

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

ESCUELA DE NEGOCIO Y COMERCIO INTERNACIONAL

TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL

TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA

PLAN ESTRATÉGICO 2025-2029, DE LA EMPRESA GRANADILLA MONTE OLIVO

SAS, CANTÓN BOLÍVAR, PROVINCIA DEL CARCHI

AUTOR: KARINA JAMILETH ALDÁS CHAMORRO

TUTOR: HORACIO LEONEL PABÓN ARÉVALO

IBARRA – ECUADOR

Junio, 2024

Ibarra, 11 de junio del 2024

CERTIFICACIÓN TUTOR

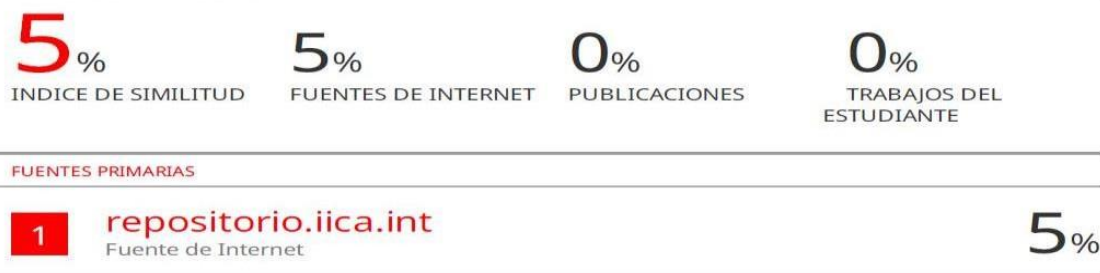
En mi calidad de Tutor del Trabajo de integración curricular titulado: “PLAN ESTRATÉGICO 2025 2029, DE LA EMPRESA GRANADILLA MONTE OLIVOSAS, CANTÓN BOLÍVAR, PROVINCIA DEL CARCHI”, presentado por el estudiante Karina Jamileth Aldás Chamorro con cédula de ciudadanía N°1004759476, para obtener el Título de licenciada en Administración de Empresas.

Certifico que el trabajo cumple con todos los parámetros establecidos, mediante el cual el estudiante demuestra el desarrollo de competencias en el campo de conocimiento de su profesión con un nivel de argumentación coherente, para ser sometido a la evaluación por parte de los lectores.

Adicionalmente, se adjunta el certificado de porcentaje de originalidad de TURNITIN.

TIC FINAL KA.

INFORME DE ORIGINALIDAD



Horacio
Pabón A.

Firmado digitalmente
por Horacio Pabón A.
Fecha: 2024.06.06
10:24:54 -05'00'

Mgs. Horacio Leonel Pabón Arévalo

TUTOR DE TRABAJO

C.C.: 1001288767-7

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Karina Jamileth Aldás Chamorro, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 165 del Código Orgánico de Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, que manifiesta textualmente: “Se reconoce facultad de los autores y demás titulares de derechos de disponer de sus derechos o autorizar las utilidades de sus obras o prestaciones a título gratuito y oneroso, según las condiciones que determinen. Esta facultad podrá ejercerse mediante licencias libres, abiertas y otros modelos alternativos de licenciamiento o la renuncia”.

Ibarra, 11 de junio del 2024

Karina Jamileth
Aldás Chamorro



Firmado digitalmente por Karina
Jamileth Aldás Chamorro
Fecha: 2024.06.11 17:42:29 -0500'

Karina Jamileth Aldás Chamorro

C.C: 1004759476

AUTORIA

Yo, Karina Jamileth Aldás Chamorro, portadora de la cedula de ciudadanía N°1004759476, declaro que el presente trabajo de investigación es de total responsabilidad de la autora, y eximo expresamente a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ibarra de posibles reclamos o acciones legales.

Karina Jamileth  Firmado digitalmente por Karina
Jamileth Aldas Chamorro
Aldás Chamorro Fecha: 2024.06.11 17:42:29 -0500'

Karina Jamileth Aldás Chamorro

C.C.: 1004759476

DEDICATORIA

Este proyecto de titulación está dedicado con profunda gratitud, primeramente, a Dios, por brindarme la sabiduría, fortaleza y perseverancia necesarias para alcanzar esta meta académica.

Con inmenso cariño, también dedico este logro a mis amados padres, Mariam Chamorro y Gonzalo Aldás y a mis queridos hermanos Bryan, Vanessa, Marlon Aldás quienes han sido mi apoyo incondicional en esta travesía. A mi familia, gracias por su amor, consejos y motivación constante que me han permitido superar todos los desafíos, ustedes son y serán siempre mi mayor inspiración para seguir creciendo personal y profesionalmente.

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi más profunda gratitud a Dios por guiar mis pasos y permitirme culminar con éxito esta etapa académica. A todas aquellas personas que hicieron posible la realización de este proyecto.

En primer lugar, agradezco infinitamente al Mgs. Horacio Pabón, asesor del trabajo de titulación, por su invaluable guía, paciencia y aportes invaluable durante todo el proceso de investigación y redacción. Sus conocimientos y experiencia fueron fundamentales para alcanzar los objetivos propuestos.

Finalmente, agradezco a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador – Ibarra por brindarme las herramientas, recursos y oportunidades que me permitieron desarrollar mis habilidades y culminar con éxito esta etapa académica. Esta institución siempre será parte fundamental de mi formación profesional.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL	iii
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS	iv
AUTORIA.....	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTOS	vi
RESUMEN	xiii
Palabras clave	xiv
ABSTRACT.....	xiv
Keywords:	xv
INTRODUCCIÓN	1
1.ESTADO DEL ARTE.....	3
1.1 Antecedentes nacionales	3
1.2 Antecedentes internacionales.....	4
1.3. Marco teórico	4
1.3.1 Teoría de la ventaja competitiva:.....	5
1.3.2 Teoría de los recursos y capacidades:.....	5
1.3.3 Teoría de la planificación de escenario.....	6
1.3.4 Teoría de la coevolución.....	7
1.3.5 Teoría de las Partes Interesadas (Stakeholders).....	7
1.4 Marco Conceptual.....	8
1.4.1 Capacidades empresariales	8

1.4.2 Capacidad emprendedora.....	8
1.4.3 Gestión agroempresarial	9
1.4.4 Plan Estratégico	9
1.4.5 Importancia del plan estratégico para el éxito empresarial	10
1.4.6 Metodologías para elaborar un plan estratégico	11
1.4.6.1 Diagnóstico estratégico.....	12
a. Expectativas de elementos externos.	12
b. Expectativa de elementos internos.	13
c. Base de datos	13
d. Análisis del entorno (amenazas, oportunidades).	13
e. Análisis organizacional (fortalezas, debilidades).	14
1.4.6.2 Direccionamiento estratégico.	14
a. Misión.	14
b. Visión de futuro.....	15
c. Valores	15
d. Objetivos.....	15
e. Estrategias.....	16
f. Políticas.	16
g. Plan operativo.....	16
1.4.7 Ambiente interno	17
1.4.7.1 Recursos y capacidades internas.....	17
1.4.7.2 Análisis de la estructura organizativa y cultura empresarial	19

1.4.7.3 Evaluación del desempeño financiero y operativo.	19
2.4.7.4 Recursos tangibles	19
1.4.7.5 Recursos intangibles	20
1.4.7.6 Capacidades organizativas.....	21
1.4.8 Ambiente externo	22
1.4.8.1 Análisis PESTEL.....	23
1.4.8.1.1 Dimensión política.....	23
a. Estabilidad de la administración pública	23
b. Política fiscal.	24
c. Política económica.....	24
d. Política Exterior.....	24
e. Comercio Exterior.	24
f. Política Social.....	24
1.4.8.1.2 Dimensiones económicas.....	25
a. Ciclo Económico.	25
b. Tendencias del PIB.....	25
c. Tipos de Interés.....	25
d. Tipo de Cambio.	25
e. Tendencias del IPC.....	25
f. Desempleo.....	26
1.4.8.1.3 Dimensión sociocultural	26
a. Demografía.	26

b. Movilidad social.	26
c. Cambio del estilo de vida.	26
d. Actitudes hacia el trabajo y ocio.	26
e. Nivel de consumo.	27
f. Nivel de educación.	27
1.4.8.1.4 Dimensión tecnológica.	27
a. Gasto público en I+D+i.	27
b. Nuevos descubrimientos.	27
c. Desarrollo de patentes.	27
d. Nivel de rapidez de transferencia tecnológica.	28
e. Tasas de obsolescencia	28
f. Infraestructura tecnológica.	28
1.4.8.1.5 Dimensión ecológica.	28
a. Política medioambiental.	28
b. Tratamiento de residuos.	28
c. Producción y coste de la energía	29
1.4.8.1.6 Dimensión legal.	29
a. Ley de economía popular y solidaria.	29
b. Ley de control de poder mercado.	29
c. Salud y Seguridad en el trabajo.	29
d. Ley orgánica de defensa del consumidor.	29
e. Ley orgánica de eficiencia económica y generación de empleo.	29

2. MATERIALES Y MÉTODOS	30
2.1 Enfoque de investigación.....	30
2.2 Tipo de investigación.....	30
2.3 Variables	30
2.4 Procedimiento de aplicación	31
2.4.1 Análisis del ambiente externo.....	31
2.4.2 Instrumentos	33
2.5 Análisis interno	34
3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	35
3.1 Resultados de la investigación.....	35
3.1.1 Entorno interno de la Agroempresa.....	35
3.1.2. Entorno externo de la Agroempresa	37
3.1.3 Sector competitivo agroempresarial (Análisis de las cinco fuerzas de Porter).....	39
3.1.4 Expectativas de elementos internos	42
3.1.4.1 Dueño de la agroemepresa.....	42
3.1.4.2 Trabajadores	45
3.1.5 Expectativas de elementos externos de la Agroempresa	46
3.1.5.1 Comunidad.....	46
3.1.5.2 GAD Parroquial Monte Olivo	48
3.1.5.3. Clientes	50
3.1.5.4 Proveedores	52
3.1.6. Análisis FODA de la empresa Granadilla Monte Olivo SAS.....	54

3.2 Discusión de resultados	57
4. CONCLUSIONES	59
5. RECOMENDACIONES.....	60
6. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO- PLAN ESTRATÉGICO.....	61
6.1 Plan Estratégico	61
a. Misión	61
b. Visión.....	62
c. Valores Corporativos	63
d. Objetivo Estratégico	64
e. Plan operativo	66
f. Políticas	76
7. BIBLIOGRAFÍA	78

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz para analizar recursos y capacidades.....	18
Tabla 2 Recursos tangibles	20
Tabla 3 Recursos intangibles	21
Tabla 4 Capacidades organizacionales	22
Tabla 5 Bloques de la información para el mapeo de la cadena agroproductiva.....	32
Tabla 6 Matriz para analizar recursos y capacidades.....	36
Tabla 7 Matriz de evaluación de factores externos oportunidades (EFE)	40
Tabla 8 Matriz de evaluación de factores externos amenazas (EFE)	41
Tabla 9 Plan operativo	66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Implementación estratégica	12
Figura 2 Perfil Estratégico del entorno	38
Figura 3 Grado de expectativas del dueño	43
Figura 4 Grado de expectativas de los trabajadores.....	45
Figura 5 Grado de expectativas de la comunidad	47
Figura 6 Grado de expectativas del GAD Parroquia	49
Figura 7 Grado de expectativas de los clientes	50
Figura 8 Grado de expectativas de los proveedores.....	52
Figura 9 FODA de la agroempresa Granadilla Monte Olivo S.A.S.....	54
Figura 10 Matriz CAME.....	56

RESUMEN

Este proyecto de titulación tuvo como objetivo principal desarrollar un plan estratégico 2025-2029 para la empresa Granadilla Monte Olivo SAS. Los objetivos específicos fueron realizar un diagnóstico estratégico, identificar las expectativas de los elementos internos y externos y establecer la dirección estratégica. Se empleó un enfoque cualitativo y cuantitativo. Se analizaron variables del entorno interno (recursos y capacidades) y externo (político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal). Se realizaron encuestas, entrevistas y grupos focales con las principales partes interesadas. Los resultados revelaron fortalezas como el crecimiento en ventas, la estabilidad financiera y productos diferenciados, pero también debilidades en los procesos productivos y la innovación. El análisis externo identificó oportunidades como el consumo de productos nativos y amenazas como la escasez de

proveedores. Se construyeron matrices EFE, FODA y CAME. En conclusión, el diagnóstico permitió identificar áreas de mejora, y el análisis de expectativas condujo a la definición de objetivos estratégicos orientados al crecimiento rentable, la innovación, la sostenibilidad ambiental y la diversificación de mercados, reflejados en la dirección estratégica propuesta.

Palabras clave: Plan estratégico, diagnóstico estratégico, expectativas de los grupos de interés, dirección estratégica, agronegocios.

ABSTRACT

This thesis project had the main objective of developing a 2025-2029 strategic plan for the company Granadilla Monte Olivo SAS. The specific objectives were to conduct a strategic diagnosis, identify the expectations of internal and external elements, and establish the strategic direction. A qualitative and quantitative approach was employed. Variables of the internal environment (resources and capabilities) and external environment (political, economic, sociocultural, technological, ecological, and legal) were analyzed. Surveys, interviews, and focus groups were conducted with key stakeholders. The results revealed strengths such as growth in sales, financial stability, and differentiated products, but also weaknesses in production processes and innovation. The external analysis identified opportunities such as consumption of native products and threats such as a shortage of suppliers. EFE, SWOT, and TOWS matrices were constructed. In conclusion, the diagnosis allowed the identification of areas for improvement, and the analysis of expectations led to the definition of strategic objectives aimed at profitable growth, innovation, environmental sustainability, and market diversification, reflected in the proposed strategic direction.

Keywords: Strategic plan, strategic diagnosis, stakeholder expectations, strategic direction, agribusiness

INTRODUCCIÓN

La elaboración de un plan estratégico es fundamental para asegurar la proyección y crecimiento sostenible de una empresa a corto, mediano y largo plazo, este documento permite identificar las metas que una organización desea alcanzar y las acciones necesarias para lograrlas, pese a su importancia, muchas micro y pequeñas empresas no invierten en la creación de un plan estratégico, enfrentándose así a diversas limitaciones internas que afectan su eficiencia y crecimiento.

Numerosos estudios nacionales e internacionales han demostrado la efectividad de los planes estratégicos en mejorar la competitividad de las empresas. Investigaciones como las de Vargas y Herrera (2018) y Gómez et al. (2021) han resaltado la importancia de fortalecer la cadena de abastecimiento, diferenciarse por calidad, desarrollar marcas propias y diversificar mercados para las agroempresas, estos estudios proporcionan un marco de referencia valioso para la elaboración del plan estratégico de Granadilla Monte Olivo SAS.

La empresa Granadilla Monte Olivo SAS, fundada por Anderson Rojas en 2021 en la comunidad del Aguacate, parroquia Monte Olivo, cantón Bolívar, provincia Carchi, se dedica a la comercialización de frutas exóticas, principalmente granadilla, esta empresa ha identificado varios problemas que justifican la necesidad de un plan estratégico, tales como ineficiencia operativa, falta de enfoque y dirección, carencia de una estrategia clara y problemas de organización en la cadena de suministros.

La creación de un plan estratégico para Granadilla Monte Olivo SAS es crucial para abordar y rectificar los problemas identificados, así como para implementar soluciones eficaces. Un plan estratégico permitirá a la empresa mejorar su estructura organizacional, optimizar procesos y establecer una dirección clara para cumplir con sus objetivos a corto, mediano y largo

plazo. Además, el plan ofrecerá una ventaja competitiva, facilitando el posicionamiento en el mercado, mejorando las relaciones con los clientes y aprovechando las oportunidades en mercados emergentes.

Para guiar la investigación y desarrollo del plan estratégico, se formula la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo influyen los factores externos e internos dentro de la empresa Granadilla Monte Olivo SAS? Esta pregunta es esencial para entender las dinámicas internas y externas que afectan a la empresa y cómo pueden ser gestionadas para mejorar su desempeño.

La tesis está estructurada en varias fases para ofrecer una comprensión detallada y organizada del proceso de planificación estratégica. La primera fase presenta el diagnóstico estratégico, que incluye un análisis detallado del ambiente interno y externo de la empresa, este diagnóstico permite identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afectan a Granadilla Monte Olivo SAS.

La segunda fase se enfoca en el direccionamiento estratégico, donde se definen la misión, visión, políticas, valores y estrategias de la empresa. Estos elementos son esenciales para establecer una base sólida y coherente que guíe todas las actividades empresariales.

La tercera fase detalla los planes operativos específicos para el período 2025-2029, proporcionando un cronograma claro y detallado de las acciones a implementar para alcanzar los objetivos estratégicos.

Finalmente, el documento concluye con una sección de conclusiones que resume los hallazgos principales y ofrece recomendaciones para la implementación efectiva del plan estratégico.

1. ESTADO DEL ARTE

1.1 Antecedentes nacionales

Vargas y Herrera (2018) en su estudio "Diseño de un plan estratégico para la exportación de granadilla" tuvieron como objetivo desarrollar un modelo de planeación estratégica integral que permita mejorar la competitividad de las agroempresas dedicadas a la exportación de esta fruta. Utilizaron una metodología de investigación-acción, con la participación de 35 productores y 20 empresas exportadoras de granadilla. Los resultados evidenciaron que los principales elementos a considerar en el plan estratégico son: el fortalecimiento de la cadena de abastecimiento, la diferenciación por calidad, el desarrollo de marcas propias y la diversificación de mercados. Los autores concluyeron que la implementación de este tipo de plan estratégico es fundamental para que las agroempresas de granadilla puedan consolidar su posición en los mercados internacionales (Vargas & Herrera, 2018)

Por otra parte, Gómez et al. (2021) en su artículo "Estrategias de internacionalización para pymes del sector agrícola" tuvieron como objetivo identificar las principales estrategias de internacionalización que deben implementar las pequeñas y medianas empresas agrícolas para lograr un crecimiento sostenible en mercados extranjeros. Emplearon un enfoque mixto, con una muestra de 60 empresas exportadoras de frutas y hortalizas. Los hallazgos revelaron que las estrategias clave incluyen: la certificación de calidad, la innovación en procesos, el desarrollo de capacidades gerenciales y la participación en redes y alianzas estratégicas. Los autores concluyeron que la adopción de este tipo de estrategias de internacionalización es esencial para que las pymes agrícolas, incluyendo las dedicadas a la exportación de granadilla, puedan competir de manera efectiva a nivel global (Gómez y otros, 2021)

1.2 Antecedentes internacionales

Alvarado y Castillo (2020) en su estudio "Factores determinantes del éxito exportador en empresas de frutas tropicales" tuvieron como objetivo analizar los principales factores que influyen en el desempeño exportador de las empresas dedicadas a la comercialización internacional de frutas como la granadilla. Utilizaron un enfoque cuantitativo y encuestaron a 80 empresas exportadoras de Latinoamérica y el Caribe. Los resultados mostraron que factores como la innovación tecnológica, la gestión de la cadena de suministro y el desarrollo de capacidades de marketing son fundamentales para que estas empresas puedan posicionarse exitosamente en mercados extranjeros. Los autores concluyeron que la consideración de estos factores determinantes del éxito exportador es clave para que las agroempresas de frutas tropicales puedan diseñar e implementar estrategias de internacionalización efectivas (Alvarado & Castillo, 2020)

Finalmente, Ortiz y Fernández (2022) en su publicación "Planeamiento estratégico para la exportación de productos agrícolas no tradicionales" tuvieron como objetivo proponer un modelo de planeación estratégica adaptado a las necesidades de las empresas exportadoras de productos agrícolas no tradicionales, como es el caso de la granadilla. Emplearon una metodología de investigación-acción, con la participación de 45 empresas exportadoras de Centroamérica. Los hallazgos destacaron la importancia de aspectos como el análisis del entorno, la definición de objetivos estratégicos, el diseño de planes de acción y la implementación de sistemas de monitoreo y control.

Los autores concluyeron que la adopción de este modelo de planeación estratégica es fundamental para que las agroempresas de productos agrícolas no tradicionales puedan mejorar su desempeño en los mercados internacionales (Ortiz & Fernández, 2022)

1.3. Marco teórico

1.3.1 Teoría de la ventaja competitiva:

La ventaja competitiva es una característica que tiene una empresa que la aísla del resto de competidores. A continuación, otra definición referida a una organización con un giro de negocios específico¹:

Las ventajas competitivas son las fortalezas máspreciadas en una empresa, se generan cuando la agroempresa es capaz de crear valor para el consumidor, ya sea porque permita diferenciar el producto de otros similares o sustitutos o porque permita ofrecerlo a precios más bajos que la competencia (IICA, 2018, p. 38).

Por su parte Porter (1985) señala:

La ventaja competitiva surge fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para sus compradores y que supera el costo de esa empresa por crearlo. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el valor superior se obtiene al ofrecer precios másbajos que los competidores por beneficios equivalentes o por proporcionar beneficios únicos que compensan con creces un precio superior. (p. 3)

Porter indica dos tipos de ventajas competitivas, diferenciación en productos y liderazgo en costos, estas a su vez se refieren a un segmento específico o enfoque, es decir, enfoque en diferenciación y enfoque en liderazgo en costos.

¹ Se pone esta definición referida a una empresa con un giro de negocios específico, dada la naturaleza de lapresente investigación.

1.3.2 Teoría de los recursos y capacidades:

Esta teoría se refiere al análisis interno de la empresa, se define como:

Las organizaciones se definen como conjuntos heterogéneos de recursos y capacidades, en los que descansan las fortalezas y las debilidades internas de las organizaciones y sobre estos los procesos estratégicos que orientan su accionar hacia el logro de su visión y sus objetivos. (IICA,

2018, p. 38)

Según la cita anterior, los recursos son los activos tangibles e intangibles que permiten producir de forma eficiente productos y servicios que proporcionan valor al mercado, mientras que las capacidades son las habilidades de la organización para organizar, integrar y coordinar estos recursos de manera productiva, tomando en cuenta distintos criterios.

Según Barney (1991):

Los recursos de la empresa incluyen todos los activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos de la empresa, información, conocimientos, etc., controlados por una empresa que le permiten concebir e implementar estrategias que mejoren su eficiencia y eficacia. Para tener el potencial de generar ventajas competitivas sostenibles, los recursos de una empresa deben tener cuatro atributos: deben ser valiosos, raros, imperfectamente imitables y no sustituibles. (p. 101)

1.3.3 Teoría de la planificación de escenario

La teoría de la planificación de escenarios sostiene que un escenario es una descripción de circunstancias, condicionantes o acontecimientos que pueden representar la situación del entorno en el futuro, construida a partir de datos cuantitativos y cualitativos sobre variables clave, frecuentemente, se elaboran tres escenarios: el más positivo, el más negativo y el más probable, valorando su consistencia interna y verosimilitud. (Almeida y Catilla, 2009, p. 109)

El análisis de escenarios posibilita establecer estrategias opcionales para aprovechar oportunidades y evitar amenazas dentro de los niveles de riesgos admisibles identificando posibles acciones de manera rápida y flexible.

Schoemaker (1995) definió la planificación de escenarios como:

Una disciplina para redescubrir el futuro incierto, desafiando los modelos mentales que nos

impiden ver un entorno cambiante y utilizando herramientas apropiadas para percibir esos cambios. La planificación de escenarios se lleva a cabo mediante un proceso de razonamiento integrado, que implica la percepción, la construcción de escenarios y la selección de indicadores de alerta temprana. (p. 27)

1.3.4 Teoría de la coevolución

Según Lewin y Volberda (1999):

La coevaluación es el proceso de evolución conjunta entre la empresa y sus entornos cercanos, donde las selecciones y las recompensas son parte de un proceso de adaptación recíproca y causal. La coevolución se refiere a la evolución conjunta de sistemas interdependientes, donde cada uno es tanto una causa como un efecto parcial del desarrollo del otro sistema. (p. 526)

1.3.5 Teoría de las Partes Interesadas (Stakeholders)

La teoría de las partes interesadas o stakeholders engloba a la totalidad de grupos que tienen un interés legítimo en la empresa, tanto internos (empleados, sindicatos) como externos (accionistas, proveedores, administraciones públicas, etc.), cuyos objetivos dependen de las acciones de la empresa y de los que, a su vez, depende la empresa, estos grupos pueden ejercer poder e influir en la estrategia empresarial, por lo que la empresa debe identificarlos, evaluar su poder y expectativas, a través de fuentes como la jerarquía, recursos estratégicos, conocimientos especializados, interacciones con el entorno y alianzas. Indicadores como estatus, derecho a recursos, habilidades y sustitución permiten medir su poder. (Almeida y Catilla, 2009, p. 109)

Freeman y Mcvea (2010) definió a las partes interesadas como:

Cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la organización. Las partes interesadas incluyen grupos tales como accionistas, empleados, clientes, proveedores, acreedores, la comunidad local y el público en general. Una organización debe

gestionar eficazmente sus relaciones con estas diversas partes interesadas para ser exitosa y perdurable. (p. 53)

1.4 Marco Conceptual

1.4.1 Capacidades empresariales

Las capacidades emprendedoras son un conjunto de potencialidades cognitivas relacionadas con rasgos personales y con conductas que se adquieren en el tejido social del cual se forma parte. Permiten identificar oportunidades y necesidades que pueden materializarse en negocios o proyectos. Dichas oportunidades se encuentran en los entornos externos de una empresa o de una organización de productores, en los cuales también se presentan amenazas (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura [IICA], 2018).

De modo que para los agroemprendedores las habilidades gerenciales son fundamentales, quienes deben desarrollar conocimientos, conceptuales, técnicos y humanos para orientar eficazmente sus unidades económicas. Los líderes que se encuentran a frente de la organización deben ser capaces de analizar los elementos externos como internos de la organización con el fin de satisfacer las necesidades de los consumidores en un mercado dinámico.

1.4.2 Capacidad emprendedora

Las capacidades emprendedoras se entran a la dimensión de las ideas, la creatividad y la innovación. Por un lado, puede ser la habilidad para descubrir las tendencias futuras del mercado y, a la vez, para crear mercados diferentes. Esto implica mirar de otra manera lo que hoy existe, descubrir los factores potenciales de la transformación y asumir el riesgo de la apuesta (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura [IICA], 2018).

Por esta razón la capacidad emprendedora es la habilidad, conocimiento y destreza que un individuo posee para afrontar riesgos y aprovechar las oportunidades que se presenten en el

entorno de la organización.

1.4.3 Gestión agroempresarial

Las organizaciones de productores que se vinculan al mercado son consideradas agroempresas, hay tres niveles de gestión: estratégica, táctica y operativa. A su vez, existen cuatro funciones principales de la gestión empresarial: planificar, organizar, dirigir y controlar. Los responsables deben poner en práctica lo que se establezca en cada nivel de gestión (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura [IICA], 2018).

Considerando la cita anterior los niveles de gestión deben funcionar asertivamente entre ellos para que se fortalezca la gestión empresarial. La gestión estratégica se caracteriza por acciones o decisiones a largo plazo que tienen un impacto integral en la empresa, su enfoque es global debido a que considera al entorno interno y externo de la organización; la gestión táctica analiza decisiones de medio plazo enlaza la gestión operativa con la estratégica, la gestión operativa esta utilizada es de corto plazo y con una visión orientada hacia el interior de la unidad económica.

Por lo que planificar es un proceso que empieza con un análisis de la situación de la agroempresa, comprendiendo su conexión con el entorno, lo cual permite identificar el rumbo, establecer objetivos y establecer como serán alcanzados. Precizando así dónde se encuentra y adónde quiere llegar la organización.

1.4.4 Plan Estratégico

Para Thompson et al., (2013) “Un plan estratégico expresa la dirección futura de la empresa, su propósito de negocios, sus metas de desempeño y su estrategia” (p.37). De acuerdo con Marciniak (2014) “El plan estratégico es una herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión (imagen futura)”.

Por tanto, en su forma más sencilla un plan estratégico es una herramienta fundamental que crea el rumbo futuro que la organización desea tomar, definiendo los objetivos, la visión y las estrategias a largo plazo que guiaran a la organización para lograr el propósito establecido.

Sainz De Vicieña (2014), dice que el plan estratégico y la alta gerencia plasma el rumbo que seguirá la organización que establece las metas específicas de la organización, las estrategias a ejecutar, los planes de acción detallados, la asignación de recursos y los mecanismos de seguimiento necesarios para que pueda aprovechar sus fortalezas, mitigar sus debilidades, capitalizar las oportunidades del entorno y afrontar las amenazas, todo ello encaminado a incrementar su competitividad y generar valor para los stakeholders en el horizonte de tres años.

Por lo que el plan estratégico es una herramienta de gestión que define las estrategias a seguir por una empresa a lo largo de un lapso de tiempo específico, normalmente a mediano o largo plazo. Establece el camino a seguir para alcanzar los objetivos empresariales, tomando en cuenta el análisis de los factores internos y externos, así como recursos y capacidades disponibles.

1.4.5 Importancia del plan estratégico para el éxito empresarial

En el ámbito Administrativo, el estudio de Saheed et al., (2021) menciona que “las pequeñas empresas con un plan estratégico formal son más propensas a tener un mejor desempeño que aquellas sin un plan” (p.12).

Dess et al., (2020) dice que la planificación estratégica contribuye a las organizaciones a “anticiparse a los cambios en el entorno y a posicionarse para responder a ellos; identificar las oportunidades más promisorias y desarrollar las capacidades necesarias para capitalizarlas” (p.40).

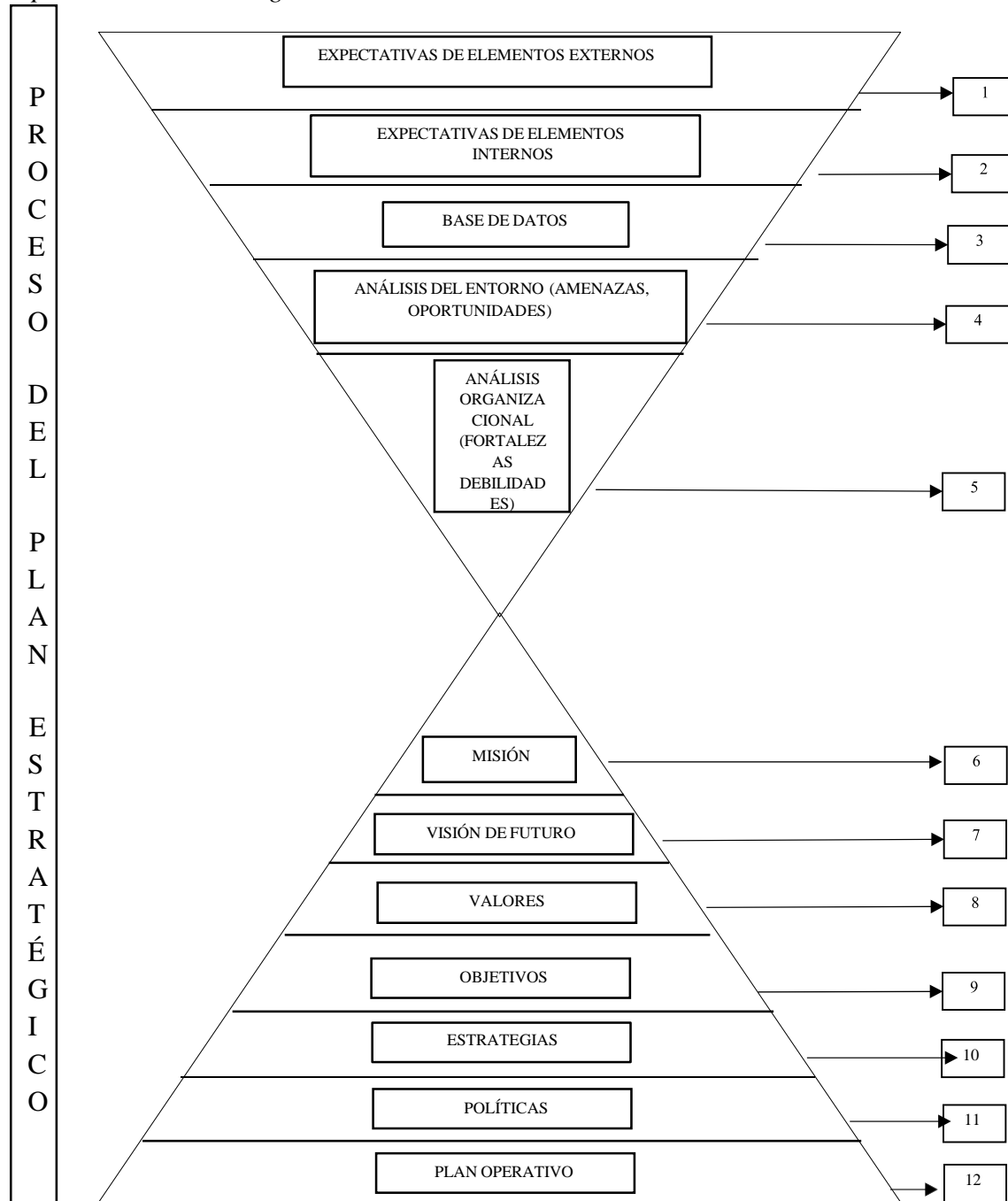
Contemplando las citas antes mencionadas el plan estratégico es una herramienta fundamental para el éxito empresarial, independientemente del tamaño de la empresa, si bien, es importante mencionar que la simple existencia de un plan estratégico no garantiza el éxito por si

sola. La ejecución efectiva de dicho plan, junto con una revisión y un constante monitoreo, son igualmente cruciales para obtener beneficios.

1.4.6 Metodologías para elaborar un plan estratégico

Para elaborar un plan estratégico efectivo, se recomienda seguir una metodología estructurada que permita analizar la situación actual de la empresa, definir misión, visión, objetivos y desarrollar estrategias para alcanzarlos. En la Figura 1, se presenta una de las metodologías más comunes que abarca dos grandes componentes Diagnóstico estratégico y Direccionamiento estratégico:

Figura 1

Implementación estratégica

Nota. La figura ilustra los dos componentes que forman el plan estratégico el diagnóstico estratégico y el direccionamiento estratégico.

1.4.6.1 Diagnóstico estratégico.

a. Expectativas de elementos externos. En el análisis de expectativas de aquellas

organizaciones, sectores, grupos o individuos de un interés muy importante para los negocios de la empresa (sectores privados) o para la finalidad de una organización (sectores públicos).

En tal sentido, sus expectativas, puntos de vista, valores y deseos con respecto a nuestra organización deberían tomarse en cuenta en el proceso de planificación estratégica, ejemplo de elementos externos.

b. Expectativa de elementos internos. Es el análisis de expectativa de aquellos sectores, grupos o individuos vinculados directa y permanentemente con la gestión de la organización.

En tal sentido, sus expectativas, puntos de vista valores y deseos serán premisas básicas que deben tomarse en cuenta para la planificación por la importancia e influencia que tienen para la vida de la organización.

c. Base de datos. La planificación debe apoyarse en los datos (preferiblemente cuantificable) acerca del desempeño pasado y de la situación actual, para poder determinar los posibles desarrollos futuros.

Todos los datos que puedan recopilarse serán útiles para evaluar situaciones pasadas, presentes y futuras, los datos que se recopilen sobre diferentes variables deben ser relevantes.

d. Análisis del entorno (amenazas, oportunidades). Todos estamos conscientes de los grandes cambios que se llevan a cabo en el medioambiente (entorno o escenarios) y el efecto que pueden causar a nuestras organizaciones, el éxito de a organizaciones dependerá de la capacidad de adaptación al medio ambiente cambiante.

El propósito de la evaluación del medio ambiente es identificar y analizar las tendencias, fuerzas y fenómenos claves que tienen un impacto potencial en la formulación e implantación de objetivos y estrategias, si a evaluación del medio ambiente se realiza de manera seria y específica obtendremos una lista exacta de oportunidad y amenazas.

Se identifican las oportunidades para explotarlas y las amenazas para evitarlas, para facilitar la identificación de oportunidades y amenazas debe trabajarse en grupos con alto grado de participación.

Las oportunidades y amenazas pueden clasificarse por sectores: sociales, políticos, laborales, tecnológicas, demanda, proveedores, consumidores etc.

e. Análisis organizacional (fortalezas, debilidades). Todas las organizaciones tienen fortalezas y debilidades debido a que están conformadas por personas, las fortalezas son fuerzas impulsoras y las debilidades fuerzas obstaculizadoras de la organización.

Se identifican las debilidades para eliminarlas o corregirlas, las fortalezas y las debilidades deben identificarse a través de la participación activa del grupo de trabajo.

Para facilitar la identificación de fortalezas y debilidades podrían clasificares así:

Institucionales

Por áreas funcionales

Por niveles jerárquico

Por clase de recurso (financieros, materiales y humano)

De clientes y mercado (sector privado)

De usuarios, contribuyentes o beneficiarios (sectores públicos)

Competencia

El diagnóstico estratégico, básicamente comprende el análisis interno y externo de una organización. También incluye el análisis de expectativas de elementos internos y externos.

1.4.6.2 Direccionamiento estratégico.

a. Misión. Toda organización pública o privada con o sin lucro que posea una misión es como un barco a la deriva ya que la misión es ese propósito noble, ese "algo" que la organización

hace y que la sociedad necesita, es la razón de que la institución exista.

La misión involucra una filosofía de la organización un conjunto de principios y valores que guían la gestión institucional la misión debe estar orientada hacia los consumidores (sector privado) o hacia los beneficiarios o usuarios (sector público).

Si no hay satisfacción de consumidores o beneficiarios no puede existir organización, la misión debe ser conocida y practicada diariamente por todos los integrantes de la organización. también debe hacerse conocer a la comunidad.

La misión tiene que ser real, lo que se anuncia como compromiso la gente tiene que apoyar con actitudes actividades diarias, la misión puede ser cambiada o ajustada en función de los cambios y exigencias del medio ambiente.

b. Visión de futuro. Conjunto de ideas generales que proveen del marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro (horizonte de planeación).

c. Valores. Los valores organizacionales son los principios éticos y creencias fundamentales que guían el comportamiento y la toma de decisiones dentro de la empresa (Jones, 2013). Los valores definen lo que es importante para la organización y establecen un marco de referencia para las acciones y políticas empresariales (Robbins & Judge, 2017).

d. Objetivos. Los objetivos de largo plazo (globales) son descripciones de los resultados que la organización desea alcanzar en un tiempo determinado.

Características de los objetivos:

Mensurable (cuantificable)

Fijado para un periodo determinado de tiempo

Factible (susceptible de lograrse)

Conocido y aceptado por los miembros de la organización

Flexible

Comprensible

Generado a través de procesos participativos

Relación con la misión

Obligatorio

Redactado en verbos en infinitivo (alcanzar)

e. Estrategias. Es el camino a seguirse para ubicar a la organización en una relación ventajosa ante el medio ambiente, a largo plazo, en la "milicia" estrategia es la disposición de fuerzas en el campo de batalla para derrotar al enemigo y ganar la guerra.

Las estrategias deben formularse para: explotar las oportunidades; evitar las amenazas; impulsar las fortalezas; eliminar las debilidades; y contribuir al logro de los fines, objetivos y metas.

f. Políticas. Las políticas, son grandes directrices y orientaciones que facilitan la consecución de los fines, objetivos y metas y condicionan el uso de recursos y el desarrollo de las actividades la política tiene que dar lugar a la discusión.

Generalmente, las políticas se formulan en los niveles jerárquicos que corresponden a la alta administración, las políticas involucran compromisos de los niveles superiores de la organización.

g. Plan operativo. Es la desagregación del plan estratégico en programas operativos y la de estos en proyectos, la planificación operativa debe tomar en cuenta las previsiones contempladas en la planificación estratégica

La determinación de programas y proyectos contribuirá a la consecución de los objetivos institucionales del plan estratégico, los programas, también deben formularse de manera

participativa

Cada programa deberá contener los siguientes elementos básicos:

Denominación

Objetivo

Debe ser formulado en términos operacionales, en este nivel no caben generalizaciones, las características de estos objetivos son las mismas que los objetivos institucionales.

1.4.7 Ambiente interno

"El análisis del ambiente interno implica examinar los recursos, capacidades y competencias centrales de la organización, su estructura, cultura corporativa y sistemas formales e informales" (Wheelen et al., 2018, p. 102).

1.4.7.1 Recursos y capacidades internas

Según Hitt et al., (2015), "los recursos y capacidades de una empresa son los activos tangibles e intangibles utilizados para implementar estrategias" (p. 78). Los recursos agrupan factores como el capital, la tecnología, los trabajadores, la reputación de la organización, entre otros. Las capacidades, por otro lado, se refieren a "la habilidad de una empresa para explotar sus recursos" (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2015, p. 79). Por lo que la cita menciona que las capacidades y recursos son valiosos, difíciles de imitar, y sin sustitutos cercanos son fuentes potenciales de ventajas competitivas sostenibles.

Como señala IICA (2018) para reconocer estas habilidades, una empresa agrícola debe analizar sus recursos y capacidades en relación con los siguientes aspectos:

Lo que es valorado en el mercado. "Los recursos o la capacidad crean valor para el cliente si resuelve un problema, satisface una necesidad o responde a sus convicciones".

Escaso. "Se refiera a una pregunta que se debe plantear en el proceso de identificar

competencias centrales es, ¿cuántas otras agroempresas tienen este recurso y capacidad que se está analizando?, si pocas lo poseen califica como escaso”.

Difícil de imitar. “Son recursos o capacidades para las que se precisa requerir de tiempo o dinero para ser imitadas”

Tabla 1

Matriz para analizar recursos y capacidades

EL RECURSO O LA CAPACIDAD ES...									
¿VALORA DO EN EL MERCADO O?	+	¿ESCASO?	+	¿DIFÍCIL DE IMITAR	+	¿INSUSTITUIBLE?	=	CONSECUENCIA COMPETITIVA	IMPLICACIONES EN RENDIMIENTO
NO	+	NO	+	NO	+	NO	=	Desventaja competitiva	Abajo del promedio
SÍ	+	NO	+	NO	+	SÍ/NO	=	Paridad competitiva	Promedio
SÍ	+	SÍ	+	NO	+	SÍ/NO	=	Ventaja competitiva temporal	Arriba del promedio
SÍ	+	SÍ	+	SÍ	+	SÍ	=	Ventaja competitiva sostenible	Arriba del promedio

Nota. La figura ilustra los posibles escenarios, como resultado de la puesta en práctica de la evaluación de la matriz para analizar recursos y capacidades de Hoskisson et al. (2013). Tomado del *Manual de gestión empresarial estratégica* (p.42), por (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura [IICA], 2018), IICA

Insustituibles. “Un ejemplo de este atributo es la relación de trabajo basada en la confianza

que algunos agroempresarios establecen con sus empleados, con compradores o con proveedores. Estas relaciones toman tiempo para desarrollarse, son difíciles de reconocer por los competidores y tienen muy pocos sustitutos o directamente son insustituibles” (ICA, 2018, p.41)

1.4.7.2 Análisis de la estructura organizativa y cultura empresarial. Hill y Jones (2011) definen la estructura organizativa como "la forma en que se dividen, agrupa y coordinan formalmente las tareas de los trabajos" (p. 422). Es decir que la estructura organizacional incide en la efectividad y la eficiencia de una empresa, al igual que en la capacidad para adaptarse al cambio. Por otro lado, la cultura empresarial se refiere a "los valores, creencias, comportamientos y suposiciones que son compartidos por los miembros de una organización" (Hill y Jones, 2011, p. 424). La cultura puede facilitar o dificultar el cambio estratégico, por lo que su análisis es crucial.

1.4.7.3 Evaluación del desempeño financiero y operativo. Según Westerfield et al., (2018), la evaluación del desempeño financiero contiene el análisis de indicadores financieros fundamentales como la liquidez, la eficiencia operativa, el apalancamiento y la rentabilidad. Estos indicadores "brindan una imagen más clara de las fortalezas y debilidades de una empresa" (p. 61). Por su parte, la evaluación del desempeño operativo se enfoca en aspectos como la calidad del producto, la satisfacción del cliente, la eficiencia de la cadena de suministro y la productividad (Heizer y otros, 2017). Estos factores determinan la efectividad de las operaciones y pueden revelar áreas de mejora.

2.4.7.4 Recursos tangibles. Para definir los recursos tangibles, Martínez y Milla (2005) menciona que "Los activos que son relativamente fáciles de identificar se denominan recursos tangibles, tales como, activos físicos, financieros, tecnológicos, y organizacionales que una empresa emplea para crear valor para sus clientes" (p.82).

Tabla 2*Recursos tangibles*

Variables	Elementos
Financieros	Caja y activo disponible
	Capacidad de aumentar los dividendos de la empresa
	Capacidad de endeudamiento de la empresa
Físicos	Instalaciones y equipos pioneros en el mercado
	Maquinaria y equipos dotados de la técnica más innovadora
Tecnológicos	Secretos comerciales
	Procesos de producción innovadores
	Patentes, copyright y marcas registradas
Organizacionales	Procesos de planificación estratégica eficaces
	Sistemas de evaluación y control excelentes

Nota. La figura recoge los activos físicos, financieros, tecnológicos y organizacionales de de un caso de estudio (Funken, S.A.). Tomado de *La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral* (p.95), por Martínez y Milla,2005, Díaz de Santos.

1.4.7.5 Recursos intangibles. Para definir los recursos intangibles, Martínez y Milla (2005) menciona que “Resulta más difícil para los competidores y para los directivos de la organización explicar los recursos intangibles ya que se encuentran enlazados en rutinas y practicas originales que han evolucionado y se han ido acumulado a través del tiempo” (p.83).

Tabla 3*Recursos intangibles*

Variables	Elementos
Humanos	Experiencias y capacidades de los trabajadores
	Confianza
	Habilidades directivas
Innovación y creatividad	Prácticas y procedimientos específicos de la empresa
	Capacidades técnicas y científicas
	Capacidad de innovación
Reputación	Imagen de marca
	Reputación de calidad y confianza ante los clientes
	Reputación de marca pionera en el mercado

Nota. La figura recoge los recursos intangibles tales como humanos, innovación y creatividad y reputación de un caso de estudio (Funken, S.A.). Tomado de *La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral* (p.96), por Martínez y Milla, 2005, Díaz de Santos.

1.4.7.6 Capacidades organizativas. Para definir los recursos intangibles, Martínez y Milla (2005) menciona que “Las capacidades organizativas no son activos tangibles o intangibles específicos, sino las competencias y habilidades que una organización emplea para transformar materia prima en productos finales” (p.84).

En la Tabla siguiente se muestra un ejemplo de una empresa.

Tabla 4*Capacidades organizacionales*

Variable	Elementos
Competencias y habilidades	<p>Excelente servicio al cliente</p> <p>Capacidades de desarrollo de producto inmejorables en el mercado(marca pionera)</p> <p>Capacidad para marcar tendencia en el mercado</p> <p>Procesos de innovación insuperables por los competidores</p> <p>Flexibilidad de los procesos de fabricación</p> <p>Ubicación de las fábricas en puntos estratégicos</p> <p>Proceso de imitación de los competidores controlado</p>

Nota. La figura recoge las capacidades organizacionales compuestas por competencias y habilidades de un caso de estudio (Funken, S.A.). Tomado de *La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral* (p.96), por Martínez y Milla,2005, Díaz de Santos.

1.4.8 Ambiente externo

Para la evaluación del entorno se debe examinar cómo los factores del entorno externo y el cambio de los mismos pueden afectar la demanda de los productos o servicios. Por ejemplo, se debe examinar cómo los factores económicos pueden aumentar o disminuir la demanda, y del análisis, concluir que si aumentan la demanda es oportunidad o si la disminuyen es una amenaza. De la misma manera, si los demás factores externos aumentan la demanda son una oportunidad y si la disminuyen amenaza (Moreno y otros, 2009).

El análisis del entorno externo e interno forma parte importante para el desarrollo de la organización ya que se debe tener en cuenta las implicaciones globales independiente mente de la organización, debido a que el entorno afecta de maneras distintas a cada organización pues estos difieren en su tamaño, metas, ubicación, estrategias, metas y entre

Sobre el tema, González et al., (2013) escribe “Las organizaciones están ubicadas en un complejo contexto económico, político, tecnológico, social, cultural y demográfico, a los cuales debe adaptar sus estrategias para alcanzar el cumplimiento de los objetivos organizacionales” (p.9)

Por su parte, parafraseando a (Guerrini, 2016) el ambiente externo exige que la organización cree segmentos (unidades administrativas) que respondan a sus especificidades; sin embargo, la organización debe garantizar la cohesión de los vínculos entre las unidades; estas preguntas dieron lugar a la propuesta de los conceptos de diferenciación e integración.

Contemplando las citas anteriores el ambiente externo de las organizaciones se ven inversas en un entorno complicado, donde aspectos políticos, económicos, técnicos, sociales, culturales y demográficos influyen en su desarrollo demandando una adaptación constante de las estrategias organizacionales para el logro de los objetivos, destacando la importancia de la diferenciación y la integración como estrategias claves. La diferenciación implica adaptar las unidades administrativas para que se logren ajustar a las particularidades del entorno externo, por otra parte, la integración se trata de asegurar que todas las esas áreas trabajen juntas de manera armoniosa.

1.4.8.1 Análisis PESTEL. A decir de Thompson, et al., (2015) “el análisis PESTEL se centra en los seis componentes estratégicos principales del microambiente: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales” (p.70).

El ambiente externo de una organización comprende factores, componentes o dimensiones fuera de su control directo que influyen en su funcionamiento y toma de decisiones.

1.4.8.1.1 Dimensión política.

a. Estabilidad de la administración pública. Como menciona Pérez y García (2018). “La

estabilidad de la administración pública es fundamental para garantizar la continuidad de las políticas y programas gubernamentales, así como para fomentar un entorno empresarial predecible y favorable para la inversión”. (p.150) Esto permite que las empresas puedan planificar a largo plazo y tomar decisiones estratégicas con mayor confianza.

b. Política fiscal. Como señala Martínez (2019) “La política fiscal, como los impuestos y el gasto público, tienen un impacto directo en el entorno empresarial y pueden influir en la competitividad de las empresas. (p.80) La política fiscal equilibrada, con incentivos fiscales, estratégicos y una asignación adecuada de recurso, puede fomentar el desarrollo económico y mejorar el clima de negocios

c. Política económica. Como establece Rodríguez y Fernández, et al., (2021). “La política económica, que abarca aspectos como la regulación del mercado, el control de la información y las tasas de interés, juegan un papel crucial en la creación de un ambiente favorable para el desarrollo empresarial”. (p.28)

d. Política Exterior. A decir de González y López (2022). “Las relaciones internacionales y la política exterior de país pueden tener implicaciones significativas para las empresas que operan en mercados globales, afectando aspectos como el comercio, las inversiones, y la cooperación económica”. (p.95).

e. Comercio Exterior. Como señala Sánchez y Pérez (2023). “El comercio exterior, incluyendo las políticas comerciales, los acuerdos comerciales y las barreras arancelarias, influye directamente en la capacidad de las empresas para acceder a nuevos mercados y competir a nivel global”. (p.25)

f. Política Social. Como señala Torres y Ramírez (2024). “Las políticas sociales, como las relacionadas con la salud, educación y el bienestar social, pueden tener un impacto

significativo en el entorno empresarial, al influir en la calidad de vida de los trabajadores y la disponibilidad de mano de obra calificada”. (p.140) Estas políticas pueden influir en el poder adquisitivo y la preferencia de los consumidores, lo que a su vez puede afectar la demanda de bienes y servicios.

1.4.8.1.2 Dimensiones económicas.

a. Ciclo Económico. Para Gutiérrez y Hernández (2020). “El ciclo económico, que incluye periodos de expansión y recesión, puede afectar significativamente la demanda de bienes y servicios, así como la rentabilidad y las decisiones de inversión de la empresa”. (p.80).

b. Tendencias del PIB. Como señala Ruiz y Martínez (2021). “Las tendencias del Producto Interno Bruto son un indicador clave de la actividad económica general y puede influir en las expectativas de crecimiento y las decisiones de inversión de las empresas”. (p.28).

c. Tipos de Interés. Como señala Álvarez y Gómez (2022). “Los tipos de interés, determinados por los bancos centrales y las condiciones del mercado, afectan los costos de financiamiento y las decisiones de inversión de las empresas, así como el consumo de los hogares.” (p.72).

d. Tipo de Cambio. Para Fernández y García (2023). “Las fluctuaciones en los tipos de cambio pueden tener un impacto significativo en las empresas que operan en mercados internacionales, afectando los precios de exportación e importación, así como la competitividad de los productos y servicios”. (p. 51).

e. Tendencias del IPC. Como señala Ramírez y López (2024). “Las tendencias del Índice de Precios al Consumidor (IPC) reflejan los niveles de inflación y pueden afectar el poder adquisitivo de los consumidores, así como los costos de producción y los precios de venta de las empresas”. (p. 95)

f. Desempleo. Como señala Torres y Pérez (2019) “Los niveles de desempleo pueden tener un impacto significativo en la demanda de bienes y servicios, así como en la disponibilidad de mano de obra y los costos laborales de las empresas.” (p. 130).

1.4.8.1.3 Dimensión sociocultural

a. Demografía. Como señala Hernández y García (2020). “Los cambios demográficos, como el envejecimiento de la población, la migración y los patrones de natalidad, pueden influir en la demanda de bienes y servicios, así como en la disponibilidad de mano de obra y las preferencias de los consumidores”. (p. 71).

b. Movilidad social. Como señala Sánchez y Ramírez (2021). “Los patrones de movilidad social, que reflejan los cambios en la distribución de la riqueza y el estatus socioeconómico, pueden tener implicaciones para la demanda de bienes y servicios, así como para la disponibilidad de mano de obra calificada”. (p. 51).

c. Cambio del estilo de vida. Como señala Pérez y Torres (2022) “Los cambios en el estilo de vida, como la adopción de nuevas tendencias y valores culturales, pueden influir en las preferencias de los consumidores y generar nuevas oportunidades de negocio para las empresas”. (p. 95) Las empresas deben mantenerse atentas a estos cambios en los estilos de vida y adaptar sus productos, servicios y estrategias de marketing en consecuencia.

d. Actitudes hacia el trabajo y ocio. Como señala Ramírez y Fernández (2023). “Las actitudes de la sociedad hacia el trabajo y el ocio pueden afectar la disponibilidad y la motivación de la mano de obra, así como las preferencias de los consumidores en cuanto al uso de su tiempo y recursos”. (p. 73) Las empresas deben comprender estas tendencias socioculturales y adaptar sus prácticas de recursos humanos, así como sus estrategias de producto y marketing, para alinearse con las expectativas y preferencias de la sociedad.

e. Nivel de consumo. Como señala García y Hernández (2024), “El nivel de consumo de la sociedad, influenciado por factores económicos y culturales, determina la demanda de bienes y servicios, lo que a su vez influye en las estrategias de producción y marketing de las empresas”. (p. 28).

f. Nivel de educación. Como señala Torres y Sánchez (2019), “El nivel de educación de la población puede influir en la disponibilidad de mano de obra calificada, así como en las preferencias y patrones de consumo de los individuos, lo que a su vez puede afectar las estrategias de las empresas”. (p. 52).

1.4.8.1.4 Dimensión tecnológica.

a. Gasto público en I+D+i. Como señala Fernández y Pérez (2021). “El gasto público en investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) puede impulsar el avance tecnológico y la generación de conocimiento, lo que a su vez puede beneficiar a las empresas al facilitar la adopción de nuevas tecnologías y procesos.”. (p. 95). Esto puede proporcionar a las empresas acceso a tecnologías de vanguardia, mejorar su productividad y eficiencia, y fomentar la innovación de productos y servicios.

b. Nuevos descubrimientos. Borrás-Alomar et al. (2021) definen los nuevos descubrimientos como "los hallazgos científicos y tecnológicos que amplían las fronteras del conocimiento y conducen a nuevas aplicaciones prácticas" (p. 12). Estos descubrimientos son esenciales para el avance científico y el desarrollo de nuevas tecnologías.

c. Desarrollo de patentes. Las patentes son un indicador clave de la actividad innovadora de un país o región. De acuerdo con la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI, 2019), "las patentes constituyen una fuente importante de información tecnológica y pueden ser utilizadas como indicadores de la actividad inventiva y el cambio tecnológico" (p. 9).

d. Nivel de rapidez de transferencia tecnológica. La transferencia tecnológica es el proceso de transferir conocimientos, habilidades y tecnologías desde su fuente de origen a otro contexto o aplicación. Según Bozeman (2000), "la transferencia efectiva de la tecnología es un factor crítico para la difusión y adopción de innovaciones en la economía" (p. 629).

e. Tasas de obsolescencia. La obsolescencia tecnológica se refiere a la disminución o pérdida de valor de una tecnología debido al desarrollo de alternativas más modernas y eficientes. Según Cantamessa y Montagna (2016), "la obsolescencia tecnológica es un factor clave que debe considerarse en la gestión del ciclo de vida de los productos y servicios" (p. 2)

f. Infraestructura tecnológica. La infraestructura tecnológica se refiere a los recursos físicos y digitales que permiten el desarrollo y la aplicación de tecnologías. Según Fritschy y Spinatsch (2013), "una infraestructura tecnológica adecuada es esencial para fomentar la innovación y la adopción de nuevas tecnologías en una economía" (p. 45).

1.4.8.1.5 Dimensión ecológica.

a. Política medioambiental. La política medioambiental se refiere a las leyes, regulaciones y acciones gubernamentales destinadas a proteger el medio ambiente y promover el desarrollo sostenible. Según el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA, 2019), "una política medioambiental efectiva es fundamental para abordar los desafíos ambientales globales, como el cambio climático, la pérdida de biodiversidad y la contaminación" (p. 13).

b. Tratamiento de residuos. El tratamiento de residuos se refiere a las actividades y procesos destinados a gestionar y reducir el impacto ambiental de los residuos generados por la actividad humana. Según Hoornwegy Bhada-Tata (2012), "un sistema adecuado de tratamiento de residuos es esencial para proteger la salud pública y el medio ambiente" (p. 2).

c. Producción y coste de la energía. La producción y el coste de la energía son factores clave que influyen en la sostenibilidad económica y ambiental de una región o país. De acuerdo con la Agencia Internacional de Energía (AIE, 2021), "la transición hacia fuentes de energía más limpias y asequibles es fundamental para lograr los objetivos de desarrollo sostenible" (p. 7).

1.4.8.1.6 Dimensión legal.

a. Ley de economía popular y solidaria. (LOEPS) en Ecuador regula las actividades económicas basadas en los principios de solidaridad, cooperación y reciprocidad. Según Coraggio (2011), la LOEPS "promueve el desarrollo de formas de organización económica basadas en la solidaridad y la cooperación, con enfoque en la economía popular y el trabajo asociativo" (p. 367).

b. Ley de control de poder mercado. Ecuador tiene como objetivo evitar, prevenir, corregir y sancionar el abuso de operadores económicos con poder de mercado. Según Muñoz Gómez (2016), esta ley "busca promover la competencia y la eficiencia en los mercados, así como proteger los derechos de los consumidores" (p. 87).

c. Salud y Seguridad en el trabajo. La legislación sobre salud y seguridad en el trabajo establece normas y regulaciones para proteger la integridad física y mental de los trabajadores en su entorno laboral. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2022), "las normas sobre seguridad y salud en el trabajo son fundamentales para prevenir accidentes y enfermedades profesionales, promoviendo entornos de trabajo seguros y saludables" (p. 1).

d. Ley orgánica de defensa del consumidor. Ecuador establece los derechos y obligaciones de los consumidores y proveedores de bienes y servicios. Según Salgado Pesántez (2012), esta ley "busca proteger los derechos de los consumidores, garantizando la calidad y seguridad de los productos y servicios ofrecidos en el mercado" (p. 19).

e. Ley orgánica de eficiencia económica y generación de empleo. En Ecuador tiene

como objetivo promover la inversión y el empleo mediante incentivos y facilidades para el desarrollo de actividades económicas. Según Carrillo Salcedo (2019), esta ley "busca fomentar la competitividad y productividad de las empresas, así como generar nuevas fuentes de empleo" (p. 28).

2. MATERIALES Y MÉTODOS

2.1 Enfoque de investigación

Se empleó un enfoque cualitativo cuantitativo. En el primer caso se recolectarán datos sin expresión numérica derivados del análisis externo e interno, y en el segundo caso datos con expresión numérica principalmente para el análisis interno.

2.2 Tipo de investigación

Por su tipo la investigación en un primer momento es básica por cuanto se hará un diagnóstico estratégico considerando factores internos y externos que influyen en el comportamiento de la empresa Granadilla Monte Olivo SAS sobre esa base se diseñará el plan estratégico dando en segundo lugar una investigación aplicada.

2.3 Variables

Para el análisis estratégico, se han identificado dos grandes conjuntos de variables: el ambiente externo y el ambiente interno (primer objetivo específico de investigación)

El ambiente externo comprende seis dimensiones: política, económica, sociocultural, tecnológica, ecológica y legal, cada una de estas dimensiones engloba diversos indicadores específicos que permiten evaluar su impacto en la organización, tales como la estabilidad de la administración pública, las tendencias del PIB, el nivel de consumo, el gasto público en I+D+i, la política medioambiental y las leyes vigentes, entre otros.

Por otro lado, el ambiente interno contempla dos dimensiones principales: los recursos,

divididos en indicadores tangibles (financieros, físicos, tecnológicos y organizacionales) e intangibles (humanos, innovación, creatividad y reputación); y las capacidades, representadas por indicadores tales como habilidades y competencias de la empresa.

2.4 Procedimiento de aplicación

2.4.1 Análisis del ambiente externo

Para analizar los entornos externos de la agroempresa se proponen cuatro enfoques, que constituyen herramientas para identificar y evaluar amenazas y oportunidades:

La cadena agroproductiva. – Se investigó los siguientes elementos: a) las características de los diferentes actores y las relaciones entre ellos; b) el sector al que pertenece; c) el territorio en el que opera, y d) otros factores de los contextos nacional e internacional que ejercen influencia en ella. En relación al primer literal, en la Tabla 1 se sintetiza la información que se analizó.

Tabla 5*Bloques de la información para el mapeo de la cadena agroproductiva*

BLOQUE	DESCRIPCIÓN
Relaciones/organizaciones	Relaciones de compra venta, sociales y de organización y concertación existentes entre los actores de los diferentes eslabones y de un mismo eslabón
Actores	Identificación de actores (directos e indirectos) que intervienen en cada eslabón de la cadena. Se trata de reconocer quiénes son los actores principales, sus características, intereses y niveles de incidencia en el proceso
Historia	Idea general de los cambios más importantes y los hitos (siembra, cosecha, procesamiento, distribución y logística, comercialización) que afectaron la cadena en los últimos años. Se incluyen datos de actores, hechos y actores clave
Mercado	Caracterización de la demanda y datos de la oferta. Esta información debe contribuir al conocimiento del mercado y posición del producto en este
Datos económicos	Costos, precios y márgenes de utilidad (históricos y actuales) del producto en cada eslabón
Entornos	Factores de los entornos (sectorial, territorial, nacional e internacional) que pueden afectar positiva o negativamente al desarrollo de la cadena.

Nota. Adaptado de la referencia indicada en la nota al pie

Se considera la metodología propuesta por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) 2018, en el Manual 3, El Análisis interno y externo. Como parte del Programa de Fortalecimiento de Capacidades Agroempresariales y Asociativas.

2.4.2 Instrumentos

Para la construcción de los instrumentos de medición o de recolección de datos, contruidos sobre la base de los objetivos específicos de investigación, se considera a) la operacionalización de la variable, b) la codificación (se hará una vez se tenga los datos en SPSS) y c) establecimiento de niveles de medición.

El tránsito de la variable al ítem se denomina **operacionalización** (transitar de la variable a sus dimensiones o componentes, luego a los indicadores y finalmente a los ítems o reactivos y sus categorías (Anexo 1).

El análisis o mapeo de la cadena agroproductiva fue un ejercicio participativo entre los actores de interés principales de la agroempresa: Proveedores (15), administrador (1), personal operativo (15) y clientes (5), sobre la base de una guía construida para el efecto (Anexo 2).

En el apartado resultados, antes del mapeo de la cadena se muestran datos sobre la caracterización del producto de la agroempresa, el alcance del análisis (local, provincial, regional, nacional o internacional).

Los entornos de la agroempresa. – El entorno es todo aquello ajeno a la agroempresa, que puede influir positiva o negativamente a su rendimiento, crecimiento y utilidades (oportunidades o amenazas). Se analizó los siguientes entornos:

Entorno sectorial. – Para el análisis se usó el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter (Anexo 3).

Entorno territorial. – Se analizó dicho entorno para determinar qué componentes del lugar (espacio geográfico) donde se asienta la agroempresa pueden constituir ventajas competitivas frente a otros territorios o aspectos que pueden quitarle ventaja. Se realizó una entrevista semiestructurada a administrador de la agroempresa (Anexo 4).

Entorno genérico. – La herramienta que se utilizó fue el análisis PESTEL (factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales). Los indicadores analizados de cada uno de estos factores - dimensiones - se muestran en el instrumento de medición del Anexo 5.

Coo-petencia, asociativismo, red de empresas e instituciones. – De acuerdo a la referencia bibliográfica indicada “En el análisis de la cadena y de los entornos se pueden identificar empresas y/o instituciones con las que se pueden establecer relaciones de colaboración en diferentes sentidos” (p.32). En ese sentido, se entrevistó al administrador de la agroempresa para recoger datos sobre acuerdos de ganar-ganar, coo-petencia³, asociatividad y papel de las instituciones públicas del territorio donde se asienta la agroempresa (Anexo 6).

Evaluación de factores externos (EFE). – Tal como señala la fuente bibliográfica, se analizó de forma participativa la información obtenida en los análisis anteriores a través de una matriz (como la de la Tabla 2 que aparece en el apartado Resultados y discusión) cuyo propósito es presentar una lista de oportunidades y amenazas.

2.5 Análisis interno

Para el análisis interno se aplicó la teoría de la organización basada en el análisis de los recursos y capacidades. Dicho análisis se hizo en compañía del administrador de la agroempresa; se valoró cuatro criterios: 1. Lo que es valorado en el mercado; 2. Escaso; 3. Difícil de imitar; 4. Insustituible.

² Cooperar cuando se trata de crear o agrandar un mercado y competir cuando este se va a repartir.

“Si un recurso o capacidad es calificado con un “no” en los cuatro criterios, representa una debilidad que coloca en desventaja a la organización frente a sus competidores. En el otro extremo, si al aplicar los cuatro criterios todos se evalúan con “sí”, esto quiere decir que el recurso o capacidad es una fortaleza, y adquiere carácter de competencia central, ya que otorga una ventaja

competitiva sostenible que, posiblemente, permitirá obtener mayores ganancias o asegurar la permanencia en el mercado” (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, 2018, p.42).

Para el cumplimiento del segundo objetivo específico de investigación (Identificar las expectativas o demandas de elementos internos y externos de la empresa Granadilla Monte Olivo SAS) primero, se identificó los principales elementos o grupos de interés externos e internos de la agroempresa; segundo, se estableció dimensiones, indicadores e ítems tal y como se muestra en la matriz de operacionalización de variable.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1 Resultados de la investigación

Se presentan los resultados en función de los objetivos específicos de investigación:

3.1.1 Entorno interno de la Agroempresa

A partir de estos criterios (Lo que es valorado en el mercado, Escaso, Difícil de imitar, insustituible) cada capacidad y/o recurso que intervine en los procesos o productos de una agroempresa fue analizado cualitativamente con la herramienta que se mostró en la tabla 6. En esta también se ilustraron los escenarios posibles como resultado de la evaluación.

Tabla 6*Matriz para analizar recursos y capacidades*

EL RECURSO O LA CAPACIDAD ES..									
¿VALORA DOEN EL MERCAD O?		¿ESCAS O?		¿DIFÍCIL DE IMITAR		¿INSUSTITUIB LE?		CONSECUEN CIA COMPETITI VA	IMPLICACIO NESEN RENDIMIEN TO
SI	+	SI	+	NO	+	NO	=	Desventaja competitiva	Promedio
NO	+	NO	+	NO	+	SÍ/NO	=	Paridad competitiva	Abajo del Promedio
SÍ	+	NO	+	NO	+	NO	=	Ventaja competitiva temporal	Promedio
NO	+	SÍ	+	SÍ	+	SÍ	=	Ventaja competitiva sostenible	Arriba del promedio

La valoración formó parte del análisis interno. Si un recurso o capacidad fue calificado con un "no" en los cuatro criterios, representó una debilidad que colocó en desventaja a la organización frente a sus competidores. En el otro extremo, si al aplicar los cuatro criterios todos se evaluaron con "sí", esto quiso decir que el recurso o capacidad fue una fortaleza, y adquirió carácter de competencia central, ya que otorgó una ventaja competitiva sostenible que, posiblemente, permitiría obtener mayores ganancias o asegurar la permanencia en el mercado.

En cualquiera de los escenarios, se debieron pensar y desarrollar acciones para superar debilidades y potenciar fortalezas. Para identificar aquellas fortalezas que fueron competencias centrales hubo que empezar por reconocer lo que ya hacía la organización, o lo que sería capaz de

hacer mejor que la competencia. Para ello, se revisaron los recursos y capacidades que intervinieron en los procesos de producción, poniendo atención en aquellos que fueran únicos o especiales, que implicaran alguna innovación, que permitieran producir con mayor eficiencia o por algún motivo aumentaran la calidad y, por tanto, satisficieran al cliente.

Enfocándose en la matriz presentada, si un recurso o capacidad fue valorado en el mercado, escaso, difícil de imitar e insustituible, representó una ventaja competitiva sostenible que generaría un rendimiento por encima del promedio. Por otra parte, si un recurso o capacidad no fue valorado en el mercado, no fue escaso, no fue difícil de imitar y fue sustituible, implicó una desventaja competitiva y un rendimiento promedio.

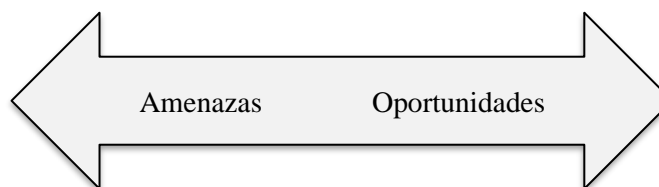
Asimismo, si un recurso o capacidad fue valorado en el mercado, no fue escaso, no fue difícil de imitar y no fue insustituible, se tradujo en una ventaja competitiva temporal y un rendimiento promedio. Finalmente, si un recurso o capacidad no fue valorado en el mercado, fue escaso, difícil de imitar e insustituible, representó una paridad competitiva y un rendimiento por debajo del promedio.

3.1.2. Entorno externo de la Agroempresa

Como se indicó en el Anexo 3, la valoración del comportamiento de cada variable de acuerdo a las fuentes que proporcionan datos objetivos sobre el entorno. Para la medición se utilizó la escala de 5 puntos donde 1 significa muy negativo (- -); 2 negativo (-); 3 neutro o indiferente (0); 4 positivo (+) y 5 muy positivo (+ +). Luego, se representó gráficamente mediante la unión de todos los puntos. Finalmente, partiendo de la situación neutral o de equilibrio, los picos a la derecha representan las oportunidades y los picos a la izquierda las amenazas. Con esto se habrá construido el perfil estratégico del entorno de la unidad económica agroempresarial, ver Figura 2.

Figura 2*Perfil Estratégico del entorno*

I.1 FACTOR POLÍTICO-LEGAL	1 (--)	2 (-)	3 (0)	4 (+)	5 (++)
Ley de Economía Popular y Solidaria			x		
Ley de Control del Poder de Mercado		x			
Comercio exterior			x		
Estabilidad del gobierno			x		
Ley de Economía Popular y Solidaria				x	
Ley de control de poder del mercado	x				
Ley orgánica de defensa del consumidor				X	
Ley orgánica de eficiencia económica			x		
I.2 FACTOR ECONÓMICO					
Ciclo económico	x				
Tipos de interés			x		
Tendencias del IPC					X
Tendencias del PIB				x	
I.3 FACTOR TECNOLÓGICO					
Nuevos procesos de producción					X
Uso de internet			x		
Nuevos materiales			x		
I.4 SOCIALES					
Movilidad social				X	
Preferencias de los consumidores			x		
Nivel de consumo				X	
Nivel de educación				x	
I.5 AMBIENTAL					
Política medio ambiental				X	
Tratamiento de residuos	x				
Preocupación por el medio ambiente			x		
Política medioambiental				x	



El análisis del entorno externo revela una serie de factores político-legales que impactan positivamente a la agroempresa, destacando la Ley de Economía Popular y Solidaria. En el ámbito económico, las tendencias del IPC ejercen una influencia favorable, mientras que el ciclo económico representa un desafío. Las nuevas tecnologías de producción y el uso de internet son oportunidades en el factor tecnológico. Socioculturalmente, el nivel educativo de la población beneficia a la empresa, al igual que la movilidad social ascendente. En cuanto al factor ambiental, si bien la política medioambiental es favorable, existen áreas de mejora en el tratamiento de residuos y la preocupación por el medio ambiente.

3.1.3 Sector competitivo agroempresarial (Análisis de las cinco fuerzas de Porter)

Rivalidad entre competidores: La demanda lenta del comprador, la débil diferenciación de productos, los altos costos fijos y la presencia de múltiples competidores de similar tamaño contribuyen a una intensa rivalidad en el sector. No obstante, los bajos costos de cambio para el comprador y las bajas barreras de salida moderan parcialmente esta rivalidad.

Amenaza de nuevos competidores: El interés de nuevos participantes y la creciente demanda del comprador representan una amenaza significativa de nuevos ingresos. Sin embargo, las altas barreras de entrada, las ventajas en costos basadas en la experiencia y el panorama incierto del sector actúan como contrapesos.

Amenaza de productos sustitutos: La disponibilidad de sustitutos y su desempeño comparable plantean una amenaza considerable. Por el contrario, la inexistencia de buenos sustitutos y los altos costos de cambio para los usuarios finales reducen esta amenaza.

Poder de negociación de proveedores: Los proveedores ejercen un poder considerable debido a la diferenciación y la importancia crucial de sus materias primas, la falta de sustitutos y la concentración de su industria. No obstante, la disponibilidad de materias primas, los bajos

costos de cambio y el gran número de proveedores contrarrestan parcialmente este poder.

Poder de negociación de compradores: Los compradores tienen un poder de negociación significativo, respaldado por los bajos costos de cambio a productos competidores, la estandarización de los productos, su menor número en relación con los vendedores, la débil demanda relativa a la oferta y su capacidad de integración hacia atrás. Sin embargo, este poder se ve contrarrestado por la diferenciación de los productos, el gran número de compradores en relación con los vendedores y la insuficiente oferta para satisfacer la demanda.

Tabla 7

Matriz de evaluación de factores externos oportunidades (EFE)

ENTORNO	FACTORES EXTERNOS	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES					
Cadena	Prestadores de servicios de apoyo	Instituciones financieras vinculadas al público sector agroempresarial	0.10	3	0.30
Entorno sectorial Especifico	Rivalidad entre competidores	Ningún competidor está bien posicionado	0.25	3	0.75
Entorno genérico	Fuerza socio cultural	Consumo de productos nativos	0.15	2	0.30
Entorno territorial	I+D+i	Existe coordinación para la investigación.	0.20	1	0.20

Tabla 8

Matriz de evaluación de factores externos amenazas (EFE)

ENTORNO	FACTORES EXTERNOS	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
AMENAZAS					
Cadena	Actores públicos	Deficiente asistencia técnica	0.10	2	0.20
Entorno sectorial específico	Proveedores	Existen pocos proveedores, precios altos.	0.05	3	0.15
Entorno genérico	Fuerza económica.	Inestabilidad cambiaria	0.05	2	0.10
Entorno territorial	Formación RR. HH.	Mano de obra no calificada.	0.10	4	0.40
Total			1		2.40

Tras realizar una entrevista con el gerente de la empresa Granadilla Monte Olivo SAS, se obtuvo información relevante para evaluar los factores externos que influyen en su desempeño. Esta información fue utilizada para construir la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).

La matriz EFE evaluó los factores externos que impactan a la empresa, clasificándolos como oportunidades o amenazas. Cada factor se valoró en una escala de 1 a 4, donde 4 representaba una excelente capacidad de respuesta, y se le asignó un peso relativo según su importancia, sumando 1.0 en total.

En cuanto a las oportunidades identificadas, destacó la rivalidad entre los competidores existentes, donde ningún competidor se encontraba bien posicionado. Esta situación recibió un peso de 0.25 y una clasificación de 3, lo que representaba una buena capacidad de respuesta por

parte de la empresa. Otra oportunidad relevante fue el consumo de productos nativos, impulsado por la fuerza sociocultural, con un peso de 0.15 y una clasificación de 2, indicando una capacidad de respuesta promedio.

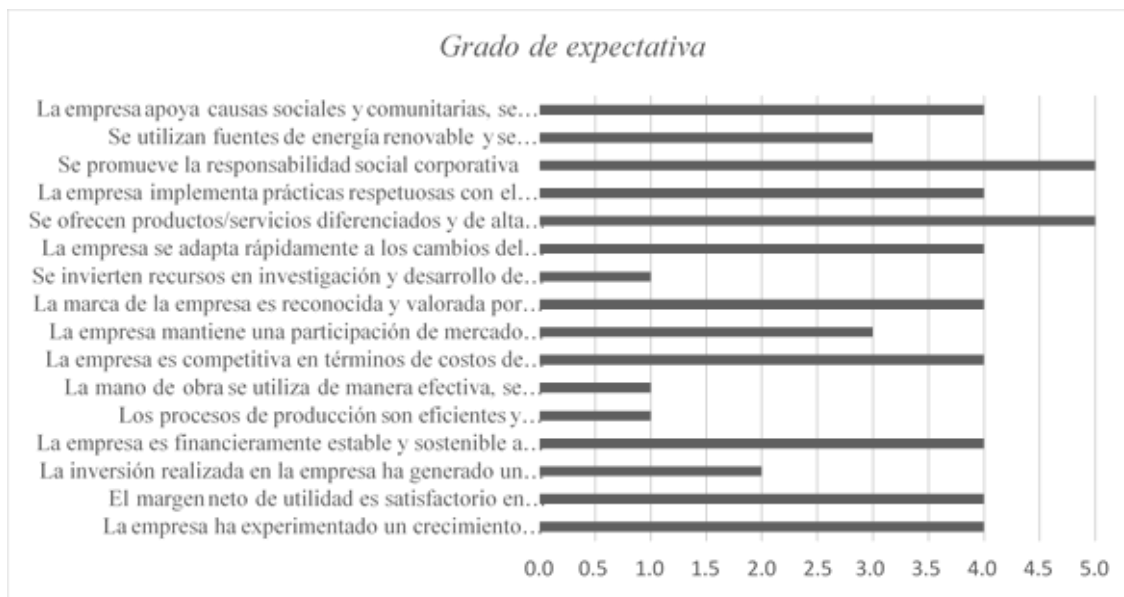
Por otro lado, las amenazas más significativas fueron la mano de obra no calificada en el entorno territorial, con un peso de 0.10 y una clasificación de 4, lo que sugería una deficiente capacidad de respuesta. Además, se identificó la existencia de pocos proveedores con precios altos en el entorno sectorial específico, con un peso de 0.05 y una clasificación de 3, representando una capacidad de respuesta por encima del promedio.

Otros factores considerados fueron la presencia de prestadores de servicios de apoyo, como instituciones financieras públicas vinculadas al sector agroempresarial, y la existencia de coordinación para la investigación, desarrollo e innovación en el entorno territorial.

El valor ponderado total de la empresa fue de 2.40, lo cual indicaba que se encontraba por debajo del promedio en sus esfuerzos por aplicar estrategias que aprovecharan las oportunidades externas y evitaran las amenazas.

3.1.4 Expectativas de elementos internos

3.1.4.1 Dueño de la agroempresa. La figura 3 muestra los resultados promedio de la encuesta aplicada al dueño de la empresa Granadilla Monte Olivo SAS, en la que se evaluaron diferentes aspectos relacionados con las expectativas y demandas internas de la organización. El dueño calificó cada aspecto en una escala del 1 al 5, donde 1 representa "Totalmente en desacuerdo" y 5 "Totalmente de acuerdo".

Figura 3*Grado de expectativas del dueño*

Los resultados más relevantes son:

El dueño está "Totalmente de acuerdo" en que la empresa ha experimentado un crecimiento constante en sus ventas año tras año, con una calificación de 5.

Está "Totalmente de acuerdo" en que la empresa es financieramente estable y sostenible a largo plazo, con una calificación de 5.

Está "Totalmente en desacuerdo" en que los procesos de producción son eficientes y optimizados, con una calificación de 1.

Está "Totalmente en desacuerdo" en que la mano de obra se utiliza de manera efectiva, se aplican tecnologías y métodos de mejora continua, con una calificación de 1.

Está "Totalmente de acuerdo" en que la empresa es competitiva en términos de costos de producción, con una calificación de 5.

Está "De acuerdo" en que la empresa mantiene una participación de mercado sólida y creciente, con una calificación de 4.

Está "Totalmente de acuerdo" en que la marca de la empresa es reconocida y valorada por los clientes, con una calificación de 5.

Está "Totalmente en desacuerdo" en que se invierten recursos en investigación y desarrollo de nuevos productos/servicios, con una calificación de 1.

Está "Totalmente de acuerdo" en que la empresa se adapta rápidamente a los cambios del mercado y la competencia, con una calificación de 5.

Está "Totalmente de acuerdo" en que se ofrecen productos/servicios diferenciados y de alta calidad, con una calificación de 5.

Está "Totalmente de acuerdo" en que se promueve la responsabilidad social corporativa, con una calificación de 5.

Está "De acuerdo" en que se utilizan fuentes de energía renovable y se minimiza el impacto ambiental, con una calificación de 4.

Los resultados sugieren que, desde la perspectiva del dueño, la empresa Granadilla Monte Olivo SAS cumple en gran medida con las expectativas y demandas externas relacionadas con el desempeño financiero, la competitividad, la calidad de productos/servicios, la adaptabilidad al mercado y la responsabilidad social y ambiental.

Se observa una alta satisfacción con aspectos como el crecimiento en ventas, el margen de utilidad, la estabilidad financiera, la competitividad en costos, la marca reconocida y la diferenciación de productos/servicios. Asimismo, el dueño considera que la empresa implementa prácticas respetuosas con el medio ambiente, promueve la responsabilidad social corporativa y apoya causas sociales y comunitarias.

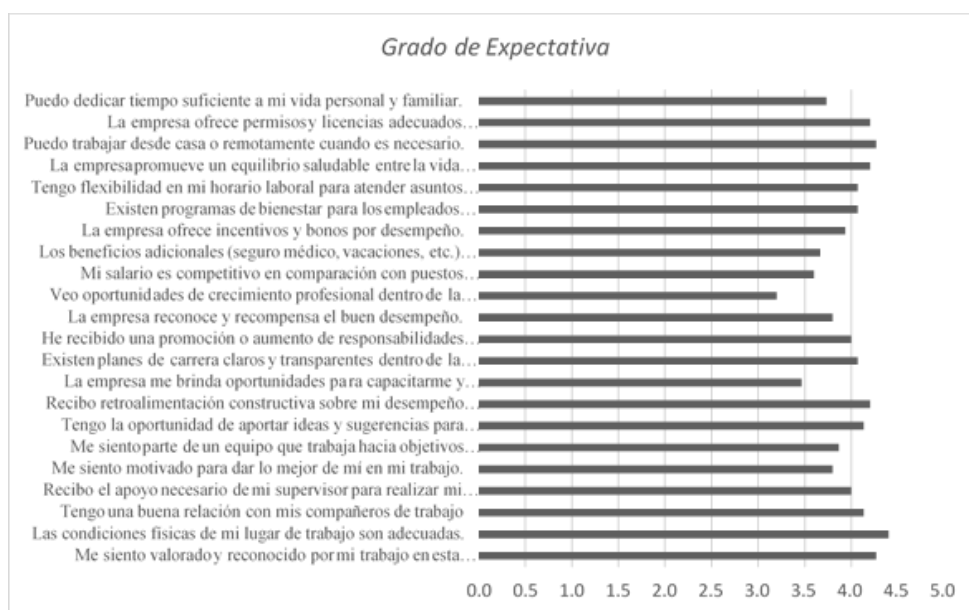
Sin embargo, existen áreas de mejora identificadas por el dueño, como la eficiencia y optimización de los procesos de producción, la utilización efectiva de la mano de obra y la

aplicación de tecnologías y métodos de mejora continua. Además, el dueño reconoce que no se invierten recursos en investigación y desarrollo de nuevos productos/servicios.

3.1.4.2 Trabajadores. En esta figura se muestran los resultados promedio de la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Granadilla Monte Olivo SAS en la que se evaluaron diferentes aspectos relacionados con las expectativas y demandas internas de la organización. Los trabajadores calificaron cada aspecto en una escala del 1 al 5, donde 1 representa "Totalmente en desacuerdo" y 5 "Totalmente de acuerdo".

Figura 4

Grado de expectativas de los trabajadores



A continuación, se presentan los hallazgos más relevantes:

En promedio, los encuestados se sienten "De acuerdo" (4.3) en cuanto a sentirse valorados y reconocidos por su trabajo en la empresa.

En promedio, los encuestados están "De acuerdo" (4.4) con que las condiciones físicas de su lugar de trabajo son adecuadas.

En promedio, los encuestados están "De acuerdo" (4.1) en tener una buena relación con

sus compañeros de trabajo.

En promedio, los encuestados están "De acuerdo" (4.0) en recibir el apoyo necesario de su supervisor para realizar su trabajo de manera efectiva.

En promedio, los encuestados no se encuentran "Ni de acuerdo ni en desacuerdo" (3.8) en sentirse motivados para dar lo mejor de sí en su trabajo.

En promedio, los encuestados no se encuentran "Ni de acuerdo ni en desacuerdo" (3.9) en sentirse parte de un equipo que trabaja hacia objetivos comunes.

En promedio, los encuestados están "De acuerdo" (4.1) en tener la oportunidad de aportar ideas y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo.

En promedio, los encuestados están "De acuerdo" (4.2) en recibir retroalimentación constructiva sobre su desempeño laboral.

Los resultados obtenidos muestran que, en promedio, los trabajadores de la empresa Granadilla Monte Olivo SAS tienen una percepción positiva en aspectos como el reconocimiento, las condiciones físicas del lugar de trabajo, la relación con compañeros, el apoyo del supervisor, la oportunidad de aportar ideas y sugerencias, y la retroalimentación sobre el desempeño laboral.

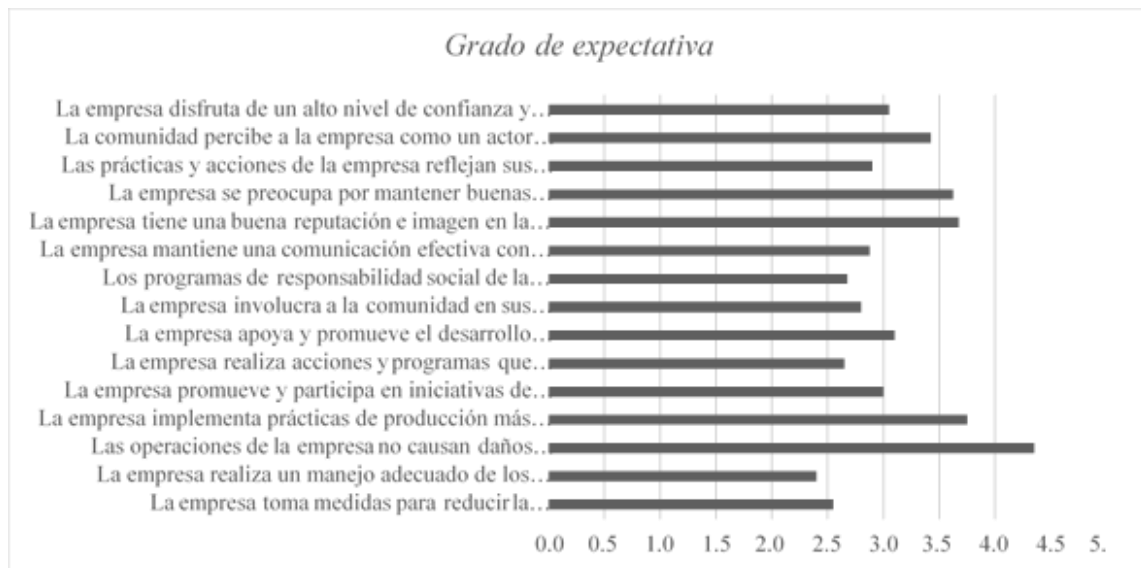
Sin embargo, las áreas de oportunidad se encuentran en la motivación laboral y el sentido de pertenencia al equipo, donde los promedios se ubican en un nivel neutral o intermedio.

3.1.5 Expectativas de elementos externos de la Agroempresa

3.1.5.1 Comunidad. La tabla muestra los resultados de la encuesta realizada al grupo de interés (comunidad) de la empresa Granadilla Monte Olivo SAS. Los encuestados calificaron diversos aspectos relacionados con las prácticas de responsabilidad social empresarial de la compañía, utilizando una escala de 1 a 5, donde 1 representó "Totalmente en desacuerdo" y 5 "Totalmente de acuerdo".

Figura 5

Grado de expectativas de la comunidad



Los resultados

Las operaciones de la empresa no causan daños significativos al entorno natural ni a la comunidad: 4.4 (promedio más alto).

La empresa toma medidas para reducir la contaminación y el impacto ambiental de sus operaciones: 2.6

La empresa apoya y promueve el desarrollo económico y social de la comunidad: 3.1

La empresa involucra a la comunidad en sus programas de responsabilidad social: 2.8

Los programas de responsabilidad social de la empresa abordan temas relevantes para la comunidad: 2.7.

La empresa mantuvo una comunicación efectiva con la comunidad sobre sus programas de responsabilidad social: 2.9.

La empresa tiene una buena reputación e imagen en la comunidad: 3.7

La empresa se preocupó por mantener buenas relaciones con la comunidad: 3.6

Las prácticas y acciones de la empresa reflejaron sus valores y compromisos con la comunidad: 2.9

La comunidad percibió a la empresa como un actor responsable y comprometido con el desarrollo sostenible: 3.4

La empresa disfrutó de un alto nivel de confianza y apoyo por parte de la comunidad: 3.1

Los resultados mostraron que la expectativa más alta de los grupos de interés encuestados se relacionó con que las operaciones de la empresa no causaran daños significativos al entorno natural ni a la comunidad (promedio de 4.4).

Por otro lado, los aspectos con promedios más bajos y mayores calificaciones en desacuerdo fueron: la empresa toma medidas para reducir la contaminación y el impacto ambiental de sus operaciones (2.6), la empresa realiza un manejo adecuado de los desechos y residuos generados (2.4), la empresa realiza acciones y programas que benefician a la comunidad local (2.7), la empresa involucra a la comunidad en sus programas de responsabilidad social (2.8), y los programas de responsabilidad social de la empresa abordan temas relevantes para la comunidad (2.7).

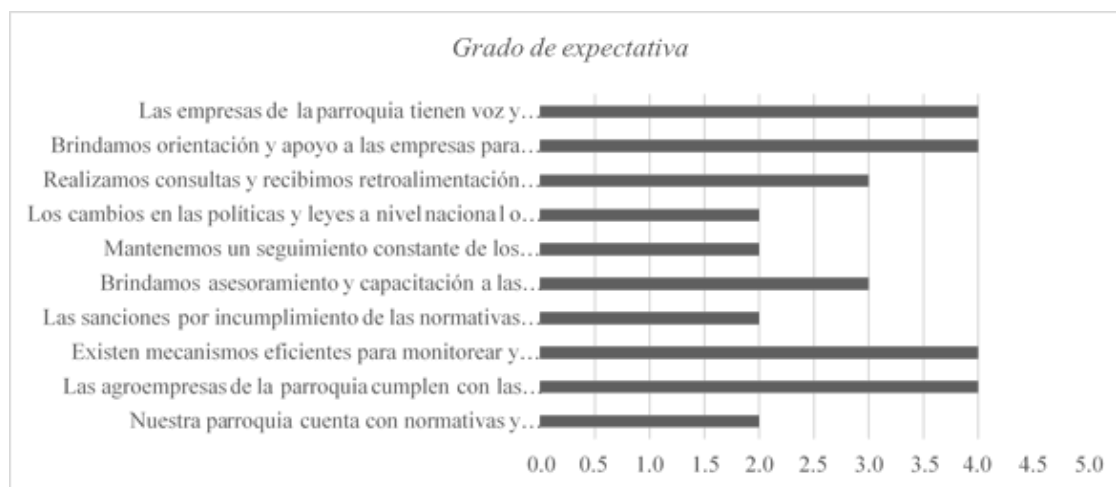
Estos resultados sugirieron que los grupos de interés tuvieron expectativas altas en cuanto a que las operaciones de la empresa no causaran daños al entorno, pero percibieron que existió un área de mejora en la gestión ambiental, el manejo de desechos y residuos, y la inclusión y beneficios directos para la comunidad local.

3.1.5.2 GAD Parroquial Monte Olivo. En esta figura se muestran los resultados promedio de la encuesta realizada al representante del GAD parroquial. Se evaluaron diferentes aspectos relacionados con las expectativas y demandas externas de la organización. El GAD parroquial clasificó cada aspecto en una escala del 1 al 5, donde 1 representa "Totalmente en

desacuerdo" y 5 "Totalmente de acuerdo".

Figura 6

Grado de expectativas del GAD Parroquia



Resultados más importantes

"Nuestra parroquia cuenta con normativas y regulaciones claras para la operación de agroempresas" obtuvo un promedio de 2.0, lo que corresponde a un nivel de "En desacuerdo" según el Grado de expectativas.

"Existen mecanismos eficientes para monitorear y garantizar el cumplimiento de las normativas locales" obtuvo un promedio de 4.0, también en el nivel "De acuerdo".

"Las sanciones por incumplimiento de las normativas locales son claras y se aplican de manera justa" obtuvo un promedio de 2.0, en el nivel "En desacuerdo".

"Realizamos consultas y recibimos retroalimentación de las empresas antes de implementar cambios en las políticas locales" obtuvo un promedio de 3.0, en el nivel "Ni de acuerdo ni en desacuerdo".

Los resultados indican que, según el Grado de expectativas del GAD Parroquial, existen áreas en desacuerdo como la claridad de normativas y regulaciones, la aplicación justa de

sanciones, y el seguimiento de cambios en políticas y leyes que afectan a las industrias locales.

Sin embargo, se encuentra en un nivel de acuerdo con aspectos como el cumplimiento de normativas por parte de la agroempresa, la existencia de mecanismos de monitoreo, el apoyo y orientación brindados a las empresas, y la participación de estas en la toma de decisiones.

3.1.5.3. Clientes. En esta figura se muestran los resultados promedio de la encuesta realizada a los clientes de la empresa Granadilla Monte Olivo SAS en la que se evaluaron diferentes aspectos relacionados con las expectativas y demandas externas de la organización. Los clientes clasificaron cada aspecto en una escala del 1 al 5, donde 1 representa "Totalmente en desacuerdo" y 5 "Totalmente de acuerdo"

Figura 7

Grado de expectativas de los clientes



Calidad del producto/servicio:

En promedio, los clientes están "Totalmente de acuerdo" (4.6) en que el

producto/servicio cumple con sus expectativas de calidad.

Confiabilidad y durabilidad del producto/servicio:

En promedio, los clientes están "De acuerdo" (4.4) en que el producto/servicio es confiable y duradero.

Precio justo del producto/servicio:

En promedio, los clientes están "Totalmente de acuerdo" (4.6) en que el precio del producto/servicio es justo por lo que obtienen.

Valor percibido del producto/servicio:

En promedio, los clientes están "De acuerdo" (4.4) en que el producto/servicio ofrece un buen valor por su dinero.

Trato del personal:

En promedio, los clientes están "Totalmente de acuerdo" (4.8) en que el personal es cortés y los trata con respeto.

Atención a consultas e inquietudes:

En promedio, los clientes están "De acuerdo" (4.2) en que sus consultas e inquietudes son atendidas de manera oportuna.

Satisfacción general con el producto/servicio:

En promedio, los clientes están "De acuerdo" (4.2) en estar satisfechos con su experiencia general con el producto/servicio.

Recomendación del producto/servicio:

En promedio, los clientes están "De acuerdo" (4.4) en recomendar este producto/servicio a otras personas.

Los resultados obtenidos muestran que, en general, los clientes de la empresa Granadilla

Monte Olivo SAS tienen una percepción positiva y altas expectativas con respecto a los productos/servicios ofrecidos, el trato del personal, la atención brindada y la satisfacción general.

Se observa un alto nivel de acuerdo en aspectos clave como la calidad, el precio justo y el trato del personal, lo cual indica que la empresa está cumpliendo con las expectativas de sus clientes en estos aspectos fundamentales.

Asimismo, los clientes muestran una disposición favorable a recomendar los productos/servicios a otras personas, lo que sugiere una experiencia positiva general con la empresa.

3.1.5.4 Proveedores. En esta figura se muestran los resultados promedio de la encuesta realizada a los proveedores de la empresa Granadilla Monte Olivo SAS en la que se evaluaron diferentes aspectos relacionados con las expectativas y demandas externas de la organización. Los proveedores clasificaron cada aspecto en una escala del 1 al 5, donde 1 representa "Totalmente en desacuerdo" y 5 "Totalmente de acuerdo".

Figura 8

Grado de expectativas de los proveedores



En promedio, los proveedores están "Totalmente de acuerdo" (4.9) en entregar productos/servicios que cumplen con los estándares de calidad acordados con los clientes.

En promedio, los proveedores están "Totalmente de acuerdo" (4.7) en demostrar compromiso con la mejora continua de sus productos/servicios.

En promedio, los proveedores no se encuentran "Ni de acuerdo ni en desacuerdo" (3.8) en responder de manera efectiva a las inquietudes o problemas que surgen con sus clientes.

En promedio, los proveedores están "De acuerdo" (4.4) en que sus entregas están libres de defectos o errores.

En promedio, los proveedores están "De acuerdo" (4.3) en cumplir con las especificaciones y requisitos acordados con sus clientes.

En promedio, los proveedores están "De acuerdo" (4.3) en que su desempeño general como proveedor es satisfactorio.

En promedio, los proveedores están "Totalmente de acuerdo" (4.5) en cumplir con los plazos de entrega acordados con sus clientes.

En promedio, los proveedores están "De acuerdo" (4.4) en que sus tiempos de entrega son consistentes y confiables.

Los resultados obtenidos muestran que, en general, los proveedores de la empresa Granadilla Monte Olivo SAS tienen altas expectativas y un buen desempeño en aspectos clave como la calidad de los productos/servicios entregados, el compromiso con la mejora continua, el cumplimiento de especificaciones y requisitos, y el cumplimiento de los plazos de entrega acordados.

Se observa un alto nivel de acuerdo en estos aspectos fundamentales, lo cual indica que los proveedores están cumpliendo con las expectativas de la empresa en términos de calidad,

compromiso y cumplimiento de los acuerdos establecidos.

Sin embargo, se identifica un área de oportunidad en cuanto a la respuesta efectiva a las inquietudes o problemas que puedan surgir con los clientes, donde el promedio se ubica en un nivel neutral.

3.1.6. Análisis FODA de la empresa Granadilla Monte Olivo SAS

El análisis FODA consta de dos factores, considerando los datos anteriores:

Factores internos. - Tiene que ver con las fortalezas y debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales la administración de la empresa tiene algún poder.

Factores externos. - Presenta las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar la agroempresa, factores sobre los que el administrador de la empresa no tiene ningún control

La figura 9 sintetiza el análisis FODA de la agroempresa.

Figura 9

FODA de la agroempresa Granadilla Monte Olivo S.A.S

FOTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento constante en ventas año tras año (depende de las estrategias de marketing, ventas y operaciones internas de la empresa). • Estabilidad financiera y sostenibilidad a largo plazo (depende de la gestión financiera, control de costos y toma de decisiones de la empresa). • Competitividad en costos de producción (depende de la eficiencia operativa, procesos internos y estructura de costos de la empresa). • Participación de mercado sólida y creciente (depende de la estrategia de posicionamiento, calidad de productos/servicios y fuerza de ventas de la empresa). 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos de producción ineficientes y no optimizados (depende de las capacidades operativas, tecnología y gestión interna de la empresa). • Mano de obra no utilizada de manera efectiva, falta de aplicación de tecnologías y métodos de mejora continua (depende de las prácticas de gestión de recursos humanos, capacitación y cultura organizacional interna de la empresa). • Falta de inversión en investigación y desarrollo de nuevos productos/servicios (depende empresa).

<ul style="list-style-type: none"> • Marca reconocida y valorada por los clientes (depende de las estrategias de marketing, imagen corporativa y reputación interna de la empresa). • Adaptabilidad rápida a los cambios del mercado y la competencia (depende de la capacidad de innovación, toma de decisiones y estructura organizacional interna de la empresa). • Productos/servicios diferenciados y de alta calidad (depende de los procesos de producción, control de calidad y capacidades internas de la empresa). • Promoción de la responsabilidad social corporativa (depende de las políticas, programas y acciones internas de la empresa en este ámbito). • Utilización de fuentes de energía renovable y minimización del impacto ambiental (depende de las prácticas, tecnologías y gestión ambiental interna de la empresa). 	<p>de las decisiones estratégicas, asignación de recursos y capacidades internas de la empresa).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de motivación y sentido de pertenencia en algunos trabajadores (depende del ambiente laboral, liderazgo y políticas de recursos humanos internas de la empresa). • Deficiente gestión ambiental y manejo de desechos y residuos (depende de las prácticas, procesos y cultura ambiental interna de la empresa).
--	---

OPORTUNIDADES

AMENAZAS

<ul style="list-style-type: none"> • Instituciones financieras públicas vinculadas al sector agroempresarial (factor externo del entorno económico y político que la empresa no puede controlar). • Ningún competidor bien posicionado (factor externo del entorno competitivo que la empresa no puede controlar directamente). • Consumo de productos nativos impulsado por la fuerza sociocultural (factor externo de las tendencias y preferencias del mercado que la empresa no puede controlar). • Coordinación para la investigación, desarrollo e innovación en el entorno territorial (factor externo del entorno tecnológico y de apoyo gubernamental que la empresa no puede controlar). 	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiente asistencia técnica de actores públicos (factor externo del entorno político y gubernamental que la empresa no puede controlar). • Existencia de pocos proveedores con precios altos (factor externo del poder de negociación de proveedores que la empresa no puede controlar directamente). • Inestabilidad cambiaria (factor externo del entorno económico que la empresa no puede controlar). • Mano de obra no calificada (factor externo del mercado laboral y del entorno educativo que la empresa no puede controlar directamente). • Desafíos en el tratamiento de residuos y la preocupación por el medio ambiente (factor externo de las regulaciones ambientales y tendencias sociales que la empresa no puede controlar).
--	--

<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos procesos de producción y uso de internet (factor externo de los avances tecnológicos que la empresa no puede controlar). • Movilidad social ascendente y nivel educativo favorable (factor externo del entorno sociocultural que la empresa no puede controlar). 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de claridad en normativas y regulaciones locales (factor externo del entorno legal y gubernamental que la empresa no puede controlar).
--	--

Análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener, Explotar) de la Agroempresa

El conocer los principales puntos fuertes y débiles de la Agroempresa nos permite avanzar en el primer paso hacia la definición de estrategias.

La figura 10 sintetiza el análisis CAME consecuencia del análisis FODA. Se definen las estrategias que tienen como objetivo corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener sus fortalezas y explotar sus oportunidades.

Figura 10

Matriz CAME

Estrategias ofensivas (FO)	Estrategias defensivas (FA)
Aprovechar la estabilidad financiera y la marca reconocida para expandir la participación de mercado y captar nuevos clientes.	Fortalecer las relaciones con proveedores confiables y explorar nuevas fuentes de suministro para mitigar el impacto de pocos proveedores y precios altos.
Utilizar los productos/servicios diferenciados y de alta calidad para satisfacer la demanda de consumo de productos nativos.	Implementar programas de capacitación y desarrollo de habilidades para contar con mano de obra calificada y competitiva.
Invertir en nuevos procesos de producción y tecnología para mantener la competitividad en costos y la adaptabilidad al mercado.	Establecer políticas y procedimientos para una gestión ambiental efectiva, el manejo adecuado de residuos y el cumplimiento de normativas y regulaciones locales.
Colaborar con instituciones públicas y centros de investigación para impulsar el desarrollo de nuevos productos/servicios.	Diversificar los mercados y explorar nuevas oportunidades de exportación para mitigar los riesgos de inestabilidad cambiaria
Estrategias de reorientación (DO)	Estrategias de supervivencia (DA)

Implementar programas de mejora continua, optimización de procesos y adopción de tecnologías para aumentar la eficiencia y el rendimiento de la mano de obra.	Reestructurar los procesos de producción, adoptando tecnologías y mejores prácticas para incrementar la eficiencia y reducir costos.
Establecer alianzas estratégicas con centros de investigación y desarrollo para impulsar la innovación de productos/servicios.	Establecer programas de capacitación y desarrollo de habilidades para los trabajadores, con el fin de contar con mano de obra calificada y competitiva.
Desarrollar programas de motivación y pertenencia para los trabajadores, fomentando su participación en la toma de decisiones y en el logro de objetivos comunes.	Implementar sistemas de gestión ambiental y cumplimiento de normativas y regulaciones locales para mitigar riesgos y mejorar la reputación de la empresa.
Mejorar las prácticas de gestión ambiental, implementando medidas para reducir la contaminación, el impacto ambiental y el manejo adecuado de desechos y residuos.	Diversificar las fuentes de ingresos y explorar nuevos mercados para reducir la dependencia de un solo segmento y mitigar los riesgos de inestabilidad económica.

3.2 Discusión de resultados

En el análisis del entorno interno, la aplicación de la matriz de recursos y capacidades propuesta por IICA (2018) permitió identificar fortalezas y debilidades clave en agroempresa Granadilla Monte Olivo SAS. Como fortalezas se destacan su crecimiento constante en ventas, estabilidad financiera, competitividad en costos de producción y adaptabilidad rápida a los cambios del mercado. Esto concuerda con lo señalado por Barney (1991), quien establece que los recursos y capacidades valiosos, raros, difíciles de imitar y no sustituibles son fuentes potenciales de ventajas competitivas sostenibles. Sin embargo, también se detectaron debilidades como procesos de producción ineficientes, mano de obra no utilizada de manera efectiva y falta de inversión en investigación y desarrollo.

En cuanto al análisis del entorno externo, el mapeo participativo de la cadena agroproductiva reveló que la agroempresa Granadilla Monte Olivo SAS forma parte de una cadena con actores clave como proveedores, personal operativo y clientes, y se ve influenciada por

factores del entorno nacional e internacional, tal como lo sugiere IICA (2018). Además, el análisis de los entornos sectorial, territorial y genérico (PESTEL) identificó oportunidades clave como la ausencia de competidores bien posicionados, el consumo de productos nativos impulsado por factores socioculturales y la coordinación para la investigación y desarrollo en el entorno territorial. Esto respalda lo mencionado por Wheelen et al. (2018), quienes destacan la importancia de examinar los factores externos que pueden afectar el desempeño de la organización. Por otro lado, se detectaron amenazas como la deficiente asistencia técnica de actores públicos, la existencia de pocos proveedores con precios altos y la mano de obra no calificada.

La matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) permitió resumir y evaluar las principales oportunidades y amenazas identificadas para la agroempresa Granadilla Monte Olivo SAS, destacando factores como la ley de economía popular y solidaria, las tendencias del IPC y el nivel educativo de la población como oportunidades, y la deficiente asistencia técnica, la existencia de pocos proveedores y la falta de claridad en normativas y regulaciones locales como amenazas, lo cual es coherente con el enfoque sugerido por IICA (2018).

El análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1985) reveló una intensa rivalidad en el sector agroempresarial de Granadilla Monte Olivo SAS, con una amenaza significativa de nuevos competidores y una considerable amenaza de productos sustitutos. Además, se identificó un poder considerable de los proveedores y de los compradores.

Finalmente, el análisis FODA destacó fortalezas de la agroempresa Granadilla Monte Olivo SAS como su crecimiento en ventas, estabilidad financiera y productos diferenciados, pero también debilidades como procesos de producción ineficientes y falta de motivación en algunos trabajadores, asimismo, se identificaron oportunidades como el consumo de productos nativos y nuevos procesos de producción, pero también amenazas como la existencia de pocos

proveedores y la inestabilidad cambiaria. Sobre esta base, el análisis CAME proporcionó estrategias específicas para corregir debilidades, afrontar amenazas, mantener fortalezas y explotar oportunidades en el contexto de la empresa, lo cual es consistente con los enfoques teóricos de planificación estratégica (Almeida y Catilla, 2009; Schoemaker, 1995).

En general, los resultados obtenidos para Granadilla Monte Olivo SAS y su discusión respaldan la aplicación de las metodologías y herramientas propuestas por IICA (2018) y otros autores citados, lo que permitió realizar un análisis estratégico integral de la empresa, sentando las bases para la posterior formulación de su plan estratégico.

4. CONCLUSIONES

- El diseño e implementación de un buen plan estratégico brinda a la agroempresa dirección, enfoque, coordinación, asignación óptima de recursos y control para alcanzar sus metas a largo plazo de manera efectiva; establece el direccionamiento estratégico de la organización para un periodo de tiempo determinado
- El ambiente externo arroja amenazas significativas para la agroempresa que, de no contar con los medios para enfrentarlas, esta puede sufrir consecuencias que erosiones de rentabilidad, crecimiento y supervivencia, por otra parte, el análisis interno permite identificar fortalezas y debilidades clave que influyen en la capacidad competitiva de la empresa.
- Basado en los objetivos específicos de investigación presentados, a continuación, se redactan las recomendaciones y conclusiones para el plan estratégico de la agroempresa Granadilla Monte Olivo SAS:
- El diagnóstico estratégico realizado en la agroempresa Granadilla Monte Olivo SAS permitió identificar fortalezas clave como su estabilidad financiera, participación de mercado y productos diferenciados, así como debilidades en áreas como procesos de producción,

gestión de recursos humanos e innovación, adicionalmente, se detectaron oportunidades y amenazas en el entorno externo que deben ser aprovechadas y mitigadas respectivamente

- A través del análisis de las expectativas y demandas de los elementos internos y externos, se determinó la necesidad de fortalecer la competitividad, la sostenibilidad ambiental, la diversificación de mercados y la capacidad de innovación de la agroempresa, aspectos que fueron abordados en el direccionamiento estratégico propuesto.
- El establecimiento del direccionamiento estratégico, que incluye la misión, visión, valores, políticas, estrategias y planes operativos, brinda a la agroempresa Granadilla Monte Olivo SAS un rumbo claro y coherente para los próximos años, alineando sus esfuerzos hacia el logro de objetivos específicos de crecimiento rentable, innovación, fortalecimiento de relaciones con proveedores, desarrollo del capital humano, sostenibilidad ambiental y diversificación de mercados.
- La implementación efectiva del plan estratégico propuesto permitirá a la agroempresa Granadilla Monte Olivo SAS capitalizar sus fortalezas, corregir sus debilidades, aprovechar las oportunidades del entorno y hacer frente a las amenazas, consolidándose como un referente en el sector agroempresarial de la región y contribuyendo al desarrollo sostenible de su entorno.

5. RECOMENDACIONES

- Implementar de manera integral el plan estratégico propuesto, asignando los recursos necesarios y estableciendo mecanismos de seguimiento y control para garantizar el cumplimiento de los objetivos y estrategias definidas.
- Mantener una constante vigilancia y análisis del entorno interno y externo, con el fin de identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades emergentes que puedan requerir

ajustes en el plan estratégico.

- Fomentar una cultura organizacional alineada con los valores corporativos y el direccionamiento estratégico establecido, promoviendo el compromiso y la participación activa de todos los colaboradores en el logro de los objetivos.
- Fortalecer las relaciones con actores clave como proveedores, instituciones gubernamentales, centros de investigación y clientes, a través de alianzas estratégicas y programas de colaboración que impulsen el desarrollo sostenible de la agroempresa.
- Invertir en la capacitación continua del personal, el desarrollo de habilidades técnicas y la adopción de tecnologías de vanguardia, para mantener una ventaja competitiva basada en la innovación, la productividad y la calidad de los productos y servicios.
- Establecer una gestión ambiental sólida y certificada, promoviendo prácticas sostenibles en todas las etapas de la cadena de valor y minimizando el impacto ambiental de las operaciones.
- Diversificar los mercados de exportación y las líneas de productos, explorando nuevas oportunidades comerciales y mitigando los riesgos asociados a la dependencia de un solo segmentoo región.

6. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO- PLAN ESTRATÉGICO.

6.1 Plan Estratégico

a. Misión

Para la estructuración se consideró los componentes principales (clientes, producto, mercado, preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad, preocupación por imagen pública) empleando una metodología practica y sencilla que da respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Quién soy?, Granadilla Monte Olivo SAS es una empresa agrícola.
- ¿Qué hago?, comprometida con la clasificación y exportación de granadilla de la más alta calidad
- ¿Para quién lo hago?, mercados internacionales de Canadá, España y Reino Unido.
- ¿Para qué lo hago?, satisfacer la creciente demanda de esta exótica fruta en estos países ofreciendo un producto fresco, nutritivo y cultivado de manera sostenible.
- ¿A través de qué lo hago? A través de técnicas agrícolas responsables, procesos de empaque y logística eficientes.

“Granadilla Monte Olivo SAS es una empresa agrícola comprometida con la clasificación y exportación de granadilla de la más alta calidad a los mercados internacionales de Canadá, España y Reino Unido, buscamos satisfacer la creciente demanda de esta exótica fruta en estos países, ofreciendo un producto fresco, nutritivo y cultivado de manera sostenible. A través de técnicas agrícolas responsables, procesos de empaque y logística eficientes.”

b. Visión

Para la elaboración de la Visión 2029 de la agroempresa Granadilla Monte Olivo SAS, se consideró la siguiente metodología:

Primero, se definió claramente qué es la visión empresarial y las características que debe tener para ser inspiradora y alcanzable.

Se tomó en cuenta los siguientes elementos:

- Dimensión de tiempo
- Amplia y detallada
- Positiva y alentadora
- Debe ser realista en lo posible

- Comunica entusiasmo
- Proyecta sueños y esperanzas
- Incorpora valores e intereses comunes
- Debe ser difundido interna y externamente.

La visión agroempresaria fue diseñada con la intención de reflejar lo que la agroempresa Granadilla Monte Olivo S.A.S aspira a ser en los próximos cinco años, Se realizó un profundo análisis y reflexión sobre cada expresión utilizada en visión, con el fin de garantizar su plena comprensión:

"Queremos convertirnos en el principal exportador de granadilla de alta calidad desde la provincia del Carchi hacia Canadá, España y Reino Unido, posicionando nuestro producto como referente de frescura, sabor exquisito y prácticas agrícolas sostenibles, expandir nuestra presencia a nuevos mercados internacionales estratégicos, impulsando el desarrollo agrícola regional, generando más empleos dignos y consolidando nuestro compromiso con la protección del medio ambiente a través de técnicas responsables en cada etapa de producción."

c. Valores Corporativos

Para construir los valores corporativos de la agroempresa Granadilla Monte Olivo SAS se realizó a través de un proceso metódico:

Primero, se revisó la misión y visión previamente realizadas como punto de partida para identificar los valores que debían guiar el comportamiento organizacional.

Luego, se realizó una investigación sobre buenas prácticas y valores de empresas líderes en el sector agrícola, para tener un benchmarking.

Posteriormente, se llevó a cabo una sesión de lluvia de ideas para proponer valores potenciales, discutiendo su relevancia y alineación con la cultura deseada.

Los valores propuestos fueron priorizados y seleccionados en función de su representatividad con la esencia de la empresa. Se definió claramente el significado y aplicación de cada uno de los valores principales escogidos.

Estos valores son:

- **Integridad:** Actuamos con honestidad, ética y transparencia en cada una de nuestras operaciones, manteniendo altos estándares de conducta profesional.
- **Excelencia:** Nos esforzamos por alcanzar la máxima calidad en nuestros productos y servicios, a través de la mejora continua y la adopción de las mejores prácticas agrícolas.
- **Sostenibilidad:** Estamos comprometidos con el cuidado del medio ambiente, implementando técnicas agrícolas responsables y promoviendo el desarrollo sostenible de nuestras comunidades.
- **Pasión:** Nos apasiona nuestro trabajo y lo realizamos con dedicación, entusiasmo y amor por la tierra y nuestros cultivos.
- **Trabajo en equipo:** Fomentamos un ambiente de colaboración, respeto mutuo y comunicación efectiva, reconociendo el valor del talento humano y el esfuerzo colectivo.
- **Responsabilidad social:** Contribuimos al desarrollo económico y social de nuestras comunidades locales, generando empleos dignos y promoviendo el bienestar de nuestros trabajadores y sus familias.

d. Objetivo Estratégico

La definición de los objetivos estratégicos para la agroempresa Granadilla Monte Olivo SAS se llevó a cabo siguiendo una metodología rigurosa y estructurada. Estos objetivos representan los resultados clave que la empresa busca alcanzar en los próximos años, alineados con su misión, visión y valores corporativos.

Para construir estos objetivos estratégicos sólidos y efectivos, se siguió un enfoque

sistemático que garantizó que fueran específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un marco de tiempo definido (SMART). Además, se derivaron del exhaustivo análisis estratégico previamente realizado, considerando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas.

El proceso de construcción de los objetivos estratégicos implicó varios pasos fundamentales:

Se revisaron los hallazgos del análisis estratégico previo, incluyendo el análisis FODA, CAME y los factores clave de éxito del sector agroempresarial.

Se identificaron las áreas prioritarias en las que la empresa debía enfocar sus esfuerzos estratégicos, como el crecimiento rentable, la innovación, la sostenibilidad ambiental y la diversificación de mercados.

Se formularon objetivos preliminares siguiendo los criterios SMART, asegurando su especificidad, medibilidad, alcance, relevancia y temporalidad.

Se alinearon los objetivos con la misión, visión y valores corporativos de Granadilla Monte Olivo SAS.

Se priorizaron y balancearon los objetivos según su importancia relativa para el éxito de la empresa.

Se obtuvo retroalimentación y aportes de los grupos de interés clave, como empleados, proveedores y clientes.

Se definieron indicadores clave de desempeño (KPIs) y metas cuantitativas y cualitativas para medir el avance de cada objetivo

e. Plan operativo

Tabla 9

Plan operativo

Objetivo Estratégico	Estrategias	Plan de acción	Meta	Indicadores
Consolidar nuestra presencia en los mercados de Canadá, España y Reino Unido incrementando las exportaciones en un 30% para 2029.	<p>Aprovechar la marca reconocida y productos diferenciados para captar nuevos clientes mediante campañas de marketing enfocadas.</p> <p>Utilizar la estabilidad financiera para ampliar capacidades de producción y cumplir con la creciente demanda.</p>	<p>Realizar estudios de mercado anuales para identificar nuevos nichos y canales de venta</p> <p>Desarrollar e implementar un plan anual de marketing digital para posicionar la marca</p> <p>Inversión en ampliación de áreas de cultivo e instalaciones de empaque para 2027</p>	Lograr 30% de crecimiento en exportaciones a esos mercados para fines de 2029	Porcentaje anual de aumento en volumen y valor de exportaciones
Optimizar procesos operativos y reducir los costos totales en un 25% para 20289.	<p>Implementar programa de mejora continua adoptando nuevas tecnologías</p> <p>Alianzas con centros de investigación para capacitar y desarrollar habilidades de mano de obra</p>	<p>Adquisición de maquinaria y sistemas automatizados de empaque en 2026</p> <p>Establecer programa anual de capacitaciones técnicas al personal operativo</p> <p>Firma de convenio con centro de investigación agrícola en 2025</p>	Reducir los costos operativos totales en un 20% para finales de 2028	Porcentaje de reducción de costos operativos anuales
Ampliar el portafolio incorporando 2 nuevos productos derivados de la granadilla para 2029.	Invertir en I+D con centros especializados para innovar nuevos productos	Realizar estudios anuales de tendencias y necesidades de consumidores	Haber lanzado 2 nuevos productos derivados de granadilla en 2029	Número de nuevos productos lanzados al mercado.

		<p>Desarrollar y probar prototipos con grupos focales de clientes potenciales</p> <p>Gestionar la propiedad intelectual y regulaciones para nuevos productos.</p>		
<p>Desarrollar capital humano altamente calificado</p>	<p>Implementar programas de capacitación y desarrollo de habilidades para contar con mano de obra calificada y competitiva. (FA)</p>	<p>Establecer programa anual de capacitaciones en buenas prácticas agrícolas (2025-2028)</p> <p>Desarrollar programa de certificación en técnicas especializadas de cultivo (2025-2028)</p> <p>Implementar sistema de incentivos y reconocimientos al personal (2025)</p> <p>Realizar actividades de integración y bienestar laboral trimestrales (2026-2029)</p>	<p>Certificar al 80% del personal operativo al 2027</p> <p>Ejecutar 4 programas de capacitación anuales</p> <p>Incrementar satisfacción laboral en 10% anual</p>	<p>Número de programas de capacitación ejecutados</p> <p>Porcentaje de personal certificado</p> <p>Índice de satisfacción y compromiso laboral</p> <p>Niveles de productividad laboral</p>
<p>Convertirnos en referente de buenas prácticas con certificación orgánica para 2029.</p>	<p>Establecer políticas y procedimientos para una gestión ambiental efectiva, el manejo adecuado de residuos y el cumplimiento de normativas y regulaciones locales.</p>	<p>Auditoría ambiental inicial y plan de acción correctivo en 2025</p> <p>Implementar políticas de eficiencia energética, tratamiento de residuos, etc.</p> <p>Iniciar proceso de certificación orgánica con organismo acreditado en 2027</p>	<p>Obtener certificación ISO 14001 al 2029</p> <p>Reducir la huella de carbono en un 10% anual</p> <p>Cumplir 80% normativas ambientales</p>	<p>Certificaciones ambientales obtenidas</p> <p>Niveles de emisiones de CO2 y huella de carbono</p> <p>Generación y disposición</p>

	Reemplazar procesos por tecnologías limpias y sistema de gestión ambiental			adecuada de residuos
Ingresar con éxito a 3 nuevos mercados internacionales para 2029.	Utilizar productos competitivos para incursionar en nuevos mercados atractivos	Investigación y análisis de mercados potenciales en 2025 Participación en misiones comerciales y ferias en esos nuevos mercados Establecer relaciones con socios comerciales e importadores locales Adecuar producción y empaques a regulaciones de ingreso	Iniciar operaciones de exportación hacia 3 nuevos países en 2029	Número de nuevos países de exportación abiertos

f. Políticas

Se realizó una revisión exhaustiva de las leyes, normativas y mejores prácticas aplicables al sector agroempresarial. Asimismo, se analizaron detenidamente las políticas existentes en Granadilla Monte Olivo SAS, identificando áreas de oportunidad.

Con base en esos insumos, se definieron claramente los propósitos y alcances de cada nueva política requerida dentro de la organización, asegurando su alineación con la misión, visión y valores corporativos.

Posteriormente, se redactaron las políticas utilizando un lenguaje claro, conciso y libre de ambigüedades, estructurándolas de manera lógica y considerando posibles excepciones.

- Respalda la expansión a nuevos mercados con estudios de factibilidad y planes de marketing sólidos.
- Priorizar la captación de clientes en segmentos de productos nativos y derivados de granadilla por su diferenciación y calidad.
- Enfocar las campañas de marca en resaltar calidad superior, origen y sostenibilidad de los productos.
- Destinar un porcentaje de ingresos a la inversión en investigación, desarrollo e innovación
- Promover alianzas estratégicas con instituciones para desarrollar proyectos de innovación conjuntos.
- Establecer contratos a largo plazo con proveedores clave definiendo criterios de calidad, precios y condiciones.
- Diversificar la base incorporando al menos tres nuevas fuentes de suministro de insumos críticos.
- Implementar un sistema de evaluación y calificación periódica de proveedores.
- Establecer un programa anual de capacitación y certificación en buenas prácticas, técnicas

especializadas y competencias laborales.

- Implementar políticas de incentivos y reconocimientos para motivar el compromiso de los colaboradores.
- Implementar un sistema de gestión ambiental certificado alineado con normas y regulaciones.
- Promover prácticas de producción más limpia y uso de tecnologías amigables con el ambiente.
- Realizar estudios de inteligencia para identificar nuevas oportunidades de exportación en mercados estratégicos.
- Diversificar la cartera desarrollando e introduciendo al menos dos nuevas líneas de productos derivados anualmente.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Internacional de Energía. (2021). *World Energy Outlook*. IEA.
<https://doi.org/https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2021>
- Almeida, A., & Catilla, I. (2009). *Dirección Estratégica en el Sector Turístico Teoría y Practica*. Síntesis,S.A.
<https://doi.org/www.sintesis.com>
- Alvarado , J., & Castillo, L. (2020). Factores determinantes del éxito exportador en empresas de frutas tropicales. *Agronegocios Internacionales*, 11(2), 78-95. <https://doi.org/10.1080/23322969.2020.1789012>
- Álvarez , L., & Gómez , P. (2022). Tipos de interés y su impacto en las empresas. *Finanzas Corporativas*, 28(4), 67-89.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
<https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Borrás-Alomar, S., Comas, J., Granados , X., Molina, A., & Olmedo, E. (2021). Innovación y transferencia de tecnología en el ámbito universitario. *Revista de Investigación Aplicada*, 3(2), 10-25.
<https://doi.org/10.33399/riap.2021.v3i2.336>
- Bozeman, B. (2000). echnology transfer and public policy: A review of research and theory. *Research Policy*, 29(4-5), 627-655. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00093-1](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00093-1)
- Cantamessa, M., & Montagna, F. (2016). *Management of Innovation and Product Development: Integrating Business and Technological Perspectives*. Springe. <https://doi.org/10.1007/978-1-4471-6723-5>
- Carrillo, J. (2019). Análisis de la Ley Orgánica para la Reactivación de la Economía, Fortalecimiento de la Dolarización y Modernización de la Gestión Financiera. *Jurídica de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil*, 5(1), 23-39. <https://doi.org/revistajuridicaufg.edu.ec/index.php/ufg/article/view/20>
- Coraggio, J. (2011). *Economía social y solidaria: El trabajo antes que el capital*. Ediciones Abya-Yala.
<https://doi.org/10.7476/9789942073991>
- Dess, G., Lumpkin, G., Eisner, A., McNamara, G., & Bateman, B. (2020). *Gestión Estratégica: Texto y Casos (10ª ed.)*. Educación de McGraw Hill.
- Fernández, J., & García , S. (2023). Tipos de cambio y competitividad empresarial. *Economía Internacional*, 62, 25-68.
- Freeman, E., & Mcvea, J. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.263511>
- Fritschy, C., & Spinatsch, M. (2013). *Innovation Benchmarking Study: The Regional Extension of the Swiss Innovation System to Western Switzerland*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-00440-2>
- García, J., & Hernández, A. (2024). Nivel de consumo y su impacto en las empresas. *Economía de Consumo*, 61(1), 21-45.

- García, S., & Fernández, J. (2020). Tasas de obsolescencia y su impacto en las empresas. *Innovación Tecnológica*, 51(2), 45-68.
- Gómez, M., Herrera, L., & Sánchez, P. (2021). Estrategias de internacionalización para pymes del sector agrícola. *Cuadernos de Administración*, 34(61), 65-82. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao34-61.eipa>
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Redalyc*, 21(1), 20-52. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99357718032>
- González, M., & López, J. (2022). Política exterior y negocios internacionales. *Economía Mundial*, 58, 89-112. <https://doi.org/10.1016/j.econmun.2022.03.001>
- Guerrini, F. M. (2016). *Administración para ingenieros*. Atlas.
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2017). *Principios de administración de operaciones*. Pearson Educación.
- Hernández, L., & García, J. (47). Demografía y estrategia empresarial. *Estudios Sociales*, 47(2), 67-89.
- Hill, C., & Jones, G. (2011). *Administración estratégica: Un enfoque integral*. Cengage Learning.
- Hill, C., & Jones, G. (2011). *Administración estratégica: Un enfoque integral*. Cengage Learning.
- Hoorweg, D., & Bhada-Tata, P. (2012). *What a Waste: A Global Review of Solid Waste Management*. World Bank. <https://doi.org/https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/17388>
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura [IICA]. (2018). *Gestión empresarial estratégica: El análisis interno y externo*. IICA. <https://doi.org/www.iica.int>
- Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias. (2021). *Plan estratégico para el desarrollo de la cadena de valor de la granadilla en Ecuador 2021-2025*. Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias. <https://doi.org/www.iniap.gob.ec/pruebav3/publicaciones/>
- Ireland, D., Hoskisson, R., & Hitt, M. (2015). *Administración estratégica: Competitividad y globalización. Conceptos y casos*. Cengage Learning. <https://doi.org/https://www.cengage.com/c/administracion-estrategica-competitividad-y-globalizacion-conceptos-y-casos-11e-hitt/9786075193711>
- Lewin, A., & Volberda, H. (1999). Prolegómenos sobre la coevolución: un marco para la investigación sobre estrategia y nuevas formas organizativas. *Organization Science*, 10(5), 519-534. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.5.519>
- Marciniaken, R. (16 de Marzo de 2014). *Gestión empresarial: Sobre las estrategias, modelos, herramientas de gestión y otra información necesaria para saber cómo gestionar una empresa*. Obtenido de Gestión empresarial: Sobre las estrategias, modelos, herramientas de gestión y otra información necesaria para saber cómo gestionar una empresa: <https://renatamarciniak.wordpress.com/category/plan-estrategico/>
- Martínez, D., & Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral*. Díaz de Santos. <https://doi.org/www.diazdesantos.es/ediciones>
- Martínez, L. (2019). Competitividad empresarial. En L. Martínez, *Política fiscal* (págs. 75-92). Economía Industrial.

- Ministerio de Agricultura y Ganadería de Ecuador. (2020). *Plan estratégico sectorial para el fomento de las exportaciones de frutas no tradicionales 2020-2025*. Ministerio de Agricultura.
- Moreno, S., Barragán, M., Madrid, M., Campo, M., Marina, R., & Pineda, L. (2009). *Cómo evaluar el entorno para la creación y desarrollo de tu empresa*. Kimpres Ltda.
- Muñoz, J. (2016). La nueva ley orgánica de regulación y control del poder de mercado. *Jurídica Online*.
<https://doi.org/https://revistajuridicaonline.com/2016/06/24/la-nueva-ley-organica-de-regulacion-y-control-del-poder-de-mercado/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2022). *Estrategias para el desarrollo de la exportación de frutas tropicales: Guía práctica*. FAO.
- Organización Internacional del Trabajo. (2022). *Seguridad y salud en el trabajo*. OIT.
<https://doi.org/https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/lang-es/index.htm>
- Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. (2019). *Informe mundial sobre la propiedad intelectual 2019*. OMPI. https://doi.org/https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/es/wipo_pub_944_2019.pdf
- Ortiz, J., & Fernández, M. (2022). Planeamiento estratégico para la exportación de productos agrícolas no tradicionales. *Negocios Internacionales*, 16(1), 34-52. <https://doi.org/10.1080/23322969.2022.2112345>
- Pérez, A., & Torres, J. (2022). Cambios del estilo de vida y su impacto en las empresas. *Marketing*, 54(3), 89-112.
- Pérez, J., & García, A. (2018). Gobernanza y competitividad empresarial. *Administración Pública*, 52(3), 145-168.
<https://doi.org/10.1016/j.rap.2018.04.002>
- Pérez, J., & Rodríguez, J. (2014). Definición de las prioridades competitivas: El ambiente externo. *Revista Venezolana de Gerencia*, 19(67), 381-398.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente. (2019). *Perspectivas del Medio Ambiente Mundial*. PNUMA.
https://doi.org/https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/27652/GEO6SPM_SP.pdf
- Ramírez, C., & Fernández, L. (2023). Actitudes hacia el trabajo y ocio en el entorno empresarial. *Recursos Humanos*, 49(2), 67-89.
- Ramírez, M., & López, C. (2024). Tendencias del IPC y su impacto en las empresas. *Economía Aplicada*, 55(2), 89-112.
- Rodríguez, C., & Fernández, B. (2021). Política económica y entorno empresarial. En C. Rodríguez, & B. Fernández. Prentice Hall.
- Ross, S., Westerfield, R., & Bradford, J. (2018). *Fundamentos de finanzas corporativas*. McGraw-Hill Educación.
- Ruiz, C., & Martínez, A. (2021). Tendencias del PIB y su impacto en las empresas. *Economía Española*, 59(1), 21-45.
<https://doi.org/10.1016/j.ree.2021.01.001>

- Saheed, A., Ntabo, O., & Aregbeshola, A. (2021). Planificación estratégica y desempeño de las pequeñas empresas en Nigeria. *Emprendimiento y Resiliencia Empresaria*, (1)(5), 12-28.
<https://doi.org/10.51267/jebr.v5i1.456>
- Salgado, F. (2012). *a Ley Orgánica de Defensa al Consumidor y su Reglamento*. Jurídica El Derecho.
<https://doi.org/https://www.elderecho.com/la-ley-organica-de-defensa-al-consumidor-y-su-reglamento/>
- Sánchez, A., & Pérez, L. (2023). Comercio exterior y competitividad empresarial. *Economía Exterior*(95), 21- 40.
- Sánchez, M., & Ramírez, S. (2021). Movilidad social y entorno empresarial. *Sociología Económica*, 28(1), 45-68.
- Schoemaker, P. (1995). Planificación de escenarios: una herramienta para el pensamiento estratégico. *Sloan Management Review*, 36(2), 25-40.
https://doi.org/www.researchgate.net/publication/220042263_Scenario_Planning_A_Tool_for_Strategic_Thinking
- Thompson , A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, L. (2013). *Administración estratégica teoría y Caso*. The McGraw-Hill. <https://doi.org/978-607-15-0757-0>
- Thompson, A., Pateraf, M., Gamble, J., & Strickland, L. (2015). *Administración estratégica : teoría y casos*. McGraw-Hill. <https://doi.org/9786071512987>
- Torres , A., & Pérez, L. (2019). Desempleo y su impacto en las empresas. *Economía Laboral*, 51(3), 125-148.
- Torres , S., & Sánchez, M. (2019). Nivel de educación y entorno empresarial. *Economía de la Educación*, 53(2), 45-68.
- Torres, P., & Ramírez , S. (2024). Política social y desarrollo empresarial. *Política Social*, 62(2), 135-156.
<https://doi.org/10.1016/j.polsoc.2024.01.005>
- Vargas , A., & Herrera, C. (2018). Diseño de un plan estratégico para la exportación de granadilla. *Desarrollo y Gerencia*, 13(3), 75-92. <https://doi.org/10.15446/deg.v13n3.72345>
- Vicuña, S. (2014). *El plan estratégico en la práctica*. ESIC Editorial. Madrid.

ANEXO 1

Tabla 10
Matriz de Operacionalización de Variables

Objetivos específicos de investigación	Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Fuente de información	Informante	Técnica	Instrumento	Ítems	Nivel de medición			
Realizar un diagnóstico estratégico en la empresa Granadilla Monte Olivo SAS (análisis del ambiente interno y externo)	Ambiente interno	El análisis interno explica los puntos fuertes y débiles de la empresa para enfrentarse a los retos estratégicos que presenta en el entorno general y específico	Identificación y análisis de los recursos tangibles e intangibles, así como de las habilidades y competencias de la empresa (Teoría de los recursos y capacidades de la agroempresa)	RECURSOS	Tangibles Intangibles	Primaria	Administrador	Entrevista	Matriz para analizar recursos y capacidades (ejemplos de escenarios posibles).					
				CAPACIDADES	Habilidades y competencias	Primaria	Administrador	Entrevista	Matriz para analizar recursos y capacidades (ejemplos de escenarios posibles).					
	Ambiente interno	El mapeo de la cadena agroalimentaria es un proceso de análisis y representación gráfica de los diferentes actores, relaciones y flujos (de productos, información y recursos) que componen una cadena de valor específica en el sector agroalimentario.	Implica la recopilación de información a través de entrevistas sobre los eslabones (Proveedores, Administrador, Personal operativo y Clientes), las actividades, los vínculos y las transacciones que se dan entre los diferentes actores a lo largo de la cadena de valor de un producto o servicio agroalimentario.	CADENA AGROPRODUCTIVA	Historia de la cadena	Actores de la cadena	Primaria	Actores clave de la cadena	Entrevista semiestructurada,	Guía de entrevista	ANEXO 1	Ordinal		
					Relaciones y organizaciones									
					Mercado									
					Datos económicos									
				Entorno que impactan la cadena										
Ambiente Externo	Fuerzas, factores e instituciones fuera de la organización	Análisis externo que involucre el estudio de los factores que conforman el entorno. Ello de identificar las oportunidades y amenazas que se enfrenta la organización y diseñar las estrategias que las	POLÍTICO	Estabilidad de la administración pública	Política fiscal	Política económica	Política exterior	Comercio exterior	Política social	Análisis de contenido	Cuadro de registro y clasificación de las categorías	Anexo 5	Nominal	
			ECONÓMICO	Ciclo económico	Tendencias del PIB	Tipos de interés	Tendencias del IPC	Patrón de Tendencias del consumidor	Secundaria	Documentos	Análisis de Contenido	Cuadro de registro y clasificación de	Anexo 5	Nominal
			SOCIAL	Demografía	Movilidad social	Cambio del estilo de vida	Nivel de consumo	Nivel de Educación	Secundaria	Documentos	Análisis de Contenido	Cuadro de registro y clasificación de	Anexo 5	Nominal

					Nivel de pobreza o calidad de vida						
				TECNOLÓGICO	Gasto público en I+D+i	Secundaria	Documentos	Análisis de Contenido	Cuadro de registro y clasificación de	Anexo 5	Nominal
					Nuevos descubrimientos						
					Nivel de rapidez de transferencia tecnológica						
					Tasas de obsolescencia Infraestructura tecnológica						
				ECOLÓGICO	Política medioambiental	Secundaria	Documentos	Análisis de Contenido	Cuadro de registro y clasificación de	Anexo 5	Nominal
					Producción y coste de la energía						
					Tratamiento de residuos						
				LEGAL	Ley de Economía Popular y Solidaria	Secundaria	Documentos	Análisis de Contenido	Cuadro de registro y clasificación de	Anexo 5	Nominal
					Ley de control de poder mercado						
					Salud y seguridad en el trabajo						
					Ley orgánica de defensa del consumidor						
					Ley orgánica de eficiencia económica y generación de Empleo						
	Entorno específico de la agroempresa	Porter (1980) determinó que la competencia en un sector depende de cinco fuerzas competitivas básicas. La acción conjunta de estas fuerzas establece la rentabilidad potencial del sector a largo plazo, medida en términos del rendimiento del capital invertido	Se medirá el comportamiento de las cinco fuerzas: 1. Rivalidad entre empresas existentes en el sector 2. Riesgo de ingreso de potenciales competidores 3. Poder de negociación de los clientes 4. Poder de negociación de los proveedores Amenaza de productos sustitutos	Rivalidad entre empresas existentes en el sector	Crecimiento sectorial Capacidad productiva del sector Barreras de salida	Primaria	Administrador	Encuesta	Cuestionario Tipo Likert	Anexo 2	Ordinal
				Riesgo de ingreso de potenciales competidores	Economías de escala Diferenciación del producto Necesidades de capital Costes de capital producto Acceso a los canales de distribución Desventajas en costes independientes de la escala	Primaria	Administrador	Encuesta	Cuestionario Tipo Likert	Anexo 2	Ordinal
				Poder de negociación de los clientes	Concentración de las ventas Productos no diferenciados Calidad del producto del comprador	Primaria	Administrador	Encuesta	Cuestionario Tipo Likert	Anexo 2	
				Poder de negociación de los proveedores	Grupos de proveedores concentrados Importancia del producto Importancia del sector para el proveedor Proveedores de integración hacia delante	Primaria	Administrador	Encuesta	Cuestionario Tipo Likert	Anexo 2	Ordinal
				Amenaza de productos sustitutos	Productos de características similares Competencia de nuevos países	Primaria	Administrador	Encuesta	Cuestionario Tipo Likert	Anexo 2	Ordinal
	Coo-petencia, asociativismo, red de empresas e instituciones	Identificar y evaluar los componentes geográficos, ambientales, de infraestructura y socioculturales del lugar donde se asienta la agroempresa, para determinar ventajas o desventajas competitivas. El análisis de la "Coo-petencia, asociativismo y redes empresariales e institucionales"	Recopilar información a través de entrevistas y revisión documental sobre ubicación, recursos naturales, infraestructura, clima y factores socioculturales de la región. Este análisis implica recopilar información a través de entrevistas con el administrador de la agroempresa sobre aspectos como: acuerdos de colaboración "ganar-ganar", dinámicas de coo-petencia,	Espacio geográfico	Ubicación y accesibilidad Recursos naturales disponibles Infraestructura y servicios Aspectos climáticos y ambientales Factores socioculturales.	Primaria	Administrador	Entrevistas semiestructuradas	Guía de entrevista	Anexo 3	Ordinal
				Análisis de la cadena y los entornos	Acuerdos de colaboración "ganar-ganar" Relaciones de coo-petencia Asociatividad	Primaria	Administrador	Entrevistas semiestructuradas	Guía de entrevista	Anexo 3	Ordinal

		busca identificar y evaluar las relaciones de cooperación y competencia que establece la agroempresa con otras empresas, su participación en asociaciones y gremios, así como el papel e interacciones que mantiene con las instituciones públicas presentes en el territorio donde se ubica.	membresía en organizaciones empresariales, y vínculos con entidades gubernamentales.		Papel e interacción con instituciones públicas						
Identificar las expectativas o demandas de elementos internos y externos de la empresa Granadilla Monte Olivo SAS	Expectativas de elementos externos	Las expectativas o demandas de los elementos o grupos externos de una empresa se refieren a las necesidades, requisitos y exigencias que tienen los diferentes stakeholders	Requerimientos, necesidades y demandas específicas que los diferentes grupos de interés ajenos a la organización tienen sobre el desempeño, productos, servicios, prácticas y comportamiento de la agro empresa	Mercado –Clientes	Indicadores de satisfacción del cliente	Primaria	Clientes	Encuesta	Cuestionario Tipo Likert	<p>El producto/servicio cumple con mis expectativas de calidad</p> <p>Totalmente en desacuerdo</p> <p>En desacuerdo</p> <p>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</p> <p>De acuerdo</p> <p>Totalmente de acuerdo</p> <p>2 El producto/servicio es confiable y duradero(Mismas opciones de respuesta)</p> <p>3. El precio del producto/servicio es justo por lo que obtengo(Mismas opciones de respuesta)</p> <p>4. El producto/servicio ofrece un buen valor por mi dinero(Mismas opciones de respuesta)</p> <p>5. El personal es cortés y me trata con respeto(Mismas opciones de respuesta)</p> <p>6. Mis consultas e inquietudes son atendidas de manera oportuna.(Mismas opciones de respuesta)</p> <p>7. Estoy satisfecho con mi experiencia general con el producto/servicio(Mismas opciones de respuesta)</p> <p>8. Recomendaría este producto/servicio a otras personas(Mismas opciones de respuesta)</p> <p>9. ¿Qué es lo que más valora de nuestro producto/servicio?(Mismas opciones de respuesta)</p> <p>10. ¿Qué aspectos cree que deberíamos mejorar?(Mismas opciones de respuesta)</p>	Ordinal
					Índices de lealtad del cliente	Primaria	Clientes	Encuesta	Cuestionario Tipo Likert	<p>Intención de recompra:</p> <p>Tengo la intención de seguir comprando los productos/servicios de esta empresa</p> <p>Totalmente en desacuerdo</p> <p>En desacuerdo</p> <p>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</p> <p>De acuerdo</p> <p>Totalmente de acuerdo</p> <p>2. Es muy probable que vuelva a elegir esta empresa la próxima vez que necesite este tipo de producto/servicio (Mismas opciones de respuesta)</p> <p>Recomendación:</p> <p>3. Recomendaría los productos/servicios de esta empresa a familiares y amigos (Mismas opciones de respuesta)</p> <p>4. He dicho cosas positivas sobre esta empresa a otras personas.(Mismas opciones de respuesta)</p> <p>Identificación con la marca:</p> <p>5. Me siento identificado con los valores y principios de esta empresa.(Mismas opciones de respuesta)</p> <p>6. Considero que esta empresa se alinea con mi forma de ser y estilo de vida.(Mismas opciones de respuesta)</p> <p>Tolerancia al cambio:</p> <p>7. Seguiría siendo cliente de esta empresa, aunque aumentarán ligeramente sus precios.</p>	Ordinal

									(Mismas opciones de respuesta 8. Continuaría eligiendo esta empresa, aunque la competencia ofreciera mejores promociones (Mismas opciones de respuesta)	
				Participación de mercado	Primaria	Clientes	Encuesta	Cuestionario Tipo Likert	Reconocimiento de marca: Reconozco fácilmente la marca de nuestra empresa en el mercado. Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo 2. Nuestra marca es una de las más populares y reconocidas en el sector. (Mismas opciones de respuesta) Disponibilidad de productos/servicios: 3. Puedo encontrar fácilmente los productos/servicios de nuestra empresa en el mercado. (Mismas opciones de respuesta) 4. Nuestra empresa tiene una amplia cobertura y presencia en el mercado. (Mismas opciones de respuesta) Percepción de liderazgo: 5. Considero que nuestra empresa es líder en el mercado. (Mismas opciones de respuesta) 6. Nuestra empresa es una de las más grandes e importantes del sector. (Mismas opciones de respuesta)	Ordinal
				Crecimiento de ventas	Primaria	Clientes	Encuesta	Cuestionario Tipo Likert	Incremento en compras: 1. He aumentado la cantidad de productos/servicios que compro a esta empresa en el último año. Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo 2. Compro más frecuentemente los productos/servicios de esta empresa comparado con años anteriores. (Mismas opciones de respuesta) Expansión de líneas de producto: 3. He notado que esta empresa ha ampliado su oferta de productos/servicios recientemente. (Mismas opciones de respuesta) 4. Estoy comprando nuevos productos/servicios de esta empresa que antes no ofrecía. (Mismas opciones de respuesta) Apertura de nuevos mercados: 5. He visto que esta empresa ha ingresado a nuevos mercados o regiones geográficas. (Mismas opciones de respuesta) 6. Ahora puedo acceder a los productos/servicios de esta empresa en lugares donde antes no estaban disponibles. (Mismas opciones de respuesta)	Ordinal
			Proveedores	Calificaciones de desempeño de proveedores	Primaria	Proveedores	Encuesta	Cuestionario Tipo Likert	1. Entrego productos/servicios que cumplen con los estándares de calidad acordados con nuestros clientes. Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo 2. Demuestro compromiso con la mejora continua de nuestros productos/servicios. (Mismas opciones de respuesta) 3. Respondo de manera efectiva a las inquietudes o problemas que surgen con nuestros clientes.	Ordinal

									(Mismas opciones de respuesta) 4. Nuestras entregas están libres de defectos o errores.(Mismas opciones de respuesta) 5. Cumplimos con las especificaciones y requisitos acordados con nuestros clientes. (Mismas opciones de respuesta) 6. En general, nuestro desempeño como proveedor es satisfactorio.(Mismas opciones de respuesta)		
					Tiempos de entrega	Primaria	Proveedores	Encuesta	Cuestionario Tipo Likert	Cumplimos con los plazos de entrega acordados con nuestros clientes. Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo 8. Nuestros tiempos de entrega son consistentes y confiables.(Mismas opciones de respuesta) 9. Comunicamos de manera oportuna cualquier retraso o cambio en los tiempos de entrega a nuestros clientes. (Mismas opciones de respuesta) 10. Nuestros tiempos de entrega son competitivos en comparación con otros proveedores. (Mismas opciones de respuesta) 11. Tenemos procesos eficientes para garantizar entregas a tiempo.(Mismas opciones de respuesta) 12. En general, la puntualidad de nuestras entregas es satisfactoria.(Mismas opciones de respuesta)	Ordinal
					Niveles de servicio	Primaria	Proveedores	Encuesta	Cuestionario Tipo Likert	Nuestro personal es amable, profesional y receptivo con los clientes. Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo 14. Respondemos de manera oportuna a las solicitudes y consultas de nuestros clientes. (Mismas opciones de respuesta) 15. Nos esforzamos por comprender y satisfacer las necesidades específicas de nuestros clientes. (Mismas opciones de respuesta) 16. Brindamos un servicio al cliente de alta calidad.(Mismas opciones de respuesta) 17. Ofrecemos servicios adicionales o valor agregado a nuestros clientes.(Mismas opciones de respuesta) 18. En general, el nivel de servicio que ofrecemos a nuestros clientes es satisfactorio. (Mismas opciones de respuesta)	Ordinal
				GAD Parroquial	Cumplimiento de normativas y regulaciones locales	Primaria	Presidente de la junta parroquial	Encuesta	Cuestionario Tipo Likert	1. Nuestra parroquia cuenta con normativas y regulaciones claras para la operación de agroempresas. Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo 2. Las agroempresas de la parroquia cumplen con las normativas y regulaciones locales. (Mismas opciones de respuesta) 3. Existen mecanismos eficientes para monitorear y garantizar el cumplimiento de las normativas locales. (Mismas opciones de respuesta)	Ordinal

									<p>4. Las sanciones por incumplimiento de las normativas locales son claras y se aplican de manera justa. (Mismas opciones de respuesta)</p> <p>5. Brindamos asesoramiento y capacitación a las empresas sobre el cumplimiento de las normativas locales. (Mismas opciones de respuesta)</p> <p>6. Mantenemos un seguimiento constante de los cambios en las políticas y leyes que afectan a las industrias de la parroquia. claras para la operación de agroempresas. Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo</p> <p>7. Los cambios en las políticas y leyes a nivel nacional o local han impactado significativamente a las empresas de la parroquia. (Mismas opciones de respuesta)</p> <p>8. Realizamos consultas y recibimos retroalimentación de las empresas antes de implementar cambios en las políticas locales. (Mismas opciones de respuesta)</p> <p>9. Brindamos orientación y apoyo a las empresas para adaptarse a los cambios en las políticas y leyes. (Mismas opciones de respuesta)</p> <p>10. Las empresas de la parroquia tienen voz y participación en el proceso de toma de decisiones sobre políticas que las afectan. (Mismas opciones de respuesta)</p>	
				Cambios en políticas y leyes que afectan a la industria	Primaria	Presidente de la junta parroquial	Encuesta	Cuestionario Tipo Likert		Ordinal
			Comunitaria/Social	Impacto ambiental de las operaciones	Primaria	Padres de familia de la comunidad	Encuesta	Cuestionario Tipo Likert	<p>1. La empresa toma medidas para reducir la contaminación y el impacto ambiental de sus operaciones. Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo</p> <p>2. La empresa realiza un manejo adecuado de los desechos y residuos generados. (Mismas opciones de respuesta)</p> <p>3. Las operaciones de la empresa no causan daños significativos al entorno natural ni a la comunidad. (Mismas opciones de respuesta)</p> <p>4. La empresa implementa prácticas de producción más limpia y eficiente en el uso de recursos naturales. (Mismas opciones de respuesta)</p> <p>5. La empresa promueve y participa en iniciativas de conservación y protección del medio ambiente. (Mismas opciones de respuesta)</p>	Ordinal
				Programas de responsabilidad social empresarial	Primaria	Padres de familia de la comunidad	Encuesta	Cuestionario Tipo Likert	<p>La empresa realiza acciones y programas que benefician a la comunidad local. Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo</p> <p>7. La empresa apoya y promueve el desarrollo económico y social de la comunidad. (Mismas opciones de respuesta)</p> <p>8. La empresa involucra a la comunidad en sus programas de responsabilidad social. (Mismas opciones de respuesta)</p> <p>9. Los programas de responsabilidad social de la empresa abordan temas relevantes para la comunidad. (Mismas opciones de respuesta)</p> <p>10. La empresa mantiene una comunicación efectiva con la comunidad sobre sus programas de responsabilidad social. (Mismas opciones de respuesta)</p>	Ordinal

					Reputación e imagen pública	Primaria	Padres de familia de la comunidad	Encuesta	Cuestionario Tipo Likert	<p>La empresa tiene una buena reputación e imagen en la comunidad.</p> <p>Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo</p> <p>12. La empresa se preocupa por mantener buenas relaciones con la comunidad. (Mismas opciones de respuesta)</p> <p>13. Las prácticas y acciones de la empresa reflejan sus valores y compromisos con la comunidad. (Mismas opciones de respuesta)</p> <p>14. La comunidad percibe a la empresa como un actor responsable y comprometido con el desarrollo sostenible. (Mismas opciones de respuesta)</p> <p>15. La empresa disfruta de un alto nivel de confianza y apoyo por parte de la comunidad. (Mismas opciones de respuesta)</p>	Ordinal
Expectativas de elementos internos	Las expectativas de elementos internos son las anticipaciones, deseos y requerimientos que los grupos de interés internos, como propietarios, empleados y sindicatos, tienen sobre el desempeño, prácticas y políticas de la organización.	Las expectativas de elementos internos se medirán evaluando las expectativas de los propietarios en términos de rentabilidad, crecimiento y continuidad del negocio; las expectativas de los empleados en cuanto a compensaciones, desarrollo profesional, equilibrio trabajo-vida y condiciones laborales; y las expectativas de los sindicatos relacionadas con la negociación colectiva, representación y cumplimiento de acuerdos, a través de encuestas, entrevistas y análisis de indicadores clave.	Trabajadores	Satisfacción laboral	Primaria	Trabajadores	Encuesta	Cuestionario Tipo Likert	<p>Me siento valorado y reconocido por mi trabajo en esta empresa.</p> <p>Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo</p> <p>2. Las condiciones físicas de mi lugar de trabajo son adecuadas. (Mismas opciones de respuesta)</p> <p>3. Tengo una buena relación con mis compañeros de trabajo. (Mismas opciones de respuesta)</p> <p>4. Recibo el apoyo necesario de mi supervisor para realizar mi trabajo de manera efectiva. (Mismas opciones de respuesta)</p>	Ordinal	
				Compromiso y motivación	Primaria	Trabajadores	Encuesta	Cuestionario Tipo Likert	<p>Me siento motivado para dar lo mejor de mí en mi trabajo.</p> <p>Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo</p> <p>6. Me siento parte de un equipo que trabaja hacia objetivos comunes. (Mismas opciones de respuesta)</p> <p>7. Tengo la oportunidad de aportar ideas y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo. (Mismas opciones de respuesta)</p> <p>8. Recibo retroalimentación constructiva sobre mi desempeño laboral. (Mismas opciones de respuesta)</p>	Ordinal	
				Desarrollo profesional	Primaria	Trabajadores	Encuesta	Cuestionario Tipo Likert	<p>9. La empresa me brinda oportunidades para capacitarme y desarrollar nuevas habilidades.</p> <p>Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo</p> <p>10. Existen planes de carrera claros y transparentes dentro de la empresa. (Mismas opciones de respuesta)</p> <p>11. He recibido una promoción o aumento de responsabilidades en el último año. (Mismas opciones de respuesta)</p> <p>La empresa reconoce y recompensa el buen desempeño. Veo oportunidades de crecimiento profesional dentro de la empresa. (Mismas opciones de respuesta)</p> <p>Veo oportunidades de crecimiento profesional dentro de la empresa.</p>	Ordinal	

					Compensaciones y beneficios	Primaria	Trabajadores	Encuesta	Cuestionario Tipo Likert	(Mismas opciones de respuesta) 14. Mi salario es competitivo en comparación con puestos similares en el mercado laboral. Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo 15. Los beneficios adicionales (seguro médico, vacaciones, etc.) son satisfactorios. (Mismas opciones de respuesta) 16. La empresa ofrece incentivos y bonos por desempeño.(Mismas opciones de respuesta) 17. Existen programas de bienestar para los empleados (actividades recreativas, descuentos, etc.).	Ordinal
					Conciliación trabajo-vida	Primaria	Trabajadores	Encuesta	Cuestionario Tipo Likert	18. Tengo flexibilidad en mi horario laboral para atender asuntos personales o familiares. Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo 19. La empresa promueve un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal. (Mismas opciones de respuesta) 20. Puedo trabajar desde casa o remotamente cuando es necesario.(Mismas opciones de respuesta) 21. La empresa ofrece permisos y licencias adecuados (maternidad/paternidad, enfermedad, etc.). (Mismas opciones de respuesta) 22. Puedo dedicar tiempo suficiente a mi vida personal y familiar.(Mismas opciones de respuesta)	Ordinal
			Dueños /propietarios		Rentabilidad	Primaria	Dueño de la agroempresa	Encuesta	Cuestionario Tipo Likert	1. La empresa ha experimentado un crecimiento constante en sus ventas año tras año. Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo 2. El margen neto de utilidad es satisfactorio en comparación con el promedio del sector. (Mismas opciones de respuesta) 3. La inversión realizada en la empresa ha generado un retorno aceptable.(Mismas opciones de respuesta) 4. Los costos operativos se mantienen bajo control.(Mismas opciones de respuesta) 5. La empresa es financieramente estable y sostenible a largo plazo.(Mismas opciones de respuesta)	Ordinal
					Productividad	Primaria	Dueño de la agroempresa	Encuesta	Cuestionario Tipo Likert	6. Los procesos de producción son eficientes y optimizados.Se minimizan los desperdicios de materiales y recursos. Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo La mano de obra se utiliza de manera efectiva. Se aplican tecnologías y métodos de mejora continua.(Mismas opciones de respuesta) 8. La empresa es competitiva en términos de costos de producción.(Mismas opciones de respuesta)	Ordinal
					Competitividad	Primaria	Dueño de la	Encuesta	Cuestionario Tipo Likert	La empresa mantiene una participación de mercado sólida y creciente. Totalmente en desacuerdo	Ordinal

						agroempresa			<p>En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo</p> <p>10. La marca de la empresa es reconocida y valorada por los clientes.(Mismas opciones de respuesta)</p> <p>11. Se invierten recursos en investigación y desarrollo de nuevos productos/servicios.(Mismas opciones de respuesta)</p> <p>12. La empresa se adapta rápidamente a los cambios del mercado y la competencia.(Mismas opciones de respuesta)</p> <p>13. Se ofrecen productos/servicios diferenciados y de alta calidad.(Mismas opciones de respuesta)</p>	
					Sostenibilidad	Primaria	Dueño de la agroempresa	Encuesta	<p>La empresa implementa prácticas respetuosas con el medio ambiente. Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo</p> <p>15. Se promueve la responsabilidad social corporativa.(Mismas opciones de respuesta)</p> <p>16. Se utilizan fuentes de energía renovable y se minimiza el impacto ambiental.(Mismas opciones de respuesta)</p> <p>La empresa apoya causas sociales y comunitarias. Se fomenta la ética y la transparencia en todas las operaciones.(Mismas opciones de respuesta)</p>	Ordinal

ANEXO 2

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADORSEDE IBARRA (PUCE-I)

GUÍA DE ENTREVISTA/GRUPO FOCAL PARA EL MAPEO DE LA CADENA

AGRPRODUCTIVA

La escuela de negocios y comercio internacional de la PUCE-Ibarra se encuentra realizando un estudio de la cadena agroproductiva de la granadilla en la que participa la empresa granadilla Monte Olivo SAS. el propósito es mapear los diferentes eslabones y actores de la cadena, así como las relaciones, flujos y factores del entorno que influyen en su desarrollo. por lo que se solicita su valiosa colaboración respondiendo a la presente guía de entrevista/grupo focal.

Grupos focales: Proveedores, Administrador, Personal operativo, Clientes.

Sección I: Historia de la cadena

¿Cuáles han sido los cambios más importantes en la cadena en los últimos años?

¿Cuáles han sido los hitos clave (siembra, cosecha, procesamiento, distribución, comercialización) que han marcado la evolución de la cadena?

¿Quiénes han sido los actores y hechos más relevantes que han impactado la cadena?

Sección II: Actores de la cadena

¿Quiénes son los actores directos e indirectos que intervienen en cada eslabón de la cadena?

¿Cuáles son las características, intereses y niveles de incidencia de estos actores en el proceso?

Sección III: Relaciones y organizaciones

¿Qué relaciones de compra-venta existen entre los actores de los diferentes eslabones?

¿Qué relaciones sociales y de organización existen entre los actores del mismo eslabón?

¿Cómo se coordinan y conciertan las actividades entre los diferentes actores?

Sección III: Mercado

¿Cuáles son las características de la demanda del producto? (volumen, perfil de consumidores, tendencias, etc.)

¿Cuáles son los datos de la oferta actual del producto? (volumen, precios, calidades, etc.)

Sección V: Datos económicos

¿Cuáles son los costos de producción en cada eslabón de la cadena?

¿Cuáles son los precios históricos y actuales del producto en cada eslabón?

¿Cuáles son los márgenes de utilidad en cada eslabón?

Sección VI: Entornos que impactan la cadena

¿Qué factores del entorno sectorial, territorial, nacional e internacional pueden afectar positiva o negativamente el desarrollo de la cadena?

ANEXO 3

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADORSEDE IBARRA (PUCE-I)

ANÁLISIS DEL ENTORNO SECTORIAL- CINCO FUERZAS DE PORTER

ENTORNO EXTERNO DE LA AGROEMPRESA GRANADILLA MONTE OLIVO

S.A.S.

Evalúe el impacto de cada variable basándose en fuentes que proporcionen datos objetivos sobre el entorno. Utilice una escala de 5 puntos, donde 1 representa un impacto muy negativo (- -), 2 negativo (-), 3 neutro o indiferente (0), 4 positivo (+) y 5 muy positivo (+ +). Luego, represente gráficamente estos resultados uniendo todos los puntos.

SECTOR COMPETITIVO AGROEMPRESARIAL (ANÁLISIS DE CINCO FUERZAS)

¿Qué tipo de fuerzas competitivas enfrentan las empresas en el sector agroempresarial y cuál es la intensidad de cada una de ellas? El modelo de las cinco fuerzas de competencia es una herramienta ampliamente utilizada y poderosa para diagnosticar las principales presiones competitivas en un mercado:

Utilice el siguiente instrumento para determinar si la fortaleza colectiva de las cinco fuerzas competitivas permite obtener beneficios atractivos en el sector agroempresarial.

1 Analice las presiones competitivas enfrentadas por la agroempresa en relación con otras unidades del sector

La rivalidad es más fuerte cuando:

En la siguiente tabla, evalúe cada variable utilizando una escala del 1 al 5, donde:

(5) Totalmente de acuerdo (TA)

(4) De acuerdo(DA)

(3) Neutral (N)

(2) En desacuerdo (ED)

(1) Totalmente en desacuerdo (TD)

Utilice esta evaluación para determinar si cada variable representa una oportunidad o una amenaza. Por ejemplo, para la variable 1 (La demanda del comprador crece con lentitud), una calificación de 5 (TA) indica una amenaza, mientras que una calificación de 1 (TD) indica una oportunidad

	Evaluación de variables Oportunidades amenazas				
	1	2	3	4	5
1. La demanda del comprador crece con lentitud					
2. La demanda del comprador decrece y los vendedores se encuentran con capacidad o inventarios excesivos					
3. Los costos de cambio de productos agrícolas son bajos para el comprador					
4. Los productos frutales de los miembros del sector tienen una débil diferenciación					
5. Las agroempresas tienen altos costos fijos o de almacenamiento					
6. Los competidores son numerosos o más o menos del mismo tamaño y fuerza competitiva					
7. Los rivales tienen intereses emocionales en el negocio o enfrentan altas barreras de salida					

La rivalidad es más débil cuando:

A continuación, encontrará una tabla de evaluación con columnas numeradas del 1 al 5, donde cada número representa un nivel de acuerdo:

(5) Totalmente de acuerdo (TA)

(4) De acuerdo (DA)

(3) Neutral (N)

(2) En desacuerdo (ED)

(1) Totalmente en desacuerdo (TD)

Utilice esta evaluación para determinar si cada variable representa una oportunidad o una amenaza. Por ejemplo, para la variable 1 (La demanda del comprador crece con rapidez), una calificación de 5 (TA) indica una amenaza, mientras que una calificación de 1 (TD) indica una oportunidad

	Evaluación de variables Oportunidades-amenazas				
	1	2	3	4	5

1. La demanda del comprador crece con rapidez					
2. Los costos de cambio de los productos frutales son altos para el comprador					
3. Los productos frutales están muy diferenciadas y la lealtad de los clientes es alta					
4. Los costos fijos y de almacenamiento son bajos					
5. Las ventas se concentran entre unos cuantos vendedores					
6. Las barreras para la salida son bajas					

2 Analice las presiones competitivas de la amenaza de la entrada de nuevos competidores

En la siguiente tabla, evalúe cada variable utilizando una escala del 1 al 5, donde:

(5) Totalmente de acuerdo (TA)

(4) De acuerdo(DA)

(3) Neutral (N)

(2) En desacuerdo (ED)

(1) Totalmente en desacuerdo (TD)

Utilice esta evaluación para determinar si cada variable representa una oportunidad o una amenaza. Por ejemplo, para la variable 1 (Las barreras de entrada son bajas), una calificación de 5 (TA) indica una amenaza, mientras que una calificación de 1 (TD) indica una oportunidad

	Evaluación de variables Oportunidades - amenazas				
	1	2	3	4	5
1. Las barreras de entrada son bajas					
2. Los miembros del sector agroempresarial no quieren o no pueden oponerse vigorosamente al ingreso de recién llegados					
3. Hay un gran grupo de interesados en entrar, algunos de los cuales tienen la capacidad de superar las altas barreras de ingreso					
4. Los miembros del sector buscan ampliar su mercado al entrar en segmentos de producción frutal o áreas geográficas en que no tienen presencia					
5. La demanda del comprador crece con rapidez para las agroempresas ya presentes.					

A continuación, encontrará una tabla de evaluación con columnas numeradas del 1 al 5, donde cada número representa un nivel de acuerdo:

(5) Totalmente de acuerdo (TA)

(4) De acuerdo(DA)

(3) Neutral (N)

(2) En desacuerdo (ED)

(1) Totalmente en desacuerdo (TD)

Utilice esta evaluación para determinar si cada variable representa una oportunidad o una amenaza. Por ejemplo, para la variable 1 (Las barreras de entrada son altas), una calificación de 5 (TA) indica una amenaza, mientras que una calificación de 1 (TD) indica una oportunidad

	Evaluación de variables Oportunidades - amenazas				
	1	2	3	4	5
1. Las barreras de entrada son altas					
Fuertes economías de escala					
Ventajas significativas en costos basadas en experiencia					
Otras ventajas en costos de los miembros del sector agroempresarial (por ejemplo: acceso a insumos, tecnología, ubicación favorable o bajos costos fijos)					
Fuerte diferenciación de producción de granadilla y lealtad a la calidad.					
Importantes requerimientos de capital					
Nuevo acceso limitado a canales de distribución					
2. Los miembros del sector quieren y pueden oponerse a los nuevos participantes					
3. El panorama del sector es riesgoso o incierto y desalienta los ingresos					

3 Analice las presiones competitivas de vendedores de productos (agrícolas) sustitutos

Las presiones competitivas provenientes de los sustitutos son mayores cuando:

En la siguiente tabla, evalúe cada variable utilizando una escala del 1 al 5, donde:

(5) Totalmente de acuerdo (TA)

(4) De acuerdo (DA)

(3) Neutral (N)

(2) En desacuerdo (ED)

(1) Totalmente en desacuerdo (TD)

Utilice esta evaluación para determinar si cada variable representa una oportunidad o una amenaza. Por ejemplo, para la variable 1 (Hay buenos sustitutos fácilmente disponibles o aparecen nuevos) una calificación de 5 (TA) indica una amenaza, mientras que una calificación de 1 (TD) indica una oportunidad

	Evaluación de variables
--	-------------------------

	Oportunidades - amenazas				
	1	2	3	4	5
1. Hay buenos sustitutos fácilmente disponibles o aparecen nuevos					
2. Los sustitutos tienen precios atractivos					
3. Los sustitutos tienen un desempeño comparable o mejor					
4. Los usuarios finales incurren en costos bajos al cambiar a los sustitutos					

Las presiones competitivas provenientes de los sustitutos son menores cuando:

A continuación, encontrará una tabla de evaluación con columnas numeradas del 1 al 5, donde cada número representa un nivel de acuerdo:

(5) Totalmente de acuerdo (TA)

(4) De acuerdo(DA)

(3) Neutral (N)

(2) En desacuerdo (ED)

(1) Totalmente en desacuerdo (TD)

Utilice esta evaluación para determinar si cada variable representa una oportunidad o una amenaza. Por ejemplo, para la variable 1 (Los buenos sustitutos no están disponibles con facilidad o no existen), una calificación de 5 (TA) indica una amenaza, mientras que una calificación de 1 (TD) indica una oportunidad.

	Evaluación de variables Oportunidades - amenazas				
	1	2	3	4	5
1. Los buenos sustitutos no están disponibles con facilidad o no existen					
2. Los sustitutos son más caros respecto al desempeño que ofrecen					
3. Los usuarios finales incurren en costos altos al cambiar a los sustitutos					

II.4 Analice las presiones competitivas que surgen del poder de negociación del proveedor

El poder de negociación del proveedor es más fuerte cuando:

En la siguiente tabla, evalúe cada variable utilizando una escala del 1 al 5, donde:

(5) Totalmente de acuerdo (TA)

(4) De acuerdo(DA)

(3) Neutral (N)

(2) En desacuerdo (ED)

(1) Totalmente en desacuerdo (TD)

Utilice esta evaluación para determinar si cada variable representa una oportunidad o una amenaza. Por ejemplo, para la variable 1 (Las materias primas del proveedor son escasas) una calificación de 5 (TA) indica una amenaza, mientras que una calificación de 1 (TD) indica una oportunidad

	Evaluación de variables Oportunidades – amenazas				
	1	2	3	4	5
1. Las materias primas del proveedor son escasas					
2. Las materias primas del proveedor son diferenciadas					
3. Las materias primas del proveedor son cruciales para los procesos de producción					
4. Los miembros del sector incurren en altos costos al cambiar proveedores					
5. No hay buenos sustitutos de los que los proveedores aportan					
6. Los proveedores no dependen del sector (agroempresarial) para obtener una parte significativa de sus ingresos					
7. La industria de los proveedores está más concentrada que la industria a la que vende (agrícola) y está dominada por unas cuantas grandes empresas					

El poder de negociación del proveedor es más débil cuando:

A continuación, encontrará una tabla de evaluación con columnas numeradas del 1 al 5, donde cada número representa un nivel de acuerdo:

(5) Totalmente de acuerdo (TA)

(4) De acuerdo (DA)

(3) Neutral (N)

(2) En desacuerdo (ED)

(1) Totalmente en desacuerdo (TD)

Utilice esta evaluación para determinar si cada variable representa una oportunidad o una amenaza. Por ejemplo, para la variable 1 (Hay una oleada en la disponibilidad de materias primas), una calificación de 5 (TA) indica una amenaza, mientras que una calificación de 1 (TD)

indica una oportunidad

	Evaluación de variables Oportunidades – amenazas				
	1	2	3	4	5
1. Hay una oleada en la disponibilidad de materias primas (suministros)					
2. La materia prima que se provee (suministros) es una “mercancía” disponible con muchos proveedores al precio de mercado					
3. Los costos de cambiar de proveedores son bajos para los miembros de la industria					
4. Hay buenos sustitutos o aparecen nuevas materias primas como suministros					
5. Los miembros de la industria representan una gran fracción de las ventas totales del proveedor					
6. Hay un gran número de proveedores en relación con el número de miembros de la industria, y no haya proveedores que detenten grandes porciones de mercado					
7. Los miembros de la industria pueden integrarse hacia otras, al negocio de los proveedores y agroempresas por si mismos lo que necesitan					

II. 5 Analice las presiones competitivas que surgen del poder de negociación del comprador

El poder de negociación de los compradores es mayor cuando:

En la siguiente tabla, evalúe cada variable utilizando una escala del 1 al 5, donde:

(5) Totalmente de acuerdo (TA)

(4) De acuerdo(DA)

(3) Neutral (N)

(2) En desacuerdo (ED)

(1) Totalmente en desacuerdo (TD)

Utilice esta evaluación para determinar si cada variable representa una oportunidad o una amenaza. Por ejemplo, para la variable 1 (Los costos de cambiar a artesanías competidoras son bajos) una calificación de 5 (TA) indica una amenaza, mientras que una calificación de 1 (TD) indica una oportunidad

	Evaluación de variables Oportunidades - amenazas				
	1	2	3	4	5
1. Los costos de cambiar a productos frutales competidores son bajos					
2. Los productos (frutas) de la industria están estandarizados o no están diferenciados					
3. Los compradores son grandes y pocos en relación con el número de vendedores de la industria					
4. La demanda del comprador es débil en relación con la oferta de la industria					
5. Los compradores están bien informados sobre la calidad, precios y costos de los vendedores					

6. Los compradores tienen la capacidad de integrarse hacia atrás al negocio de los vendedores					
7. Los compradores pueden postergar las compras					
8. Los compradores son sensibles al precio					
Los compradores tienen bajas utilidades o bajo ingreso					
El producto (frutal) representa una fracción significativa de sus compras					
La calidad de los productos frutales tienen consecuencias limitadas					

El poder de negociación de los compradores es más débil cuando:

A continuación, encontrará una tabla de evaluación con columnas numeradas del 1 al 5, donde cada número representa un nivel de acuerdo:

(5) Totalmente de acuerdo (TA)

4) De acuerdo (DA)

(3) Neutral (N)

(2) En desacuerdo (ED)

(1) Totalmente en desacuerdo (TD)

Utilice esta evaluación para determinar si cada variable representa una oportunidad o una amenaza. Por ejemplo, para la variable 1 (Los costos de cambiar a artesanías competidoras o sustitutas son altos), una calificación de 5 (TA) indica una amenaza, mientras que una calificación de 1 (TD) indica una oportunidad

	Evaluación de variables Oportunidades - amenazas				
	1	2	3	4	5
1. Los costos de cambiar a productos frutales competidores o sustitutos son altos					
2. Los productos de los vendedores están diferenciados					
3. Los compradores son pequeños y numerosos en relación con los vendedores					
4. La oferta de la industria es insuficiente para satisfacer la demanda de los compradores					
5. La información que los compradores tienen de los vendedores es limitada en calidad y cantidad					
6. Los compradores no son muy sensibles al precio (altas utilidades o ingresos; fracción pequeña de la estructura de costos o compras totales; el desempeño del producto es realmente importante)					

ANEXO 4

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADORSEDE IBARRA (PUCE-I)

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA AL ADMINISTRADOR DEL ENTORNO

TERRITORIAL

La Escuela de Negocios y Comercio Internacional de la PUCE-I está realizando un estudio sobre el entorno territorial de la agroempresa Granadilla SAS, dedicada a la comercialización de granadilla. El objetivo es analizar los componentes del espacio geográfico donde se ubica la agroempresa y determinar qué elementos pueden representar ventajas competitivas o limitaciones.

En este contexto, solicitamos la colaboración de Granadilla SAS para responder a la presente guía de entrevista. La información recopilada permitirá identificar y evaluar los factores del entorno territorial que influyen en el desempeño y competitividad de la agroempresa.

1. Ubicación geográfica y entorno territorial:

- ¿Dónde se ubica la agroempresa y cuáles son las principales características de su entorno geográfico?
- ¿Qué recursos naturales están disponibles en la zona y cómo los aprovecha la agroempresa?
- ¿Cuál es la infraestructura y los servicios disponibles en la zona que benefician a la agroempresa?
- ¿Cómo es la mano de obra en la región? ¿Hay disponibilidad de personal calificado para las actividades de la agroempresa?

2. Ventajas competitivas y limitaciones del entorno:

- ¿Cuáles considera que son las principales ventajas competitivas que ofrece el entorno territorial para la comercialización de granadilla?
- ¿Qué aspectos del entorno territorial podrían representar limitaciones o desventajas para la

agroempresa?

- ¿Cómo ha logrado la agroempresa aprovechar las ventajas competitivas del entorno?
- ¿Qué estrategias ha implementado para mitigar las limitaciones del entorno territorial?

ANEXO 5

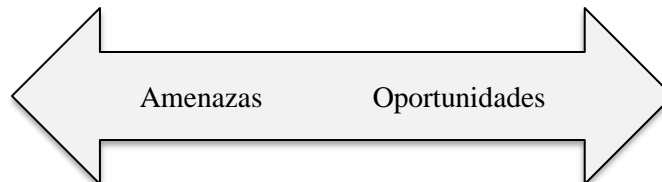
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADORSEDE IBARRA (PUCE-I)

ANÁLISIS DEL ENTORNO GENÉRICO – PESTEL

Análisis externo que involucre el estudio de los factores que conforman el entorno. Ello con el objetivo de identificar las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la organización y diseñar las estrategias que las atiendan. Se usa la metodología PESTE partiendo de una situación neutral o de equilibrio, los picos hacia la derecha representan las oportunidades, mientras que los picos hacia la izquierda representan las amenazas. De esta manera, se podrá construir el perfil estratégico del entorno de la agroempresa Granadilla Monte Olivo S.A.S.

I.1 FACTOR POLÍTICO-LEGAL	1 (--)	2 (-)	3 (0)	4 (+)	5 (++)
Ley de Economía Popular y Solidaria					
Ley de Control del Poder de Mercado					
Comercio exterior					
Estabilidad del gobierno					
Ley de Economía Popular y Solidaria					
Ley de control de poder mercado					
Ley orgánica de defensa del consumidor					
Ley orgánica de eficiencia económica					
I.2 FACTOR ECONÓMICO					
Ciclo económico					
Tipos de interés					
Tendencias del IPC					
Tendencias del PIB					
I.3 FACTOR TECNOLÓGICO					
Nuevos procesos de producción					
Uso de internet					
Nuevos materiales					
I.4 SOCIOCULTURAL					
Movilidad social					
Preferencias de los consumidores					
Nivel de consumo					

Nivel de educación					
I.5 AMBIENTAL					
Política medio ambiental					
Tratamiento de residuos					
Preocupación por el medio ambiente					
Política medioambiental					



ANEXO 6

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADORSEDE IBARRA (PUCE-I)

CLASIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

La agroempresa Granadilla SAS ha realizado una evaluación de los factores externos identificados a través del análisis de la cadena agroproductiva, el entorno sectorial específico, el entorno territorial y el estudio PESTEL del entorno genérico. El objetivo de este ejercicio es comprender la capacidad de respuesta de la organización frente a las oportunidades y amenazas que presenta el entorno.

Acuerdos de colaboración "ganar-ganar":

¿La agroempresa ha establecido acuerdos de colaboración con otras empresas o actores de la cadena de valor del sector agrícola? Si es así, ¿podría dar algunos ejemplos?

¿Cuáles son los principales beneficios que ha obtenido la agroempresa a través de estos acuerdos de colaboración "ganar-ganar"?

¿Cómo se aseguran de que los acuerdos de colaboración sean mutuamente beneficiosos para todas las partes involucradas?

¿Qué desafíos o barreras han enfrentado al establecer y mantener acuerdos de colaboración exitosos?

¿Tienen previsto explorar nuevas oportunidades de colaboración con otros actores de la cadena de valor en el futuro cercano?

Relaciones de coo-petencia:

¿La agroempresa ha establecido relaciones de coo-petencia (cooperación y competencia simultánea) con otras empresas del sector agrícola? Si es así, ¿podría dar algunos ejemplos?

¿Cuáles son los principales beneficios que ha obtenido la agroempresa a través de estas relaciones de coo-petencia?

¿Cómo logran mantener un equilibrio saludable entre la cooperación y la competencia en estas relaciones?

¿Qué desafíos o riesgos han identificado al establecer relaciones de coo-petencia?

¿Cómo ven el potencial de las relaciones de coo-petencia para el futuro desarrollo del sector agrícola?

Asociatividad:

¿La agroempresa forma parte de alguna asociación o gremio relacionado con el sector agrícola? Si es así, ¿cuáles son los principales beneficios de esta membresía?

¿Cómo ha contribuido la asociatividad al fortalecimiento y desarrollo de la agroempresa?

¿Qué actividades o programas promueven las asociaciones a las que pertenecen para apoyar a las empresas del sector?

¿Qué desafíos o limitaciones han experimentado en relación con la asociatividad en el sector agrícola?

¿Cómo ven el papel de las asociaciones en el futuro del sector agrícola y el desarrollo de las agroempresas?

Papel e interacción con instituciones públicas:

¿Qué tipo de interacción y apoyo ha recibido la agroempresa de parte de instituciones públicas como ministerios, gobiernos locales, universidades, etc.?

¿Cómo han influido las políticas y regulaciones del gobierno en el desarrollo y

operaciones de la agroempresa?

¿Participan en programas o iniciativas promovidas por instituciones públicas para el sector agrícola? Si es así, ¿cuáles son y cómo han beneficiado a la agroempresa?

¿Qué desafíos o barreras han enfrentado en su relación e interacción con instituciones públicas?

¿Qué tipo de apoyo o políticas adicionales consideran que serían beneficiosas para el desarrollo de las agroempres por parte de las instituciones públicas?

ANEXO 7

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE IBARRA (PUCE-I) EXPECTATIVAS DE ELEMENTOS EXTERNOS

La empresa Granadilla Monte Olivo SAS se encuentra realizando un estudio para identificar las expectativas o demandas de los elementos internos y externos que influyen en su desempeño y competitividad como agroempresa dedicada a la comercialización de granadilla.

El objetivo principal es analizar los requerimientos, necesidades y demandas específicas que los diferentes grupos de interés ajenos a la organización, tales como el mercado, los clientes, los proveedores, la competencia, el GAD Parroquial y la comunidad local, tienen sobre el desempeño, productos, servicios, prácticas y comportamiento de la agroempresa.

En este contexto, se solicitará la colaboración de los diversos grupos de interés externos para responder a encuestas y cuestionarios tipo Likert que permitan evaluar indicadores clave donde:

(5) Totalmente de acuerdo (TA)

(4) De acuerdo(DA)

(3) Neutral (N)

(2) En desacuerdo (ED)

(1) Totalmente en desacuerdo (TD)

Expectativas de elementos externos

Indicadores de satisfacción del cliente

El producto/servicio cumple con mis expectativas de calidad

1. Totalmente en desacuerdo

2. En desacuerdo

3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4. De acuerdo

5. Totalmente de acuerdo

El producto/servicio es confiable y duradero (Mismas opciones de respuesta)

El precio del producto/servicio es justo por lo que obtengo (Mismas opciones de respuesta)

El producto/servicio ofrece un buen valor por mi dinero (Mismas opciones de respuesta)

El personal es cortés y me trata con respeto (Mismas opciones de respuesta)

Mis consultas e inquietudes son atendidas de manera oportuna (Mismas opciones de respuesta)

Estoy satisfecho con mi experiencia general con el producto/servicio (Mismas opciones de respuesta)

Recomendaría este producto/servicio a otras personas (Mismas opciones de respuesta)

¿Qué es lo que más valora de nuestro producto/servicio? (Mismas opciones de respuesta)

¿Qué aspectos cree que deberíamos mejorar? (Mismas opciones de respuesta)

Índices de lealtad del cliente

Intención de recompra:

Tengo la intención de seguir comprando los productos/servicios de esta empresa

1. Totalmente en desacuerdo

2. En desacuerdo

3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4. De acuerdo

5. Totalmente de acuerdo

Es muy probable que vuelva a elegir esta empresa la próxima vez que necesite este tipo de producto/servicio (Mismas opciones de respuesta)

Recomendaría los productos/servicios de esta empresa a familiares y amigos (Mismas opciones de respuesta)

He dicho cosas positivas sobre esta empresa a otras personas (Mismas opciones de respuesta)

Identificación con la marca:

Me siento identificado con los valores y principios de esta empresa (Mismas opciones de respuesta)

Considero que esta empresa se alinea con mi forma de ser y estilo de vida (Mismas opciones de respuesta)

Tolerancia al cambio:

Seguiría siendo cliente de esta empresa, aunque aumentarán ligeramente sus precios (Mismas opciones de respuesta)

Continuaría eligiendo esta empresa, aunque la competencia ofreciera mejores promociones (Mismas opciones de respuesta)

Participación de mercado

Reconocimiento de marca:

Reconozco fácilmente la marca de nuestra empresa en el mercado

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Nuestra marca es una de las más populares y reconocidas en el sector (Mismas opciones de respuesta)

Disponibilidad de productos/servicios:

Puedo encontrar fácilmente los productos/servicios de nuestra empresa en el mercado (Mismas opciones de respuesta)

Nuestra empresa tiene una amplia cobertura y presencia en el mercado (Mismas opciones de respuesta)

Percepción de liderazgo:

Considero que nuestra empresa es líder en el mercado (Mismas opciones de respuesta)

Nuestra empresa es una de las más grandes e importantes del sector (Mismas opciones de respuesta)

Crecimiento de ventas**Incremento en compras:**

He aumentado la cantidad de productos/servicios que compro a esta empresa en el último año

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Compro más frecuentemente los productos/servicios de esta empresa comparado con años anteriores (Mismas opciones de respuesta)

Expansión de líneas de producto:

He notado que esta empresa ha ampliado su oferta de productos/servicios recientemente (Mismas opciones de respuesta)

Estoy comprando nuevos productos/servicios de esta empresa que antes no ofrecía (Mismas

opciones de respuesta)

Apertura de nuevos mercados:

He visto que esta empresa ha ingresado a nuevos mercados o regiones geográficas (Mismas opciones de respuesta)

Ahora puedo acceder a los productos/servicios de esta empresa en lugares donde antes no estaban disponibles (Mismas opciones de respuesta)

Proveedores

Calificaciones de desempeño de proveedores:

Entrego productos/servicios que cumplen con los estándares de calidad acordados con nuestros clientes

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Demuestro compromiso con la mejora continua de nuestros productos/servicios (Mismas opciones de respuesta)

Respondo de manera efectiva a las inquietudes o problemas que surgen con nuestros clientes (Mismas opciones de respuesta)

Nuestras entregas están libres de defectos o errores (Mismas opciones de respuesta)

Cumplimos con las especificaciones y requisitos acordados con nuestros clientes (Mismas opciones de respuesta)

En general, nuestro desempeño como proveedor es satisfactorio (Mismas opciones de respuesta)

Tiempos de entrega

Cumplimos con los plazos de entrega acordados con nuestros clientes

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Nuestros tiempos de entrega son consistentes y confiables (Mismas opciones de respuesta)

Comunicamos de manera oportuna cualquier retraso o cambio en los tiempos de entrega a nuestros clientes (Mismas opciones de respuesta)

Nuestros tiempos de entrega son competitivos en comparación con otros proveedores (Mismas opciones de respuesta)

Tenemos procesos eficientes para garantizar entregas a tiempo (Mismas opciones de respuesta)

En general, la puntualidad de nuestras entregas es satisfactoria (Mismas opciones de respuesta)

Niveles de servicio:

Nuestro personal es amable, profesional y receptivo con los clientes

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Respondemos de manera oportuna a las solicitudes y consultas de nuestros clientes (Mismas opciones de respuesta)

Nos esforzamos por comprender y satisfacer las necesidades específicas de nuestros clientes

(Mismas opciones de respuesta)

Brindamos un servicio al cliente de alta calidad (Mismas opciones de respuesta)

Ofrecemos servicios adicionales o valor agregado a nuestros clientes (Mismas opciones de respuesta)