



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA FINANZAS

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA ASOCIACIÓN DE
PEQUEÑOS PRODUCTORES BANANEROS NUEVA VIDA
“APROBAVIN” DEL CANTÓN EL GUABO PROVINCIA DEL
ORO, PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD Y EFICIENCIA,
PERIODO 2021 – 2025**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN FINANZAS

AUTORA:

MICHELLE ESTEFANÍA IZURIETA MERINO

Riobamba – Ecuador

2023



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

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA ASOCIACIÓN DE
PEQUEÑOS PRODUCTORES BANANEROS NUEVA VIDA
“APROBAVIN” DEL CANTÓN EL GUABO PROVINCIA DEL
ORO, PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD Y EFICIENCIA,
PERIODO 2021 – 2025**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADA EN FINANZAS

AUTORA: MICHELLE ESTEFANÍA IZURIETA MERINO

DIRECTOR: Dr. RODNEY EDUARDO MEJÍA GARCÉS

Riobamba – Ecuador

2023

© 2023, Michelle Estefanía Izurieta Merino

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

Yo, Michelle Estefanía Izurieta Merino, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

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

Riobamba, 17 de febrero de 2023



Michelle Estefanía Izurieta Merino
C.I. 060413032-8

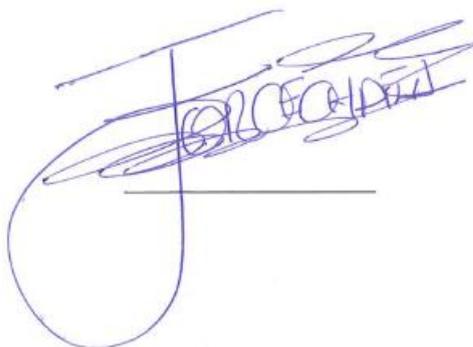
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; tipo: Proyecto de Investigación, **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES BANANEROS NUEVA VIDA “APROBAVIN” DEL CANTÓN EL GUABO PROVINCIA DEL ORO, PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD Y EFICIENCIA, PERIODO 2021 – 2025**, , realizado por la señorita: **MICHELLE ESTEFANÍA IZURIETA MERINO**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

FIRMA

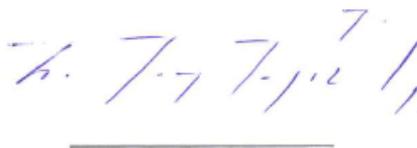
FECHA

Ing. Jorge Luis Chafra Granda
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



2023-02-17

Dr. Rodney Eduardo Mejía Garcés
**DIRECTOR DEL TRABAJO
DE TITULACIÓN**



2023-02-17

Ing. Nelly Patricia Perugachi Cahueñas
**ASESORA DEL TRABAJO
DE TITULACIÓN**



2023-02-17

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación se resume a todo el esfuerzo y dedicación de muchos años, por lo que va dedicado principalmente a Emily Kate mi hija, por hacer que el proceso de estudio sea mucho más fácil, por su paciencia, amor y comprensión, gracias por motivarme para seguir siempre adelante y ser el motivo para no renunciar. Dedicado con profunda gratitud a mi familia, sin su apoyo incondicional hubiese sido imposible llegar hasta aquí, no alcanzaría este logro sin ustedes que han sido un pilar fundamental en mi vida.

Michelle

AGRADECIMIENTO

En el presente trabajo quedan cristalizados varios sueños que hoy se van haciendo realidad, no ha sido sencillo el proceso, pero el objetivo siempre fue claro. A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas y de forma particular al Ing. Juan Alberto Ávalos Reyes por su excelente gestión, más que un director de carrera, un amigo. A la Asociación de Pequeños Productores Bananeros Nueva Vida "APROBAVIN" y quienes la conforman, por abrirme las puertas de la asociación y otorgar información valiosa de la empresa para la realización del presente Trabajo de Titulación y Prácticas Pre profesionales, gracias por ser una guía hacia mi futuro en el campo gremial. A mi tribunal de tesis por su constante apoyo, en el desarrollo de este proyecto.

Michelle

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

1. DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA.....	2
1.1. Planteamiento del problema.....	2
1.2. Formulación del problema.....	3
1.3. Sistematización Del Problema.....	3
1.4. Objetivos.....	3
1.4.1. <i>General</i>	3
1.4.2. <i>Específico</i>	4
1.5. Justificación.....	4
1.5.1. <i>Justificación Teórica</i>	4
1.5.2. <i>Justificación metodológica</i>	4
1.5.3. <i>Justificación Práctica</i>	4

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	5
2.1. Antecedentes de investigación.....	5
2.2. Marco Teórico.....	8
2.2.1. <i>Competitividad</i>	8
2.2.2. <i>Eficiencia</i>	8
2.2.3. <i>Estrategia</i>	8
2.2.4. <i>Planificación</i>	8
2.2.5. <i>Origen de la planificación</i>	9
2.2.6. <i>Planificación estratégica</i>	9
2.2.7. <i>Planificar</i>	9
2.2.8. <i>Ventajas de planificar</i>	10

2.2.9.	<i>Principios de la planificación</i>	10
2.2.10.	<i>Tipos de planeación</i>	11
2.2.11.	<i>Clasificación de la planeación</i>	11
2.2.12.	<i>Etapas de la planificación estratégica</i>	12
2.2.13.	<i>Proceso de la planificación estratégica</i>	13
2.2.14.	<i>Descripción y diagnóstico</i>	14
2.2.15.	<i>Análisis situacional</i>	14
2.2.16.	<i>Mapa de actores</i>	14
2.2.17.	<i>Análisis FODA</i>	14
2.2.17.1.	<i>Análisis externo</i>	15
2.2.17.2.	<i>Análisis interno</i>	15
2.2.18.	<i>Matrices de evaluación</i>	15
2.2.18.1.	<i>Matriz EFE</i>	15
2.2.18.2.	<i>Matriz EFI O MEFI</i>	15
2.2.18.3.	<i>Matriz DAFO</i>	16
2.2.19.	<i>Elementos Orientadores</i>	16
2.2.19.1.	<i>Visión</i>	16
2.2.19.2.	<i>Misión</i>	17
2.2.19.3.	<i>Valores</i>	17
2.2.19.4.	<i>Objetivos estratégicos</i>	17
2.2.19.5.	<i>Estrategia</i>	17
2.2.19.6.	<i>Dirección estratégica</i>	18
2.2.19.7.	<i>Objetivos operativos</i>	18
2.2.19.8.	<i>Programas</i>	18
2.2.19.9.	<i>Proyectos</i>	18
2.3.	Marco Conceptual	19
2.3.1.	<i>Asociación</i>	19
2.3.2.	<i>Asociados</i>	19
2.3.3.	<i>Bananera</i>	19
2.3.4.	<i>Bananero</i>	19
2.3.5.	<i>Banano</i>	19
2.4.	Interrogantes de estudio	20
2.4.1.	<i>Variables</i>	20
2.4.1.1.	<i>Variable Independiente</i>	20
2.4.1.2.	<i>Variable Dependiente</i>	20

CAPÍTULO III

3.	MARCO METODOLÓGICO	21
3.1.	Enfoque de investigación	21
3.1.1.	<i>Enfoque cuantitativo</i>	21
3.1.2.	<i>Enfoque cualitativo</i>	21
3.2.	Nivel de investigación	21
3.2.1.	<i>Nivel exploratorio</i>	21
3.2.2.	<i>Nivel descriptivo</i>	22
3.3.	Diseño de investigación	22
3.3.1.	<i>Según la manipulación de la variable independiente</i>	22
3.3.1.1.	<i>Diseño de investigación No experimental</i>	22
3.3.2.	<i>Según las intervenciones en el trabajo de campo</i>	22
3.3.2.1.	<i>Diseño de investigación transversal</i>	22
3.4.	Tipo de estudio	22
3.4.1.	<i>Documental</i>	22
3.4.2.	<i>De campo</i>	23
3.4.3.	<i>Aplicada</i>	23
3.5.	Población y muestra	23
3.5.1.	<i>Población</i>	23
3.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	24
3.6.1.	<i>Métodos</i>	24
3.6.1.1.	<i>Método deductivo</i>	24
3.6.1.2.	<i>Método inductivo</i>	24
3.6.1.3.	<i>Método analítico</i>	24
3.6.2.	<i>Técnicas</i>	24
3.6.2.1.	<i>Encuesta</i>	24
3.6.2.2.	<i>Observación</i>	24
3.6.2.3.	<i>Entrevista</i>	25
3.6.3.	<i>Instrumentos</i>	25
3.6.3.1.	<i>Cuestionario</i>	25
3.6.3.2.	<i>Guía de observación</i>	25
3.6.3.3.	<i>Guía de entrevista</i>	25
3.6.4.	<i>Operacionalización de variables</i>	26

CAPÍTULO IV

4.	MARCO DE RESULTADOS	30
4.1.	Análisis e interpretación de resultados	30
4.1.1.	<i>Encuesta dirigida a los socios</i>	30
4.1.2.	<i>Entrevista a la administradora de la asociación APROBAVIN</i>	40
4.1.3.	<i>Análisis e interpretación de los estados de ingresos y egresos de APROBAVIN</i>	42
4.1.3.1.	<i>Balance General Periodo 2019 - 2020</i>	42
4.1.3.2.	<i>Estados De Resultados</i>	44
4.1.3.3.	<i>Análisis Horizontal</i>	45
4.1.3.4.	<i>Análisis Vertical</i>	47
4.1.3.5.	<i>Razones Financieras</i>	49
4.2.	Comprobación de las interrogantes de estudio	50

CAPÍTULO IV

5.	MARCO PROPOSITIVO	52
5.1.	Título	52
5.2.	Propuesta	52
5.2.1.	<i>Misión</i>	52
5.2.2.	<i>Visión</i>	52
5.2.3.	<i>Valores</i>	53
5.2.4.	<i>Políticas</i>	53
5.2.5.	<i>Organigrama Institucional</i>	53
5.2.6.	<i>Matriz de Impacto interno de la empresa</i>	55
5.2.7.	<i>Matriz de Impacto externo de la empresa</i>	56
5.2.8.	<i>Matriz FODA de la empresa</i>	57
5.2.9.	<i>Matriz de Vulnerabilidad de la Empresa</i>	58
5.2.10.	<i>Matriz de Vulnerabilidad de la Empresa</i>	60
5.2.11.	<i>Matriz de Estrategias</i>	62
5.2.12.	<i>Matriz de Determinación de Proyectos Estratégicos</i>	64
5.2.13.	<i>Matriz de Correlación de Objetivos</i>	65
5.2.14.	<i>Tabla de Resumen de Proyectos Estratégicos</i>	67
5.2.15.	<i>Planes de acción de los Proyectos</i>	68
5.2.16.	<i>Cuadro de mando Integral propuesto</i>	75

CONCLUSIONES	76
RECOMENDACIONES	77
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-3:	Población de APROBAVIN.....	23
Tabla 2-3:	Variable Independiente.....	27
Tabla 3-3:	Variable Independiente.....	29
Tabla 1-4:	Socialización	30
Tabla 2-4:	Conocimiento	31
Tabla 3-4:	Planificación Estratégica	32
Tabla 4-4:	Competitividad	33
Tabla 5-4:	Competencia.....	34
Tabla 6-4:	Ejercicio económico	35
Tabla 7-4:	Normas vigentes	36
Tabla 8-4:	Valores corporativos.....	37
Tabla 9-4:	Evaluación financiera interna.....	38
Tabla 10-4:	Rentabilidad.....	39
Tabla 11-4:	Balance General Periodo 2019 - 2020.....	42
Tabla 12-4:	Estado de Resultados.....	44
Tabla 13-4:	Análisis horizontal.....	45
Tabla 14-4:	Análisis Vertical	47
Tabla 15-4:	Razones financieras	49
Tabla 1-5:	Matriz de Impacto interno	55
Tabla 2-5:	Matriz de impacto externo.....	56
Tabla 3-5:	Matriz de Vulnerabilidad de la Empresa	58
Tabla 4-5:	Matriz de Vulnerabilidad de la Empresa	60
Tabla 5-5:	Matriz de Estrategias	62
Tabla 6-5:	Matriz de determinación de proyectos	64
Tabla 7-5:	Matriz de Correlación de Objetivos	65
Tabla 8-5:	Tabla de Resumen de Proyectos Estratégicos	67
Tabla 9-5:	Plan de acción del proyecto N°1	68
Tabla 10-5:	Plan de acción del proyecto N°2 APROBAVIN	70
Tabla 11-5:	Plan de acción del proyecto N°3	71
Tabla 12-5:	Plan de acción del proyecto N°4	73
Tabla 13-5:	Cuadro de mando Integral propuesto	75

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1-2:	Ventajas de la planificación	10
Ilustración 2-2:	Principios de la planificación	10
Ilustración 3-2:	Tipos de planificación	11
Ilustración 4-2:	Clasificación de la planificación estratégica	11
Ilustración 5-2:	Etapas de la planificación.....	12
Ilustración 6-2:	Proceso de la planificación estratégica.....	13
Ilustración 7-2:	Estrategia.....	18
Ilustración 1-4:	Socialización	30
Ilustración 2-4:	Conocimiento	31
Ilustración 3-4:	Planificación Estratégica	32
Ilustración 4-4:	Competitividad.....	33
Ilustración 5-4:	Competencia.....	34
Ilustración 6-4:	Ejercicio económico.....	35
Ilustración 7-4:	Normas vigentes.....	36
Ilustración 8-4:	Valores corporativos	37
Ilustración 9-4:	Evaluación financiera interna.....	38
Ilustración 10-4:	Rentabilidad	39
Ilustración 1-5:	Organigrama APROBAVIN	54
Ilustración 2-5:	Matriz FODA	57

ÍNDICE DE ANEXOS

- ANEXO A:** GUÍA DE ENCUESTAS
ANEXO B: GUÍA DE ENTREVISTA

RESUMEN

El presente Trabajo de Titulación tuvo como objetivo diseñar la Planificación Estratégica en la Asociación de Pequeños Productores Bananeros Nueva Vida “APROBAVIN” del cantón el Guabo provincia del Oro, para mejorar la competitividad y eficiencia, periodo 2021 – 2025. La metodología aplicada estuvo enmarcada por medio de un proceso constante donde permitió la recolección de información, observación y el criterio de sus administradores profesionales, bajo la técnica de aplicación de encuestas y entrevistas junto al análisis de sus estados financieros, encuestas que se aplicaron a los socios de la asociación, se analizó también la matriz FODA, para los componentes interno, se realizó el diagnóstico de la empresa y para los componentes externos conociendo la información enfocada a la situación actual con el desarrollo de las matrices EFI y EFE, luego de la realización de las encuestas y entrevistas se tabuló e interpretó los resultados obtenidos, de tal forma que el problema a averiguar fue estudiado de la misma forma que se produce en su ámbito debido a que se trabajó de manera directa con la empresa. Teniendo como resultado la inexistencia de una planificación estratégica y filosofía propia y como consecuencia una asociación limitada, productores desmotivados, sin capacitaciones que los oriente a realizar un mejor desempeño, se pudo observar componentes importantes y sobresalientes que tiene la empresa, permitiendo la formulación de tácticas visionarias hasta el 2025. Se concluye que la preparación de la idealización estratégica permitió implantar las tácticas con la definición de programas, proyectos y ocupaciones las mismas que se hallan direccionadas a mejorar la eficiencia y productividad de la asociación, por lo tanto, se recomienda establecer alianzas de apoyo y acuerdos de optimización en los contratos incentivando el buen desempeño agrícola en los cultivos del banano, perfeccionando los procesos de exportación.

Palabras clave: <EFICIENCIA>, <COMPETITIVIDAD>, <PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA>, <FODA>, <ESTRATEGIAS>, <PRESUPUESTO>.



16-05-2023

0862-DBRA-UPT-2023

ABSTRACT

The objective of this Degree Work was to design the Strategic Planning in Asociación de Pequeños Productores Bananeros Nueva Vida “APROBAVIN” of El Guabo Canton, El Oro province, to improve competitiveness and efficiency, period 2021 - 2025. The applied methodology was framed through a constant process where it allowed the collection of information, observation, and the criteria of its professional administrators, under the technique of application of surveys and interviews together with the analysis of their financial statements, surveys that were applied to the members of the association, the FODA matrix was also analyzed, for the internal components, the diagnosis of the company was made and for the external components, knowing the information focused on the current situation with the development of the EFI and EFE matrices, after conducting the surveys and interviews. The results obtained were tabulated and interpreted, in such a way that the problem was studied in the same way that it occurs in its field since it worked directly with the company. Resulting in the absence of strategic planning and its own philosophy and consequently a limited association, unmotivated producers, without training to guide them to perform better performance, it was possible to observe important and outstanding components that the company has, allowing the formulation of tactics visionaries until 2025. It is concluded that the preparation of the strategic idealization allowed the implementation of tactics with the definition of programs, projects, and occupations, which are aimed at improving the efficiency and productivity of the association, therefore, it is recommended to establish support alliances and optimization agreements in contracts, encouraging good agricultural performance in banana crops, improving export processes.

Keywords: <EFFICIENCY>, <COMPETITIVENESS>, <STRATEGIC PLANNING>, <SWOT>, <STRATEGIES>, <BUDGET>.



Lcda. Yajaira Natali Padilla Padilla Mgs.

0604108126

INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica de la Asociación de Pequeños Productores Bananeros Nueva Vida “APROBAVIN” es un instrumento de aplicación continua para sus miembros, pues dejará la mejor toma de decisiones basado en recursos orientadores; por medio de un enfoque lógico, sistemático, analítico, y objetivo para fijar hacia dónde se desea llegar. Para la preparación de la planeación se ha llevado a cabo talleres con la comisión pertinente para difundir el contenido y desarrollo del archivo. El presente trabajo de titulación cuenta con 3 capítulos, los mismos que permitieron llegar a los resultados conseguidos.

CAPÍTULO I TEÓRICO – CONCEPTUAL. - Da a conocer la problemática que existe, su justificación, donde se va a hacer la indagación popular como delimitación del problema y la decisión de los objetivos tanto el estratégico como específicos. Donde posibilita entender y conocer las definiciones, propiedades, trascendencia, ventajas, principales, tipos, fases, matrices y etapas para la preparación de la planeación estratégica. Además, está la iniciativa a proteger y por ende las cambiantes tanto sin dependencia como dependiente; y al final el esquema tentativo.

CAPÍTULO II MARCO METODOLÓGICO. - Tiene que ver con la modalidad de la averiguación, población y muestra, los procedimientos, técnicas y artefactos que se van a ejercer para ofrecer solución al problema. Además, está el cronograma donde se establecen las ocupaciones y fechas para la preparación de la averiguación; y al final los resultados logrados de las técnicas aplicadas a los socios y personal administrativo.

CAPÍTULO III MARCO DE RESULTADOS, DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.
- En el presente capítulo está la organización estratégica de la carrera de Finanzas, donde se ha usado las matrices del FODA, MEFI y MEFE, la misma que permitió implantar tácticas con sus fines y metas; y con ello los programas y proyectos con sus respectivas ocupaciones estas van a permitir mejorar la eficiencia y rentabilidad de la empresa

CAPÍTULO I

1. DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

La competencia no solo es entre territorios, sino además entre potencias empresariales como son las transnacionales que mueven sus partes para no perder mercados debido a otros emprendedores al querer desplazarlos.

Por esta razón las transnacionales, exportadores y productores por conveniencia hacen alianzas estratégicas. Las transnacionales para conservar su cuota de mercado; los exportadores para fomentar su administración exportable y con ello crecer en este mercado; los productores para realizarse en la zona exportable, tecnificar sus plantaciones y tener más grande captación de consumidores.

Actualmente en el Guabo cantón de la Provincia de El Oro en Ecuador, un conjunto de productores se agruparon con el fin de hacer una mejor administración en la producción del banano legalmente constituidos como es la Asociación De Pequeños Productores Bananeros Nueva Vida “APROBAVIN”, con esta sociedad se busca ofrecer solución a los inconvenientes que se les puedan presentar a los miembros en sus producciones sin embargo la carencia de organización y compromiso impide que la administración sea llevada de forma idónea, provocando que no cumplan las metas con los que en un inicio fueron diseñados.

Toda organización empresarial que busque mejorar sus niveles de productividad y competitividad tendrá que estar preparada para hacer frente los desafíos que pide este mundo cada vez más competitivo.

La falta de un Plan estratégico en la Asociación De Pequeños Productores Bananeros Nueva Vida “APROBAVIN”, no permite cumplir los objetivos propuestos por la carencia de liderazgo que impide la consecución de programas y proyectos que ayude al crecimiento y desarrollo de los pequeños productores de Banano.

Entre los problemas que se puede observar por la falta de un Plan Estratégico se pueden mencionar los siguientes:

1. Falta de competitividad en el mercado, lo que se traduce al incumplimiento de metas y

objetivos.

2. Falta de Filosofía empresarial, que le impide tener claro cuál es su propósito y definir cuáles son los valores más importantes en la asociación.
3. No se ha realizado análisis de factores internos y externos que permita identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
4. Inexistencia de proyecciones a futuro a fin de prever las necesidades presupuestarias y su correcta aplicación.
5. Inexistencia de una estructura organizacional, que permita definir la interacción entre sus socios.

Por lo anteriormente mencionado, es importante que la Asociación de pequeños productores de Banano Nueva Vida “APROBAVIN” cuente con un Plan Estratégico que le sirva de guía en su área administrativa y le permita tomar decisiones oportunas y acertadas para alcanzar los objetivos propuestos, así como, su óptimo desarrollo, convirtiéndose en una asociación competitiva en su sector.

1.2. Formulación del problema

¿Cómo la implementación de un plan estratégico contribuirá a mejorar la competitividad y eficiencia en la Asociación De Pequeños Productores Bananeros Nueva Vida “APROBAVIN” ubicada en el cantón El Guabo provincia del Oro?

1.3. Sistematización Del Problema

¿Cuál es el diagnóstico situacional la Asociación De Pequeños Productores Bananeros Nueva Vida “APROBAVIN” ubicada en el cantón El Guabo provincia del Oro?

¿De qué manera contribuye la planificación estratégica en la Asociación De Pequeños Productores Bananeros Nueva Vida “APROBAVIN”?

1.4. Objetivos

1.4.1. General

Diseñar la Planificación Estratégica en la Asociación de Pequeños Productores Bananeros Nueva Vida “APROBAVIN” del cantón el Guabo provincia del Oro, para mejorar la competitividad y eficiencia, periodo 2021 – 2025

1.4.2. Específico

1. Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Asociación, mediante la aplicación del FODA, como base para el desarrollo de la presente investigación.
2. Determinar recursos teóricos relativos a la productividad y competitividad y otros puntos, que sustentan el desarrollo del trabajo de investigación.
3. Proponer la Planificación estratégica para la Asociación de Pequeños Productores Bananeros Nueva Vida “APROBAVIN

1.5. Justificación

1.5.1. Justificación Teórica

Para realizar este plan estratégico, se aplicarán teorías a partir de diversas fuentes bibliográficas como son, análisis costo beneficio, técnicas de evaluación, estratégica plan operativo de implantación estratégica, estrategias de producción según sus determinadas aplicaciones, matrices FODA los cuales contribuirán al conveniente desarrollo del marco teórico

1.5.2. Justificación metodológica

En la justificación metodológica se fundamenta en un análisis cualitativo y cuantitativo. Fundamental para tomar en consideración la información concedida debido a que para implementar el mismo debemos saber que la estructuración de un plan estratégico ayudará a la decisión de la demanda de los aliados y la captación de nuevos socios y consumidores.

1.5.3. Justificación Práctica

Contar con una Planificación Estratégica en la Asociación permitirá generar acciones que posibilite el cumplimiento de objetivos y metas propuestas, contribuirá a la correcta y oportuna toma de decisiones por parte de los directivos, permitirá prever el futuro de la asociación y se planificaran planes y proyectos a mediano y largo plazo siendo beneficiarios directos, los socios y beneficiarios indirectos los clientes externos quienes podrán satisfacer sus necesidades con productos de calidad.

Se podrá observar que este plan estratégico posibilitará capacitaciones continuas, la optimización de recursos, mejor productividad de fruto (banano) con el fin de evite el malograr el mismo, por lo que captarían nuevos socios brindando un mejor producto.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

2.1. Antecedentes de investigación

El presente trabajo de titulación elaborará una planeación estratégica el cual se basará en diferentes fuentes bibliográficas recientes avaladas científicamente como informes, libros, reportes y artículos científicos, revistas indexadas y sitios web confiables; de la misma forma el trabajo de titulación se basará en vivencias previas y resultados investigativos eficientes logrados en trabajos como los que se detallan a continuación.

Según, (Reyes, 2016). En su trabajo de titulación denominado: “DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA ASOPROMARSU DE LA PARROQUIA MARISCAL SUCRE.”, presenta los siguientes objetivos:

1. Determinar cómo afecta la administración de los directivos de la asociación en la utilización de los recursos y crecimiento profesional del talento humano.
2. Desarrollar estrategias que direccionen el comportamiento económico de los socios de ASOPROMARSU.
3. Establecer niveles de competitividad de los recursos agrícolas para mejorar la producción bananera de los socios.
4. Promover la capacitación técnica a los asociados en el área agrícola y comercial del cultivo de banano a partir del próximo año

Conclusiones

1. Se detectaron varias debilidades en el área administrativa de la empresa lo cual impide a la misma realizar una buena gestión administrativa, ya que esto puede afectar o tener un mal rendimiento en el talento humano de la empresa.
2. Los empleados no tienen apertura con sus jefes, ya que no pueden dar sus opiniones, reclamos, se sienten insatisfechos con el trato y por ende esto no ayuda a que tengan un buen desempeño laboral.
3. La empresa no tiene un buen sistema de gestión administración por lo que se le dificulta tener un buen registro de gastos, costos, contactos que solo no le permite reducir gastos innecesarios, sino que afecta al momento de realizar alguna negociación por su mala gestión administrativa.

Por otra parte, (Araque, 2014). En su trabajo de titulación denominado: “Planificación Estratégica de la empresa Aica” establece los siguientes objetivos:

1. Realizar un análisis del macro y microambientes.
2. Realizar un análisis interno de la organización.
3. Definir la filosofía corporativa.
4. Establecer objetivos, estrategias y planes de acción que permitan lograr los objetivos.
5. Generar una estructura de seguimiento y control por medio de BSC.
6. Establecer las estrategias financieras de mercado y ventas.

Conclusiones:

Con esta tesis se puede concluir que La Planificación Estratégica constituye un sistema integral que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "cómo hacer" (estrategias). Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en los objetivos factibles de lograr y en qué área es factible o no competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de todas y cada una de las oportunidades y riesgos que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar posibles peligros.

La competencia es una constante amenaza a quienes no pueden ofrecer un valor agregado para el cliente ni encontrar la manera de establecer relaciones más sólidas con él, por eso cada día es más importante que la Planeación Estratégica brinde las herramientas necesarias para cumplir con esa meta.

En el mundo actual constituido por un mercado globalizado, es necesario utilizar todas las técnicas y herramientas que se han desarrollado para posicionar de mejor manera los productos y marcas en el mercado.

De la misma manera (Castro, 2018). En su trabajo de titulación denominado: “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA BANANERA “CURITIBA”.”, establece los siguientes objetivos:

1. Realizar Describir la situación actual de la empresa “CURITIBA”
2. Establecer las bases direccionales y orientadores estratégicos para la empresa.

3. Formular el plan estratégico para la empresa “CURITIBA”

Conclusiones

1. La empresa Curitiba, viene funcionando hace un par de décadas, posee una superficie de 32 hectáreas de banano para la exportación, maneja contratos sobre el 50 % de su producción y el otro 50 % lo comercializa en condiciones del mercado cambiante en función de la oferta y la demanda (subida y bajada de precios). Posee una planta de dos empleados administrativos y doce empleados con una estabilidad. Posee infraestructura básica necesaria para los procesos que en ella se realizan, sin embargo es evidente que se requieren mejorías.
2. En cuanto a la administración, si bien cuenta con un buen nivel de conocimiento sobre la actividad bananera, se apreció que existen limitaciones y esto se debe a que la empresa no evidencia la presencia de políticas claras en la administración y la producción, se limita al día a día lo que dificulta el crecimiento, la creación de valor y por tanto las restricciones son siempre económicas.
3. Los procesos internos deben ser revisados para buscar mejorías, ya que se demostró tanto por las repuestas de entrevistados y encuestados y por medio de la observación que presenta muchas falencias en todos los procesos, principalmente en los organizativos y de gestión, aunque se puede asegurar que sus directivos si muestran el interés por mejorar mediante la implementación de un plan estratégico, realizado en base a la realidad de la empresa y con un enfoque de crecimiento de la empresa.

Las averiguaciones previamente indagadas son de gran relevancia para el trabajo de titulación puesto a que como menciona (Zambrano, 2019). *“La planificación estratégica es la principal función de todo gerente o de una organización pues hoy; la dirección estratégica de los negocios es vital en cuanto al éxito de las empresas ya que una estrategia inadecuada puede crear serios problemas no importando todo lo eficiente que puede ser una empresa internamente”* incluso posibilita implantar lineamientos y directrices dirigidos al cumplimiento de fines empresariales en la organización, así como además la gran trascendencia de la mejora de los recursos tanto económicos como financieros para conservar índices de liquidez, solvencia, administración y adeudo razonables por medio de una idónea toma de decisiones. Además, se hace hincapié en que planificación estratégica permite a la asociación disponer de un plan eficiente y eficaz para ofrecer cumplimiento a las metas empresariales tanto a corto y extenso plazo.

Las metas estratégicas son el resultado del estudio de las posibilidades estratégicas dando prioridad a todas estas, seleccionando esas en las cuales debería tener un manejo distinción

como condición para poder hacer sus fines y por ende su tarea y perspectiva.

Una vez analizada la información de los trabajos antes citados se concluye que: la organización estratégica es un instrumento de mucha utilidad pues se sabe aspectos importantes positivos y negativos, lo cual posibilita producir tácticas que apoyen al desarrollo de una organización.

2.2. Marco Teórico

2.2.1. Competitividad

(Porter, 1985). Señala que la competitividad es la capacidad de una empresa para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales.

2.2.2. Eficiencia

(Samuelson & Nordhaus, 2002). Señalan que: "La eficiencia significa la utilización de los recursos de la sociedad de manera más adecuada posible para satisfacer las necesidades y los deseos de los individuos"

2.2.3. Estrategia

“La estrategia es el patrón que integra los objetivos generales de una organización en un todo coherente y con un propósito. Una estrategia bien formulada permite asignar e integrar todos los recursos y las competencias organizacionales en una proposición única y viable, para anticiparse a los cambios del entorno y a las contingencias frente a competidores preparados que luchan por obtener los mismos clientes y proveedores, interfiriendo con los objetivos que desea alcanzar la organización”. (Chiavenato & Sapiro, 2017).

2.2.4. Planificación

Según la (Real Academia Española , 2021). Planificación es un plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria.

2.2.5. Origen de la planificación

(Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J., 1997). Compararon las ocupaciones de un empresario con las de un general de la milicia al señalar que en toda labor quienes la ejecutan debidamente deben hacer planes y desplazar recursos para conseguir las metas.

Según (Druker., 1954). La táctica necesita que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso primordial, saber que recursos tiene la organización y cuáles debe tener".

(Chandler., 1962). El factor que establece las metas primordiales de la compañía, a extenso plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para conseguir las metas".

La planificación estratégica nace formalmente alrededor de los años sesenta, mencionadas en el libro de (Ansoff, 1965). Tácticas Corporativas.

2.2.6. Planificación estratégica

"La planeación estratégica es un conjunto de acciones que deber ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances" (Tomasini, 1989).

2.2.7. Planificar

La planificación se trata de definir cada paso con el fin de cumplir pequeños logros encaminados a cumplir una meta más grande. Planificar permite prevenir problemas que se pudieran presentar o, en su defecto, tener tiempo para solucionar y sobreponerse ante cualquier contratiempo que surja fuera de lo establecido. (Cardona, 2013).

Como menciona (Gonzales, 2017). Es importante planificar por las siguientes razones:

1. Uso eficiente de los recursos.
2. Establecimiento de metas.
3. Gestionar el riesgo y la incertidumbre.

2.2.8. *Ventajas de planificar*

Según (Balseca, 2018). Ofrece lineamientos consecuentes para las actividades de las unidades académicas.

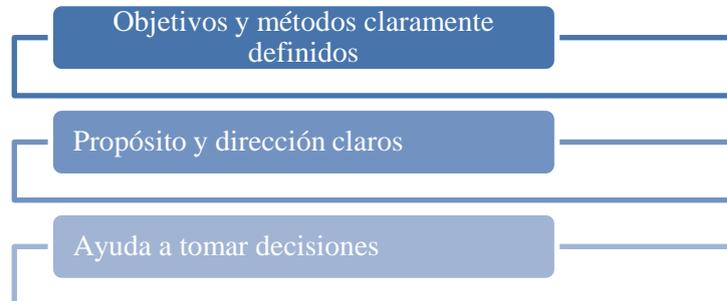


Ilustración 1-2: Ventajas de la planificación

Fuente: (Balseca 2017).

Realizado por: Izurieta M, 2023.

2.2.9. *Principios de la planificación*

Según (Múnch, 2008). Los principios de la planificación estratégica son:



Ilustración 2-2: Principios de la planificación

Fuente: (Múnch, 2008).

Realizado por: Izurieta M, 2023.

2.2.10. Tipos de planeación

Para (Múnch, 2008). Los tipos de la planificación son:



Ilustración 3-2: Tipos de planeación

Fuente: (Múnch, 2008).

Realizado por: Izurieta M, 2023.

2.2.11. Clasificación de la planeación

Según (Gómez, 2009). Posibilita la clasificación siguiente



Ilustración 4-2: Clasificación de la planeación estratégica

Fuente: (Gómez 2009).

Realizado por: Izurieta M, 2023.

2.2.12. Etapas de la planificación estratégica

Según (Gómez, 2009). Las etapas de la planificación son

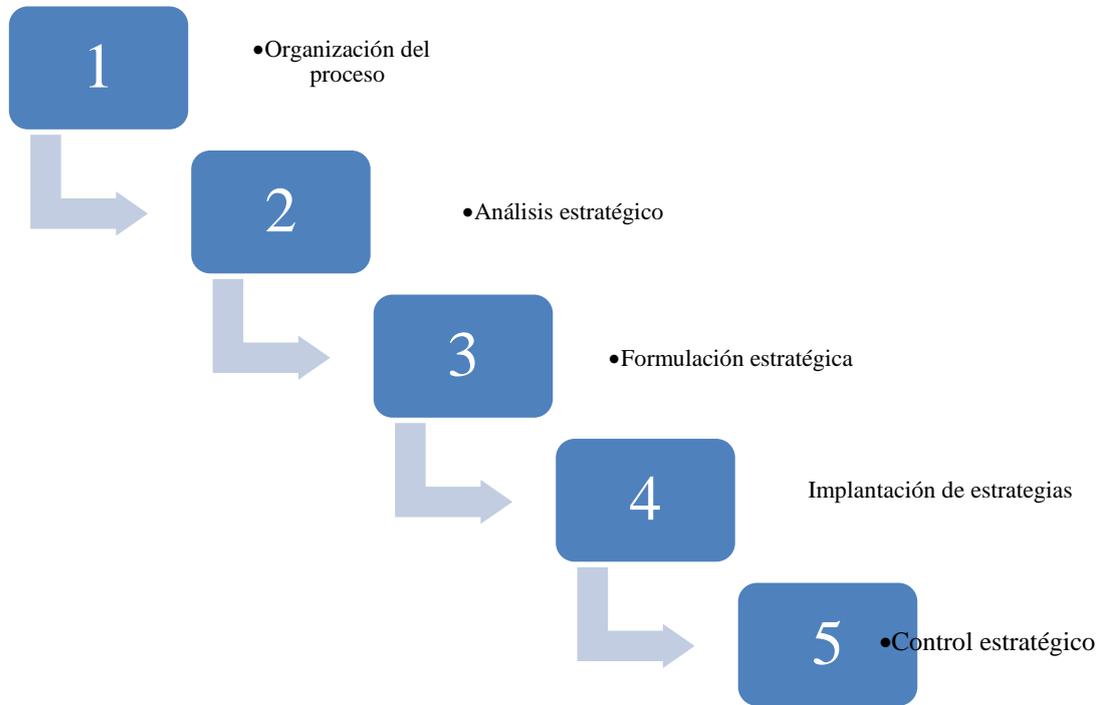


Ilustración 5-2: Etapas de la planificación

Fuente: (Navajo 2009).

Realizado por: Izurieta M, 2023.

2.2.13. *Proceso de la planificación estratégica*

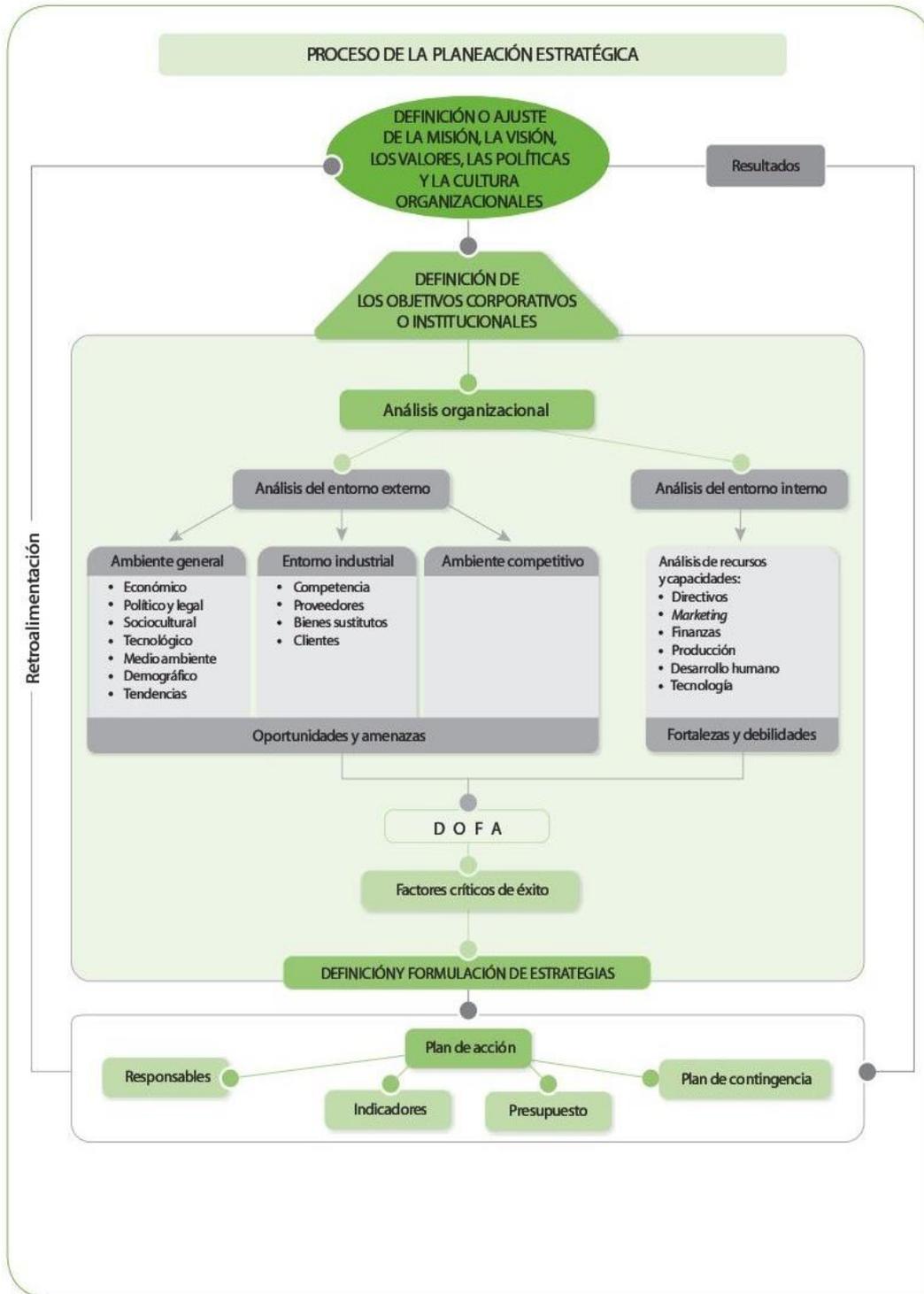


Ilustración 6-2: Proceso de la planificación estratégica

Fuente: Bernal, C. Sierra, H. (2008).

Realizado por: Izurieta M, 2023.

2.2.14. Descripción y diagnóstico

La especificación de la organización nos posibilita conocer el motivo de ser de cada entidad por ello, es importante partir de su historia, marco legal, papel, competencias y atribuciones.

El diagnóstico de la organización nos ayudará a conocer el caso netamente actual de la entidad, sus habilidades y restricciones y la manera en la que opera la entidad.

2.2.15. Análisis situacional

Es primordial que la organización haga un estudio a hondura del sector al que pertenece. Este estudio comprende la identificación y cuantificación de los primordiales cambiantes que permiten establecer las condiciones del sector en el grado territorial más desagregado. La exploración de los componentes externos a la organización dejará conocer los puntos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, culturales, laborales, entre otros.

2.2.16. Mapa de actores

Los actores sociales son las diversas personas e instituciones que trabajan e inciden en el medio en que se desenvuelve la organización. La investigación e identificación de actores dejará a la organización planear, tomando en consideración los efectos de las interacciones con otros actores, así como conceptualizar medidas elementales para desarrollar exitosamente sus ocupaciones. Ciertos tipos de actores sociales son: instituciones y organizaciones públicas, empresas privadas, sociedad, contratistas, personas naturales entre otros.

2.2.17. Análisis FODA

Uno de los aspectos fundamentales de la planeación estratégica lo constituye el análisis situacional, también conocido como análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), el cual posibilita la recopilación y uso de datos que permiten conocer el perfil de operación de una empresa en un momento dado, y a partir de ello establecer un diagnóstico objetivo para el diseño e implantación de estrategias tendientes a mejorar la competitividad de una organización. (Ramirez, 2017)

2.2.17.1. Análisis externo

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones. Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales (Sarli, S Gonzalez, & Nataly Ayres, 2015).

2.2.17.2. Análisis interno

Fortalezas y Debilidades Las fortalezas son los recursos considerados importantes y la misma capacidad competitiva de la organización como un logro que ofrece esta o una situación conveniente en el medio social. Una debilidad se define como un elemento que hace vulnerable a la organización o sencillamente una actividad que la organización hace en forma deficiente, lo cual la sitúa en una situación débil

2.2.18. Matrices de evaluación

2.2.18.1. Matriz EFE

La matriz EFE es un instrumento de diagnóstico que posibilita hacer un análisis de campo, permitiendo detectar y evaluar los diferentes componentes externos que tienen la posibilidad de influir con el incremento y extensión de una marca, dentro del instrumento permite la formulación de distintas tácticas que son capaces de aprovechar las oportunidades y reducir los riesgos externos.

Las tácticas no emergen por arte de magia, pues es algo estudiado, examinado y trazado, permitiendo aprovechar el ámbito que dichos conformados por componentes demográficos, socioculturales, político / legal, tecnológicos, económicos, del medio ambiente, globales y competitiva.

2.2.18.2. Matriz EFI O MEFI

La matriz EFI, famosa además como MEFI, son las siglas de Matriz de Evaluación de Componentes Internos.

Un instrumento que posibilita hacer una auditoría interna y de esta forma comprender las fortalezas y debilidades de una compañía o de alguna de sus zonas funcionales.

Previo a hacer cualquier organización estratégica o inclusive arrojar un nuevo producto al mercado, es fundamental comprender cuáles son las fuerzas y debilidades. Así van a poder ser consideradas y mejoradas Previamente que sea bastante tarde.

Para hacer una buena evaluación de los componentes internos únicamente se necesita continuar los pasos para la construcción de la matriz EFI siendo bastante detallistas y específicos. El simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar.

2.2.18.3. Matriz DAFO

La matriz DAFO radica en la intersección de los factores de éxito obtenidos mediante las matrices EFE y EFI con el fin de establecer las posibles estrategias.

Exige un concienzudo pensamiento para generar estrategias en los cuatro cuadrantes de la matriz, estos son los de: fortalezas y oportunidades (FO), debilidades de y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA), y debilidades y amenazas (DA). (D'Alessio, 2008).

2.2.19. Elementos Orientadores

2.2.19.1. Visión

El simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar. (Thompson & Strickland, Misión y visión, 2006).

2.2.19.2. Misión

Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir (Thompson & Strickland, Misión y visión, 2006).

2.2.19.3. Valores

Los valores son las creencias del individuo o del grupo acerca de lo que se considera importante en la vida, tanto en los aspectos éticos o morales como en los que no lo son. Dan el fundamento sobre el cual se formulan juicios y se realizan elecciones. Existen valores morales, culturales, sociales, políticos, religiosos. Y también valores corporativos a los cuales adhieren organizaciones e instituciones que, en muchos casos, pueden contener la clave de su éxito o fracaso. “La coherencia en la vida particular y social de las personas y en la vida de las empresas exige un comportamiento acorde con los valores que se pretende mantener”. (Montuschi, 2008).

2.2.19.4. Objetivos estratégicos

Para (Balseca, 2018). Los objetivos estratégicos son la exposición cualitativa, pero susceptible de ser cuantificada, en los fines que se pretende alcanzar. Describe los resultados que la carrera universitaria desea alcanzar en un tiempo determinado, en el marco de su finalidad y mediante el cumplimiento de sus funciones universitarias, esto es hacia dónde deben dirigirse los esfuerzos y recursos.

2.2.19.5. Estrategia

Para (Rodríguez, 2013). Una estrategia se define como el conjunto de acciones determinadas para alcanzar un objetivo específico.

Etapas para definir la estrategia

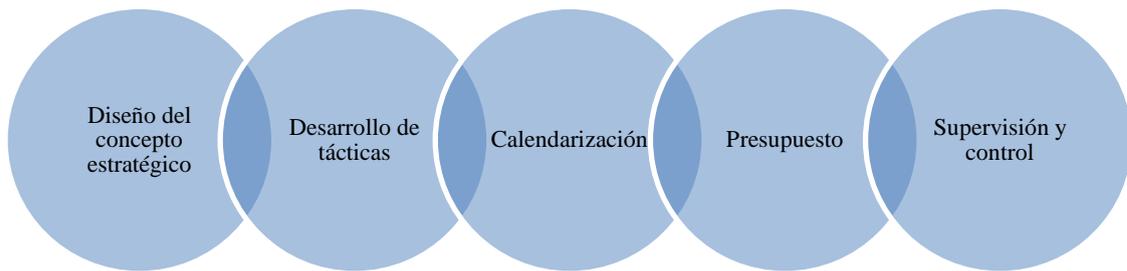


Ilustración 7-2: Estrategia

Fuente: (Rodríguez, 2013).

Realizado por: Izurieta M, 2023.

2.2.19.6. Dirección estratégica

Para (Sainz de Vicuña, 2017). Dirección estratégica es un proceso continuo en el que cada una de las cinco tareas inherentes a la misma requiere de una evaluación constante y una decisión en cuanto si se dejan las cosas como están definidas o se hacen cambios, conforme cambian las condiciones del entorno y surgen formas nuevas de mejorar.

2.2.19.7. Objetivos operativos

Para (WebFinance Inc, 2018). Objetivos operativos son “Metas a corto plazo cuyo logro mueve a una organización hacia el logro de sus objetivos estratégicos o de largo plazo. También llamado objetivo táctico”.

2.2.19.8. Programas

(Muñoz, 2012). Hace referencia a los programas como: “Un conjunto de proyectos relacionados o coordinados entre sí, generalmente su duración es a medio plazo, fijándose objetivos y metas específicas e identificando los proyectos que lo componen”.

2.2.19.9. Proyectos

Un proyecto es un desafío temporal que se enfrenta para crear un único producto o servicio. Todo proyecto tiene un resultado deseado, una fecha límite y un presupuesto limitado.

Como resultado del proyecto se obtiene un único producto o servicio que no se ha realizado con anterioridad (Lledó & G Rivarola, 2007).

2.3. Marco Conceptual

2.3.1. Asociación

Las asociaciones son agrupaciones de personas constituidas para realizar una actividad colectiva de una forma estable, organizadas democráticamente, sin ánimo de lucro e independientes, al menos formalmente (Ramos, 2013).

2.3.2. Asociados

Según la (Superintendencia De Economía Popular Y Solidaria , 2018). Son miembros de la Asociación, las personas naturales legalmente capaces, con actividades relacionadas con el objeto social establecido en el artículo 3 del presente Estatuto, aceptadas por la Junta Directiva, previo el cumplimiento de los requisitos y procedimientos específicos que consternen el Reglamento Interno.

2.3.3. Bananera

Para la (Real Academia Española , 2021). Bananera dicha de un terreno: Poblado de bananos o plátanos.

2.3.4. Bananero

Según la (Real Academia Española , 2021). Bananero es la Persona que cultiva el plátano o negocia con él.

2.3.5. Banano

El banano es una fruta suave y sin semilla, producida por diversos tipos de enormes plantas herbáceas pertenecientes al género Musa el fruto muestra diferentes tamaños, colores, firmeza, dependiendo de la pluralidad, sin embargo comúnmente es oblongo de una manera curva con la carne suave y rica en almidón, cubierto con una corteza que podría ser, verde ,amarilla, roja, morada o marrón, dependiendo de la pluralidad una vez que esta maduran, los frutos crees en racimos que cuelgan de la parte preeminente de la planta casi todos los víveres nuevo sin

semillas provienen de las especies silvestres.

2.4. Interrogantes de estudio

Planificación Estratégica para mejorar la competitividad y eficiencia de la Asociación De Pequeños Productores Bananeros Nueva Vida “APROBAVIN” (El Guabo – El Oro) 2021 – 2025.

2.4.1. Variables

2.4.1.1. Variable Independiente

Planificación estratégica

2.4.1.2. Variable Dependiente

Competitividad y eficiencia

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque de investigación

El trabajo de indagación se fundamentará en un enfoque mixto puesto que se va a hacer uso tanto del uso cualitativo, así como además del cuantitativo.

3.1.1. Enfoque cuantitativo

Se realizará una recolección y estudio de datos de medición numérica por medio de un estudio a los estados financieros de la organización

Los registros contables de conformidad con normas simplificadas que se establecen en el reglamento para registrar el movimiento económico y determinar el estado de situación financiera y los resultados imputables al respectivo ejercicio impositivo servirán de forma comparativa para determinar la eficiencia de la Asociación “APROBAVIN”

3.1.2. Enfoque cualitativo

Se realizará una evaluación sin medición numérica por medio del desarrollo de teorías y conceptos investigativos; paralelamente se va a aplicar una entrevista al gerente general de la compañía y a sus trabajadores con el fin de establecer la problemática que aqueja a la compañía.

3.2. Nivel de investigación

Según los metas establecidos en el trabajo de averiguación y con el fin de cumplirlos oportunamente se abordará el asunto de indagación por medio de los próximos.

3.2.1. Nivel exploratorio

Dejará sustraer información de la fuente directa que es la compañía por medio de visitas al comercio, así como además se va a aplicar una encuesta y entrevistas dirigidas al personal administrativo y operativo de la organización para de esta forma ofrecer contestación a las problemáticas encontradas.

3.2.2. Nivel descriptivo

Posibilitará hacer un estudio de los resultados logrados en las encuestas y además se va a poder detallar los datos y propiedades del objeto de análisis o sea los estados financieros de la organización que van a servir para la investigación y decisión de los resultados generando de esta forma un motivo que sustenta el modelo de administración financiera planteado.

3.3. Diseño de investigación

3.3.1. Según la manipulación de la variable independiente

3.3.1.1. Diseño de investigación No experimental

El diseño de indagación a utilizarse en el trabajo de titulación es el no empírico debido a que no existirá una manipulación intencional de las cambiantes, de tal forma el problema a averiguar va a ser estudiado de la misma forma que se produce en su ámbito debido a que se trabajará de manera directa con APROBAVIN y la información concedida.

3.3.2. Según las intervenciones en el trabajo de campo

3.3.2.1. Diseño de investigación transversal

La presente investigación se desarrollará en un definido lapso de tiempo, lo cual supone que solo existirá una mediación dentro del trabajo de campo. El tipo de análisis que se desarrollará en el trabajo de indagación va a ser: documental y de campo.

3.4. Tipo de estudio

El tipo de análisis que se desarrollará en el trabajo de indagación va a ser el documental y de campo y aplicada.

3.4.1. Documental

Recopilar información documental general en la organización, así como además información teórica basada en artículos, indagación y otros proyectos de averiguación que apoyen a basar el marco teórico.

3.4.2. *De campo*

Trabajo directo con los relacionados en la compañía para recolectar la información elemental por medio de la aplicación de encuestas para de esta forma poder implantar límites de solución a las problemáticas encontradas.

3.4.3. *Aplicada*

El trabajo de averiguación tiene como fin primordial desarrollar una iniciativa de planificación estratégica, enfocada en solucionar las problemáticas financieras y económicas que muestra la entidad.

3.5. Población y muestra

3.5.1. *Población*

Para la mencionada investigación cabe recalcar la ejecución de una encuesta organizada que se origina de la información poblacional y de los datos presentados con interacción a los directivos de la Asociación “APROBAVIN” y expertos en la zona de administración. Considerando la información dada por la empresa que ayude al estudio de las ocupaciones con interacción al análisis de indagación que se desarrollan en la empresa en mención.

La asociación de Pequeños Productores Bananeros Nueva Vida APROBAVIN en el año 2021 cuenta con 17 personas en su totalidad establecidos de la siguiente forma:

Tabla 1-3: Población de APROBAVIN

Población		Cantidad
Personal administrativo	Administrador	1
	Secretario	1
	Contadora	1
Personal	Socios	14
Total		17

Fuente: APROBAVIN, 2021.

Realizado por: Izurieta M, 2023.

3.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

3.6.1. Métodos

Los métodos utilizados en la investigación será el método deductivo y analítico.

3.6.1.1. Método deductivo

Comprensión de conceptos, principios, definiciones, leyes y normas generales que rodean a la investigación de un modelo de gestión financiera empresarial.

3.6.1.2. Método inductivo

Entablar conclusiones en general de la averiguación por medio de un diagnóstico situacional derivado de sus estados de ingresos y gastos del SRI.

3.6.1.3. Método analítico

Descomponer el objeto de análisis por medio de la división de todas las cambiantes para estudiarlas en forma personal, realizando hincapié en el reconocimiento de la problemática de la compañía, así como en la decisión de conclusiones y sugerencias con base a los resultados logrados.

3.6.2. Técnicas

Las técnicas utilizadas en la investigación serán:

3.6.2.1. Encuesta

Se va a hacer uso de la encuesta para la recolección de datos y obtención de información de forma directa de los trabajadores de la Asociación APROBAVIN, con el propósito de conocer su apreciación del estado situacional de la organización.

3.6.2.2. Observación

Va a ser usada una vez que se realice una visita a la organización para levantar datos sobre la conducta, hechos y procesos internos; al conservar un contacto directo con la organización se va

a poder conocer la verdad de esta; y ofrecer solución a las problemáticas encontradas.

3.6.2.3. Entrevista

Va a ser usada mediante un conjunto de preguntas abiertas tipo entrevista a la Administradora de la asociación con la finalidad de establecer una comparación en la hipótesis del tema a investigar.

Esta técnica se llevará a cabo por medio de la aplicación de una entrevista, con una secuencia de cuestiones abiertas al gerente general de la compañía para conocer la verdad o inconvenientes que tiene la compañía, así como además conocer la perspectiva que tiene el gerente para su organización y tal obtener información a partir de la parte jerárquica alta que ayude a entablar un diagnóstico situacional de APROBAVIN.

3.6.3. Instrumentos

Los instrumentos por utilizarse para cada técnica de investigación son:

3.6.3.1. Cuestionario

Para la encuesta se va a aplicar como herramienta un cuestionario formado por un grupo de preguntas. Se usarán ítems importantes con un enfoque de recepción de las opiniones y perspectivas de los trabajadores de la Asociación APROBAVIN para de esta forma establecer el diagnóstico empresarial.

3.6.3.2. Guía de observación

Esta herramienta dejará levantar información directa de la compañía enfocándose en puntos y componentes importantes que apoyen a ofrecer mayor soporte y autenticidad al trabajo de indagación.

3.6.3.3. Guía de entrevista

El archivo va a estar dirigido al gerente general de la organización y va a estar formado con cuestiones importantes para la obtener información apropiada y verídica que apoyen al trabajo de indagación.

3.6.4. Operacionalización de variables

Para realizar esta propuesta se realizará el respectivo cuadro de operacionalización tanto de la variable dependiente como independiente

Tabla 2-3: Variable Independiente

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERATIVA	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS	INSTRUMENTOS	TÉCNICAS
VARIABLE INDEPENDIENTE Planificación Estratégica	La variable que es estable y no se ve afectada por los demás cambiantes que se esté procurando medir. Tiene relación con la condición de un experimento que es sistemáticamente manipulada por el investigador. Se define como la causa presunta.	Las estrategias organizacionales fortalecerán la gestión administrativa de la Asociación de Pequeños Productores Bananeros Nueva Vida “APROBAVIN”	Direccionamiento Estratégicos Diagnostico Organizacional Factores Interno y externos Formulación e implementación de estrategias	Alianzas Estratégicas Misión Visión Objetivos Estructura organizacional FODA MEFI MEFE Estrategias Políticas	¿Cree usted que la implementación de un plan estratégico contribuirá a mejorar la competitividad y eficiencia de “APROBAVIN”? ¿La Asociación cuenta con su propia filosofía (misión, visión, objetivos)? ¿Se aplican valores entre los integrantes de la asociación para un mejor funcionamiento de las actividades productivas? ¿Asiste usted a las reuniones convocadas por los directivos de la asociación?	Entrevista Entrevista Entrevista Entrevista Encuesta Encuesta Entrevista Encuesta	Entrevista Encuestas Observación

				<p>Procedimientos</p> <p>Programa</p> <p>Proyecto</p> <p>Seguimiento y control</p>	<p>¿El trabajo de socios que se realiza es en equipo?</p> <p>¿Qué factores externos afectan a la competitividad del sector comercial y de qué manera?</p> <p>¿Son consideradas sus criterios durante las reuniones para una mejor toma de decisiones?</p> <p>¿La asociación realiza un control que permita medir el nivel de satisfacción de los clientes?</p> <p>¿Aplican algún tipo de estrategias para llamar la atención de los clientes?</p>	<p>Encuesta</p> <p>Entrevista</p>	
--	--	--	--	--	---	-----------------------------------	--

Realizado por: Izurieta M, 2023.

Tabla 3-3: Variable Independiente

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERATIVA	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS	INSTRUMENTOS	TÉCNICAS
VARIABLE INDEPENDIENTE Competitividad y eficiencia	La variable que es dependiente de otros componentes que se miden. Se espera que estas cambiantes cambien como consecuencia de una manipulación empírico de la variable o cambiantes independientes. Es el supuesto impacto	Las estrategias organizacionales fortalecerán la gestión administrativa de la Asociación de Pequeños Productores Bananeros Nueva Vida “APROBAVIN”	Procesos Administrativos Talento humano Recursos	Planeación Organización Dirección Control Recursos humanos Ambiente laboral Trabajo en equipo Humanos Naturales Materiales	¿Conoce usted cual ha sido el resultado de la rentabilidad y productividad de este año en comparación con el año anterior? Según su criterio, ¿Los directivos de la asociación realizan una buena administración? ¿Realizan capacitaciones a los socios?, ¿con que frecuencia? ¿La administración actual ejecuta un liderazgo con todos los miembros de la asociación? ¿La asociación realiza un control que permita medir el nivel de satisfacción de sus socios? ¿El trabajo de socios que se realiza es en equipo?	Entrevista Encuesta Entrevista Encuesta Entrevista Entrevista	Entrevista Encuestas Observación

Realizado por: Izurieta M, 2023.

CAPÍTULO IV

4. MARCO DE RESULTADOS

4.1. Análisis e interpretación de resultados

4.1.1. Encuesta dirigida a los socios

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS

1. ¿La empresa alguna vez ha socializado con usted alguna forma de planificación?

Tabla 1-4: Socialización

ALTERNATIV.	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	16	100%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta. 2023.

Realizado por: Izurieta M, 2023.

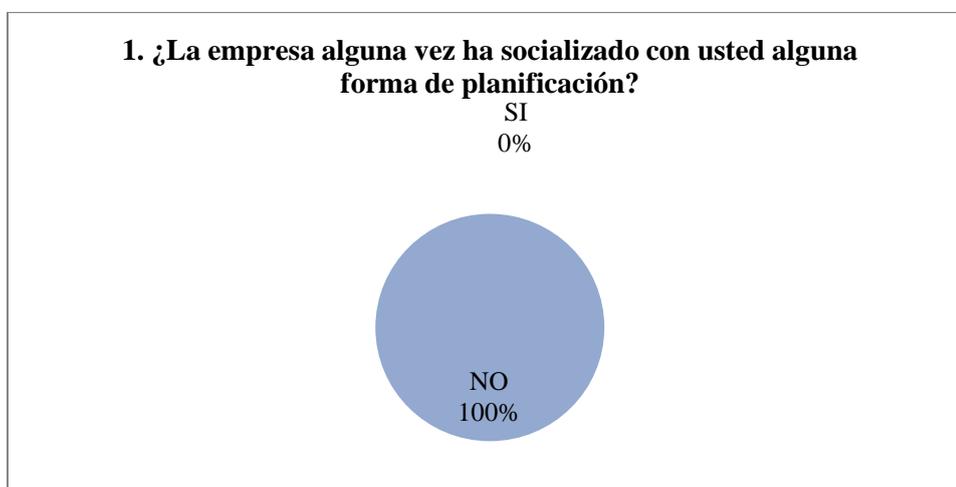


Ilustración 1-4: Socialización

Fuente: Encuesta. 2023.

Realizado por: Izurieta M, 2023.

Interpretación:

En la ilustración 1-4 se puede observar que el 100 % de los socios de APROBAVIN aseguran que la empresa no ha socializado alguna forma de planificación.

2. ¿Tiene conocimiento de lo que es una planificación Estratégica?

Tabla 2-4: Conocimiento

ALTERNATIV.	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	69%
NO	5	31%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta. 2023.

Realizado por: Izurieta M, 2023.

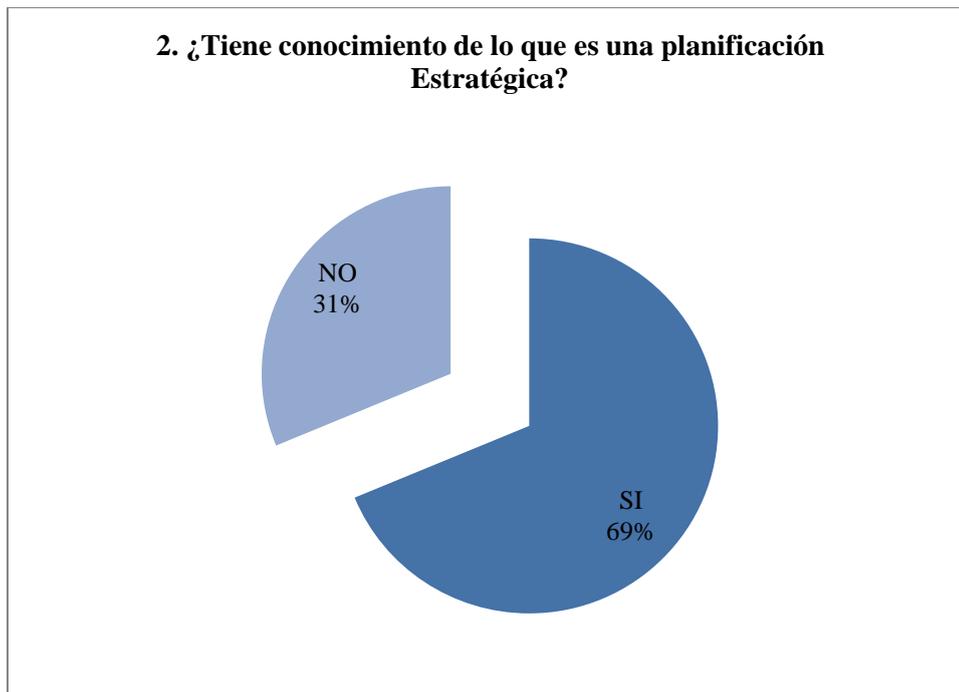


Ilustración 2-4: Conocimiento

Fuente: Encuesta. 2023.

Realizado por: Izurieta M, 2023.

Interpretación:

En la ilustración 2-4 se puede observar que el 65 % de los socios de APROBAVIN conocen qué es una planificación estratégica

3. ¿Sabe usted para qué sirve la planificación estratégica?

Tabla 3-4: Planificación Estratégica

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	69%
NO	5	31%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta. 2023.

Realizado por: Izurieta M, 2023.

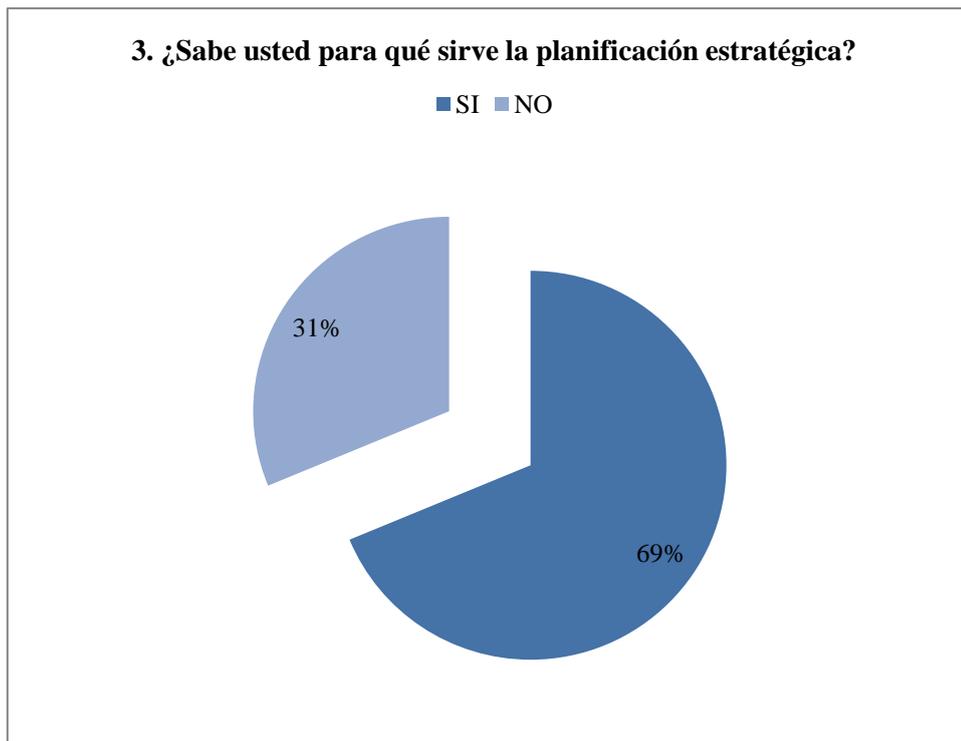


Ilustración 3-4: Planificación Estratégica

Fuente: Encuesta. 2023.

Realizado por: Izurieta M, 2023.

Interpretación:

En la ilustración 3-4 se puede observar que el 65 % de los socios de APROBAVIN conocen para qué sirve una planificación estratégica

4. ¿Sabe cómo se mide la competitividad y la eficiencia?

Tabla 4-4: Competitividad

ALTERNATIV.	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	56%
NO	7	44%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta. 2023.

Realizado por: Izurieta M, 2023.

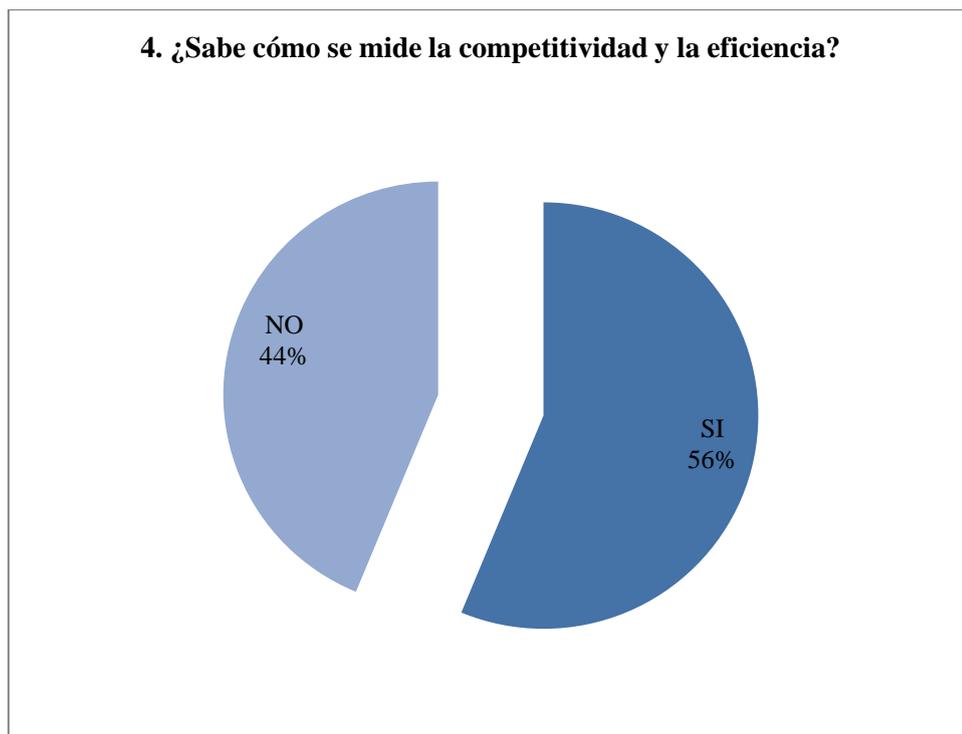


Ilustración 4-4: Competitividad

Fuente: Encuesta. 2023.

Realizado por: Izurieta M, 2023.

Interpretación:

En la ilustración 4-4 se puede observar que el 56 % de los socios de APROBAVIN conocen como se mide la competitividad.

5. ¿La competitividad y la eficiencia de la asociación se mide en relación a la competencia?

Tabla 5-4: Competencia

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	63%
NO	6	38%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta. 2023.

Realizado por: Izurieta M, 2023.

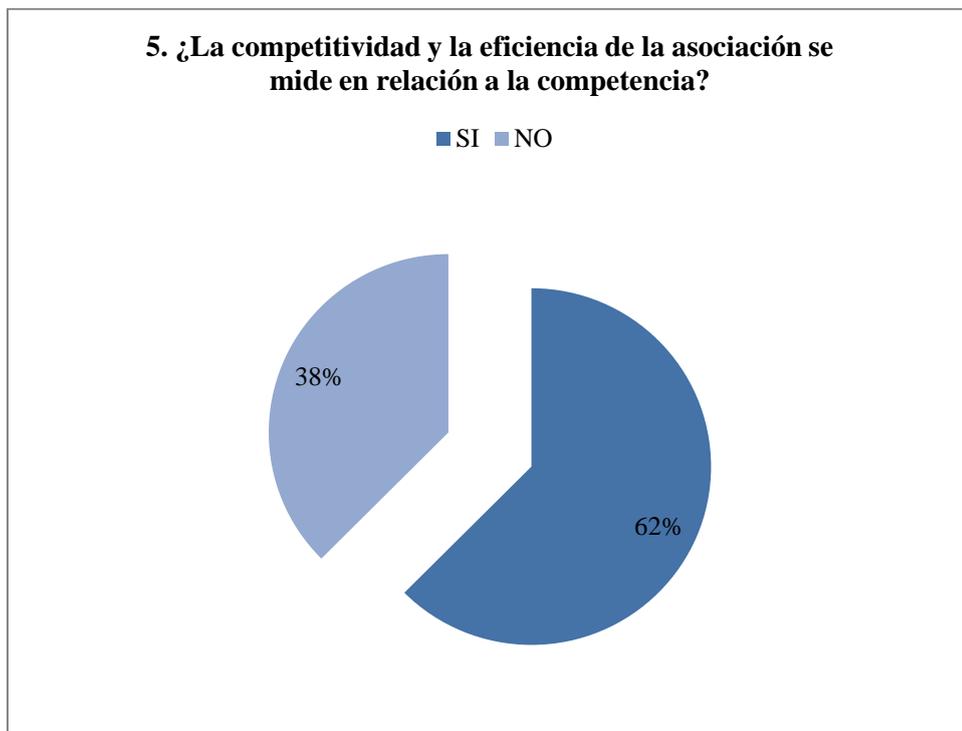


Ilustración 5-4: Competencia

Fuente: Encuesta. 2023.

Realizado por: Izurieta M, 2023.

Interpretación:

En la ilustración 5-4 se puede observar que el 62 % de los socios de APROBAVIN aseguran que la competitividad y la eficiencia se miden en relación a la competencia.

6. ¿Al finalizar el ejercicio económico, se distribuyen los réditos?

Tabla 6-4: Ejercicio económico

ALTERNATIV.	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	75%
NO	4	25%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta. 2023.

Realizado por: Izurieta M, 2023.

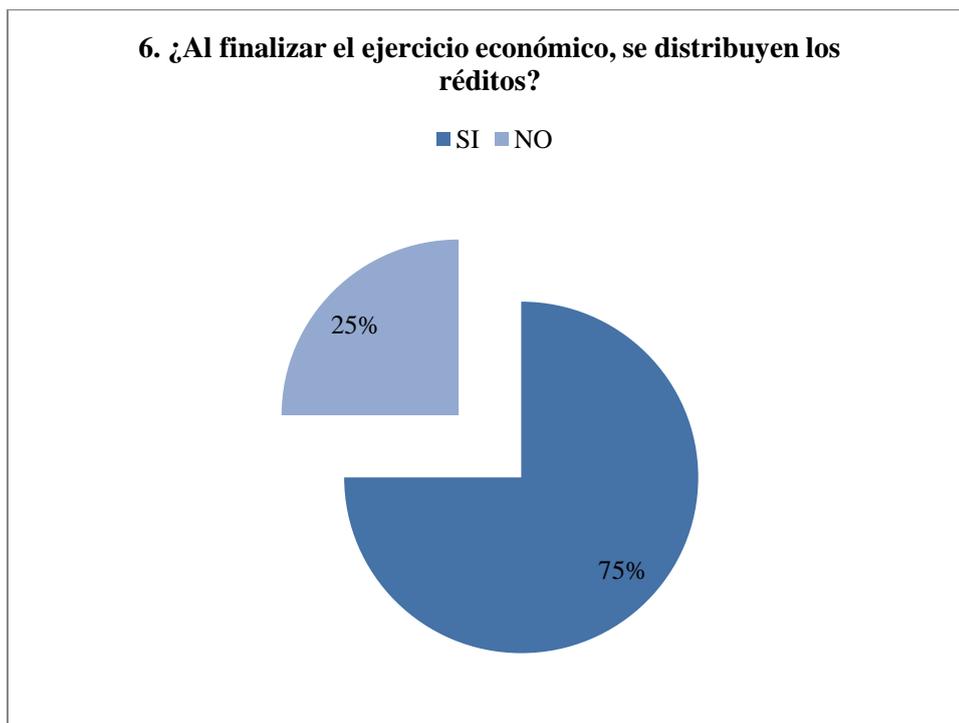


Ilustración 6-4: Ejercicio económico

Fuente: Encuesta. 2023.

Realizado por: Izurieta M, 2023.

Interpretación:

En la ilustración 6-4 se puede observar que el 75% de los socios de APROBAVIN aseguran que al finalizar el ejercicio económico si se distribuyen los réditos

7. ¿Conoce si la asociación se maneja de forma técnica científica acorde a las normas vigentes?

Tabla 7-4: Normas vigentes

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	81%
NO	3	19%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta. 2023.

Realizado por: Izurieta M, 2023.

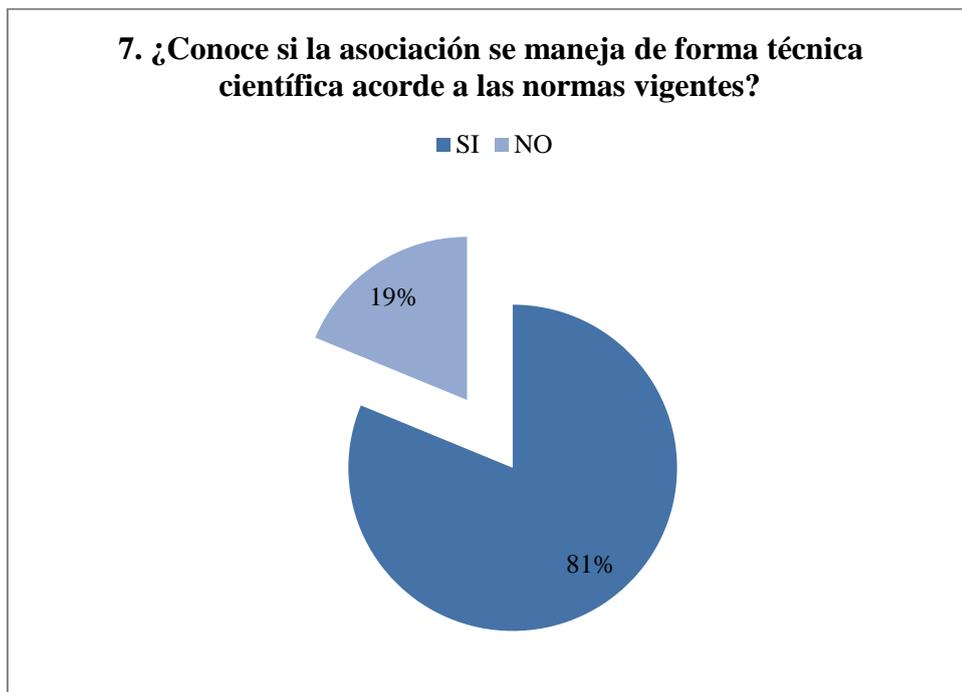


Ilustración 7-4: Normas vigentes

Fuente: Encuesta. 2023.

Realizado por: Izurieta M, 2023.

Interpretación:

En la ilustración 7-4 se puede observar que para el 81 % de los socios, APROBAVIN se maneja de forma técnica científica acorde a las normas vigentes.

8. ¿Conoce usted los valores corporativos de la asociación?

Tabla 8-4: Valores corporativos

ALTERNATIV.	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	16	100%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta. 2023.

Realizado por: Izurieta M, 2023.

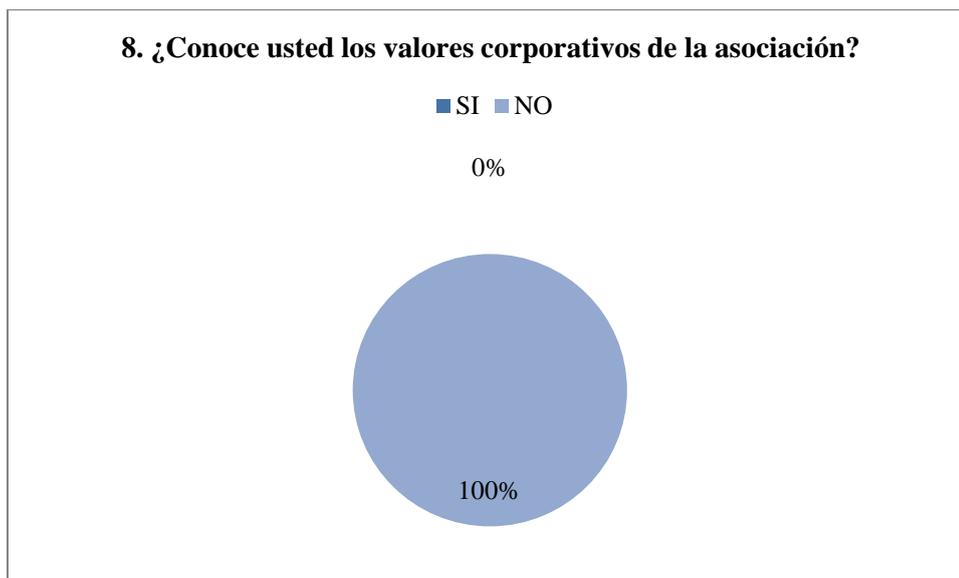


Ilustración 8-4: Valores corporativos

Fuente: Encuesta. 2023.

Realizado por: Izurieta M, 2023.

Interpretación:

En la ilustración 8-4 se puede observar que el 100 % de los socios de APROB VIN desconocen los valores corporativos de la empresa

9. ¿Conoce usted si han realizado una evaluación financiera interna?

Tabla 9-4: Evaluación financiera interna

ALTERNATIV.	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	16	100%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta. 2023.

Realizado por: Izurieta M, 2023.

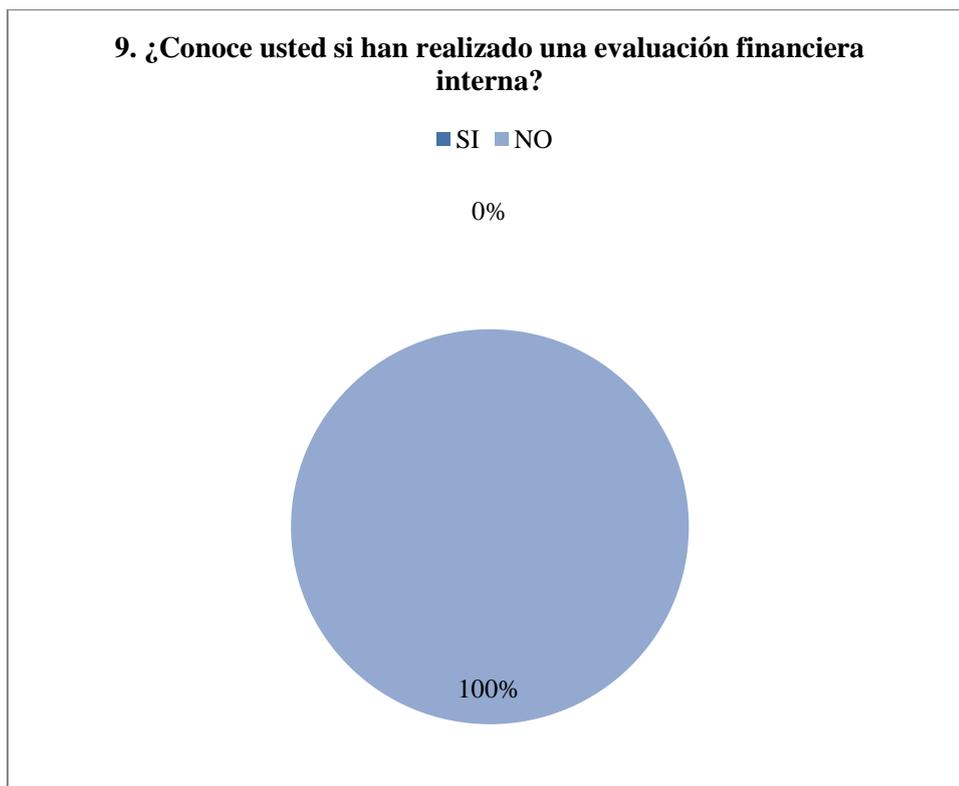


Ilustración 9-4: Evaluación financiera interna

Fuente: Encuesta. 2023.

Realizado por: Izurieta M, 2023.

Interpretación:

En la ilustración 9-4 se puede observar que el 100 % de los socios de APROBAVIN desconocen si se ha realizado una evaluación financiera interna

10. ¿Conoce usted sobre la rentabilidad que opera la empresa?

Tabla 10-4: Rentabilidad

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	16	100%
TOTAL	16	100%

Fuente: Encuesta. 2023.

Realizado por: Izurieta M, 2023.

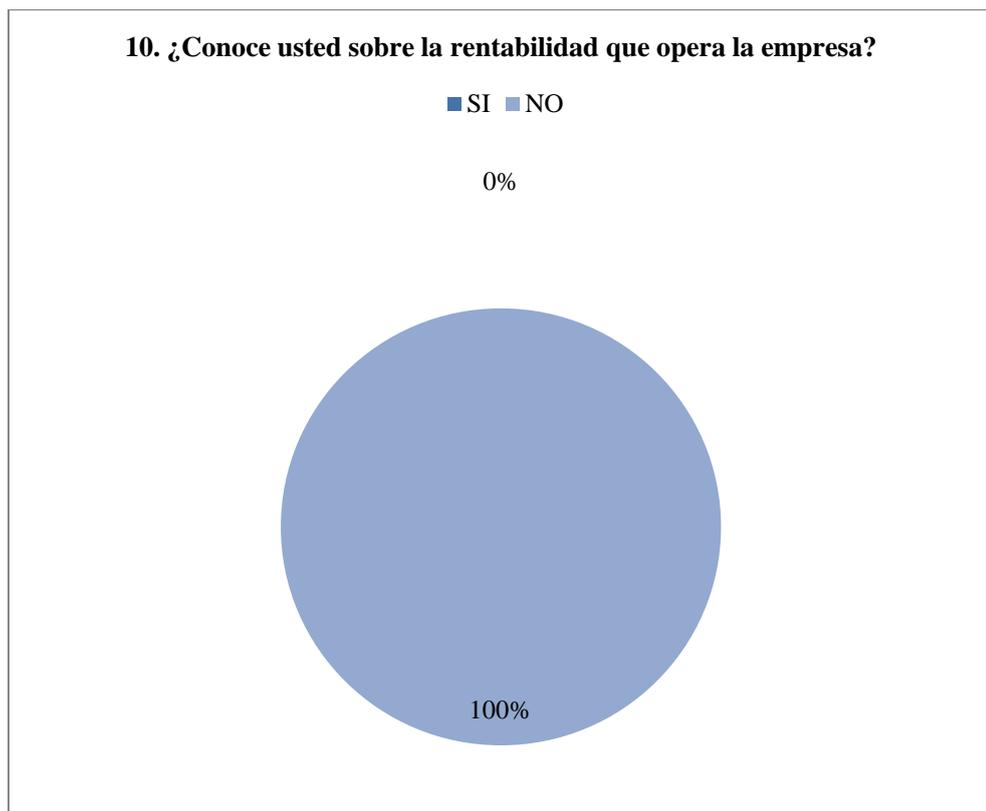


Ilustración 10-4: Rentabilidad

Fuente: Encuesta. 2023.

Realizado por: Izurieta M, 2023.

Interpretación:

En la ilustración se puede observar que el 100 % de los socios de APROBAVIN no conocen sobre la rentabilidad que opera la empresa.

4.1.2. Entrevista a la administradora de la asociación APROBAVIN

ENTREVISTA A LA ADMINISTRADORA APROBAVIN

- 1. ¿Cree usted que la implementación de un plan estratégico contribuirá a mejorar la competitividad y eficiencia de “APROBAVIN”?**

En efecto, nos gustaría revisar en plan estratégico para mejorar también en el tema asociativo.

- 2. ¿La Asociación cuenta con su propia filosofía (misión, visión, objetivos)?**

No contamos con filosofía propia.

- 3. ¿Se aplican valores corporativos entre los integrantes de la asociación para un mejor funcionamiento de las actividades productivas?**

Sí, no solo para mejorar como socio sino también para crecer como asociación.

- 4. ¿Qué factores externos afectan a la competitividad del sector comercial y de qué manera?**

No se respeta el precio oficial de la caja de banano ni permanece estable las cincuenta y dos semanas del año, incluso existen intermediarios o grupos que en el momento de negociar con las exportadoras no respetan los precios

- 5. ¿Aplican algún tipo de estrategias para llamar la atención de los clientes?**

Sí, dando seguimiento a nuevos productores, ofertando los beneficios si se asocian, pero los productores se deciden a ser independientes y trabajar con intermediarios y no como el tema asociativo.

- 6. ¿Cuáles son esos beneficios?**

1. Entrega de kit de fumigación.
2. Un Fito para un seguimiento correcto y oportuno.
3. Reducción de los costos de materia prima.
4. Respetar un contrato de entrega las cincuenta y dos semanas del año a un precio oficial.

7. ¿Conoce usted cuál ha sido el resultado de la rentabilidad y productividad de este año en comparación con el año anterior?

Sí, ya que como sector productivo nos ha afectado bastante el tema de pandemia en el sentido de producción como productores hemos tenido fruta, pero no la hemos podido embarcar por la situación.

8. ¿La asociación realiza un control que permita medir el nivel de satisfacción de sus exportadores?

Sí, están encaminados a obtener supervisores de calidad.

9. ¿Realizan capacitaciones a los socios?

Si las realizamos, incluso también tenemos el apoyo del Ministerio de agricultura el MAG, pero lamentablemente el productor a veces hace caso omiso a las recomendaciones.

10. La administración actual ejecuta un liderazgo con los miembros de la asociación

Si se ha tratado de llevar un liderazgo con los compañeros, pero mucha de las veces no se llega a un acuerdo y respetando los puntos de vista de cada uno de los socios productores.

4.1.3. Análisis e interpretación de los estados de ingresos y egresos de APROBAVIN

4.1.3.1. Balance General Periodo 2019 - 2020

Tabla 11-4: Balance General Periodo 2019 - 2020

BALANCE GENERAL				
APROBAVIN 2020				
ACTIVO			PASIVOS	
ACTIVO CORRIENTE			PASIVO CORTO PLAZO	
			OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES	
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DEL EFFECTIVO	\$	6.520,00	FINANCIERAS CORRIENTES	\$ 28.480,26
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES	\$	12.560,00	TOTAL, PASIVO CORTO PLAZO	\$ 28.480,26
TOTAL, ACTIVO CORRIENTE	\$	19.080,00	PASIVO LARGO PLAZO	\$ -
ACTIVOS NO CORRIENTES			TOTAL, PASIVOPASIVO LARGO PLAZO	
OTRAS PROPIEDAD PLANT Y EQUIPO	\$	13.687,84	TOTAL, PASIVO	\$ 28.480,26
(-) DEP ACUMULADA PLNTA Y EQUIPO			PATRIMONIO	\$ -
DEL COSTO HISTORICO ANTES DE			CAPITAL SUSCRITO Y/O ASIGNADO	\$ -
REEXPRESIONES Y EVALUACIONES	\$	4.287,58	UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ -
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES			TOTAL, PATROMONIO	\$ -
TOTAL, ACTIVOS NO CORRIENTES	\$	9.400,26	TOTAL, PASIVO + PATRIMONIO	\$ 28.480,26
TOTAL, ACTIVO	\$	28.480,26		

BALANCE GENERAL			
APROBAVIN 2019			
ACTIVO	\$	-	PASIVOS
ACTIVO CORRIENTE	\$	-	PASIVO CORTO PLAZO \$ 14,58
			TOTAL, PASIVO CORTO PLAZO \$ 14,58
TOTAL, ACTIVO CORRIENTE			PASIVO LARGO PLAZO
ACTIVOS NO CORRIENTES			TOTAL, PASIVO PASIVO LARGO PLAZO
OTRAS PROPIEDAD PLANT Y EQUIPO	\$ 13.687,84		TOTAL, PASIVO \$ 14,58
(-) DEP ACUMULADA PLNTA Y EQUIPO			PATRIMONIO
DEL COSTO HISTORICO ANTES DE REEXPRESIONES Y EVALUACIONES	\$ 4.287,58		CAPITAL SUSCRITO Y/O ASIGNADO \$ 960,00
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 34.098,47		UTILIDAD DEL EJERCICIO \$ 42.524,15
TOTAL, ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 34.098,47		TOTAL, PATROMONIO \$ 43.484,15
TOTAL, ACTIVO	\$ 43.498,73		TOTAL, PASIVO + PATRIMONIO \$ 43.498,73

Realizado por: Izurieta M, 2023.

4.1.3.2. Estados De Resultados

Tabla 12-4: Estado de Resultados

APROBAVIN		
ESTADO DE RESULTADOS		
DETALLE	2019	2020
INGRESOS		
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	\$ 225.346,79	\$ 624.920,44
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ -	\$ 96.000,00
TOTAL, DE INGRESOS	\$225.346,79	\$720.920,44
COSTO DE VENTAS	\$ 177.962,60	\$ 712.500,00
UTILIDAD BRUTA	\$ 47.384,19	\$ 8.420,44
OTROS GASTOS	\$ 36.015,57	\$ 8.267,68
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES	\$ 11.368,62	\$ 152,76
PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES	\$ -	\$ -
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$ 11.368,62	\$ 152,76
IMPUESTO A PAGAR	\$ 2,93	\$ 33,61
UTILIDAD NETA	\$ 11.365,69	\$ 119,15

Realizado por: Izurieta M, 2023.

4.1.3.3. Análisis Horizontal

Tabla 13-4: Análisis horizontal

APROBAVIN				
BALANCE GENERAL				
DETALLE	2019	2020	INCREMENTO	DECREMENTO
			MONTO	PORCENTAJE
ACTIVO	\$ -	\$ -	\$ -	0%
ACTIVO CORRIENTE	\$ -	\$ -	\$ -	0%
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DEL EFFECTIVO	\$ -	\$ 6.520,00	\$ 6.520,00	100%
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES	\$ -	\$ 12.560,00	\$ 12.560,00	100%
TOTAL, ACTIVO CORRIENTE	\$ -	\$ 19.080,00	\$ 19.080,00	100%
ACTIVOS NO CORRIENTES			\$ -	0%
OTRAS PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 13.687,84	\$ 13.687,84	\$ -	0%
(-) DEP ACUMULADA PLNTA Y EQUIPO			\$ -	0%
DEL COSTO HISTORICO ANTES DE REEXPRESIONES Y EVALUACIONES	\$ 4.287,58	\$ 4.287,58	\$ -	0%
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 34.098,47		\$ -34.098,47	0%
TOTAL, ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 34.098,47	\$ 9.400,26	\$ -24.698,21	-263%
TOTAL, ACTIVO	\$ 43.498,73	\$ 28.480,26	\$ -15.018,47	-53%
PASIVOS			\$ -	0%
PASIVO CORTO PLAZO	\$ 14,58		\$ -14,58	0%
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS CORRIENTES	\$ -	\$ 28.480,26	\$ 28.480,26	100%
TOTAL, PASIVO CORTO PLAZO	\$ 14,58	\$ 28.480,26	\$ 28.465,68	100%
PASIVO LARGO PLAZO	\$ -	\$ -	\$ -	0%
TOTAL, PASIVOPASIVO LARGO PLAZO	\$ -	\$ -	\$ -	0%
TOTAL, PASIVO	\$ 14,58	\$ 28.480,26	\$ 28.465,68	100%

PATRIMONIO		\$ -	\$ -	0%
CAPITAL SUSCRITO Y/O ASIGNADO	\$ 960,00	\$ -	\$ -960,00	0%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 42.524,15	\$ -	\$ -42.524,15	0%
TOTAL, PATROMONIO	\$ 43.484,15	\$ -	\$ -43.484,15	0%
TOTAL, PASIVO + PATRIMONIO	\$ 43.498,73	\$ 28.480,26	\$ -15.018,47	-53%

APROBAVIN				
ESTADO DE RESULTADOS				
DETALLE	2019	2020	INCREMENTO	DECREMENTO
			MONTO	PORCENTAJE
INGRESOS				
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	\$ 225.346,79	\$ 624.920,44	\$ 399.573,65	64%
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ -	\$ 96.000,00	\$ 96.000,00	100%
TOTAL, DE INGRESOS	\$225.346,79	\$720.920,44	\$ 495.573,65	69%
COSTO DE VENTAS	\$ 177.962,60	\$ 712.500,00	\$ 534.537,40	75%
UTILIDAD BRUTA	\$ 47.384,19	\$ 8.420,44	\$ -38.963,75	-463%
OTROS GASTOS	\$ 36.015,57	\$ 8.267,68	\$ -27.747,89	-336%
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES	\$ 11.368,62	\$ 152,76	\$ -11.215,86	-7342%
PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES	\$ -	\$ -	\$ -	0%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$ 11.368,62	\$ 152,76	\$ -11.215,86	-7342%
IMPUESTO A PAGAR	\$ 2,93	\$ 33,61	\$ 30,68	91%
UTILIDAD NETA	\$ 11.365,69	\$ 119,15	\$ -11.246,54	-9439%

Realizado por: Izurieta M, 2023.

4.1.3.4. Análisis Vertical

Tabla 14-4: Análisis Vertical

APROBAVIN				
BALANCE GENERAL				
DETALLE	2019	PORCENTAJE TOTAL	2020	PORCENTAJE TOTAL
ACTIVO	\$ -	0%	\$ -	0%
ACTIVO CORRIENTE	\$ -	0%	\$ -	0%
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DEL EFFECTIVO	\$ -	0%	\$ 6.520,00	23%
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES	\$ -	0%	\$ 12.560,00	44%
TOTAL, ACTIVO CORRIENTE	\$ -	0%	\$ 19.080,00	67%
ACTIVOS NO CORRIENTES		0%		0%
OTRAS PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 13.687,84	31%	\$ 13.687,84	48%
(-) DEP ACUMULADA PLNTA Y EQUIPO		0%		0%
DEL COSTO HISTORICO ANTES DE REEXPRESIONES Y EVALUACIONES	\$ 4.287,58	10%	\$ 4.287,58	15%
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 34.098,47	78%		0%
TOTAL, ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 34.098,47	78%	\$ 9.400,26	33%
TOTAL, ACTIVO	\$ 43.498,73	100%	\$ 28.480,26	100%
PASIVOS				
PASIVO CORTO PLAZO	\$ 14,58	100%		0%
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS CORRIENTES	\$ -	0%	\$ 28.480,26	100%
TOTAL, PASIVO CORTO PLAZO	\$ 14,58	100%	\$ 28.480,26	100%
PASIVO LARGO PLAZO	\$ -	0%	\$ -	0%
TOTAL, PASIVOPASIVO LARGO PLAZO	\$ -	0%	\$ -	0%

TOTAL, PASIVO	\$ 14,58	100%	\$ 28.480,26	100%
PATRIMONIO			\$ -	
CAPITAL SUSCRITO Y/O ASIGNADO	\$ 960,00	2%	\$ -	0%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 42.524,15	98%	\$ -	0%
TOTAL, PATROMONIO	\$ 43.484,15	100%	\$ -	0%
TOTAL, PASIVO + PATRIMONIO	\$ 43.498,73	100%	\$ 28.480,26	100%

APROBAVIN				
ESTADO DE RESULTADOS				
DETALLE	2019	PORCENTAJE	2020	PORCENTAJE
INGRESOS				
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	\$ 225.346,79	100%	\$ 624.920,44	100%
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ -	0%	\$ 96.000,00	15%
TOTAL, DE INGRESOS	\$225.346,79	100%	\$720.920,44	115%
COSTO DE VENTAS	\$ 177.962,60	79%	\$ 712.500,00	114%
UTILIDAD BRUTA	\$ 47.384,19	21%	\$ 8.420,44	1%
OTROS GASTOS	\$ 36.015,57	16%	\$ 8.267,68	1%
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES	\$ 11.368,62	5%	\$ 152,76	0%
PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES	\$ -	0%	\$ -	0%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$ 11.368,62	5%	\$ 152,76	0%
IMPUESTO A PAGAR	\$ 2,93	0%	\$ 33,61	0%
UTILIDAD NETA	\$ 11.365,69	5%	\$ 119,15	0%

Realizado por: Izurieta, M. 2023.

4.1.3.5. Razones Financieras

Tabla 15-4: Razones financieras

<u>APROBAVIN</u>		
<u>RAZONES FINANCIERAS</u>		
Detalle	2019	2020
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO	0,000	1
ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL	0,000	0
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO	3,177	0,000
APALANCAMIENTO	1,000	1
ROTACIÓN DE CARTERA	0	50
ROTACIÓN DE VENTAS	5,181	22
PERIODO MEDIO DE COBRANZA	10,172	7,34
MARGEN BRUTO	21%	-12%
RENTABILIDAD NETA DE VENTAS	5%	5%

Realizado por: Izurieta M, 2023.

4.2. Comprobación de las interrogantes de estudio

Se aplicó una encuesta cerrada sobre los puntos que determinan la viabilidad de implementación de un plan estratégico que permita mejorar la competitividad y la eficiencia en la empresa APROBAVIN, la misma se aplicó a dieciséis personas los cuales son socios de la mencionada empresa.

El 100% de los individuos, socios de APROBAVIN aseguran que la empresa no ha socializado alguna forma de planificación, de los cuales el 69% de los socios conocen qué es una planificación estratégica, asegurando que saben específicamente para qué sirve una planificación estratégica. Según los resultados los encuestados la asociación no ha realizado una evaluación interna determinando también que desconocen sobre la rentabilidad de la empresa

Los individuos permanecen conscientes de que no se conocen los valores corporativos de la asociación en un 100% Del mismo modo, la administradora responsable a cargo asegura que no cuentan con filosofía propia y que una planificación estratégica traerá beneficios a la empresa en el tema asociativo lo cual motiva a la realización de este trabajo de titulación.

Por otra parte, la interpretación de los estados financieros es la siguiente: Al desarrollar el Estado de Resultados de la Empresa APROBAVIN del año 2019 y 2020, deja en claro que los costos de ventas es una de las cuentas que más ha crecido con un 75% causando una disminución del 9439% de la Utilidad Neta del Ejercicio, adicionando el hecho del crecimiento del 91% en el Impuesto a pagar.

Por otra parte, en el análisis vertical se refleja que los costos de ventas tienen una participación del 79% en 2019 y aumenta considerablemente a un 114% para el año 2020.

A partir de la elaboración del Análisis Horizontal en el Balance General se evidenció que del año 2019 al 2020 obtuvo un decrecimiento del 53% en su cuenta del Patrimonio, esto debido a la inexistencia del registro de la cuenta de Utilidad del Ejercicio y el Capital suscrito, en el pasivo no hubo crecimiento ni disminución de las cuentas se mantuvieron con los mismos valores del 2019.

En el caso de los Activos, en los corrientes hubo un desarrollo de las cuentas de un 100% referente del año 1 al 2, sin embargo, los activos no corrientes decrecieron en 253% debido a la cuenta de Otros Activos no corrientes.

En el caso del análisis vertical se observa que los Activos corrientes no generaron participación en el 2019, en cambio, para el 2020 la participación fue del 33% sobre el total de Activos, y los Activos no corrientes en 2019 participaron con el 78% y para el 2020 con el 33% sobre el Total de Activos.

Los pasivos y patrimonio mantuvieron el mismo nivel de participación sobre sus cuentas.

CAPÍTULO IV

5. MARCO PROPOSITIVO

5.1. Título

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES BANANEROS NUEVA VIDA “APROBAVIN” DEL CANTÓN EL GUABO PROVINCIA DEL ORO, PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD Y EFICIENCIA, PERIODO 2021 – 2025

5.2. Propuesta

Una vez extraída la información se procederá examinar los datos recolectados para la preparación de la planificación estratégica que busca ofrecer las estudiadas pautas que sirvan de herramientas para los asociados en la toma de decisiones futuras, Asimismo, que la empresa APROBAVIN se convierta en uno de las más relevantes en la zona agrícola, y que los más beneficiados sean los asociados debido a que: contarán con una asociación que les brinden estabilidad, apoyo para el mejoramiento de sus fincas productoras de banano, y que su economía no se vea afectada.

5.2.1. Misión

Brindar un servicio de calidad a lo largo del proceso, a partir de la producción hasta la venta de nuestro producto, adaptándonos a las necesidades del consumidor; contribuyendo al desarrollo del sector agrícola del país. De igual modo, involucrar a nuestros socios a realizar un trabajo en equipo para lograr la excelencia.

5.2.2. Visión

Hacer de APROBAVIN una estructura colectiva y sólida, con socios decididos a competir en un mercado tan cambiante. Ser una compañía jefa en producción, sustentada en la calidad de sus procesos, con productos que cubran las expectativas de los mercados con eficiencia y responsabilidad social

5.2.3. Valores

- Responsabilidad
- Calidad
- Efectividad
- Puntualidad
- Transparencia

5.2.4. Políticas

- Continuamente saciar la demanda y necesidades de los aliados para así conseguir el posicionamiento en el mercado
- Cumplir y llevar a cabo todas las ocupaciones planificadas en la asociación.
- Brindar capacitaciones continuas al personal administrativo, aliados y productores de la entidad.
- Velar por el buen uso de los recursos y grupos tecnológicos adquiridos para el eficiente desarrollo de la sociedad.
- Mantener una comunicación positiva con los aliados.
- Todas las entregas tienen que ser llevadas específicamente a cabo en la fecha determinada.

5.2.5. Organigrama Institucional

El siguiente organigrama institucional hace referencia a una representación visual de la jerarquía del personal, la composición y el flujo de información de APROBAVIN.

Las diversas interacciones entre funcionalidades, apartamentos, complejos y personas se pueden ver directamente. En otras palabras, en esta imagen clara de la cadena de mando, el flujo de autoridad y la comunicación de arriba hacia abajo.

El organigrama refleja la composición de una empresa, sus niveles y la fuerza sindical, proporcionando una comprensión organizativa y útil, una hoja de ruta real para las nuevas contrataciones y un recurso eficaz para la empresa.

Organigrama APROBAVIN

MICHELLE IZURIETA 2021

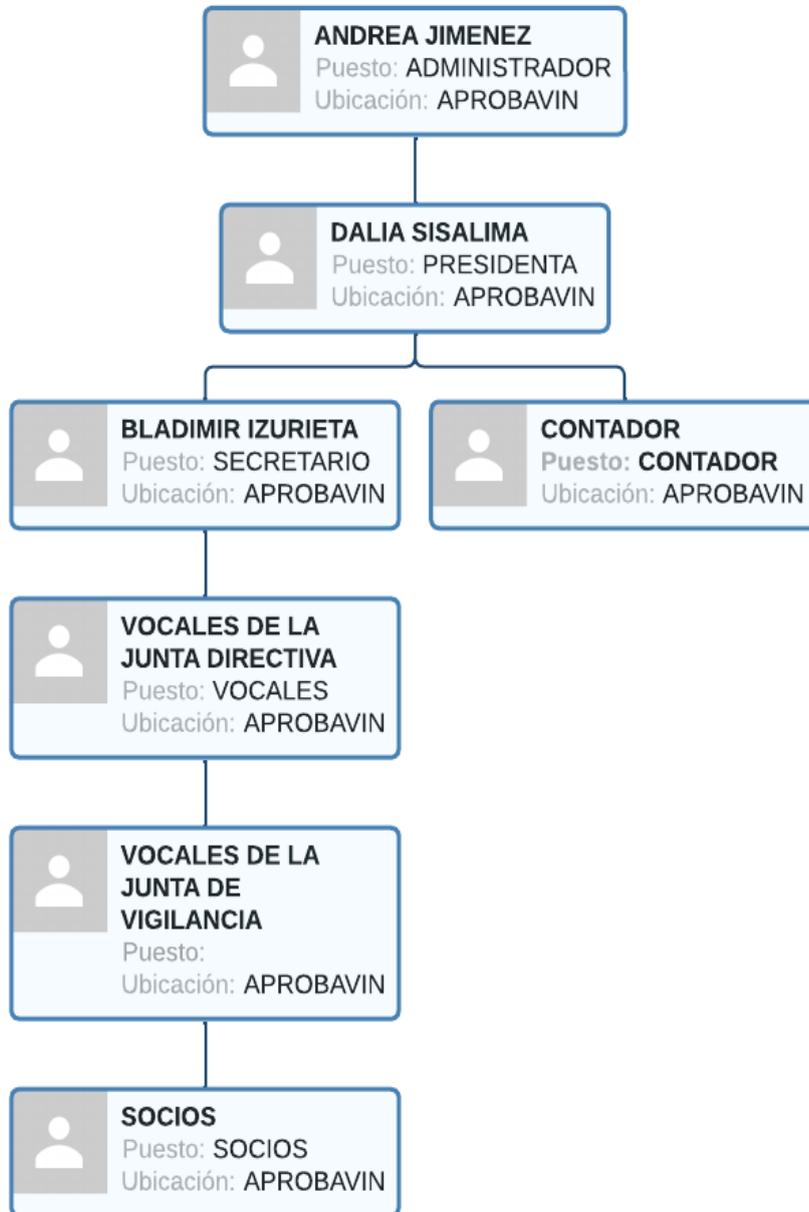


Ilustración 1-5: Organigrama APROBAVIN

Realizado por: Izurieta M, 2023.

5.2.6. Matriz de Impacto interno de la empresa

Tabla 1-5: Matriz de Impacto interno

MATRIZ DE IMPACTO INTERNO DE LA EMPRESA APROBAVIN									
CAPACIDADES	GRADO FORTALEZA			GRADO DEBILIDAD			IMPACTO		
	BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO
Asociación limitada						X			5D
Inexistencia de un plan estratégico en la empresa APROBAVIN						X			5D
Falta de transporte propio						X			5D
Caso omiso por parte del productor a las recomendaciones dadas		X							3F
Socios desmotivados.		X							3F
Capacitaciones limitadas a los productores		X							5F
La agrupación forma parte activa del sector			X						5F
La localización geográfica posibilita la salida del producto de exportación.			X						5F
Los socios cuentan con sus respectivas fincas bananeras en producción.			X						5F
Fuerte competitividad en la zona de predominancia.			X						5F
Contratos con empresas de exportación						X			5D
Inquietud constante de los aliados por crecer en el mercado					X				3D
Permanencia en el comercio.						X			5D

FACTORES -INCIDENCIA	FORTALEZA	DEBILIDAD
BAJO	0	0
MEDIO	6	3
ALTO	20	10

Fuente: APROBAVIN, 2023.

Realizado por: Izurieta M, 2023.

5.2.7. *Matriz de Impacto externo de la empresa*

Tabla 2-5: Matriz de impacto externo

MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO DE LA EMPRESA APROBAVIN									
CAPACIDADES	GRADO FORTALEZA			GRADO DEBILIDAD			IMPACTO		
	BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO
AREA ADMINISTRATIVA									
Incremento del mercado en otros territorios.		X							30
De producción			X						50
Firmas de tratado de libre comercio o acuerdos comerciales					X				5A
Problemas externos no controlables por la asociación. Como la inflación, deflación, inestabilidad política y económica, entre otros.		X							30
Presencia de plagas como sigatoka negra, cochinilla, mosca blanca.					X				5A
Pandemia	X								1A
Fragilidad mercados				X					1A

FACTORES - INCIDENCIA	OPORTUNIDAD	AMENAZA
BAJO	2	
MEDIO	6	
ALTO	5	10

Fuente: APROBAVIN, 2023.

Realizado por: Izurieta M, 2023.

5.2.8. Matriz FODA de la empresa

MATRIZ FODA DE LA EMPRESA

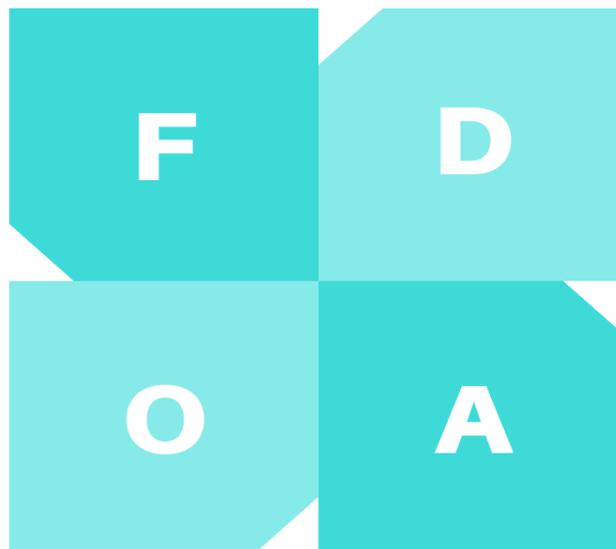
APROBAVIN

FORTALEZAS

- La agrupación forma parte activa del sector.
- La localización geográfica posibilita la salida del producto de exportación.
- Los socios cuentan con sus respectivas fincas bananeras en producción.
- Fuerte competitividad en la zona de predominancia.
- Contratos con empresas de exportación.
- Inquietud constante de los aliados por crecer en el mercado.
- Permanencia en el comercio.

OPORTUNIDADES

- Incremento del mercado en otros territorios.
- De producción
- Firmas de tratado de libre comercio o acuerdos comerciales



DEBILIDADES

- Asociación limitada
- Inexistencia de un plan estratégico en la empresa Aprobavin
- Falta de transporte propio para el traslado del producto al puerto.
- Caso omiso por parte del productor a las recomendaciones dadas
- Socios desmotivados.
- Capacitaciones limitadas a los productores

AMENAZAS

- Problemas externos no controlables por la asociación. Como la inflación, deflación, inestabilidad política y económica, entre otros.
- Presencia de plagas como sigatoka negra, cochinilla, mosca blanca.
- Pandemia
- Fragilidad mercados

Ilustración 2-5: Matriz FODA

Fuente: APROBAVIN, 2023.

Realizado por: Izurieta M, 2023.

5.2.9. Matriz de Vulnerabilidad de la Empresa

Tabla 3-5: Matriz de Vulnerabilidad de la Empresa

MATRIZ DE VULNERABILIDAD DE LA EMPRESA APROBAVIN						
AMENAZA	Problemas externos no controlables por la asociación. Como la inflación, deflación, inestabilidad política y económica, entre otros.	Presencia de plagas como sigatoka negra, cochinilla, mosca blanca.	Pandemia	Fragilidad mercados	TOTAL	PRIORIDAD
DEBILDADES						
Asociación limitada	1	3	1	1	6	4°
Inexistencia de un plan estratégico en la empresa APROBAVIN.	3	5	1	1	10	1°
Falta de transporte propio	1	5	1	1	8	2°
Caso omiso por parte del productor a las recomendaciones dadas	1	3	1	1	6	5°
Socios desmotivados.	1	1	1	1	4	6°
Capacitaciones limitadas a los productores.	1	5	1	1	8	3°
TOTAL	8	22	6	6	42	
PRIORIDAD	2°	1°	3°	4°		

TOTAL	AMENAZA	DEBILIDAD
100	$42/4=10,5$	$42/6=7$
CONCLUSIÓN	Se considerarán amenazas clave solamente aquellas que sobrepasen los 10,5 puntos	Se considerarán debilidades solamente aquellas que sobrepasen los 7 puntos

Fuente: APROBAVIN, 2023.

Realizado por: Izurieta M, 2023.

5.2.10. Matriz de Vulnerabilidad de la Empresa

Tabla 4-5: Matriz de Vulnerabilidad de la Empresa

MATRIZ DE VULNERABILIDAD DE LA EMPRESA APROBAVIN					
OPORTUNIDAD	Incremento del mercado en otros territorios.	De producción	Firmas de tratado de libre comercio o acuerdos comerciales	TOTAL	PRIORIDAD
FORTALEZA					
La agrupación forma parte activa del sector	1	1	1	3	
La localización geográfica posibilita la salida del producto de exportación.	1	3	5	9	2°
Los socios cuentan con sus respectivas fincas bananeras en producción.	1	5	5	11	1°
Fuerte competitividad en la zona de predominancia.	1	5	3	9	3°
Contratos con empresas de exportación	1	1	3	5	
Inquietud constante de los aliados por crecer en el mercado.	1	5	3	9	4°
Permanencia en el comercio.	1	3	1	5	

TOTAL	7	23	21	51	
PRIORIDAD		2°	1°		

TOTAL	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS
100	$51/3=17$	$51/7=7,28$
CONCLUSIÓN	Se considerará como oportunidades clave solamente aquellas que sobrepasen los 17 puntos	Se considerará como fortalezas clave solamente aquellas que sobrepasen los 7,28 puntos

Fuente: APROBAVIN, 2023.

Realizado por: Izurieta M, 2023.

5.2.11. Matriz de Estrategias

Tabla 5-5: Matriz de Estrategias

MATRIZ DE ESTRATEGIAS APROBAVIN			
OPORTUNIDAD	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	ESTRATEGIA PARA (O-A)
	Incremento del mercado en otros territorios.	Problemas externos no controlables por la asociación. Como la inflación, deflación, inestabilidad política y económica, entre otros.	Diseñar un presupuesto mismo que contenga fondos de emergencia estableciendo finanzas saneadas
	De producción	Presencia de plagas como sigatoka negra, cochinilla, mosca blanca.	Mantenerse a los alineamientos de mantenimiento estándar de las plantaciones
	Firmas de tratado de libre comercio o acuerdos comerciales.	Pandemia	Renegociar contratos conseguir acuerdos a largo plazo
		Fragilidad mercados	Realizar alianzas estratégicas con los Clientes y Proveedores para mantener y aumentar la participación en el mercado
FORTALEZA	ESTRATEGIA PARA (F-O)	ESTRATEGIA PARA (F-A)	
La agrupación forma parte activa del sector	Acuerdos con proveedores de la zona para obtener insumos a menores precios disminuyendo los costos fijos	Alianzas estratégicas con proveedores.	

La localización geográfica posibilita la salida del producto de exportación.	Búsqueda de nuevos mercados.	Mejorar los estándares de calidad para los procesos de exportación.
Los socios cuentan con sus respectivas fincas bananeras en producción.	Mejorar los estándares de calidad para los procesos de exportación	Aumentar el número de socios
Fuerte competitividad en la zona de predominancia.	Mantenimiento de las fincas para la producción del banano	Mantenimiento de la calidad de la fruta con relación a la competencia
Contratos con empresas de exportación	Firmas de convenios que beneficien a la organización	Control en los costos económicos con interacción a la tecnificación del área de producción
Inquietud constante de los aliados por crecer en el mercado	Regulación de la tecnificación para mejorar la producción	Incrementar la motivación de los empleados.
Permanencia en el comercio.	Control de los contratos con los socios	Fortalecimiento de fidelidad de los socios
DEBILIDAD	ESTRATEGIA PARA (D-O)	ESTRATEGIA PARA (D-A)
Asociación limitada	Mejorar la publicidad	Adquisición de planes publicitarios.
Inexistencia de un plan estratégico en la empresa APROBAVIN	Creación de un plan estratégico acorde a requerimientos de la empresa APROBAVIN	Seguimiento de protocolos para control de enfermedades del banano
Falta de transporte propio	Adquisición de vehículo de transporte	Convenios para optimizar gastos en transporte.
Caso omiso por parte del productor a las recomendaciones dadas	Capacitaciones constantes a los socios	Planes de capacitaciones
Socios desmotivados.	Incrementar la motivación de los socios.	Incremento de beneficios a los socios por alianza
Capacitaciones limitadas a los productores	Capacitaciones frecuentes a los productores	Supervisión al personal

Fuente: APROBAVIN, 2023.

Realizado por: Izurieta M, 2023.

5.2.12. Matriz de Determinación de Proyectos Estratégicos

Tabla 6-5: Matriz de determinación de proyectos

MATRIZ DE DETERMINACIÓN DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS		
OBJETIVO	ESTRATEGIAS	PROYECTOS
Mejorar la administración de la sociedad optimizando el proceso de gestión administrativa	Diseñar un presupuesto mismo que contenga fondos de emergencia estableciendo finanzas saneadas	Rediseño de la composición orgánica de la organización: dificultad, formalización y preparación de manuales centralización.
	Elaboración de manuales centralización. organizacionales de la empresa APROBAVIN	
Establecer alianzas de apoyo y acuerdos de optimización en los contratos aumentar el número de aliados y aumentar la colaboración en el mercado fidelizando al socio a la alianza y permanencia en la misma	Mejorar los estándares de calidad para los procesos de exportación.	Optimización de recursos para mejorar la eficiencia operativa de la organización APROBAVIN
	Cambio en las estrategias de mercado	
Mejorar la administración de la calidad sobre exportación por medio de sistemas de calidad que apoyen a administrar normas de los mercados mundiales que resultan muy exigentes con en relación a recibir un óptimo producto.	Desarrollar motivación en los socios.	Desarrollo de cultura organizacional de la empresa APROBAVIN
	Capacitaciones constantes a los socios	
Gestionar la productividad de la empresa	Adquisición de un vehículo de transporte para el traslado del producto al puerto	Fortalecimiento de APROBAVIN
	Planes de capacitaciones	

Fuente: APROBAVIN, 2023.

Realizado por: Izurieta M, 2023.

5.2.13. Matriz de Correlación de Objetivos

Tabla 7-5: Matriz de Correlación de Objetivos

MATRIZ DE CORRELACIÓN DE OBJETIVOS				
OBJETIVOS PROYECTOS	Rediseño de la composición orgánica de la organización: dificultad, formalización y preparación de manuales centralización.	Optimización de recursos para mejorar la eficiencia operativa de la organización APROBAVIN	Desarrollo de cultura organizacional de la empresa APROBAVIN	Fortalecimiento de APROBAVIN
Mejorar la administración de la sociedad optimizando el proceso de gestión administrativa	5	5	3	3
Establecer alianzas de apoyo y acuerdos de optimización en los contratos aumentar el número de aliados y aumentar la colaboración en el mercado fidelizando al socio a la alianza y permanencia en la misma	5	5	3	3
Mejorar la administración de la calidad sobre exportación por medio de sistemas de calidad que apoyen a administrar normas de los mercados mundiales que resultan muy exigentes con en relación a recibir un óptimo producto.	5	5	5	3

Gestionar la productividad de la empresa	5	3	5	5
TOTAL	20	18	16	14
PRIORIDAD	1°	2°	3°	4°

IMPACTO ESTRATÉGICO	PESO
FUERTE	5
MODERADA	3
DEBIL	1

Fuente: APROBAVIN, 2023.

Realizado por: Izurieta M, 2023.

5.2.14. *Tabla de Resumen de Proyectos Estratégicos*

Tabla 8-5: Tabla de Resumen de Proyectos Estratégicos

TABLA DE RESULTADOS DE PROYECTOS ESTRATEGICOS APROBAVIN
PROYECTOS DE CORTO PLAZO
Rediseño de la composición orgánica de la organización: dificultad, formalización y preparación de manuales centralización.
Optimización de recursos para mejorar la eficiencia operativa de la organización APROBAVIN
PROYECTOS DE LARGO PLAZO
Desarrollo de cultura organizacional de la empresa APROBAVIN
Fortalecimiento de APROBAVIN

Fuente: APROBAVIN, 2023.

Realizado por: Izurieta M, 2023.

5.2.15. Planes de acción de los Proyectos

Tabla 9-5: Plan de acción del proyecto N°1

PLAN DE ACCIÓN DEL PROYECTO N°1 APROBAVIN										
AÑO:2021										
OBJETIVO DE LA EMPRESA		Mejorar la administración de la sociedad optimizando el proceso de gestión administrativa								
PROYECTO	Rediseño de la composición orgánica de la organización: dificultad, formalización y preparación de manuales centralización.									
PLAN N°1										
ACTIVIDAD	ALCANCE	DURACIÓN	FECHA DE INICIO	FECHA FIN	RESPONSABLE	INDICADOR DE ÉXITO	RECURSOS		PRESUPUESTO	TOTAL
							HUMANOS	TECNOLÓGICOS		
Contratación de un asistente Administrativo	Toda la empresa	Permanente	01-nov	-	Administrador	Profesional contratado	Presidente Administrador	Equipo de computación, Suministros de oficina, Mobiliario	\$ 800,00	\$ 9.600,00
Elaboración de un manual de funciones	Toda la empresa	1 mes	01-nov	02-dic	Administrador	Contrato firmado	Presidente Administrador	Equipo de computación, Suministros de oficina, Mobiliario	\$ 800,00	\$ 800,00
Elaboración de un reglamento interno	Toda la empresa	1 mes	01-nov	02-dic	Administrador	Contrato firmado	Presidente Administrador	Equipo de computación, Suministros de oficina,	\$ 800,00	\$ 800,00

								Mobiliario		
Contratación de un Abogado para reestructurar los contratos	Toda la empresa	1 semana	01-nov	06-nov	Administrador	Contrato firmado	Presidente Administrador	Equipo de computación, Suministros de oficina, Mobiliario	\$ 400,00	\$ 400,00
Contratación de un Community Manager	Toda la empresa	3 meses	01-nov	01-ene	Administrador	Contrato firmado	Presidente Administrador	Equipo de computación, Suministros de oficina, Mobiliario	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Evaluación de resultados	Toda la empresa	1 semana	01-nov	06-nov	Administrador	Contrato firmado	Presidente Administrador	Equipo de computación, Suministros de oficina, Mobiliario	\$ -	\$ -
ELABORADO POR	MICHELLE IZURIETA								TOTAL	TOTAL
FECHA INICIO	01 de noviembre del 2021									
FECHA FINALIZACIÓN	01 de noviembre del 2022								\$	
INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL	Estructura sólida administrativa de la empresa								4.000,00	\$ 12.800,00

Fuente: APROBAVIN, 2023.

Realizado por: Izurieta M, 2023.

Tabla 10-5: Plan de acción del proyecto N°2 APROBAVIN

PLAN DE ACCIÓN DEL PROYECTO N°2 APROBAVIN									
AÑO:2021									
OBJETIVO DE LA EMPRESA	Establecer alianzas de apoyo y acuerdos de optimización en los contratos aumentar el número de aliados y aumentar la colaboración en el mercado fidelizando al socio a la alianza y permanencia en la misma								
PROYECTO	Optimización de recursos para mejorar la eficiencia operativa de la organización APROBAVIN								
PLAN N°2									
ACTIVIDAD	ALCANCE	DURACIÓN	FECHA DE INICIO	FECHA FIN	RESPONSABLE	INDICADOR DE ÉXITO	RECURSOS		PRESUPUESTO
							HUMANOS	TECNOLÓGICOS	
Definición de políticas de compensaciones variables para los empleados	Toda la empresa	1 mes	01-nov	-	Administrador	Contrato firmado	Presidente Administrador	Equipo de computación, Suministros de oficina, Mobiliario	\$ -
Capacitaciones al personal	Toda la empresa	1 mes	01-nov	02-dic	Administrador	Contrato firmado	Presidente Administrador	Equipo de computación, Suministros de oficina, Mobiliario	\$ -
Contratos con mayoristas para compras a menor precio	Toda la empresa	1 mes	01-nov	02-dic	Administrador	Contrato firmado	Presidente Administrador	Equipo de computación, Suministros de oficina, Mobiliario	\$ -
Evaluación de resultados	Toda la empresa	1 semana	01-nov	06-nov	Administrador	Contrato firmado	Presidente Administrador	Equipo de computación, Suministros de oficina, Mobiliario	\$ -
ELABORADO POR	MICHELLE IZURIETA								TOTAL
FECHA INICIO	01 de noviembre del 2021								
FECHA FINALIZACIÓN	01 de noviembre del 2022								
INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL	Optimización de recursos								

Fuente: APROBAVIN, 2023.

Realizado por: Izurieta M, 2023.

Tabla 11-5: Plan de acción del proyecto N°3

PLAN DE ACCIÓN DEL PROYECTO N°3 APROBAVIN										
AÑO:2021										
OBJETIVO DE LA EMPRESA	Mejorar la administración de la calidad sobre exportación por medio de sistemas de calidad que apoyen a administrar normas de los mercados mundiales que resultan muy exigentes con en relación a recibir un óptimo producto.									
PROYECTO	Desarrollo de cultura organizacional de la empresa APROBAVIN									
PLAN N°3										
ACTIVIDAD		ALCANCE	DURACIÓN	FECHA INICIO	FECHA FIN	RESPONSABLE	INDICADOR DE ÉXITO	RECURSOS		PRESUPUESTO
								HUMANOS	TECNOLÓGICOS	
Análisis de los recursos financieros y materiales con los que cuenta la empresa	BIENES ACTIVOS PASIVOS CUENTAS POR COBRAR CUENTAS POR PAGAR INVENTARIO S CAJA PROVEEDORES	Toda la empresa	1 mes	01-nov	-	Administrador	Contrato firmado	Presidente Administrador	Equipo de computación, Suministros de oficina, Mobiliario	\$ -
Elaboración de un presupuesto para requerimiento de vehículo de transporte	Toda la empresa	-	01-nov	-	Administrador	Contrato firmado	Presidente Administrador	Equipo de computación, Suministros de oficina, Mobiliario	\$ -	

Implementación de equipos	Toda la empresa	1 mes	01-nov	02-dic	Administrador	Contrato firmado	Presidente Administrador	Equipo de computación , Suministros de oficina, Mobiliario	\$ 2.000,00
Evaluación de resultados	Toda la empresa	1 semana	01-nov	06-nov	Administrador	Contrato firmado	Presidente Administrador	Equipo de computación , Suministros de oficina, Mobiliario	\$ -
ELABORADO POR	MICHELLE IZURIETA								TOTAL
FECHA INICIO	01 de noviembre del 2021								\$ 2.000,00
FECHA FINALIZACIÓN	01 de enero 2025								
INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL	Desarrollo de cultura organizacional de la empresa APROBAVIN								

Fuente: APROBAVIN, 2023.

Realizado por: Izurieta M, 2023.

Tabla 12-5: Plan de acción del proyecto N°4

PLAN DE ACCIÓN DEL PROYECTO N°4 APROBAVIN									
AÑO:2025									
OBJETIVO DE LA EMPRESA		Gestionar la productividad de la empresa							
PROYECTO	Fortalecimiento de APROBAVIN								
PLAN N°4									
ACTIVIDAD	ALCANCE	DURACIÓN	FECHA DE INICIO	FECHA FIN	RESPONSABLE	INDICADOR DE ÉXITO	RECURSOS		PRESUPUESTO
							HUMANOS	TECNOLÓGICOS	
Adquisición de un vehículo de transporte para el traslado del producto al puerto	Toda la empresa	Permanente	01-nov	01-nov-25	Administrador	Contrato firmado	Presidente Administrador	Equipo de computación, Suministros de oficina, Mobiliario	\$ 26.000,00
Planes de capacitaciones a administrativos, socios y productores	Toda la empresa	Ocasionales	01-nov	02-nov-25	Administrador	Contrato firmado	Presidente Administrador	Equipo de computación, Suministros de oficina, Mobiliario	\$ 2.000,00

Contratación de un Fito	Toda la empresa	PERMANENTE	01-nov	03-nov-25	Administrador	Profesional contratado	Presidente Administrador	Equipo de computación, Suministros de oficina, Mobiliario	\$ 9.600,00
Contratación de un Abogado para reestructurar los contratos	Toda la empresa	1 semana	01-nov	06-nov	Administrador	Contrato firmado	Presidente Administrador	Equipo de computación, Suministros de oficina, Mobiliario	\$ 50,00
Evaluación de resultados	Toda la empresa	1 semana	01-nov	06-nov	Administrador	Contrato firmado	Presidente Administrador	Equipo de computación, Suministros de oficina, Mobiliario	\$ -
ELABORADO POR	MICHELLE IZURIETA								TOTAL
FECHA INICIO	01 de noviembre del 2021								\$ 37.650,00
FECHA FINALIZACIÓN	01 de noviembre 2025								TOTAL 4 PLANES
INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL	Fortalecimiento de la empresa APROBAVIN								\$ 52.450,00

Fuente: APROBAVIN, 2023.

Realizado por: Izurieta M, 2023.

5.2.16. Cuadro de mando Integral propuesto

Tabla 13-5: Cuadro de mando Integral propuesto

CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMPUESTO DE LA EMPRESA APROBAVIN					
OBJETIVO	ESTRATEGIAS	PROYECTOS	METAS	INDICADORES	RESPONSABLE
Mejorar la administración de la sociedad optimizando el proceso de gestión administrativa	Diseñar un presupuesto mismo que contenga fondos de emergencia estableciendo finanzas saneadas	Rediseño de la orgánica de la asociación: dificultad, formalización y preparación de manuales centralización.	Posicionamiento de imagen reconocimiento en la zona de predominancia (sector).	Estructura sólida administrativa de la empresa, recurso humano necesario.	Presidente Administrador
	Elaboración de manuales centralización. organizacionales de la empresa APROBAVIN				
Establecer alianzas de apoyo y acuerdos de optimización en los contratos aumentar el número de aliados y aumentar la colaboración en el mercado fidelizando al socio a la alianza y permanencia en la misma	Mejorar los estándares de calidad para los procesos de exportación.	Optimización de recursos para mejorar la eficiencia operativa de la organización APROBAVIN	Cumplimiento de estándares de calidad por medio de certificaciones	Optimización de recursos disminución de cuentas en costos de producción y costo de ventas	Presidente Administrador
	Cambio en las estrategias de mercado				
Mejorar la administración de la calidad sobre exportación por medio de sistemas de calidad que apoyen a administrar normas de los mercados mundiales que resultan muy exigentes con en relación a recibir un óptimo producto.	Desarrollar motivación en los socios.	Desarrollo de cultura organizacional de la empresa APROBAVIN	100% del Personal netamente capacitado	Desarrollo de cultura organizacional de la empresa APROBAVIN	Presidente Administrador
	Capacitaciones constantes a los socios				
Gestionar la productividad de la empresa	Adquisición de un vehículo de transporte para el traslado del producto al puerto	Fortalecimiento de APROBAVIN	Fidelizar al socio en un 100%	Fortalecimiento de la empresa APROBAVIN	Presidente Administrador
	Planes de capacitaciones				

Fuente: APROBAVIN, 2023.

Realizado por: Izurieta M, 2023.

CONCLUSIONES

Al realizar el diagnóstico y estudio situacional de la empresa APROBAVIN se concluyó puntos relevantes dando paso a la formulación del FODA, dando a conocer las primordiales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, como son: fortalezas: La agrupación forma parte activa del sector además que: se encuentran ubicados en una zona geográfica que posibilita la fácil salida del producto a exportarse, los socios que forman parte de APROBAVIN cuentan con sus fincas bananeras en correcta producción determinando competitividad en la zona de predominancia, por otra parte sus aliados tienen la inquietud de crecer y permanecer en el mercado

Se desarrollaron programas y proyectos con sus ocupaciones de consenso respecto a sus funcionalidades, es de esta forma que la empresa APROBAVIN cuenta con el programa de: Rediseño de la composición orgánica de la organización: dificultad, formalización y preparación de manuales centralización, Optimización de recursos para mejorar la eficiencia operativa de la organización APROBAVIN, Desarrollo de cultura organizacional de la empresa APROBAVIN, y Fortalecimiento de APROBAVIN. Con sus respectivos objetivos y actividades, dichos programas y proyectos anteriormente mencionados se hallan encaminadas al logro de la tarea, perspectiva y fines de la asociación, los mismos que dirigirán a un mejorar la productividad y la eficiencia de APROBAVIN

La preparación de la idealización estratégica permitió implantar las tácticas, fines estratégicos y operativos la definición de programas, proyectos y ocupaciones las mismas que se hallan direccionadas a mejorar la eficiencia y productividad de la asociación por lo que con ello se pudo establecer las próximas metas en funcionalidad de sus fines operativos

Al final poseemos la programación por fechas donde consten de programas, proyectos y ocupaciones, el cronograma por año, los precios estimados para cada actividad y los causantes en llevar a cabo la planeación.

RECOMENDACIONES

Establecer alianzas de apoyo y acuerdos de optimización en los contratos incentivando el buen desempeño agrícola en los cultivos del banano, perfeccionando los procesos de exportación generando fiabilidad en los socios, pudiendo de esta forma aumentar el número de aliados y aumentar la colaboración en el mercado.

Mejorar los niveles de comunicación entre distribuidor y comprador, sociedad y fincas productoras para conservar una maravillosa comunicación especificando cada requerimiento y actividad a desarrollarse por parte de la sociedad hacia sus aliados donde ellos logren estar informados de todo lo en cuanto a su cultivo, procesos de compra y comercialización del producto el mismo que va a ser exportado para de esta forma incrementar la productividad logrando eficiencia en los procesos administrativos de exportación del banano

Captar nuevos consumidores elaborando estudios para decidir qué es lo que nuestros propios probables consumidores intentan encontrar y anhelan recibir de la agrupación dándole apertura no sólo a productores del banano sino a otro tipo de producto que logre ser exportado para de esta forma satisfacer a nuevos mercados con la intención de incrementar las utilidades.

Mejorar la administración de la sociedad motivando a los socios al aumento del grado de conocimientos para obtener personal excelentemente calificado, haciendo más fácil la reproducción de ocupaciones a desarrollar, las cuales tienen que ser realizadas de forma eficiente.

Mejorar la administración de la calidad sobre el medio ambiente y los procesos de exportación por medio de sistemas de calidad; que apoyen a administrar normas en todos los métodos que se realicen en la sociedad y paralelamente consumir con las normativas de los mercados mundiales que resultan muy exigentes con en relación a recibir un óptimo producto.

Para la Asociación de Pequeños Productores Bananeros Nueva vida APROBAVIN se recomienda el aprovechamiento tanto las fortalezas como oportunidades que se presentan.

Informar a los socios de la ejecución de una planificación estratégica para funcionar correctamente en la compañía.

BIBLIOGRAFÍA

- Araque, M. (2014). *Planificación estratégica de la Empresa AICA* (Tesis de Maestría, Universidad de las Fuerzas Armadas). Recuperado de: <http://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/21000/10280/T-ESPE-048402.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Castro, K. (2018). *Plan estratégico para la empresa bananera Curitiva*. (Tesis de Pregrado, Universidad Técnica Estatal de Quevedo). Recuperado de: <https://repositorio.uteq.edu.ec/handle/43000/3328>
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica*. Recuperado de: <https://www.remax-accion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf>
- Cardona, C. (2013). *Fundamentos de administración*. Recuperado de: https://www.academia.edu/34524753/Fundamentos_de_Administraci%C3%B3n_Carlos_Ram%C3%ADrez_Cardona_3ra_Ed_M%C3%A9xico.
- Dagnino, R., Thomas, H., & Davyt, A. (1996). El pensamiento en ciencia, tecnología y sociedad en Latinoamérica: una interpretación política de su trayectoria. *Redes. Revista de Estudios Sociales de la Ciencia*, 3(7), 13-51.
- De Vicuña, J. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=bIyC20AfAu0C&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Gómez, P. (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: Guía participativa basada en valores* (Vol. 6). Narcea Ediciones.
- Kornblit, A., & Beltramino, F. (2004). *Metodologías cualitativas en ciencias sociales: modelos y procedimientos de análisis*. Buenos Aires: Editorial Biblos.
- Landeau, R. (2007). Elaboración de trabajos de investigación: a propósito de la falla tectónica de la Revolución Bolivariana. *Revista (Vol. 69). Editorial Alfa*.
- Lledó, P., & Rivarola, G. (2007). *Gestión de proyectos*. Buenos Aires: Pearson Educación.
- Monge, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de administración*, 1(2), 31-54.
- Montuschi, L. (2008). *Los valores personales y los valores corporativos en el comportamiento ético en la empresa*. Recuperado de: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/84484/1/589383345.pdf>
- Ortegón, E., Pacheco, J., & Prieto, A. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Recuperado de: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf.

- Ramírez, J. (2017). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. Recuperado de: <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/1214/1/Procedimiento%20para%20la%20elaboraci%3b%20de%20un%20an%3a%20lisis%20FODA%20como%20una%20herramienta%20de%20planeaci%3b%20estrat%3a%20gica%20en%20las%20empresas.pdf>
- Sarli, R., González, S., & Ayres, N. (2015). Análisis FODA. Una herramienta necesaria. *Revista de la Facultad de Odontología*, 9(1), 17-20.
- Real Academia Española. (2021). *Planificación*. Recuperado de: <https://dle.rae.es/planificaci%C3%B3n>
- Reyes, L. (2016). *Diseño de un plan estratégico para Asopromarsu de la Parroquia Mariscal Sucre*. (Trabajo de Pregrado, UNEMI). Recuperado de: <https://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/3218/1/PLANASOPROMARSU%20LILIBETH%20REYES%201.pdf>
- Rojas, V. (2011). *Metodología de la investigación*. Recuperado de: https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Nino-Rojas-Victor-Miguel_Metodologia-de-la-Investigacion_Disenoy-ejecucion_2011.pdf
- Sierra, H., & Bernal, C. (2008). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. Recuperado de: [http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.%20Bernal,%20C.%20Sierra,%20H.%20\(2008\).%20El%20Proceso%20Administrativo%20para%20las%20organizaciones%20del%20siglo%20XX.pdf](http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/1.%20Bernal,%20C.%20Sierra,%20H.%20(2008).%20El%20Proceso%20Administrativo%20para%20las%20organizaciones%20del%20siglo%20XX.pdf)
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Recuperado de: https://www.academia.edu/8304210/El_proceso_estrat%C3%A9gicoPearson
- Thompson, I. (2006). *Misión y visión*. Recuperado de: <https://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>
- Zambrano, V. (2019). *Importancia de la planeación estratégica en empresas en el siglo XXI*. Recuperado de: <https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/37> Quito: POCAIP.



ANEXOS

ANEXO A: GUÍA DE ENCUESTAS

ENCUESTA A LOS SOCIOS DE APROBAVIN

TEMA: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES BANANEROS NUEVA VIDA “APROBAVIN” DEL CANTÓN EL GUABO PROVINCIA DEL ORO, PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD Y EFICIENCIA, PERIODO 2021 – 2025

Objetivo de la encuesta: Verificar la necesidad de implementar un plan estratégico para mejorar la competitividad y la eficiencia de la Asociación de Pequeños Productores Bananeros Nueva Vida “APROBAVIN”

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS

1. ¿La empresa alguna vez ha socializado con usted alguna forma de planificación?

Sí No

2. ¿Tiene conocimiento de lo que es una planificación Estratégica?

Sí No

3. ¿Sabe usted para qué sirve la planificación estratégica?

Sí No

4. ¿Sabe cómo se mide la competitividad y la eficiencia?

Sí No

5. ¿La competitividad y la eficiencia de la asociación se mide en relación a la competencia?

Sí No

6. ¿Al finalizar el ejercicio económico, se distribuyen los réditos?

Sí No

7. ¿Conoce si la asociación se maneja de forma técnica científica acorde a las normas vigentes?

Sí No

8. ¿Conoce usted los valores corporativos de la asociación?

Sí

No

9. ¿Conoce usted si han realizado una evaluación financiera interna?

Sí

No

10. ¿Conoce usted sobre la rentabilidad que opera la empresa?

Sí

No

ANEXO B: GUÍA DE ENTREVISTA

ENTREVISTA A LA ADMINISTRADORA DE APROBAVIN

TEMA: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD Y EFICIENCIA DE LA ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES BANANEROS NUEVA VIDA “APROBAVIN” (EL GUABO – EL ORO) 2021 – 2025

Objetivo de la encuesta: Verificar la necesidad de implementar un plan estratégico en la Asociación de Pequeños Productores Bananeros Nueva Vida “APROBAVIN”

ENTREVISTA DIRIGIDA A LA ADMINISTRADORA

1 ¿Cree usted que la implementación de un plan estratégico contribuirá a mejorar la competitividad y eficiencia de “APROBAVIN”?

2 ¿La Asociación cuenta con su propia filosofía (misión, visión, objetivos)?

3 ¿Se aplican valores corporativos entre los integrantes de la asociación para un mejor funcionamiento de las actividades productivas?

4 ¿Qué factores externos afectan a la competitividad del sector comercial y de qué manera?

5 ¿La asociación realiza un control que permita medir el nivel de satisfacción de los socios?

6 ¿Aplican algún tipo de estrategias para llamar la atención de los clientes?

7 ¿Conoce usted cuál ha sido el resultado de la rentabilidad y productividad de este año en comparación con el año anterior?

8 ¿La asociación realiza un control que permita medir el nivel de satisfacción de sus exportadores?

LINK PARA OBSERVAR LA ENTREVISTA:

https://drive.google.com/file/d/1Hc_ZMFFLYNCTrbh9BksRkimU0xdv8717/view?usp=sharing



esPOCH

Dirección de Bibliotecas y
Recursos del Aprendizaje

**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y
DOCUMENTAL**

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 16 / 05 / 2023

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: MICHELLE ESTEFANÍA IZURIETA MERINO
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Carrera: FINANZAS
Título a optar: LICENCIADA EN FINANZAS
f. Analista de Biblioteca responsable: ING. JOSÉ LIZANDRO GRANIZO ARCOS MGRT.



0862-DBRA-UPT-2023