción, los medios de transporte, el trabajo y ayudó a aumentar la riqueza de las naciones. Al respecto, Brodowicz (2024) relata que estos

cambios llevaron a nuevas estrategias comerciales y a adaptar las estrategias militares al ámbito industrial; desarrollándose alianzas entre la banca, la industria y el comercio, estableciéndose con ello, los cimientos y fundamentos del capitalismo.

Asimismo, el autor mencionado tuvo en cuenta que las condiciones laborales en aquel entonces se mantuvieron precarias, debido a que aún no se entendía la importancia estratégica del talento humano. Con lo cual se hizo más evidente la necesidad de una planificación estratégica.

El siglo XX trajo innovaciones y un entorno muy competitivo en la gestión empresarial. En este sentido, un trabajo de Munich Business School (2024) menciona que, Frederick Taylor planteó los principios de la Administración Científica en 1911, que incluyen la división del trabajo, la especialización y la optimización de procesos, estos principios se difundieron rápidamente, aunque tuvieron críticas por tratar al trabajador como una máquina.

Por otra parte, Sadurni (2022) habla sobre Henry Ford, quien implementó la Administración Científica, la producción en serie y mejoró las condiciones laborales en *Ford Motor Company*, estrategias que trajeron grandes avances a todas las industrias y de lo cual, hoy se habla en el ámbito de la gestión empresarial.

De acuerdo con Kaur, Prashant y Uttam (2023); el padre de la Administración es Henry Fayol, quien en su libro de 1916 *Administración Industrial y General* planteó 14 principios administrativos fundamentales; identificó las áreas empresariales: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y gerenciales; y, propuso las etapas del proceso administrativo: planificación, organización, dirección, coordinación y control.

Por consiguiente, Fayol (1916) fue el primero que destacó la importancia de la planificación en la gestión empresarial; y, la definió como: decidir las mejores alternativas entre todas las disponibles para realizar las operaciones de la empresa con el fin de alcanzar objetivos predeterminados; se trata de establecer un curso

de acción de corto, mediano y largo plazo; y, prevenir los efectos de posibles problemas con anticipación.

Tras la Segunda Guerra Mundial, de acuerdo con González y Rodríguez (2019), en Japón se desarrollaron herramientas administrativas como la planificación estratégica; en la década de 1950, Edwards Deming aplicó el control estadístico de calidad para reducir costos, mejorar productos, aumentar la productividad; y, detectar y eliminar fallas en los procesos, además, la UNIR (2021) destaca el Ciclo de Deming: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA), que se aplica de forma permanente y cíclica en todo el proceso productivo.

Por otra parte, Martínez, Farfán y Osto (2022) destacan la Administración por Objetivos (APO) de Peter Drucker, estrategia que propone definir el negocio de la empresa, establecer las actividades a realizar para alcanzar los objetivos establecidos (organizacionales y laborales), evaluar los resultados y obtener retroalimentación.

En la década de 1960 se establecieron los principios de la planificación estratégica con base en los aportes más destacados de la historia. Los autores Ramón, Verdesoto y Romero (2024) mencionan que, Alfred Chandler en su libro *Strategy and structure*, definió una estrategia en términos empresariales como el establecimiento de los objetivos y las metas de una empresa a largo plazo, el rumbo de acción y la asignación de recursos que permitan alcanzarlos.

En 1965, Igor Ansoff, en su libro *Corporate strategy*, afirma que las empresas deben ganar la guerra a sus competidores para conquistar un mercado; y, diseñó la matriz de Expansión de producto y mercado, que sirve para establecer el tipo de estrategia de acuerdo con los productos y los mercados cuando son nuevos o existentes.

Ya en la década de 1980, Michael Porter es considerado el padre de la estrategia empresarial moderna; en 1980 definió la estrategia como la forma en la que una empresa va a competir. Entre los aportes de Porter (2015), destacan las estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque; con lo cual, el Modelo de

las 5 fuerzas de Porter (2016) analiza el entorno competitivo de una industria y su potencial de rendimiento para identificar oportunidades y amenazas; y, la Cadena de Valor, que es una herramienta para analizar las operaciones internas de una empresa y la forma en la que generan valor para los clientes.

La Cadena de Valor de Porter (2016) divide las actividades empresariales en primarias y de apoyo, con el fin de identificar las ventajas competitivas; y, buscar mecanismos de mejora y reducción de costos para fortalecer la posición de la empresa.

Por otra parte, Sridharan (2021) describe el aporte de Henry Mintzberg, quien en su libro *The rise and fall of strategic planning* de 1987 afirma que la planificación es un sistema formal para ejecutar las estrategias, mientras que la estrategia es intuitiva y no puede ser planeada; bajo esta premisa, la estrategia tiene cinco componentes: plan, patrón, posición, perspectiva y táctica.

En 1992, Robert Kaplan y David Norton, desarrollaron el Cuadro de Mando Integral (CMI, *Balance Score Card*), el cual tiene cuatro dimensiones: financiera, procesos, fidelidad de los clientes y desarrollo del talento humano; y, de acuerdo con Campos (2024), permite establecer objetivos claros y medibles con base en la visión y la estrategia de la empresa, para la toma de decisiones, la mejora continua y el aumento de la competitividad.

Como se puede observar, la planificación estratégica ha recorrido un largo camino hasta convertirse en una parte fundamental en la gestión de las empresas grandes y pequeñas, un plan bien formulado y ejecutado puede lograr que una organización optimice sus recursos, mejore la toma de decisiones y garantice su sostenibilidad en mercados altamente competitivos y globalizados. Su evolución ha demostrado que no solo se trata de una declaración de intenciones, sino de un proceso permanente de análisis y ajustes que impulsa el crecimiento organizacional mediante el desarrollo y la construcción de ideas, acciones y ventajas competitivas.

1.2. Análisis de los factores que inciden en la planificación estratégica para el éxito de las empresas

En la literatura científica existen múltiples definiciones de planificación estratégica; sin embargo, se puede resumir en que es un proceso de largo plazo que ayuda a la empresa a alcanzar sus objetivos. En este sentido, David (2017) menciona que el plan estratégico requiere que todos los miembros de la empresa se comprometan, actúen en conjunto, mantengan una disciplina de trabajo, sean capaces de adaptarse a los cambios; y, se mantengan motivados; con el fin de aprovechar las oportunidades y fortalezas, minimizar el impacto de las debilidades-amenazas, y desarrollar ventajas competitivas. Por ende, para que el plan sea exitoso se deben tomar en cuenta los siguientes factores:

- Ideas claras: según González y Rodríguez (2019), los directivos tienen que definir la estrategia y transmitirla de modo que cada miembro de la organización se sienta parte del equipo y entienda su aporte en la consecución de los objetivos.
- Comunicación eficaz: los autores Chiavenato (2017) y David (2017), coinciden en que la comunicación eficaz evita confusiones, malentendidos y dificultades en la ejecución; por lo que, el plan estratégico debe presentarse de manera sencilla y con mensajes breves para interiorizarlo y aplicarlo en las actividades diarias.
- Definición de cultura y valores organizacionales: se trata de establecer la identidad y el propósito de la organización. Al respecto, David (2017) plantea que deben ser compartidos y reforzados a través de un buen liderazgo, debido a que influyen en la unión, el comportamiento y el desempeño del equipo; y, Chiavenato (2017) añade que deben ser flexibles para que la empresa se adapte a los cambios sin perder su esencia.
- Constancia: la planificación estratégica, de acuerdo con Chiavenato (2017), no es una acción esporádica ni un documento que se elabora para luego pasar al olvido, sino que se trata de una actividad continua y forma parte integral de las operaciones de la organización para prevenir contratiempos y fomentar la mejora continua.

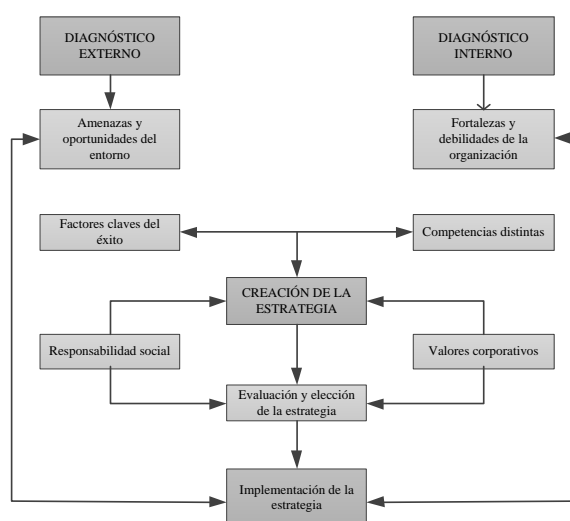
- Procesos claros: según Porter (2016), se deben definir e integrar las actividades que permitan la operación eficiente del negocio mediante la cadena de valor, incluye los procesos necesarios desde la compra de insumos hasta la entrega del producto; y, se asegura que cada actividad aporte valor al cliente. También es recomendable en este sentido, la digitalización de los procesos para contar con información actualizada y optimizar el uso del tiempo.
- Metodología apropiada: cada empresa tiene necesidades y entornos diferentes, por lo que, de acuerdo con David (2017), la metodología elegida debe permitir que se formulen, implementen y evalúen estrategias eficientes; para ellos, el Cuadro de Mando Integral (CMI) es apropiado, pues ayuda a orientar la estrategia hacia los objetivos, permite evaluar continuamente el desempeño y realizar ajustes en caso de ser necesario.
- Seguimiento y evaluación permanentes: La evaluación periódica de los resultados, está incluida en todos los modelos de planificación, pues es la mejor forma de identificar desviaciones, realizar ajustes oportunos y fomentar la mejora continua; de acuerdo con David (2017) se deben fijar mecanismos de control e indicadores de desempeño apropiados que fomenten una cultura de retroalimentación.
- Asignar recursos suficientes: tanto en el diseño del plan como durante su ejecución y control, se debe proveer los recursos financieros, materiales y humanos que se requieren para que la estrategia tenga los resultados esperados, de acuerdo con Martins (2025), se debe presupuestar los recursos para cada meta planteada dentro de un plazo establecido con el fin de monitorear el cumplimiento.
- Finalmente, las organizaciones actuales enfrentan constantes desafíos como cambios en el mercado, incremento de la competencia o políticas estatales restrictivas, tales aspectos, obligan a que los miembros de una organización busquen maneras de adaptarse y reducir los impactos negativos. En este contexto, la planificación estratégica toma un papel esencial, favorece la comprensión del mercado, define con claridad el propósito del negocio y la visión de la empresa; e, identifica los recursos con los que cuenta y carece. Además, logra que el talento humano sea proactivo, facilita la identificación de riesgos y establece plazos apropiados para alcanzar los objetivos estratégicos.

1.3. Estudio de los modelos de planificación estratégica para la toma de decisiones en las empresas

Los modelos de planificación estratégica proporcionan un marco estructurado para que las empresas definan sus objetivos y estrategias, administren sus recursos y alcancen un crecimiento sostenible a largo plazo.

Al respecto, existen varios modelos de planificación estratégica, por ejemplo: Chiavenato (2017) menciona el Modelo de Mintzberg, que se basa en las 5P de la estrategia; el Modelo de Steiner, enfocado en la planificación formal; el Modelo de Glueck, que enfatiza las decisiones estratégicas; el Modelo de Thompson, basado en la adaptación al entorno; y, el Modelo de David, que integra la formulación, implementación y evaluación de estrategias. A continuación, se describen estos modelos.

Figura 1. Modelo de Planeación Estratégica de Mintzberg



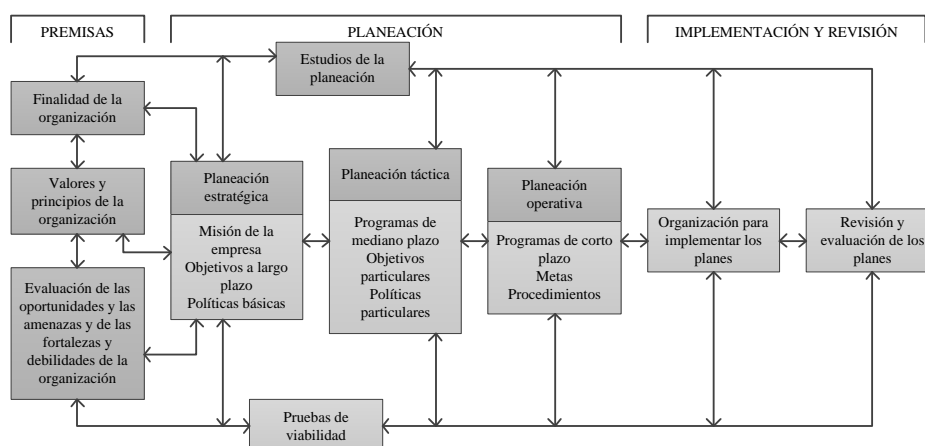
Fuente: adaptado de Chiavenato (2017)

La Figura 1, presenta el modelo básico de planeación de Mintzberg, extraído de Chiavenato (2017); donde describe que la creación de la estrategia es el eje central del modelo. Este proceso incluye la evaluación, elección e implementación de estrategias. Las fuentes de información para desarrollar esta etapa son el diagnóstico externo (amenazas y oportunidades del entorno) e interno (fortalezas y debilidades de la empresa), los valores corporativos y las acciones de

responsabilidad social. Además, entre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se deben seleccionar los factores críticos del éxito y las competencias requeridas para ejecutar las acciones descritas.

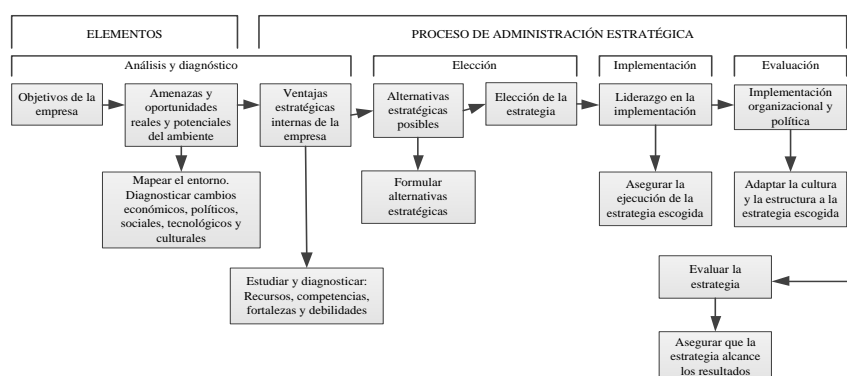
La Figura 2, muestra el modelo de Steiner (2014). La primera etapa, trata de identificar las premisas para definir estrategias mediante la respuesta a las preguntas: qué, cuándo, cómo, dónde y por qué. La segunda etapa, incluye las estrategias a seguir para lograr el propósito de la empresa; las tácticas, que son acciones específicas para implementar las estrategias; y, operaciones o procedimientos que son una serie de pasos estandarizados y definidos de forma clara para ejecutar el trabajo. La tercera etapa es la implementación, es decir, organizar y controlar el cumplimiento del plan. Todo se lleva a cabo, con estudios previos y pruebas de viabilidad.

Figura 2. Modelo de Planeación Estratégica de Steiner



Fuente: adaptado de Steiner (2014)

Figura 3. Modelo de Planeación Estratégica de Glueck

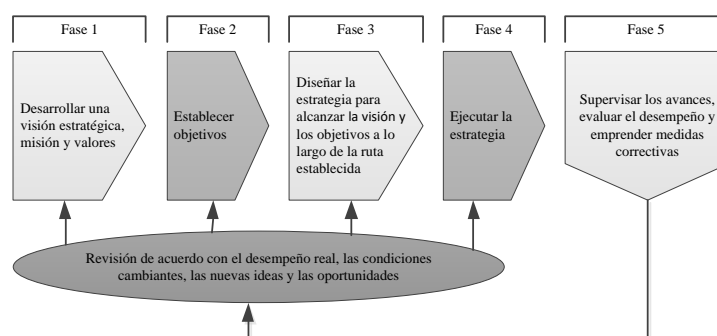


Fuente: adaptado de Chiavenato (2017)

La Figura 3 muestra la descripción de Chiavenato (2017) del modelo de Glueck, quien afirma que el plan debe ser unificado (que junte todas las partes de la empresa), global (que influya sobre toda la empresa) e integrado (que todas las partes del plan sean compatibles). La primera etapa es el análisis y diagnóstico, que se trata de identificar el entorno, la misión y los objetivos. La segunda etapa es la elección de estrategias adecuadas. La etapa tres es la aplicación de las estrategias, lo cual implica que se junten las políticas, los recursos y la administración de la empresa. La etapa cuatro es la evaluación, para que la ejecución de la estrategia sea exitosa.

El modelo de Thompson (2012), que se muestra en la Figura 4, consta de cinco fases. En la fase uno se desarrolla una visión estratégica con el criterio de los directivos sobre el futuro de la empresa para definir hacia dónde se dirige y fomentar el compromiso del personal. En la fase dos se plantean objetivos SMART (específicos, medibles, alcanzables realistas y con tiempo límite). En la fase tres, se idea una estrategia general para satisfacer a los clientes, superar a la competencia y alcanzar los resultados esperados. La fase cuatro se orienta a hacer que las cosas sucedan de acuerdo con la estrategia. La quinta fase reúne las acciones para verificar que la estrategia se convierta en una ventaja competitiva y tenga un desempeño óptimo.

Figura 4. Modelo de Planeación Estratégica de Thompson

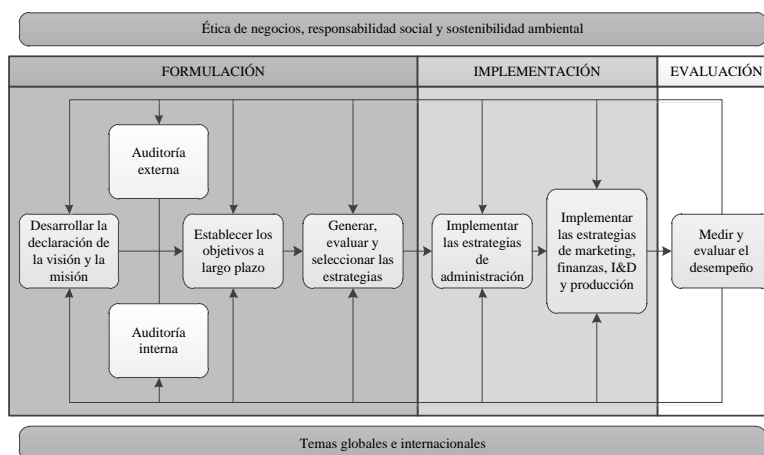


Fuente: adaptado de Thompson (2012)

En la Figura 5 se describe el modelo de David (2017), este reúne elementos de otros modelos; consta de cuatro fases: diagnóstico, formulación, implementación y

evaluación. Este modelo consiste en analizar las fortalezas y debilidades internas; y, las oportunidades y amenazas externas, entre las cuales se seleccionan los factores críticos de éxito, con el fin de elegir la estrategia más adecuadas para la empresa. El modelo se trata de un proceso sistemático y ordenado que implica la participación de todo el personal en el diseño del plan estratégico. Este modelo, es el que más se ajusta para el plan estratégico de la Distribuidora “El Sol”, con lo cual su diseño tendrá modificaciones con respecto a este autor, pero la base de sus componentes debe ser mantenidos.

Figura 5. Modelo de Planeación Estratégica de David



Fuente: adaptado de David (2017)

El modelo de David (2017), cuenta a su vez, con un procedimiento de ejecución el cual se describe a continuación:

Fase 1. Diagnóstico estratégico: es el punto de partida para diseñar un plan estratégico. Consiste en obtener la información necesaria sobre la empresa mediante diversos instrumentos (encuestas, entrevistas, observación e investigación documental), con el fin de analizar el entorno (auditoría externa) y los aspectos propios de la compañía (auditoría interna). Posteriormente, se identifican las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA); y, se procede a ejecutar la auditoría externa y la auditoría interna (Ver Figura 6).

Figura 6. Diagnóstico Estratégico

Fuente: adaptado de David (2017)

Una vez recolectados y analizados los insumos, se ejecuta la auditoría externa, que trata del análisis del entorno y de la industria, para identificar las variables que están fuera del control de la empresa; elaborándose así, un listado de los factores externos con mayor impacto en el negocio, con la finalidad de obtener los principales elementos relacionados con las oportunidades y amenazas.

Para evaluar el entorno, David (2017) refiere que, se realiza el análisis PESTEL (político, económico, socio-cultural, tecnológico, ecológico y legal); que, consiste en hallar y describir los factores que inciden en el desempeño de la empresa y que están fuera de su control (Ver cuadro 1).

Cuadro 1. Análisis PESTEL

Político	Económico	Socio-cultural	Tecnológico	Ambiental	Legal
Gobernabilidad	Inflación	Demografía	Uso de internet	Reciclaje	Sistema tributario
Política fiscal	Tasas de interés	Hábitos de consumo	I&D	Manejo de desechos	Leyes laborales
Política monetaria	PIB per cápita	Escolaridad	Comercio electrónico	Deforestación	Normas sanitarias
Corrupción	Desempleo	Conducta del consumidor		Contaminación del agua	
Comercio exterior					

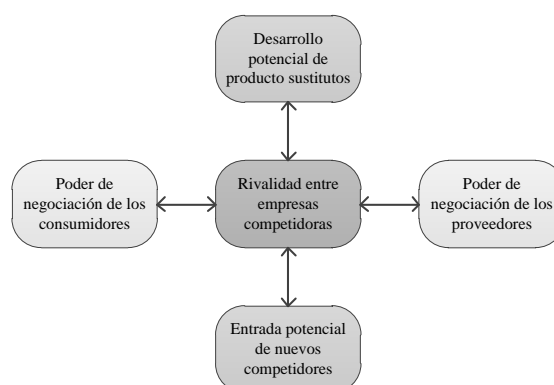
Fuente: tomado de David (2017)

Por consiguiente, el análisis de la industria se realiza con el modelo de las Fuerzas Competitivas de Porter (2016), que consiste en evaluar la situación competitiva de un sector, con el fin de diseñar estrategias efectivas.

En tal sentido, las fuerzas de Porter (2016) consideradas en este estudios son: rivalidad entre competidores actuales (determina el nivel de competencia en el

mercado), amenaza de entrada de nuevos competidores (analiza las barreras de entrada del sector), amenaza de productos sustitutos (mide el riesgo de que los consumidores opten por los competidores), poder de negociación de los proveedores (trata sobre los costos y la disponibilidad de insumos; y, poder de negociación de los clientes (influye en precios y condiciones de venta). Al respecto, la figura 7 muestra un esquema de las Fuerzas Competitivas.

Figura 7. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: tomado de Porter (2016)

Con las oportunidades y amenazas identificadas en la auditoría externa, David (2017) indica que, se debe elaborar la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), que permite evaluar la capacidad para aprovechar oportunidades y mitigar amenazas del entorno; y, de adaptación al mercado. También, se prepara la Matriz del Perfil Competitivo (MPC), que favorece la comparación de la empresa con sus principales competidores, para establecer su posicionamiento en el mercado. Con estas matrices se puede identificar la ventaja competitiva de la compañía, dado que, refleja la forma y las causas en las que la organización puede competir en su industria.

Por otra parte, la auditoría interna permite a la empresa conocer sus fortalezas y debilidades en las áreas de marketing, finanzas, producción y talento humano; además, permite definir el tipo de liderazgo y la cultura organizacional que influyen en la toma de decisiones y en la capacidad de adaptación al entorno; así mismo,

proporciona un diagnóstico del estado actual de la organización e información valiosa para su desarrollo estratégico.

Relacionado con lo anterior y de acuerdo con David (2017), se debe elaborar la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), la cual mide la capacidad de la organización para potenciar sus fortalezas y reducir sus debilidades. En el Cuadro 2, se muestran las variables para realizar la auditoría interna.

Cuadro 2. Variables para Auditoría Interna

Marketing	Finanzas	Administración	I&D
- Atención al cliente	- Estados financieros	- Talento humano	- Innovación
- Calidad	- Punto de equilibrio	- Organización	- Tecnología
- Productos	- Evolución de ventas	- Motivación	- Proyectos
- Precios	- Resultados	- Planeación	- Procesos
- Promoción	- Inventarios	- Control	
- Distribución			
- Inv. de Mercados			

Fuente: tomado de David (2017)

Fase 2. Formulación Estratégica: esta etapa incluye la declaración de la visión y misión, los objetivos estratégicos; y, la generación y selección de las estrategias. El modelo de David (2017) afirma que, la visión define aquello en lo que desea convertirse la compañía a largo plazo, mientras que, la misión identifica el negocio de la empresa, sus clientes, productos, mercados, tecnología, sostenibilidad, autoconcepto, reputación y talento humano. Ambas declaraciones deben ser claras, inspiradoras, motivadoras, flexibles y mantenerse alineadas con las tendencias del mercado. Una visión y misión bien estructuradas permiten orientar las siguientes fases de la planificación.

En la segunda etapa del modelo de David (2017), se procede a plantear objetivos SMART. Estos representan los resultados esperados en cada área funcional a largo plazo. Se clasifican en financieros, que incluyen aspectos como: crecimiento en ventas, rentabilidad y flujo de efectivo; y, estratégicos, que abarcan factores como: participación de mercado, diversificación o integración, calidad, posicionamiento e innovación. Es así que, cuando los objetivos están bien definidos, ayudan a desarrollar ventajas competitivas para fortalecer la posición de la organización frente a los competidores.

Cuadro 3. Estrategias alternativas

Tipo	Estrategia	Definición
Intensiva	Penetración de mercado	Aumentar la participación de productos actuales en mercados actuales.
	Desarrollo de mercado	Introducir productos actuales en nuevos mercados.
	Desarrollo de productos	Introducir nuevos productos o mejorar los actuales.
Integración	Integración hacia adelante	Obtener la propiedad de distribuidores.
	Integración hacia atrás	Obtener la propiedad de proveedores.
	Integración horizontal	Obtener la propiedad de competidores.
Diversificación	Diversificación relacionada	Añadir líneas de producto relacionadas con las actuales.
	Diversificación no relacionada	Añadir líneas de producto no relacionadas con las actuales.
Defensiva	Recorte de gastos	Disminuir los costos, gastos o activos.
	Desinversión	Eliminar alguna línea de negocio.
	Liquidación	Cerrar las operaciones de la empresa.

Fuente: tomado de David (2017)

Asimismo, el Cuadro 3, muestra la clasificación de las estrategias que se pueden generar, evaluar y seleccionar una vez definidos los objetivos. Para esto, se elaboran una serie de matrices (FOFADODA, PEYEA, BCG, Interna-Externa, Gran Estrategia y MCPE) a partir del FODA; de acuerdo con David (2017), ninguna empresa puede aplicar todas las matrices, ni implementar todas las estrategias que se generen con ellas, pues esto, consume demasiados recursos, por lo que, debido a las características de Distribuidora de Arroz “El Sol”, se considera que las matrices FOFADODA y BCG son las más apropiadas.

Al respecto, cabe enfatizar que, la formulación estratégica es un proceso subjetivo que depende del criterio y la coordinación de las personas involucradas. De esta manera, la matriz FOFADODA consiste en cruzar los factores externos con los internos para generar cuatro grupos de estrategias: FO (aprovechar las oportunidades con base en las fortalezas); DO (superar las debilidades con ayuda de las oportunidades); FA (utilizar las fortalezas para minimizar las amenazas); y, DA (mitigar debilidades y amenazas).

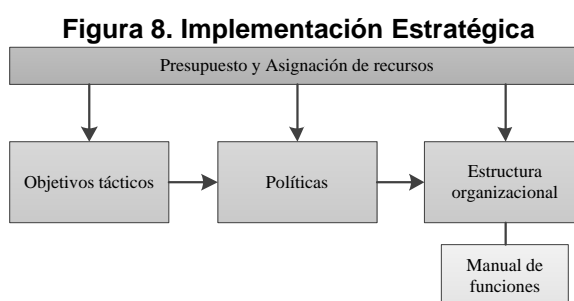
Relacionado con lo anterior, debe hacerse mención a la matriz *Boston Consulting Group (BCG)*, la cual, consta de cuatro cuadrantes que combinan la participación de mercado y el crecimiento de la industria; cada línea de producto, se ubica en un cuadrante, por ejemplo: baja participación y alto crecimiento (se plantea como

interrogantes); alta participación y alto crecimiento (se representa con estrellas); alta participación y bajo crecimiento (se identifican con representaciones de vacas lecheras); y, baja participación y bajo crecimiento (que se expresa con figuras de perros). En este sentido, las estrategias se escogen de acuerdo con su influencia en la empresa y la disponibilidad de recursos.

Fase 3. Implementación estratégica: en esta fase, David (2017) señala que, se ejecutan las estrategias seleccionadas; previamente, se deben plantear objetivos tácticos en cada área, estos se caracterizan por ser anuales y estar en concordancia con la visión, la misión y los objetivos SMART. Después se establecen las políticas, que son guías, métodos, procedimientos y normas que ayudan en la consecución de los objetivos.

A su vez, se debe elaborar un presupuesto y proporcionar los recursos financieros, humanos y tecnológicos necesarios para implementar las estrategias; esta actividad, se basa en una relación costo-beneficio que genera resultados positivos para la empresa.

Con lo cual y en función de lo expuesto, una correcta implementación requiere del diseño de una estructura organizacional alineada con la estrategia, con un manual que evite el cruce o la duplicación de funciones y jerarquías excesivas. Sin embargo, para empresas comerciales pequeñas, la estructura más recomendable debe ser sencilla, con un gerente y departamentos de finanzas, marketing y administrativo. Finalmente, la Figura 8, detalla el esquema de la tercera fase.



Fuente: adaptado de David (2017)

De acuerdo con Porter (2015), la fase de implementación busca que las estrategias sean eficientes, ayuden a la ejecución de las actividades operativas y fomenten el

desarrollo de habilidades de liderazgo. Además, deben orientarse a la satisfacción del cliente, la calidad del servicio, la mejora continua; y, establecer sistemas de incentivos para los trabajadores, de tal forma que, se puedan ajustar a las tendencias del mercado.

Fase 4. Evaluación y control: la etapa final de la planificación estratégica se trata de la evaluación y el control de todas las fases previas, con la finalidad de garantizar el cumplimiento de los objetivos y lograr que la estrategia sea efectiva; el control debe ser permanente y de carácter preventivo, para detectar desviaciones entre lo planificado y lo ejecutado, y ajustar en caso de ser necesario.

Para evaluar la ejecución del plan, una herramienta eficaz es el Cuadro de Mando Integral (CMI), que consiste en identificar variables claves, a las cuales se les asigna metas, plazos y responsables para su cumplimiento; y, se compara lo planificado con los resultados reales. Además, es recomendable contar con un plan de contingencia para afrontar situaciones imprevistas; y, realizar auditorías de gestión que identifiquen errores o desviaciones en las operaciones de la empresa.

En virtud de lo expresado, se es del criterio de que las organizaciones de tipo familiar, generalmente, no cuentan con un plan estratégico formal, lo que, les impide tener una visión clara del futuro y conocer las tendencias e innovaciones del mercado. Con lo cual, en diversos casos pueden tener un éxito aceptable, pues, puede dar lugar a un conformismo que limita su crecimiento, desarrollo, expansión y sostenibilidad en el tiempo.

Finalmente, se puede pensar que todo lo anterior descrito, reduce su disposición a innovar y asumir nuevos riesgos para fortalecerse como organización. Por ello, la planificación estratégica se vuelve fundamental para que estas empresas (pequeñas y medianas) se adapten a los cambios, identifiquen oportunidades de crecimiento, optimicen sus recursos, mejoren su eficiencia y productividad, fomenten la innovación; y, se mantengan competitivas en un entorno empresarial en constante transformación.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque, tipo y modalidad de investigación

La investigación objeto de estudio, utiliza el enfoque cualitativo, pues permite obtener una visión completa y fundamentada de la Distribuidora de Arroz “El Sol”. Con base a ello, en Hernández Sampieri (2018) se conceptualiza este enfoque para el análisis de la información relacionada con la gestión, eficiencia y carencias de la empresa para desarrollar el plan estratégico y establecer conclusiones válidas que lleven a la selección de estrategias adecuadas como muestra de la evidencia empírica. Cabe aclarar que la investigación es cualitativa a pesar de que se aplique encuestas cuantificables por medio de su tabulación; (Jansen, 2013), manifiesta que las encuestas cualitativas suelen contener preguntas abiertas que permiten a los participantes expresar sus opiniones, sentimientos o experiencias con sus propias palabras las mismas que pueden ser cuantificadas sin la aplicación de métodos estadísticos; además permite la búsqueda de significados, percepciones, emociones, comportamientos y experiencias humanas en profundidad.

El estudio es de tipo descriptivo, pues con ello, se analiza e interpretan los aspectos teóricos de la planificación estratégica para relacionarla con la realidad de la Distribuidora de Arroz “El Sol”; por ejemplo, con la auditoría externa e interna realizada en la organización, se pudo definir los objetivos, estrategias e indicadores que permiten estructurar el plan estratégico de la empresa.

Por otra parte, a través de la investigación se buscó conocer la opinión de los grupos de interés (directivos, trabajadores y clientes), mediante la aplicación de entrevistas y encuestas, con la finalidad de conocer los desafíos y oportunidades de la organización.

Asimismo, Hernández Sampieri (2018) detalla en su obra, dos modalidades de investigación: documental y de campo. Para la modalidad documental se revisaron fuentes secundarias, que incluyeron libros, artículos científicos, estadísticas

oficiales y otras publicaciones académicas, como resultado se obtuvieron los fundamentos teóricos para formular el plan estratégico.

La modalidad de campo en cambio consistió en recolectar datos directamente de la empresa, mediante la aplicación de encuestas a los trabajadores y clientes; y, una entrevista estructurada al propietario, para obtener información primaria sobre la empresa, con lo cual, se pudo estructurar el plan estratégico que puede conllevar al desarrollo de la empresa objeto de estudio.

Los métodos aplicados para el desarrollo de la investigación fueron el inductivo-deductivo y el analítico-sintético. En el primer caso, a través de la inducción, se analizaron casos particulares de planes estratégicos implementados en empresas similares, con lo cual, se encontraron ideas generales de estrategias exitosas; mientras que, con la deducción, se partió de la teoría sobre planificación estratégica para aplicarla y adaptarla a la realidad de la empresa, con apego al modelo de David (2017). En el segundo caso, mediante el análisis se identificaron los factores críticos del éxito de la empresa; y, se sintetizaron estos componentes para comprender sus relaciones y generar estrategias que optimicen la gestión empresarial.

2.2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos para esta investigación incluyeron la entrevista, la encuesta y la observación. Se realizó una entrevista al propietario de la distribuidora con el objetivo de conocer su perspectiva sobre la dirección actual del negocio, la gestión de inventarios, su conocimiento sobre planificación estratégica y el FODA del negocio desde su punto de vista práctico.

Para la aplicación de la entrevista se diseñó un cuestionario estructurado con preguntas abiertas, cuyo formato se muestra en el Anexo 1. Este instrumento permitió obtener respuestas detalladas, mediante los criterios de las personas implicadas en el estudio.

También se aplicaron encuestas a dos grupos relevantes para la operación de la empresa: los 10 trabajadores y los 20 clientes más grandes. La finalidad de estas encuestas fue recopilar datos sobre la percepción interna y externa de la empresa, en cuanto a: gestión, calidad del servicio, eficiencia operativa; y, oportunidades de mejora. Ambas encuestas consistieron en cuestionarios estructurados con preguntas cerradas, con la finalidad de analizar la gestión interna de la empresa, el clima laboral, su posición frente a la competencia y los factores de decisión de compra. Los formatos se muestran en los Anexos 2 y 3.

Relacionado con la entrevista y las encuestas, se realizaron dos observaciones en las instalaciones de la empresa, para obtener un criterio propio e incrementar la visión sobre el funcionamiento de la distribuidora.

Sus observaciones se enfocaron en identificar los procesos operativos, la organización del trabajo, las relaciones internas, la interacción con los clientes, la infraestructura y la distribución del espacio; además, pudo visualizar aspectos que no se reflejaron en la entrevista y las encuestas, por ejemplo: dinámica del equipo, posibles oportunidades para optimizar la logística, entre otros. Los hallazgos obtenidos, contribuyeron a una mejor comprensión de la empresa y a la generación de estrategias para ser adoptadas e implementadas en el futuro.

2.3. Caracterización de la Distribuidora de arroz “El Sol”

La Distribuidora de Arroz “El Sol” es una empresa familiar fundada en mayo de 1995, por el señor Olger Medina y la señora Mónica Villegas, bajo la figura de persona natural, con RUC a nombre del señor Medina; su sede es la ciudad de Ambato, Ecuador. En sus inicios, realizaba sus operaciones en la feria que comenzó en la Av. 12 de Noviembre y Tomás Sevilla y se dedicaba exclusivamente a la venta y distribución de arroz, con entregas en la zona Sierra central del Ecuador. El nombre seleccionado surgió porque el Sol es el astro que proporciona la energía indispensable para la producción de arroz de calidad; y, porque es fácil de pronunciar y recordar en la mente del consumidor.

Figura 9. Ubicación de la empresa

Fuente: tomado de Google Maps (2025)

Posteriormente, en el año 1997 se trasladaron al mercado mayorista, lugar que generó un crecimiento acelerado de las ventas y permitió un desarrollo sostenido de la distribuidora. Esta situación se mantuvo durante varios años; y, a partir del confinamiento generado tras la pandemia de COVID-19, en 2021 surgió la oportunidad de adquirir el local de su ubicación actual en el sector del mercado mayorista, en la Av. Julio Jaramillo y Av. Bolivariana (Figura 9), con lo cual se obtuvo un mayor espacio físico que permitió una mayor capacidad de almacenamiento y de implementación de espacio adecuado para la venta de productos de consumo masivo, lográndose con ello, un crecimiento acelerado.

La expansión de 2021 marcó un punto de inflexión en los procesos organizacionales de “El Sol”, pues debido al aumento en el flujo de operaciones y la inexistencia de planificación, se empezaron a notar retrasos en la atención de clientes, aumento de reclamos y pérdidas económicas, considerándose este oportuno para la implementación de un plan estratégico, con el fin de mejorar la productividad y la eficiencia.

Sin embargo, en los últimos años la empresa ha enfrentado un proceso de estancamiento debido a varios factores descritos en las secciones posteriores. Por esto, se considera esencial redefinir el rumbo de la organización a través de la formulación y selección de estrategias que aseguren su sostenibilidad, crecimiento y competitividad futura.

En cuanto al peso de las líneas de producto que maneja la Distribuidora de Arroz “El Sol”, de acuerdo con datos internos, el 30% de sus ingresos es de azúcar, aceites, enlatados y otros productos de consumo masivo, mientras que, el 70% es por la distribución de arroz.

En cuanto a la estructura organizacional, cuenta con 10 trabajadores: Gerente-Propietario; Contadora, Auxiliar contable, 2 Choferes, 3 estibadores, 2 vendedores de mostrador. Asimismo, el negocio cuenta con dos transportes propios: una mula y una camioneta, la mula tiene capacidad de carga de 18 toneladas, la cual es empleada para entregas a clientes grandes y para compras de arroz y azúcar; la camioneta tiene capacidad de carga de 1 tonelada y se utiliza para entregas pequeñas, aunque ambos transportes están subutilizados pues no se utilizan diariamente ni a toda capacidad. El principal proveedor de arroz es Proasol y se encuentra ubicado en Yaguachi-Ecuador; y de azúcar, el Ingenio Valdez ubicado Milagro-Ecuador.

El negocio no cuenta con una estrategia de comercialización como tal, pero con base en la experiencia de los propietarios y la reputación obtenida a lo largo del tiempo, tiene la capacidad de abastecer a distribuidores minoristas, supermercados, restaurantes y tiendas de barrio de las provincias de Tungurahua, Cotopaxi, Chimborazo, Bolívar y Pastaza.

La Distribuidora “El Sol” cuenta con perfiles en las redes sociales *Instagram* (distribuidoraelsol_ecu) y *Facebook* (Distribuidora El Sol), sin embargo, en ambos casos, no existe contenido, no tiene seguidores y no se utilizan adecuadamente para promocionar la empresa, lo cual es una pérdida de oportunidades de negocio.

El logo de la compañía se muestra en la Figura 10, este elemento tiene el nombre de la marca “El Sol”, ubicado al centro del isotipo, lo que, indica jerarquía. La tipografía es mayúscula de trazo limpio y en color amarillo, que evoca energía, luz y vitalidad. Al costado derecho se ubica el eslogan “Lo mejor en arroz”, con tipografía en mayúsculas, color verde oscuro, que transmite confianza, naturalidad y tradición.

El isotipo tiene forma circular, en la cual, la parte izquierda sugiere el Sol naciente como símbolo de renovación, energía y trabajo agrícola; la parte derecha, evoca una espiga dorada de arroz que representan la cosecha, el campo y el producto principal; además, en la parte interna se ilustran surcos de tierra en color verde oscuro que representan campos cultivados que refuerzan el vínculo con la agricultura. En la parte inferior izquierda se lee el texto “Arroz de calidad”, mensaje que refuerza la oferta de la empresa.

Todos los elementos descritos conforman un logotipo que comunica tradición, confianza y calidad agrícola, con una composición visual clara que lo vuelve un logo fácilmente reconocible, y transmite profesionalismo.

Figura 10. Logo de la empresa



Fuente: Distribuidora de Arroz “El Sol”

CAPÍTULO III. MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA DISTRIBUIDORA DE ARROZ “EL SOL”

3.1. Procesamiento, análisis e interpretación de datos

Para el procesamiento y análisis de los datos obtenidos en las encuestas, se realizó una tabulación y gráficos de las respuestas, con lo que se identificaron patrones y tendencias de las opiniones de trabajadores y clientes. Por otro lado, la entrevista al propietario proporcionó información cualitativa que se analizó mediante un proceso de categorización y síntesis, identificándose con ello, los criterios más relevantes que contribuyeron al diagnóstico de la empresa. Finalmente, se compararon los resultados de las tres técnicas (entrevista, encuesta y observación directa), con el fin de validar la información y obtener un análisis preciso y representativo de la realidad de la distribuidora.

El análisis e interpretación de los datos recolectados favoreció a la ejecución de una auditoría interna; en la cual, se pudieron identificar las fortalezas y debilidades de la empresa para elaborar las matrices FOFADODA y de Evaluación de Factores Internos (EFI), las mismas que, sirven para la formulación de estrategias y la selección de las mejores alternativas para el crecimiento y fortalecimiento de la Distribuidora de Arroz "El Sol".

Análisis de la entrevista al propietario

La entrevista aplicada al propietario fue útil para identificar datos importantes sobre la empresa, destacándose: origen, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Asimismo, se establecieron factores como la estructura de la empresa, la asignación de responsabilidades, los mecanismos de comunicación interna, sus clientes, sus competidores y las perspectivas a futuro. Esta información forma parte de los insumos que se necesitan para diseñar un plan estratégico para la Distribuidora que sea efectivo y orientado hacia el planteamiento y el logro de los objetivos de largo plazo. En el Cuadro 4 se muestra un resumen de los resultados de la entrevista.

Cuadro 4. Resumen de resultados de la entrevista

Tema principal	Resumen respuesta
1. Origen del negocio	<ul style="list-style-type: none"> - Motivación familiar - Deseo de autonomía económica - Oportunidad de negocio - Demanda creciente
2. Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia en el mercado - Reputación consolidada - Transportes propios - Cercanía con el cliente - Alto posicionamiento en el mercado - Calidad del producto - Precios competitivos - Buena relación con los proveedores
3. Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de planificación estratégica formal - Escasa digitalización - Subutilización de los transportes - Alta dependencia de proveedores clave - No tienen redes sociales - Los datos están desorganizados - Crecimiento limitado
4. Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de la demanda en provincias cercanas - Posibilidad de ampliar cartera de productos - Modelo logístico orientado al consumidor - Posibilidad de acceso a financiamiento - El entorno ofrece oportunidades de expansión - Acceso a nuevas tecnologías
5. Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> - Entorno económico y social inestable - Inseguridad y delincuencia - Falta de apoyo estatal a la industria - Volatilidad de los costos logísticos - Aumento de la competencia - Riesgos climáticos como la sequía prolongada
6. Gestión estratégica	<ul style="list-style-type: none"> - No existe una planificación formal - Decisiones se toman por experiencia y consenso familiar
7. Organización interna	<ul style="list-style-type: none"> - Organización funcional básica - Roles definidos por experiencia y práctica - El propietario dirige directamente
8. Comunicación interna	<ul style="list-style-type: none"> - Buena comunicación con trato directo entre los involucrados

	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de sistema de comunicación formal - Uso limitado de herramientas tecnológicas
9. Clientes y relación comercial	<ul style="list-style-type: none"> - Personas naturales subdistribuidores - 10 más grandes: 7 de Ambato, 2 de Riobamba y 1 de Baños - Otros distribuidores medianos - Micromercados y tiendas - Restaurantes - Consumidores finales - Relaciones estables y duraderas - Clientes más grandes compran de 20 a 50 quintales al mes
10. Competencia	<ul style="list-style-type: none"> - Otros distribuidores de arroz - Supermercados - Distribuidora "El Sol" se diferencia por su atención al cliente - Ubicación estratégica - Eficiencia en las entregas
11. Tendencias de mercado	<ul style="list-style-type: none"> - La demanda tiene potencial de crecimiento en sectores rurales - Perspectivas de crecimiento en nuevos mercados - Perspectivas de diversificar los productos
12. Estrategias de mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento en las entregas - Precios competitivos - Atención personalizada - Implementar estrategias comerciales

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la entrevista al propietario

Las respuestas obtenidas identificaron que el negocio se fundó con base a las motivaciones familiares y condiciones favorables del mercado para mejorar la economía. A lo largo del tiempo, la empresa ha construido importantes fortalezas y tiene debilidades significativas; en palabras del entrevistado, el mercado presenta las oportunidades destacadas, sobre todo, aquellas que se relacionan con el aumento de la demanda en provincias cercanas, aunque también menciona amenazas como la inestabilidad económica y la inseguridad del país.

Debe destacarse que la gestión estratégica en la empresa se realiza de manera empírica, es decir, se basa en la experiencia del propietario y por acuerdos familiares; no se tiene una planificación formal y las decisiones se toman de forma reactiva. En este sentido, la organización interna tiene roles definidos, aunque no

se cuenta con una estructura organizacional formal, sino que, se maneja por la práctica de los trabajadores. A pesar de ello, la empresa funciona sin mayores contratiempos y todos tienen claro sus funciones y la cadena de mando.

Con respecto a la comunicación interna es directa pero informal, con poco uso de herramientas tecnológicas, esto podría generar confusiones en el futuro, superposiciones o duplicación de tareas. Y, la cartera de clientes es variada, se identifican subdistribuidores, restaurantes y consumidores finales, lo cual da indicios de que cada segmento se puede manejar con estrategias diferentes; las relaciones con todos son estables y se ha logrado alcanzar altos niveles de fidelidad, a pesar de que no se aplican estrategias de promoción.

Al respecto, el propietario demuestra un fuerte espíritu emprendedor y un conocimiento profundo del mercado local, lo que, representa una ventaja competitiva. En cuanto a la competencia, se determinó que las distribuidoras de arroz no tienen grandes diferencias entre sí, y que la forma de diferenciarse de Distribuidora “El Sol”, se basa en la atención al cliente. A su vez, el mercado muestra una tendencia estable, que podría aumentar la demanda en las zonas rurales de las provincias centrales del Ecuador. Por ende, se tiene la posibilidad de diversificar las líneas de negocio, mantener la calidad de servicio y fortalecer las estrategias relacionadas con la buena atención, el cumplimiento de los objetivos y ofertar precios competitivos.

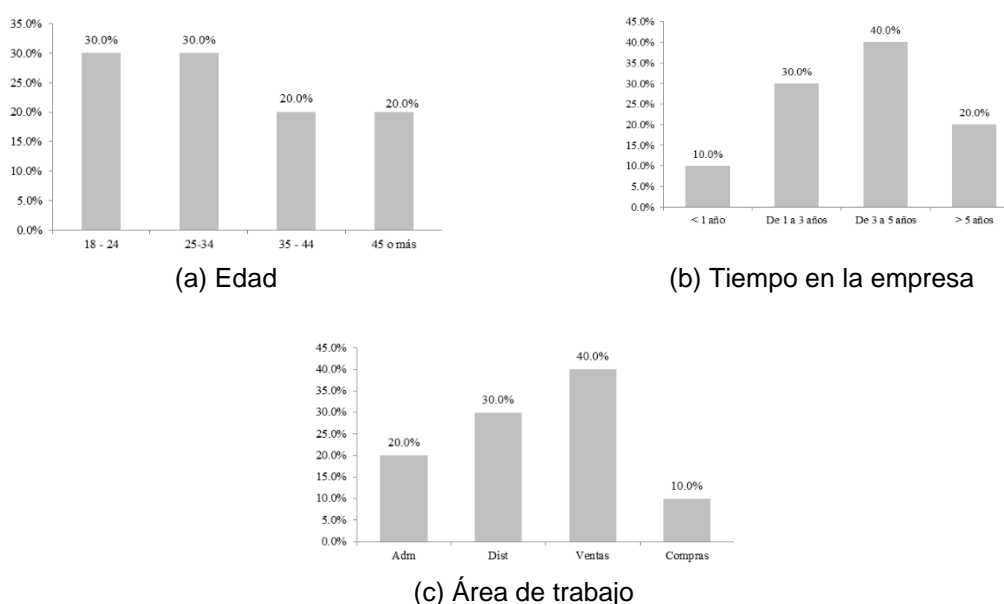
Finalmente, para el crecimiento sostenible en la Distribuidora de Arroz “El Sol”, se debe implementar un sistema de planificación estratégica que defina un sistema de comunicación interna bidireccional, fortalecer las relaciones comerciales; e, implementar campañas promocionales para los consumidores.

Análisis de la encuesta a los trabajadores

Con el fin de obtener información directa y relevante sobre el funcionamiento actual de la Distribuidora de Arroz “El Sol”, se aplicaron encuestas dirigidas al personal de la empresa y a los principales clientes. Este proceso permitió recopilar información

sobre aspectos organizacionales, logísticos, comerciales y de servicio. Con respecto al análisis de las respuestas, permitió obtener el punto de vista interno y las expectativas de los clientes para la formulación de estrategias apropiadas. A continuación, se presentan los resultados alcanzados en los que se reflejan las principales tendencias, coincidencias y divergencias detectadas en cada grupo encuestado.

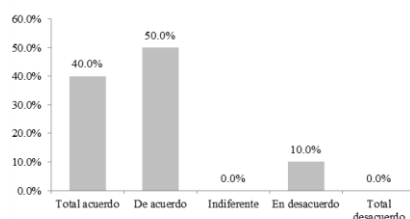
Figura 11. Información general de la encuesta aplicada a los trabajadores



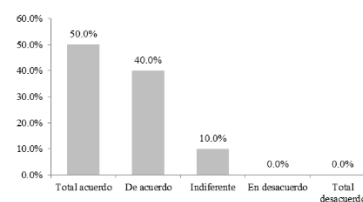
Fuente: elaboración propia a partir de la información de encuesta aplicada a los trabajadores.

Como se observa, en la Figura 11 (a), el 60% de los trabajadores se encuentran entre los 18 y 34 años, lo cual indica, que la plantilla es joven y se adapta con rapidez a procesos de modernización (uso de tecnologías). En la Figura 11 (b) se observa que, el 60% de los trabajadores tiene una antigüedad mayor a tres años, evidenciándose, una alta estabilidad laboral y gran experiencia en el funcionamiento de la empresa. En la Figura 11 (c) se muestra que, entre el área comercial y logística suman 70% de los trabajadores, mientras que, las áreas operativas de administración y compras representan el 30%, revelándose así, la importancia que da la empresa a la atención al cliente.

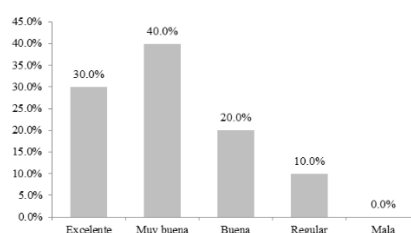
Figura 12. Información sobre las funciones, responsabilidades, contribución y experiencia laboral



(a) Conoce funciones y responsabilidades



(b) Su trabajo contribuye a la empresa



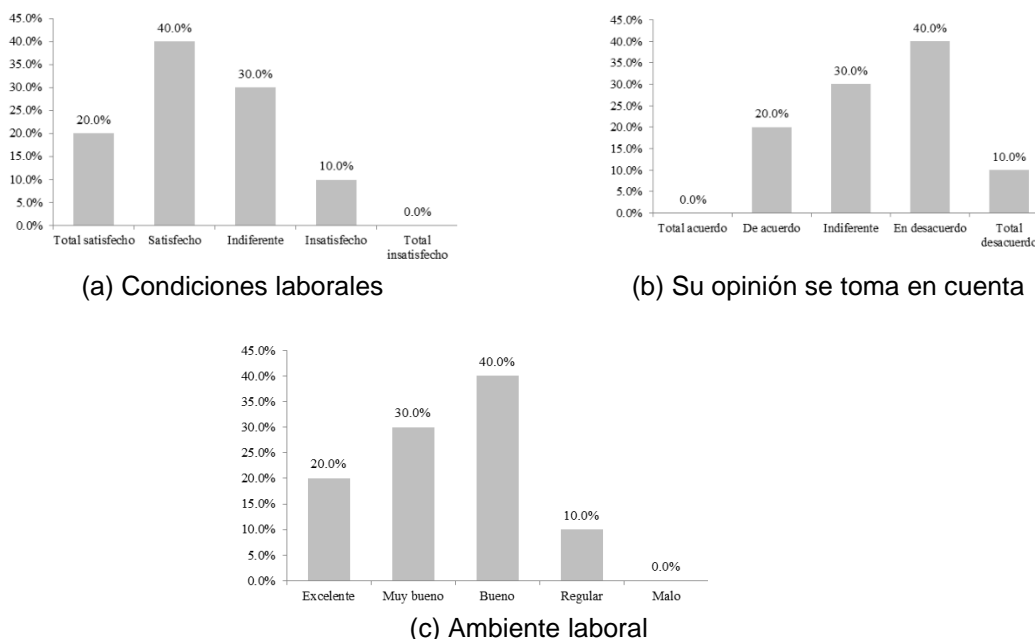
(c) Experiencia en el trabajo

Fuente: elaboración propia a partir de la información de encuesta aplicada a los trabajadores

En la Figura 12 (a), se observa que, el 90% de los encuestados aseveran conocer sus funciones; en la Figura 12 (b) el mismo porcentaje afirma que su trabajo aporta al crecimiento de la empresa, esto demuestra un alto nivel de compromiso y alineación del personal con los objetivos del negocio. En la Figura 12 (c), el 70% de los trabajadores manifestaron tener una experiencia favorable en la empresa.

Asimismo, la Figura 13 (a) indica que, el 60% está satisfecho con las condiciones laborales; la Figura 13 (b) corrobora que, el 50% considera que su opinión no es tomada en cuenta, y a un 30% de los encuestados le es indiferente. En la Figura 13 (c), se percibe que el 90% está conforme con el ambiente laboral; esto refleja que, a pesar de no tener poder de decisión, el personal está conforme con sus puestos de trabajo.

Figura 11. Información sobre condiciones, opiniones y ambiente laboral

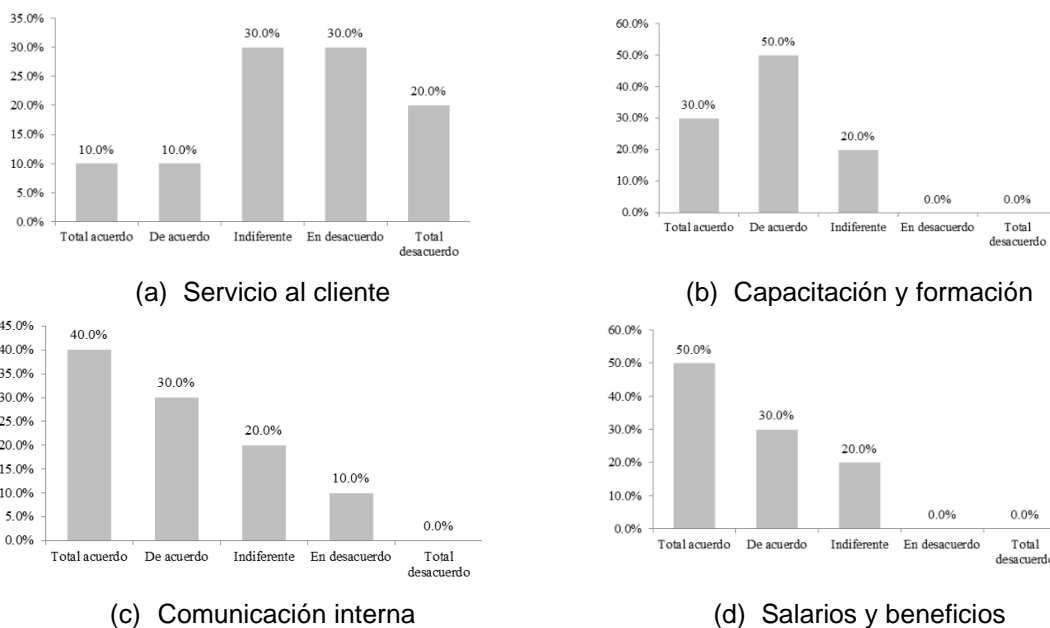


Fuente: elaboración propia a partir de la información de encuesta aplicada a los trabajadores

Entre las áreas que se podrían mejorar en los puestos para optimizar la gestión interna, la Figura 14 (a) muestra que el servicio al cliente puede tener mejor pero que no son significativamente mayor con respecto a la de las figuras 14 (b, c y d), dado que, el 80% considera que no deben hacerse cambios en la atención al cliente, lo que, da a entender que el servicio actual es adecuado.

Por otra parte, en la Figura 14 (b), un 80% de los trabajadores está de acuerdo en que la capacitación y formación se puede mejorar; la Figura 14 (c) muestra que, el 70% coincide en la necesidad de mejora de la comunicación interna, mientras que, en la Figura 14 (d), se observa que el 80% considera necesario reforzar los salarios y beneficios, ambos aspectos inciden directamente en la retención del talento.

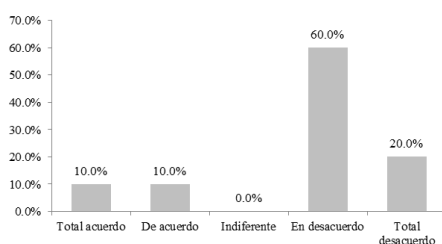
Figura 12. Factores de mejora en el puesto



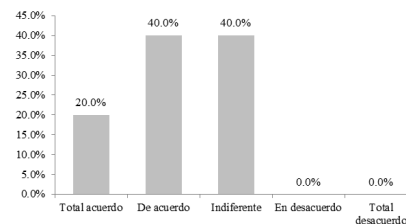
Fuente: elaboración propia a partir de la información de encuesta aplicada a los trabajadores

Sobre la gestión estratégica y administrativa de la distribuidora, en la Figura 15 (a) se evidencia que, el 80% de los trabajadores no percibe una planificación clara para el futuro, esto lleva a la necesidad de mejorar los procesos internos. En la Figura 15 (b), se observa que, el 60% considera que sí hay buena eficiencia administrativa; y, la Figura 15 (c), observa que, el 80% cree que la empresa tiene mejor gestión que sus competidores, lo que, representa una fortaleza que se aprovecha para posicionarse en el mercado. Estos factores pueden ayudar al crecimiento organizado y fortalecer la sostenibilidad a largo plazo.

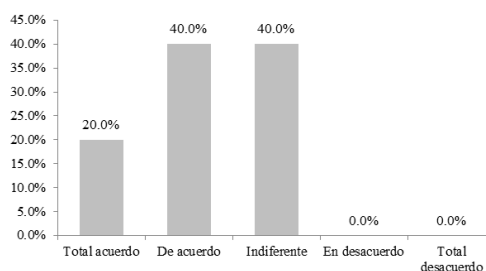
Figura 13. Sobre la Distribuidora, según trabajadores



(a) Planificación clara



(b) Gestión administrativa eficiente

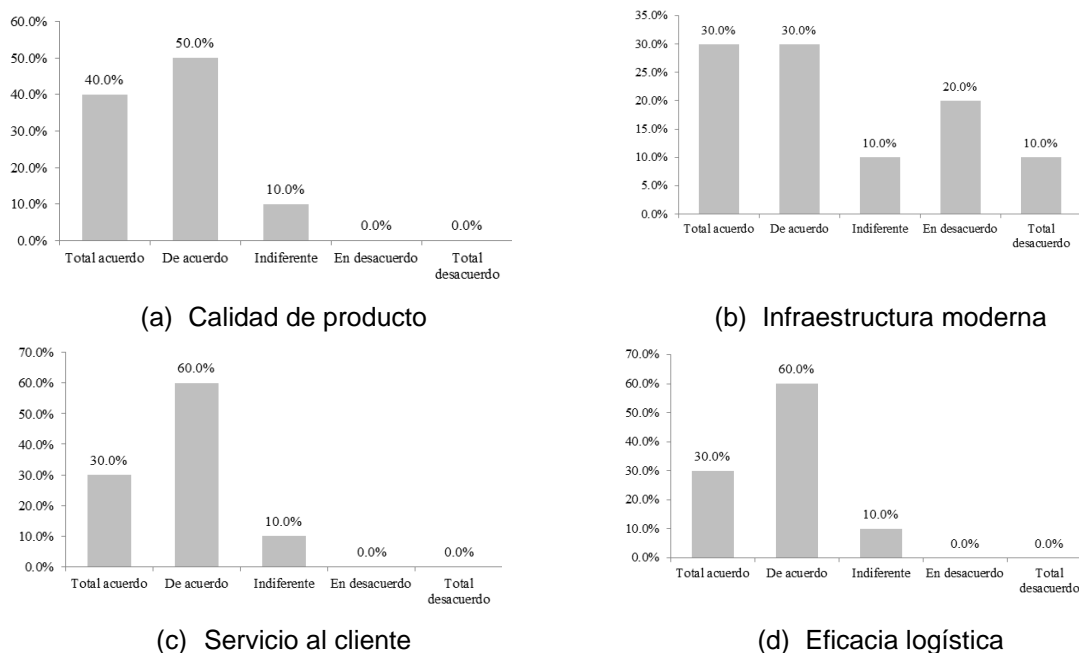


(c) Gestión mejor que los competidores

Fuente: elaboración propia a partir de la información de encuesta aplicada a los trabajadores

Los trabajadores identificaron varias fortalezas de la empresa, en la Figura 16 (a), el 90% considera que la calidad del producto es un punto fuerte, lo cual representa una ventaja competitiva importante. De igual forma, en la Figura 16 (b) se observa que, la infraestructura moderna también se considera como fortaleza por el 60% del personal; aunque el 40% no está de acuerdo, debido a que este factor lo comparten diversos competidores. Con relación al servicio al cliente, con un 90% de valoraciones positivas, como muestra la Figura 16 (c), es otra fortaleza de la empresa, lo cual corrobora un buen desempeño operativo. El mismo porcentaje, obtiene la eficacia logística, por lo que, pasaría a ser otra fortaleza de la empresa, esto se puede ver en la Figura 16 (d).

Figura 14. Fortalezas, según trabajadores



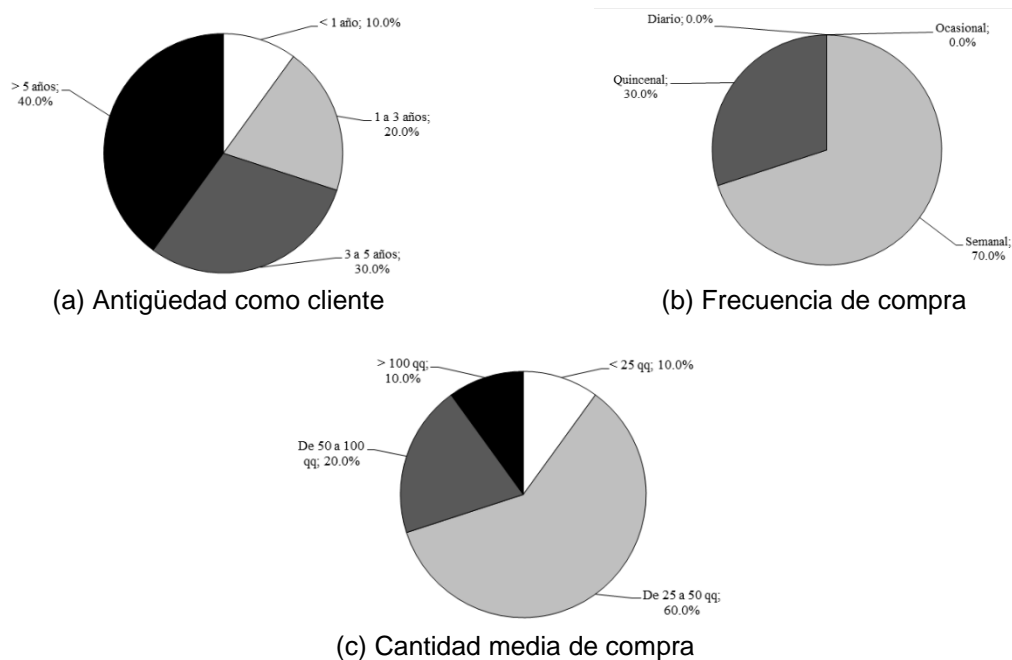
Fuente: elaboración propia a partir de la información de encuesta aplicada a los trabajadores

Análisis de la encuesta a los principales clientes

Los principales clientes de la Distribuidora de Arroz “El Sol”, mantienen una relación sólida y sostenida con la empresa; esto se puede notar en el hecho de que en la Figura 17(a), se observa que, el 70% de los clientes tiene más de tres años de relación comercial con la empresa, lo que, refleja un alto grado de fidelidad.

Por otra parte, la empresa tiene una demanda constante y recurrente. En la Figura 17 (b), se indica que, entre los clientes más grandes, el 70% realiza compras semanales; y, el 30%, quincenales. El volumen de compra, ilustrado en la Figura 17 (c), indica que, el 60% de los clientes adquiere entre 25 y 50 quintales por visita, mientras que, un 20% compra entre 50 y 100 quintales, es decir, los mayores clientes tienen un tamaño de pedido medio-alto.

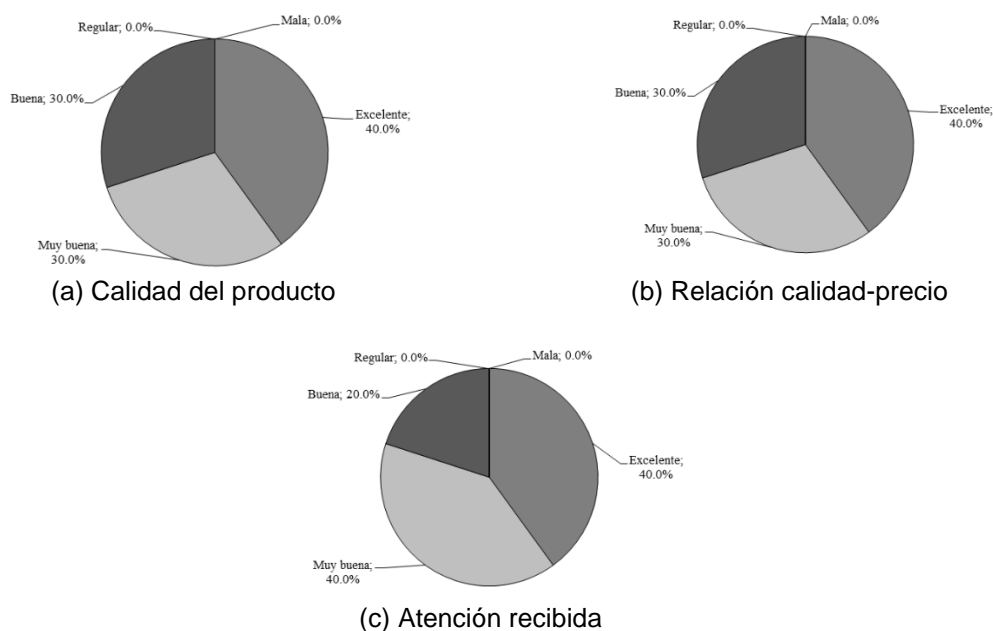
Figura 15. Perfil del cliente



Fuente: elaboración propia a partir de la información de encuesta aplicada a los clientes

La percepción de los clientes con respecto a la calidad de los productos y el servicio en la distribuidora son positivos. Según se muestra en la Figura 18 (a), el 70% de los encuestados califica la calidad del producto como excelente o muy buena y el 30% restante, como buena. La relación calidad-precio, también recibe una alta valoración, con las mismas proporciones que la calidad, como indica la Figura 18 (b). En cuanto a la atención del personal que se ve en la Figura 18 (c), el 80% la califica como excelente o muy buena y el 20% como buena, lo que, refleja un servicio al cliente de alto nivel. Estos resultados dan a conocer que, la calidad de los productos y el servicio son percibidos favorablemente por los clientes, lo cual, representa una fortaleza de la empresa.

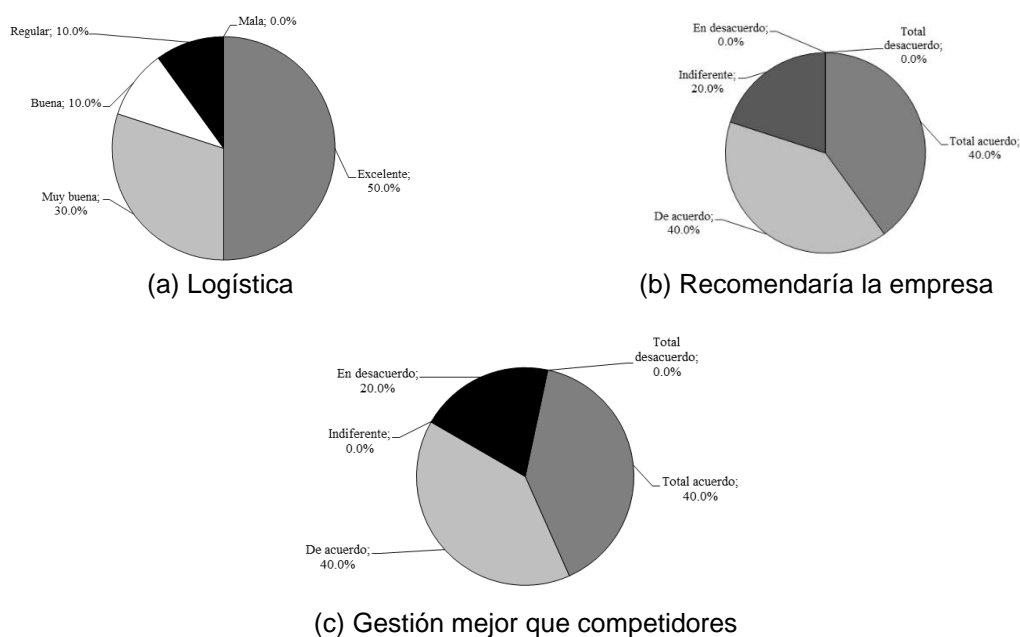
Figura 16. Información sobre calidad, relación calidad-precio y atención al cliente



Fuente: elaboración propia a partir de la información de encuesta aplicada a los clientes

La percepción de la logística y la competitividad de la distribuidora, es en su mayoría, favorable. Según lo que se ve en la Figura 19 (a), el 80% califica la logística como excelente o muy buena, mientras que, solo un 10% considera el servicio regular, lo que, refleja un desempeño logístico eficiente. Por otra parte, en la Figura 19 (b) se observa que, el 80% de los clientes manifiestan estar totalmente de acuerdo o de acuerdo en recomendarla, lo que, indica un alto nivel de satisfacción y confianza en la marca. En la Figura 19 (c), se percibe que el 80% consideran que, la gestión de la Distribuidora “El Sol” es superior a la de sus competidores; un 20% no está de acuerdo, con lo cual, se sugiere que se debe fortalecer las áreas de diferenciación para generar una ventaja competitiva.

Figura 17. Información sobre logística, recomendación de empresa y competitividad

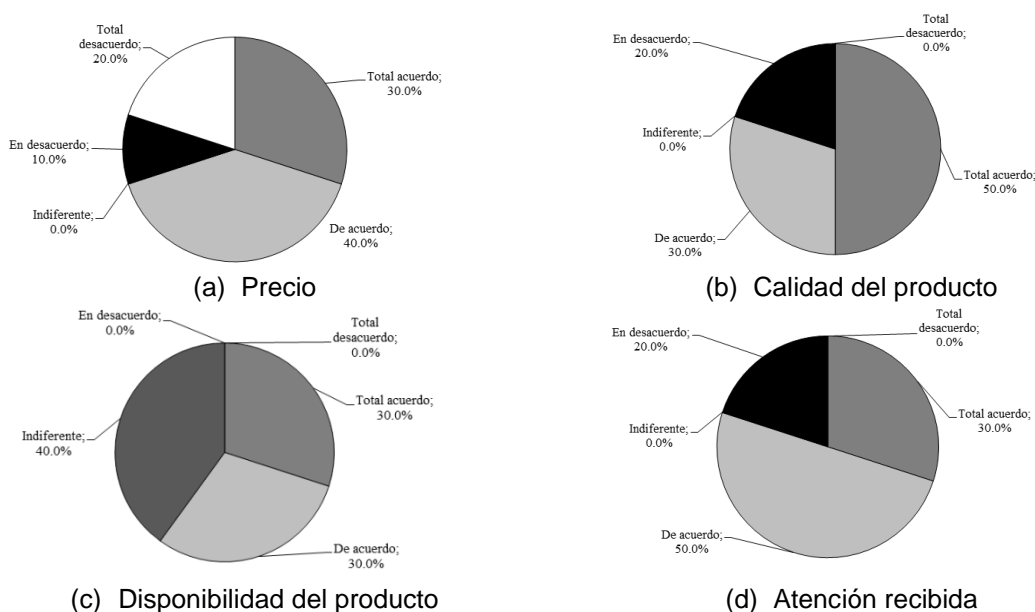


Fuente: elaboración propia a partir de la información de encuesta aplicada a los clientes

Los factores que influyen en la decisión de compra de los clientes que más destacan son la calidad y la atención. Según la Figura 20 (a), el precio es relevante para el 70% de los clientes, aunque un 30% muestra indiferencia o desacuerdo, es decir, el valor a pagar no es el único factor decisivo. La Figura 20 (b) revela que, la calidad del producto es el factor de decisión más importante, pues, el 80% está en total acuerdo o de acuerdo, a pesar, de que el 20% muestra algún nivel de desacuerdo.

Con respecto a la disponibilidad del producto, tiene un impacto menor, con un 60% de valoración positiva; pero, un 40% de indiferentes, como muestra la Figura 20 (c). Al respecto, el 80% de los clientes, plantean que, la atención recibida es decisiva para la compra.

Figura 18. Factores para decisión de compra

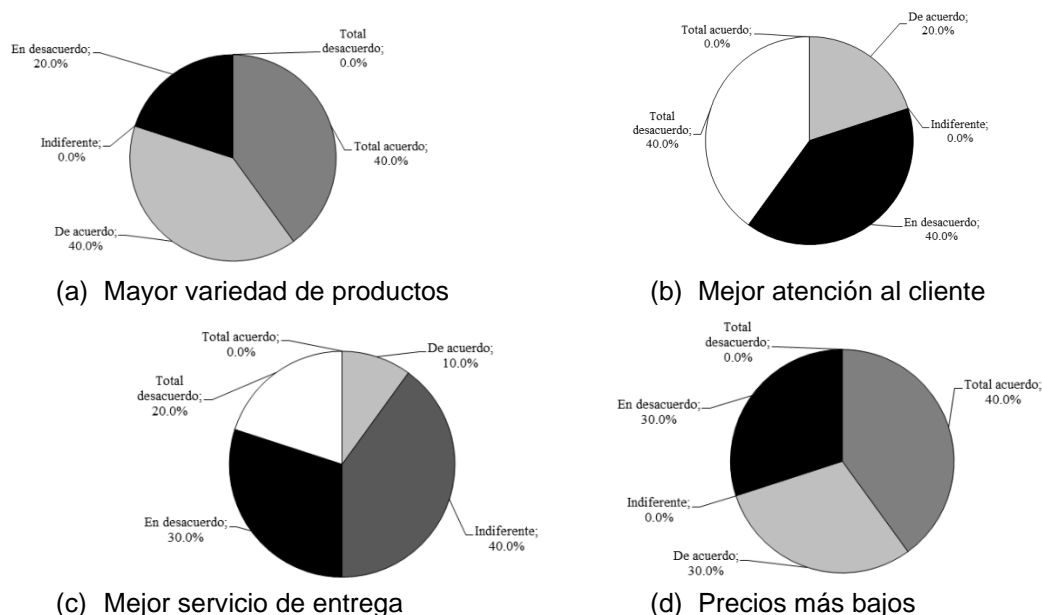


Fuente: elaboración propia a partir de la información de encuesta aplicada a los clientes

Con relación a la mejora de la empresa, la Figura 21 (a) muestra que, el 80% de los clientes consideran que, una mayor variedad de productos fortalecería la empresa, pues, refleja una posibilidad de diversificación. La Figura 21 (b) muestra que, el 80% no consideran necesaria una mejor atención al cliente, lo cual, coincide con las valoraciones previas sobre el servicio. Con respecto al servicio de entrega, la Figura 21 (c), indica que, el 40% son indiferentes y el 50% confirman que no necesita mejoras en este aspecto, por lo que, no sería un área para mejorar.

De acuerdo a los resultados de la Figura 21 (d), al 70% le gustaría obtener mejores precios como mecanismo de mejora de la empresa, esto pone en evidencia que el costo sigue siendo un factor importante para los clientes.

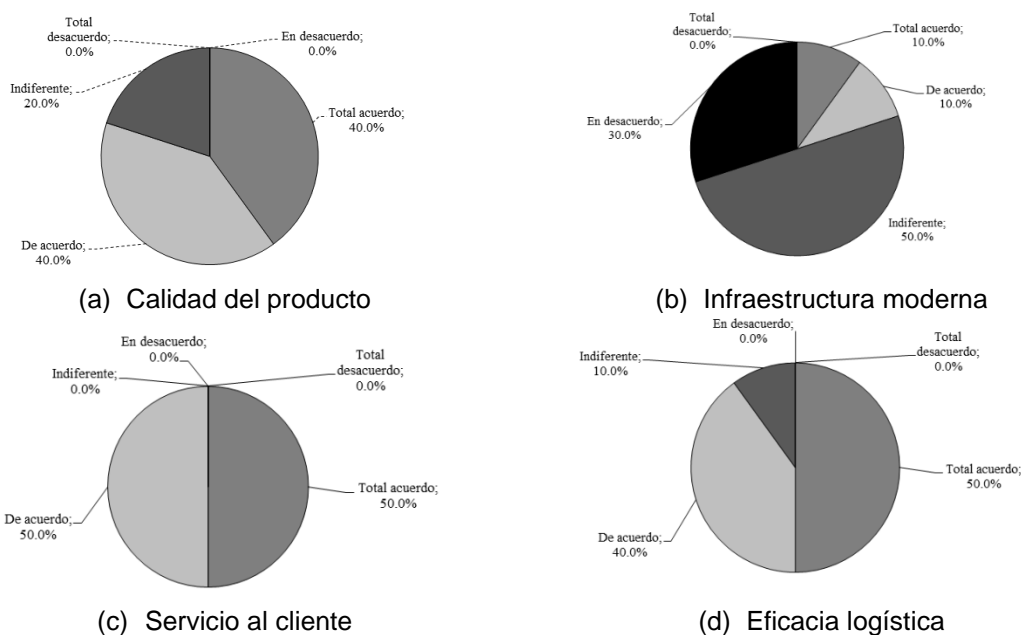
Figura 19. Factores de mejora, según clientes



Fuente: elaboración propia a partir de la información de encuesta aplicada a los clientes

Según las respuestas de los clientes más grandes de la distribuidora, la calidad del producto es una fortaleza, como se verifica en la Figura 22 (a), dado que, el 80% están de acuerdo o totalmente de acuerdo. La infraestructura moderna, como se indica en la Figura 22 (b) no se considera una fortaleza, el 50% se mantiene indiferente y el 30% está en desacuerdo, lo que, sugiere que no es un factor crítico para la distribuidora. La Figura 22 (c) corrobora que, el total de los clientes consideran el servicio al cliente como una fortaleza. Finalmente, relacionado con la eficacia logística, se ilustra en la Figura 22 (d), que recibe una valoración favorable del 90%, mostrándose con ello, óptimos tiempos de entrega y manejo de pedidos con los clientes.

Figura 20. Fortalezas, según clientes



Fuente: elaboración propia a partir de la información de encuesta aplicada a los clientes

De la información obtenida de la entrevista al propietario y las encuestas aplicadas a los trabajadores y clientes más grandes de la Distribuidora de Arroz “El Sol”, se puede realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa desde el punto de vista de las personas directamente relacionadas con la empresa; ello permitió que, se identificaran algunos factores críticos de éxito.

El propietario por su parte compartió información valiosa y los trabajadores permitieron establecer los aspectos que les generan dudas e inquietudes. Por parte de los clientes, existe una percepción positiva general, con pocas variables que requieren ajustes radicales. Los resultados obtenidos son fundamentales para diseñar y adoptar en el futuro estrategias que potencien las fortalezas, con la finalidad de que aprovechen las oportunidades del mercado, y atiendan las debilidades y amenazas detectadas.

3.2. Modelo de planificación estratégica para la distribuidora de arroz “EL SOL”

El modelo propuesto se fundamenta en un enfoque integral y sistémico, diseñado para transformar la gestión actual en un proceso formal; se busca garantizar la sostenibilidad y competitividad de la empresa, fortalecer su capacidad de adaptación y capitalizar las oportunidades identificadas (Pérez Barral, 2023). El modelo está formado por cinco etapas y un flujo de retroalimentación, que permite a la empresa: planificar, ejecutar, evaluar y ajustar sus estrategias cuando se requiera. Los elementos que conforman el modelo para garantizar su éxito en la organización son los siguientes:

a. Principios rectores del modelo

- Participación: fomentar la colaboración y el compromiso del personal en la toma de decisiones.
- Orientación al cliente: colocar al consumidor como eje central de la estrategia.
- Mejora continua: revisar y optimizar procesos de manera permanente.
- Basado en evidencia: utilizar datos e indicadores para la toma de decisiones.
- Integración funcional: coordinar esfuerzos entre áreas administrativas, logísticas y comerciales.
- Sostenibilidad: asegurar la viabilidad económica, social y ambiental en el tiempo.

b. Objetivos del modelo

- Desarrollar la capacidad de planificación formal y estructurada.
- Mejorar la gestión comercial, logística y administrativa.
- Facilitar la implementación de estrategias realistas alineadas al FODA.
- Optimizar los procesos internos con enfoque en eficiencia y servicio.
- Garantizar la sostenibilidad y crecimiento competitivo de la empresa.

c. Características del modelo

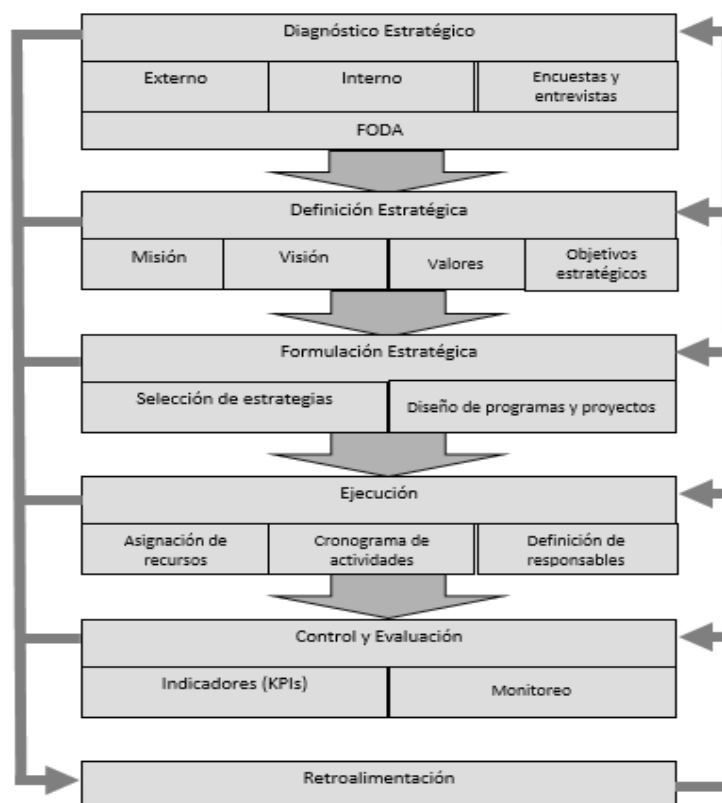
- Pertinente: responde a la realidad y contexto de la empresa.
- Flexible: permite adaptarse al crecimiento o cambios del mercado.
- Práctico: incluye acciones concretas y medibles.
- Escalable: puede expandirse a nuevos productos o territorios.
- Integral: abarca todos los niveles de la gestión.
- Orientado a resultados: define indicadores claros para evaluar el avance.

d. Condiciones para su Implementación

- Compromiso firme de la gerencia y los socios.
- Asignación de recursos financieros y humanos.
- Capacitación del personal en planeación y ejecución estratégica.
- Establecimiento de sistemas de información confiables.
- Cultura organizacional basada en la comunicación y la transparencia.
- Evaluación periódica con retroalimentación y ajustes continuos.

El esquema del modelo propuesto se muestra en la Figura 23, el cual se basa en los modelos descritos en el epígrafe 1.3, y se ajusta a la realidad tanto nacional, como de la empresa.

Figura 21. Modelo de Planificación Estratégica propuesto



Fuente: elaboración propia

Diagnóstico estratégico

Con el diagnóstico estratégico, la empresa obtiene una base para formular estrategias adecuadas a su realidad. La auditoría externa identifica los factores del entorno macroeconómico que inciden en el funcionamiento de la organización, mediante el análisis PESTEL, y, los factores de la industria que influyen sobre la compañía, mediante el Análisis de las Fuerzas de Porter.

Por su parte, la auditoría interna muestra los factores que implican el interior de cada área operativa, con el propósito de reforzar o modificar los problemas detectados. A continuación, se presenta el diagnóstico estratégico para Distribuidora de Arroz “El Sol”, con el cual se establece el FODA y se evalúan los factores externos e internos.

Cuadro 5. Análisis PESTEL

Tipo	Detalle	Estado
Factores Políticos	Estabilidad institucional moderada: Entre 2021 y 2025, hubo inestabilidad política en Ecuador, con un cambio en el ejecutivo, muerte cruzada entre funciones del Estado y pérdida de confianza ciudadana, Se alejan inversiones (Murillo, 2025).	Amenaza
	Corrupción: Ecuador puesto 121 entre 180 del Índice de Percepción de la Corrupción, con 32 puntos, que le ubica entre los países con mayor corrupción (Ciudadanía y Desarrollo, 2025).	Amenaza
	Políticas públicas agrícolas: BanEcuador, Agrocalidad y el Ministerio de Agricultura y Ganadería apoyan a productores y comercializadores del arroz mediante créditos, certificaciones y asistencia técnica (Loja, Pineda, León, & Elizalde, 2024).	Oportunidad
	Control de precios y subsidios: Precio de sustentación \$35 por saca de 200 lbs. Garantiza la producción y protege al productor, afecta los márgenes de las distribuidoras (El Productor, 2024).	Amenaza
Factores Económicos	Inflación: En 2024 fue de 3.60%. Entre 2022 y 2024, el arroz al consumidor aumentó un 15.15%. Como el arroz es inelástico, la afectación a las distribuidoras es baja (Chanatasig, 2025).	Amenaza
	Dolarización: Estabilidad relativa. Controla la inflación. Limita la política monetaria. Altos costos de producción. Altos precios de los bienes para exportación (Lucas, 2025).	Oportunidad
	Producto Interno Bruto (PIB): En 2024, el PIB disminuyó 2.0%. El PIB agrícola creció 3.1% en términos reales (Banco Central del Ecuador, 2025).	Oportunidad
	Desempleo: 35% empleo adecuado; 60.7% subempleo; 4.1% desempleo (INEC, 2024). La baja tasa de empleo puede ocasionar una contracción en el consumo.	Amenaza
	Demanda: Alimento básico, demanda inelástica. Aumento de producción, consumo sostenido, demanda creciente. Producción aumentó 36% entre 2017 y 2021 (Corporación Financiera Nacional, 2023)	Oportunidad
Factores Sociales	Arroz en la dieta ecuatoriana: Alimento fundamental en la alimentación diaria de la población, con un consumo per cápita de aproximadamente 52 kg al año, según la CFN (2023).	Oportunidad
	Hábitos del consumidor: Ecuador es el principal consumidor de arroz en América Latina. No tiene sustitutos (Plan V, 2024).	Oportunidad
	Migración interna y urbanización: Crecimiento poblacional en ciudades intermedias (Ambato, Latacunga) incrementa la demanda de productos como el arroz (GTZ, 2017).	Oportunidad
	Delincuencia y crimen organizado: Aumento de inseguridad y medidas de control fallidas muestran un Estado débil. 39 asesinatos por cada 100 mil habitantes en 2024 (Pérez, 2025).	Amenaza
Factores Tecnológicos	Digitalización limitada: Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) no aprovechan la tecnología digital en su gestión. Uso de herramientas como software contable o canales de venta en línea es incipiente (Salazar, Cajas, Angulo, & Ruedas, 2025).	Oportunidad
	Potencial para comercio electrónico: Crecimiento del uso de canales digitales. Potencial para incorporar pedidos vía WhatsApp (Salazar, Cajas, Angulo, & Ruedas, 2025).	Oportunidad
	Tecnología agrícola: Uso de nuevas tecnologías en la producción puede mejorar el abastecimiento y la calidad del arroz disponible en el mercado (Pereira, s.f.).	Oportunidad
Factores Ecológicos	Impacto del clima: La sequía de 2024 y las fuertes lluvias de 2025 han afectado la producción, la oferta y el precio del arroz. Riesgo de abastecimiento para distribuidoras (Zambrano, 2025).	Amenaza

	Impacto en el ambiente: Manejo inadecuado de residuos, pesticidas y fertilizantes provocan erosión y contaminación del agua (Castro, 2022).	Amenaza
	Mayor conciencia ambiental: Poco a poco la tendencia de consumo va hacia marcas que se alinean con prácticas responsables (Cuartas, 2025).	Oportunidad
Factores Legales	Regulaciones alimentarias: Agrocalidad y Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCOSA) establecen las condiciones del producto para el consumo humano (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2022).	Oportunidad
	Normativa laboral: Marco regulatorio rígido dificulta la contratación e impacta directamente en los costos operativos de las PYMES (Quiroz, 2025).	Amenaza
	Carga tributaria: La carga tributaria alcanza el 23% del PIB, lo cual afecta la eficiencia y las operaciones de las empresas (Cámara de Industrias y Producción, 2017).	Amenaza

Fuente: elaboración propia

El Cuadro 5, muestra los principales factores del entorno que influyen en la gestión de la distribuidora; para ello, se registraron amenazas relacionadas con la inestabilidad institucional, la inseguridad, el impacto ambiental y la rigidez normativa; por otra parte, se encontraron oportunidades como el crecimiento del PIB agrícola, la demanda sostenida de arroz y el potencial de digitalización.

El análisis de las fuerzas resumido en el Cuadro 6, revela que, en la industria existen amenazas asociadas al poder de negociación de los clientes más grandes, la dependencia de pocos proveedores y la facilidad de ingreso de nuevos competidores; mientras que, las oportunidades se dan por la dificultad de sustitución del arroz y la diferenciación de la empresa.

Cuadro 6. Fuerzas de la industria

Poder de negociación de los proveedores		
Muchos productores. Guayas y Los Ríos concentran 90% de la producción. Poco poder de los proveedores en general. Distribuidora “El Sol”, depende de pocos proveedores con alto poder.	Poder medio	Amenaza
Poder de negociación de los clientes		
Clientes pueden elegir entre diversas opciones. Comparan precios y calidad. Solo los clientes que compran gran volumen tienen poder de negociación. Clientes pequeños no tienen fidelización, en conjunto tienen alto poder y pueden influir sobre las condiciones de venta.	Poder medio	Amenaza
Amenaza de nuevos competidores		
El ingreso de nuevos distribuidores de arroz no requiere una gran inversión inicial, permisos complejos o conocimientos técnicos. El arroz es fácil de almacenar y vender. La mayor barrera de entrada es el manejo de la cadena logística (contactos con proveedores y red de clientes) y la experiencia de las empresas más antiguas.	Amenaza media	Amenaza
Amenaza de productos sustitutos		
Para los ecuatorianos el arroz no tiene sustitutos. Alternativas como quinua, papa, yuca o plátano verde, no lo reemplazan por completo. El arroz tiene ventajas en precio, disponibilidad y facilidad de preparación.	Amenaza baja	Oportunidad
Rivalidad entre competidores existentes		
Existen muchos comerciantes del producto todo el país. La diferencia se da en la calidad del servicio, las condiciones de entrega y el nivel de fidelización del cliente. Las empresas compiten de forma agresiva para mantener o aumentar su cuota de mercado.	Rivalidad media	Oportunidad

Fuente: elaboración propia

La auditoría interna de Distribuidora de Arroz “El Sol”, se muestra en el Cuadro 7, donde se evidencia que la empresa cuenta con fortalezas en áreas como operaciones, atención al cliente, reputación, conocimiento del mercado, fidelidad de los clientes o espíritu emprendedor del propietario, que le brindan una base sólida, sobre la cual, es necesario implementar un modelo estratégico; también, enfrenta debilidades como la falta de planificación estratégica formal, la alta centralización o la ausencia de herramientas digitales, las cuales, representan obstáculos para el crecimiento sostenible del negocio, la eficiencia operativa y la capacidad de adaptación.

Cuadro 7. Auditoría interna

Área Funcional	Evaluación	Situación Actual
Administración	Fortaleza	Eficiencia administrativa, mejor gestión que los competidores, trabajo en equipo.
	Debilidad	Sin planificación formal ni estructuras definidas. No existen manuales de funciones ni control de procesos.
Marketing	Fortaleza	Precios competitivos, calidad del producto, fidelidad de los clientes, ubicación cerca de grandes centros de comercio.
	Debilidad	Ausencia de plan de marketing. No hay canales digitales ni plan para atraer y fidelizar clientes. Imagen corporativa poco desarrollada.
Operaciones	Fortaleza	Transportes propios, modelo logístico orientado al consumidor, conocimiento del mercado local.
	Debilidad	El transporte y reparto se realizan de forma tradicional. Falta de indicadores de eficiencia.
Finanzas	Fortaleza	Precios competitivos, buena relación con proveedores, alta liquidez, bajo endeudamiento, ganancias adecuadas.
	Debilidad	No se lleva un control financiero sistematizado. Las decisiones económicas se basan en experiencia, sin análisis técnico.
Recursos Humanos	Fortaleza	Baja rotación de personal, equidad y meritocracia en la contratación, alto compromiso.
	Debilidad	Escasa capacitación y formación, falta de comunicación interna, alta centralización.
Información	Fortaleza	
	Debilidad	Manejo limitado de registros administrativos. No se generan reportes periódicos ni se analizan datos para la toma de decisiones.
Tecnología	Fortaleza	
	Debilidad	Poca digitalización, ausencia de redes sociales

Fuente: elaboración propia

En el Cuadro 8, se enlistan el FODA de la Distribuidora de Arroz “El Sol”. Estos factores resultaron del diagnóstico estratégico; y, permiten identificar las ventajas competitivas y los desafíos que presenta el entorno actual. Con respecto a las fortalezas, otorgan a la empresa una posición destacada en su segmento, mientras que, las oportunidades pueden ser aprovechadas para expandir las operaciones. Por otra parte, las debilidades limitan el potencial de crecimiento de la compañía y la vuelven vulnerable frente a las amenazas del entorno.

Al respecto, la empresa requiere una intervención que fortalezca sus capacidades internas y reduzca el impacto de factores externos adversos para consolidar su posición y diseñar su estrategia futura.

Cuadro 8. FODA de la empresa

Fortalezas (F)	Oportunidades (O)
F1. Experiencia en el mercado.	O1. Aumento de la demanda en provincias cercanas.
F2. Reputación consolidada.	O2. Posibilidad de ampliar cartera de productos.
F3. Transportes propios.	O3. Políticas públicas a favor del sector agrícola.
F4. Excelente servicio al cliente.	O4. Posibilidad de acceso a financiamiento.
F5. Alto posicionamiento en el mercado.	O5. Oportunidades de expansión geográfica.
F6. Calidad del producto.	O6. Acceso a nuevas tecnologías.
F7. Equidad en edad, experiencia y funciones.	O7. Crecimiento de la demanda en sectores rurales.
F8. Buena relación con los proveedores.	O8. Estabilidad monetaria (dolarización).
F9. Espíritu emprendedor del propietario.	O9. Crecimiento esperado de la economía.
F10. Conocimiento del mercado local.	O10. Alto consumo per cápita de arroz.
F11. Fidelidad de los clientes.	O11. Tendencia hacia comercio digital.
F12. Precios competitivos.	
F13. Gestión administrativa eficiente.	
F14. Mejor gestión que los competidores.	
F15. Modelo logístico orientado a consumidor.	
Debilidades (D)	Amenazas (A)
D1. Falta de planificación estratégica formal.	A1. Estabilidad política moderada.
D2. Escasa digitalización.	A2. Altos niveles de corrupción.
D3. Subutilización de transportes.	A3. Entorno económico inestable.
D4. Alta dependencia de proveedores clave.	A4. Inseguridad y delincuencia.
D5. Ausencia de redes sociales.	A5. Normativa laboral restrictiva.
D6. Datos desorganizados.	A6. Inflación del arroz.
D7. Estructura informal sin delegación clara.	A7. Aumento de la competencia.
D8. No existen campañas o promociones estructuradas.	A8. Riesgos climáticos (sequías o inundaciones).
D9. Falta de institucionalización de la comunicación interna.	A9. Riesgo de control estatal de precios y subsidios.
D10. No hay sistema de comunicación interna.	A10. Alta carga tributaria.
D11. Alta centralización y concentración de autoridad.	A11. Alto nivel de desempleo que afecta el consumo.
D12. Escasa capacitación y formación del personal.	A12. Dependencia del país de pocos proveedores agrícolas.

Fuente: elaboración propia

Para culminar con el diagnóstico estratégico, se seleccionan los Factores Críticos del Éxito, que son los más influyentes para establecer las estrategias y los planes de acción; las fortalezas elegidas (F2, F3, F10, F11 y F15) destacan aspectos estructurales. Las oportunidades (O1, O2, O5, O6 y O10) reflejan tendencias y políticas que pueden impulsar el crecimiento y la modernización. Las debilidades (D1, D2, D3, D10 y D11) afectan la capacidad operativa y estratégica de la empresa. Las amenazas (A4, A7, A8, A10 y A11), agrupan riesgos externos y el aumento de la competencia. A partir de estos factores, se realizan las matrices EFE y EFI.

Cuadro 9. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Factores Críticos Externos	Peso	Calificación	Puntaje Ponderado
Oportunidades			
O1. Aumento de la demanda en provincias cercanas	0.12	4.0	0.48
O2. Ampliar cartera de productos	0.09	3.0	0.27
O3. Expansión geográfica	0.08	2.0	0.16
O4. Acceso a nuevas tecnologías	0.08	2.0	0.16
O5. Alto consumo per cápita de arroz	0.08	4.0	0.32
Amenazas			
A1. Inseguridad y delincuencia	0.13	2.0	0.26
A2. Aumento de la competencia	0.12	4.0	0.48
A3. Riesgos climáticos	0.10	3.0	0.30
A4. Desempleo que afecta el consumo	0.09	1.0	0.09
A5. Alta carga tributaria	0.11	1.0	0.11
TOTAL	1.00		2.63

Fuente: elaboración propia

Para construir la matriz EFE (Cuadro 9), se asigna un peso a cada uno de los factores en relación con su importancia en la industria, luego se califican de acuerdo con la respuesta de la empresa, desde 1 para una respuesta deficiente, hasta 4 para una respuesta superior. El producto de los pesos y las calificaciones da los puntajes; la suma de estos es el total, cualquier valor por encima de la media de 2.5, indica que, la empresa aprovecha las oportunidades y minimiza las amenazas. Para la Distribuidora de Arroz “El Sol” el total es de 2.63, por lo que, se entiende que la empresa aprovecha sus oportunidades y mitiga las amenazas de manera razonable.

Cuadro 10. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Factores Críticos Internos	Peso	Calificación	Puntaje Ponderado
Fortalezas			
F1. Modelo logístico orientado al consumidor	0.11	3.0	0.33
F2. Reputación consolidada	0.10	4.0	0.40
F3. Transportes propios	0.11	3.0	0.33
F4. Conocimiento del mercado local	0.09	3.0	0.27
F5. Fidelidad de los clientes	0.09	4.0	0.36
Debilidades			
D1. Falta de planificación estratégica formal	0.12	1.0	0.12
D2. Escasa digitalización	0.10	1.0	0.10
D3. Subutilización de transportes	0.10	2.0	0.20
D4. No hay sistema de comunicación interna	0.09	2.0	0.18
D5. Alta centralización y concentración de autoridad	0.09	1.0	0.09
TOTAL	1.00		2.38

Fuente: elaboración propia

Para concluir la auditoría interna, en el Cuadro 10 se observa la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), que consiste en asignar pesos a cada uno de los factores críticos internos; y, calificar con 4 a las fortalezas mayores, 3 a las fortalezas menores, 2 a las debilidades menores y 1 a las debilidades mayores. La suma de los productos del peso con la calificación debe ser superior a la media de 2.5; la empresa registró 2.38, lo cual, muestra que la Distribuidora “El Sol” posee fortalezas interesantes, aunque sus debilidades le restan agilidad para adaptarse a los cambios del entorno, estos aspectos deben ser corregidos mediante estrategias apropiadas.

Las fortalezas de Distribuidora de Arroz “El Sol” le han permitido sostenerse en un mercado altamente competitivo, además el entorno presenta oportunidades interesantes. Sin embargo, enfrenta debilidades estructurales en planificación y digitalización; y, riesgos externos considerables, lo que, limita su capacidad de crecimiento. Los resultados de la matriz EFE, indican que, la empresa se encuentra en una posición estable, pero con potencial estratégico para avanzar; mientras que, el resultado de la matriz EFI, corrobora la necesidad de implementar un plan de mejora organizacional, comercial y tecnológica, que aproveche las fortalezas; y, le facilite el corregir sus debilidades.

Definición estratégica

Declaración de la misión, visión y valores institucionales; planteamiento de objetivos estratégicos alineados con el diagnóstico.

Misión: Distribuir arroz y otros productos de consumo masivo de alta calidad, de manera oportuna y eficiente; que satisfagan las necesidades de nuestros clientes; mediante procesos logísticos confiables, atención personalizada y relaciones duraderas con nuestros aliados estratégicos.

Visión: Ser una empresa líder en la distribución de arroz en la Región Central del Ecuador, reconocida por su eficiencia logística, innovación, compromiso con la

calidad y cercanía con sus clientes; y, que contribuya al desarrollo sostenible del sector alimentario en Ecuador.

Valores

- Compromiso: Cumplimos con nuestros clientes, proveedores y colaboradores con responsabilidad y constancia.
- Calidad: Garantizamos productos y servicios que satisfagan las expectativas del consumidor.
- Honestidad: Actuamos con transparencia y ética en cada proceso.
- Innovación: Buscamos mejorar continuamente.
- Orientación al cliente: Escuchamos y respondemos con agilidad a las necesidades de nuestros clientes.
- Trabajo en equipo: Fomentamos la colaboración, el respeto y el crecimiento conjunto.
- Sostenibilidad: Promovemos prácticas responsables con el entorno.

Objetivos estratégicos

- Incrementar en un 25% las ventas hacia provincias cercanas (Cotopaxi, Chimborazo y Pastaza) para 2026.
- Digitalizar los procesos de inventario, facturación y atención al cliente en un 100% para 2026.
- Capacitar al 100% al personal en temas de logística, atención al cliente y seguridad, antes de septiembre de 2026.
- Desarrollar e implementar al menos 3 campañas de marketing digital entre 2025 y 2026.
- Lograr una tasa de fidelización de clientes mayor al 80% al cierre de 2026.

Formulación de estrategias

Diseño de estrategias para potenciar ventajas competitivas, se seleccionan estrategias ofensivas, con el fin de transformarlas en programas y proyectos tácticos y operativos.

Cuadro 11. Presupuesto estimado de implementación de la propuesta.

Objetivos estratégicos	Estrategias	Actividades a realizar	Costo estimado (\$)
Incrementar en un 25% las ventas hacia provincias cercanas (Cotopaxi, Chimborazo y Pastaza) para 2026.	Establecer alianzas comerciales con distribuidores locales en cada provincia y ejecutar un plan de ventas regional personalizado.	Desarrollar un plan de ventas.	5.000,00
Digitalizar los procesos de inventario, facturación y atención al cliente en un 100% para 2026.	Adquirir e implementar un sistema que permita integrar inventario, facturación y CRM	Adquirir un <i>software</i> .	2.000,00
Capacitar al 100% al personal en temas de logística, atención al cliente y seguridad, antes de septiembre de 2026.	Crea un plan que combine capacitación técnica, habilidades blandas y temas específicos como atención al cliente, logística o seguridad.	Capacitar al personal.	1.500,00
Desarrollar e implementar al menos 3 campañas de marketing digital entre 2025 y 2026.	Promoción digital para fidelización.	<i>Desarrollar marketing</i> y <i>publicidad</i> .	1.200,00
Lograr una tasa de fidelización de clientes mayor al 80% al cierre de 2026.	Ampliación de cartera de productos apalancada en la reputación.	Implementar nuevos productos.	8.000,00
TOTAL			\$ 17.700,00

Fuente: elaboración propia

De acuerdo a lo descrito anteriormente, la implementación de la propuesta requiere una inversión de 17.700,00 usd en los rubros especificados en el cuadro 11, se estima que el retorno de la inversión se realizará en el primer año de ejecución de la propuesta, debido a que, los ingresos anuales por venta son mucho mayores al monto establecido en el presupuesto.

Ejecución

Desarrollo de planes operativos con cronogramas claros, asignación de recursos humanos y materiales, definición de responsables de cada programa o proyecto. Iniciar con acciones de bajo costo e impacto rápido, para luego avanzar hacia proyectos estructurales.

Control y evaluación

Establecer indicadores de desempeño (KPIs) para medir avances (ventas por provincia, nuevos productos, tasa de fidelización, campañas digitales). Revisión periódica de los avances.

Retroalimentación

Incorporación de ajustes y lecciones aprendidas en cada etapa para establecer una filosofía de mejora continua.

Este modelo ofrece una herramienta clara, flexible y realista para institucionalizar la planificación estratégica en la Distribuidora de Arroz “El Sol”, promoviéndose con ello, la sostenibilidad y la competitividad en el tiempo.

CONCLUSIONES

- El diagnóstico estratégico evidencia que la Distribuidora de Arroz “El Sol”, mantiene fortalezas significativas (como su reputación consolidada, fidelidad de clientes y modelo logístico orientado al consumidor), pero también, tiene debilidades estructurales (como la falta de planificación formal y la escasa digitalización).
- El análisis del entorno muestra que, aunque existen oportunidades atractivas como la expansión geográfica y el crecimiento de la demanda, la empresa enfrenta amenazas serias, incluyen: inseguridad, competencia creciente; y, presiones regulatorias.
- El mercado es altamente competitivo, por lo que, diferenciarse por servicio, eficiencia logística y atención al cliente es fundamental para sostener y aumentar la participación de mercado.
- El modelo de planificación estratégica propuesto integra diagnóstico, definición, formulación, ejecución y evaluación, con un enfoque operativo y adaptable, diseñado para formalizar la gestión estratégica en la empresa.
- La adopción de este modelo permite a la Distribuidora de Arroz “El Sol”, pasar de una gestión empírica a un enfoque estructurado, participativo y orientado a resultados, lo cual, mejora sus resultados a largo plazo.

RECOMENDACIONES

- Implementar lo más pronto posible el modelo de planificación estratégica propuesto para Distribuidora de Arroz “El Sol”, con el fin de contar con una guía apropiada en la toma de decisiones operativas y comerciales.
- Invertir en la digitalización de procesos críticos como gestión de inventarios, facturación o atención al cliente; además, del desarrollo de canales digitales para mejorar la competitividad y captar nuevos segmentos.
- Diseñar e implementar programas de capacitación para el personal, enfocados en logística, servicio al cliente y uso de herramientas tecnológicas, para fortalecer la eficiencia y la calidad del servicio.
- Diversificar la cartera de productos y consolidar alianzas con proveedores estratégicos para reducir la dependencia y responder mejor a las demandas del mercado.
- Determinar indicadores de desempeño (KPIs) que se revisen periódicamente, para asegurar la mejora continua y la alineación de las operaciones con los objetivos estratégicos definidos.

BIBLIOGRAFÍA

Banco Central del Ecuador. (2025). Cuentas Nacionales correspondientes al cuarto trimestre de 2024 y previsión de crecimiento 2025. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/la-economia-ecuatoriana-reporto-una-contraccion-anual-de-20-en-2024/>

Brodowicz, M. (2024). El inicio de la Revolución Industrial y su impacto en la sociedad moderna. (Aithor) Obtenido de <https://aithor.com/essay-examples/el-inicio-de-la-revolucion-industrial-y-su-impacto-en-la-sociedad-moderna>

Cámara de Industrias y Producción. (2017). La carga tributaria en Ecuador. Obtenido de <https://www.cip.org.ec/wp-content/uploads/2019/05/La-carga-tributaria-en-Ecuador-1.pdf>

Campos, J. (2024). Cuadro de Mando Integral: herramienta estratégica aplicada en una empresa venezolana de asesoría y consultoría. *Episteme*, 11(3), 374-387.

Castro, D. (2022). Impactos Ambientales por Agroquímicos en el Cultivo de Arroz (*Oryza sativa* L.) en Casanare en el periodo 2015-2021. (UNAD) Obtenido de [Tesis]: <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/56222#:~:text=tipo%20socio%20ambiental.-,Las%20diversas%20pr%C3%A1cticas%20empleadas%20en%20la%20producci%C3%B3n%20de%20arroz%20que,del%20recurso%20h%C3%ADrico%20entre%20otros.>

Chanatasig, C. (2025). Inflación en Ecuador: Análisis del aumento de los precios en los productos de la canasta básica durante los últimos tres años. (El Diario) Obtenido de [https://www.eldiario.ec/inflacion-en-ecuador-analisis-del-aumento-de-los-precios-en-los-productos-de-la-canasta-basica-durante-los-ultimos-tres-anos-20250404/#:~:text=Arroz%20\(25%20kg\)%3A%20De,a%20%241%2C80%20en%202025.](https://www.eldiario.ec/inflacion-en-ecuador-analisis-del-aumento-de-los-precios-en-los-productos-de-la-canasta-basica-durante-los-ultimos-tres-anos-20250404/#:~:text=Arroz%20(25%20kg)%3A%20De,a%20%241%2C80%20en%202025.)

Chiavenato, I. (2017). Planeación Estratégica. Fundamentos y Aplicaciones (3ra ed.). Mexico D.F.: McGraw-Hill.

Ciudadanía y Desarrollo. (2025). Ecuador empeora su calificación en el Índice de Percepción de Corrupción. Obtenido de <https://www.ciudadaniaydesarrollo.org/2025/02/11/ecuador-empeora-su-calificacion-en-el-indice-de-percepcion-de-corrupcion/>

Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, 35, 152-181.

Corporación Financiera Nacional. (2023). Ficha Sectorial: Arroz. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2023/fichas-sectoriales-1-trimestre/Ficha-Sectorial-Arroz.pdf>

Cuartas, J. (2025). La concientización ambiental será una de las tendencias del consumo para 2025. (Forbes) Obtenido de <https://forbes.co/2025/01/08/sostenibilidad/concientizacion-ambiental-entre-las-tendencias-del-consumo-2025>

David, F. (2017). Conceptos de Administración Estratégica (15ta ed.). México D.F.: Pearson Educación.

El Productor. (2024). ECUADOR: Nuevo precio del arroz para 2025 se estableció por consenso sectorial. Obtenido de <https://elproductor.com/2024/12/ecuador-nuevo-precio-del-arroz-para-2025-se-establecio-por-consenso-sectorial/>

González, J., & Rodríguez, M. (2019). Manual práctico de planeación estratégica. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Google Maps. (2025). Distribuidora El Sol. Obtenido de https://www.google.com/maps/place/Distribuidora+El+Sol/@-1.2715164,-78.6133581,17z/data=!3m1!4b1!4m6!3m5!1s0x91d38315f73804dd:0x749df476daca3b3e!8m2!3d-1.2715164!4d-78.6133581!16s%2Fg%2F11wjq_hdtn?entry=ttu&g_ep=EgoyMDI1MDYyMy4yIKXMDSOASAFQAw%3D%3D

GTZ. (2017). Retos de las ciudades intermedias ecuatorianas frente al desarrollo urbano sostenible. Obtenido de <https://energypedia.info/images/1/11/P-Ecuador-Ciudades.pdf>

Hernández Sampieri, R. (2018). Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (7ma ed.). México D.F.: Mc Graw Hill Education.

Ibarra, A., Molina, J., Crespo, B., & Pozo, M. (2023). Análisis de la cadena agroalimentaria de arroz en Ecuador. Polo del conocimiento, 8(5), 3-21.

INEC. (2024). Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo. ENEMDU. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2024/Trimestre_I/2024_I_Trimestre_Mercado_Laboral.pdf

Kaur, G., Prashant, K., & Uttam, Y. (2023). Management Fundamentals (1ra. ed.). Thakur Publications.

- Loja, N., Pineda, T., León, L., & Elizalde, M. (2024). Políticas públicas en el sector arrocero de la economía popular y solidaria de la provincia El Oro, 2018-2022. Ñeque. Revista de Investigación en Ciencias Administrativas y Sociales, 7(18), 254-276.
- Lucas, C. (2025). Impacto de la dolarización en la economía y el turismo en Ecuador. Sapientiae ULEAM, 8(16), 317-334.
- María, F. (2022). ¿Por qué se considera a Aníbal Barca el mejor general? (OK Diario) Obtenido de <https://okdiario.com/historia/que-considera-anibal-barca-mejor-general-9573040>
- Martínez, L., Farfán, E., & Osto, R. (2022). Un acercamiento epistémico a la administración por objetivos. Actualidad Contable Faces, 25(45), 93-104.
- Martins, J. (2025). Si te gusta maximizar los resultados del equipo, te encantará la asignación de recursos. (Asana) Obtenido de <https://asana.com/es/resources/resource-allocation>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2022). MAG y otras instituciones monitorean la producción de arroz-pato en Los Ríos. Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec/mag-y-otras-instituciones-monitorean-la-produccion-de-arroz-pato-en-los-rios/>
- Moreno, I. (2023). El General del Marketing: Julio César. (Eureka) Obtenido de <https://eurekamarketing.es/el-general-del-marketing-julio-cesar/>
- Munich Business School. (2024). Taylorismo. Obtenido de <https://www.munich-business-school.de/es//diccionario-de-estudios-empresariales/taylorismo>
- Muñiz, L., Tomalá, R., & Alvarado, J. (2022). La Planificación Estratégica y su Aporte al Desarrollo Empresarial de las Mipymes en Manabí. Revista Científica Dominio de las Ciencias, 8(1), 372-383.

- Murillo, O. (2025). Elecciones presidenciales en Ecuador. (Razón Pública) Obtenido de <https://razonpublica.com/elecciones-presidenciales-ecuador/>
- Palacios, M. (2020). Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones. *Revista Nacional de Administración*, 11(2), 57-68.
- Pereira, I. (s.f.). Innovación Tecnológica en el Agro – Proceso de producción de arroz. (Arkanosoft) Obtenido de <https://arkanosoft.com/es/innovacion-tecnologica-en-el-agro-proceso-de-produccion-de-arroz/>
- Pérez Barral, O. (2023). Teoría y práctica del sistema de gestión y costo basado en actividades en instalaciones hoteleras (1ra. ed.). Ambato: Editorial Pío XII.
- Pérez, O. (2025). Enero de 2025: el más sangriento de la historia de Ecuador. (Diario Red) Obtenido de <https://www.diario-red.com/articulo/america-latina/enero-2025-mas-sangriento-historia-ecuador/20250129101319041916.html>
- Plan V. (2024). Que haya arroz, aunque no haya Dios: el círculo vicioso del arroz ecuatoriano. Obtenido de <https://planv.com.ec/historias/que-haya-arroz-aunque-no-haya-dios-el-circulo-vicioso-del-arroz-ecuadoriano/>
- Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (2da ed.). México D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. (2016). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (2da. ed.). México D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Quiroz, G. (2025). Desafíos y soluciones laborales para el próximo gobierno de Ecuador. (El Comercio) Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/desafios-y-soluciones-laborales-para-el-proximo-gobierno-de-ecuador.html>

- Ramón, R., Verdezoto, M., & Romero, D. (2024). Estrategia empresarial: Una reflexión teórica. *Revista de Ciencias Sociales*, XXX(3), 411-424.
- Sadurni, J. (2022). Henry Ford, la revolución de la industria del automóvil. (National Geographic) Obtenido de https://historia.nationalgeographic.com.es/a/henry-ford-revolucion-industria-automovil_17863
- Salazar, E., Cajas, J., Angulo, D., & Ruedas, F. (2025). Digitalización de las Pymes en Ecuador: Desafíos, oportunidades y casos de éxito. *Innovación y Convergencia: Impacto Multidisciplinar*, 6(1), 513-.
- Sridharan, M. (2021). Mintzbergs 5Ps. Obtenido de <https://thinkinsights.net/strategy/mintzbergs-5ps>
- Steiner, G. (2014). *Planeación Estratégica C*COM**. México D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Thompson, A. (2012). *Administración Estratégica (18va ed.)*. México D.F.: McGrawHill.
- UNIR. (2021). El Ciclo de Deming: una estrategia de mejora continua de la calidad de las empresas. Obtenido de <https://www.unir.net/revista/ingenieria/ciclo-de-deming-pdca/>
- Vendrell, M. (2024). Maquiavelo, entre la estrategia y el éxito. (LISA News) Obtenido de <https://www.lisanews.org/geopolitica/maquiavelo-entre-la-estrategia-y-el-exito/>
- Vera, T., Mendoza, H., Delgado, M., Chilán, I., Vega, A., & Heredia, G. (2024). La importancia de la planificación estratégica en organizaciones públicas y privadas. *Ciencia y desarrollo*, 27(3), 195-208.

Zambrano, L. (2025). El arroz es el cultivo más afectado por las lluvias y los fuertes vientos. (Expreso) Obtenido de <https://www.expreso.ec/actualidad/economia/arroz-cultivo-afectado-lluvias-fuertes-vientos-234713.html>