



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING

MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA APLICADO A LA
EMPRESA BANANERA CEINCONSA S.A. DE LA CIUDAD DE
MACHALA.

GARCIA PEÑAFIEL ADRIANA PRISCILLA
INGENIERA EN MARKETING

MACHALA
2020



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING

MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA APLICADO A LA
EMPRESA BANANERA CEINCONSA S.A. DE LA CIUDAD DE
MACHALA.

GARCIA PEÑAFIEL ADRIANA PRISCILLA
INGENIERA EN MARKETING

MACHALA
2020



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING

EXAMEN COMPLEXIVO

MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA APLICADO A LA EMPRESA
BANANERA CEINCONSA S.A. DE LA CIUDAD DE MACHALA.

GARCIA PEÑAFIEL ADRIANA PRISCILLA
INGENIERA EN MARKETING

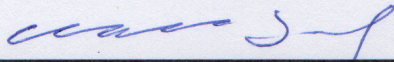
SARMIENTO CHUGCHO CARLOS BOLIVAR

MACHALA, 20 DE FEBRERO DE 2020

MACHALA
20 de febrero de 2020

Nota de aceptación:

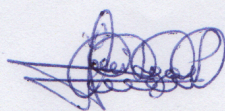
Quienes suscriben, en nuestra condición de evaluadores del trabajo de titulación denominado Modelo de planificación estratégica aplicado a la empresa bananera CEINCONSA S.A. de la ciudad de Machala., hacemos constar que luego de haber revisado el manuscrito del precitado trabajo, consideramos que reúne las condiciones académicas para continuar con la fase de evaluación correspondiente.



SARMIENTO CHUGCHO CARLOS BOLIVAR

0702592593

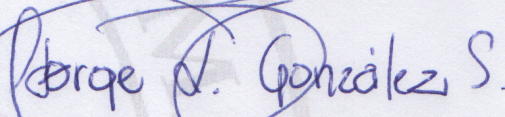
TUTOR - ESPECIALISTA 1



JAYA PINEDA IDDAR IVAN

0702599861

ESPECIALISTA 2



GONZALEZ SANCHEZ JORGE LUIS

0703333898

ESPECIALISTA 3

Fecha de impresión: jueves 20 de febrero de 2020 - 13:36

MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

por Adriana Priscilla GARCIA PEÑAFIEL

Fecha de entrega: 09-feb-2020 10:15p.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 1254389675

Nombre del archivo: GARCIA_PEAFFIEL_ADRIANA_PRISCILLA_PT-011119.pdf (285.61K)

Total de palabras: 7116

Total de caracteres: 37846

CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL

La que suscribe, GARCIA PEÑAFIEL ADRIANA PRISCILLA, en calidad de autora del siguiente trabajo escrito titulado Modelo de planificación estratégica aplicado a la empresa bananera CEINCONSA S.A. de la ciudad de Machala., otorga a la Universidad Técnica de Machala, de forma gratuita y no exclusiva, los derechos de reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, que constituye un trabajo de autoría propia, sobre la cual tiene potestad para otorgar los derechos contenidos en esta licencia.

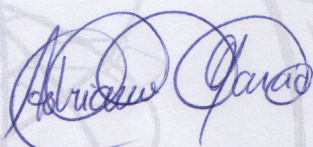
La autora declara que el contenido que se publicará es de carácter académico y se enmarca en las disposiciones definidas por la Universidad Técnica de Machala.

Se autoriza a transformar la obra, únicamente cuando sea necesario, y a realizar las adaptaciones pertinentes para permitir su preservación, distribución y publicación en el Repositorio Digital Institucional de la Universidad Técnica de Machala.

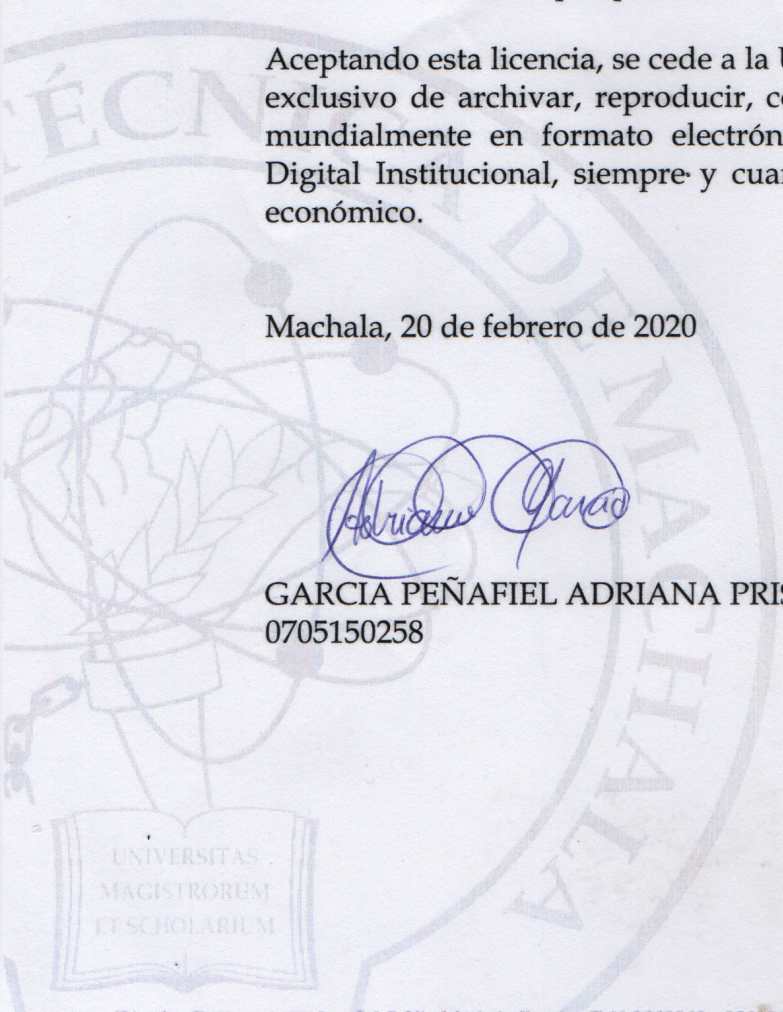
La autora como garante de la autoría de la obra y en relación a la misma, declara que la universidad se encuentra libre de todo tipo de responsabilidad sobre el contenido de la obra y que asume la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera exclusiva.

Aceptando esta licencia, se cede a la Universidad Técnica de Machala el derecho exclusivo de archivar, reproducir, convertir, comunicar y/o distribuir la obra mundialmente en formato electrónico y digital a través de su Repositorio Digital Institucional, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico.

Machala, 20 de febrero de 2020



GARCIA PEÑAFIEL ADRIANA PRISCILLA
0705150258



UNIVERSITAS
MAGISTRO-
RUM
ET SCHOLAR-
IUM

RESUMEN

La planeación estratégica es una herramienta administrativa que permite obtener un direccionamiento claro del horizonte que persigue la empresa en el corto, mediano y largo plazo. El diseño de un plan estratégico dentro de una empresa bananera es primordial ya que en este sector no solo debe basarse en la producción de banano sino también en el desarrollo de actividades administrativas estratégicamente diseñadas. Frente a esta situación es necesario diseñar un modelo de planeación estratégica adecuado para la empresa CEINCONSA S.A., para determinar cuál es el modelo acertado se realizó una investigación de tipo cualitativo basados en revisión documental en libros, artículos y casos de estudios referentes al tema de investigación; la aplicación de una entrevista a 2 miembros de la empresa de distintos cargos administrativos para recopilar información primaria. Los hallazgos obtenidos en la investigación permitieron identificar la situación actual de la empresa mediante un análisis de la matriz FODA, matriz de diagnóstico de la misión y visión y la matriz PEYEA para determinar qué tipo de estrategias son apropiadas para la empresa y de la misma manera proponer nuevas ideas y modificación de su misión y visión existentes. La ausencia de la planeación en la empresa no permite que un desarrollo eficiente en el ámbito operativo ni en el campo por lo tanto se propone la aplicación del modelo de planeación estratégica diseñado bajo conceptos teóricos de Fred David.

Palabras claves: Planeación estratégica, estrategia, dirección estratégica, misión, visión, análisis interno, análisis externo, estructura organizacional.

ABSTRACT

Strategic planning is an administrative tool that allows obtaining a clear direction of the horizon that the company pursues in the short, medium and long term. The design of a strategic plan within a banana company is essential since in this sector it should not only be based on banana production but also on the development of strategically designed administrative activities. Faced with this situation, it is necessary to design a strategic planning model suitable for the company CEINCONSA SA, to determine which is the right model, a qualitative investigation was carried out based on documentary review in books, articles and case studies related to the research topic; the application of an interview with two members of the company of different administrative positions to collect primary information. The findings obtained in the investigation allowed to identify the current situation of the company through an analysis of the SWOT matrix, diagnosis matrix of the mission and vision and the PEYEA matrix to determine what type of strategies are appropriate for the company and in the same way propose new ideas and change your existing mission and vision. The absence of planning in the company does not allow an efficient development in the operational field or in the field, therefore the application of the strategic planning model designed under Fred David's theoretical concepts is proposed.

Keywords: strategic planning, strategy, strategic direction, mission, vision, internal analysis, external analysis, organizational structure.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	7
DESARROLLO	8
MARCO TEÓRICO	8
Dirección estratégica.....	8
Etapas de la dirección estratégica.....	8
Planeación	9
Administración estratégic.....	9
Planeación estratégica.....	10
Modelo de planeación estratégica Fred David	11
Misión y visión	12
Estrategias	12
Análisis FODA	12
METODOLOGÍA	16
RESULTADOS	17
Situación actual de la empresa CEINCONSA S.A	17
Matriz FODA de la empresa bananera CEINCONSA S.A	20
PROPUESTA	29
Plan estratégico para la empresa CEINCONSA S.A	30
Misión	30
Visión	30
Estrategias.....	31
CONCLUSIONES	35

CONCLUSIONES.....	35
RECOMENDACIONES.....	36
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	37
ANEXOS	39

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de análisis para Misión y Visión de la empresa.....	18
Tabla 2: Diagnóstico estratégico Análisis del entorno interno y externo.	20
Tabla 3: Resumen de valores de los factores internos y externos.....	24
Tabla 4: Matriz de posición estratégica y evaluación de acción.....	27

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Modelo de planeación estratégica de Fred David.	11
Gráfico 2: Estrategias de la Matriz PEYEA.....	29

INTRODUCCIÓN

El crecimiento de la globalización ha permitido grandes cambios a nivel mundial tales como tecnológicos, económicos, políticos, culturales, sociales. Todos estos factores anteriormente mencionados han desencadenado el origen de cambios en el mundo empresarial ofreciendo nuevos modelos de negocio con un enfoque estratégico en el cual las empresas centren sus funciones en planes que les permitan alcanzar su meta bajo un desarrollo eficiente en el funcionamiento interno de las empresas. La planeación estratégica debe ser vista como una herramienta importante e imprescindible en toda compañía, puesto que, su aplicación a través de procesos sistémicos bien establecidos da paso al cumplimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo en función de la naturaleza de la misma.

El sector bananero ha dado cabida a un gran número de empresas nacionales e internacionales logrando ser de esa manera uno de los principales cultivos a nivel mundial, del cual Ecuador abarca un gran porcentaje de las exportaciones de banano que se realizan en el mundo. Esta actividad agrícola focalizada por muchas empresas vislumbra la necesidad de visualizar en el corto mediano y largo plazo el horizonte a seguir para llevar a cabo una secuencia de funciones que garanticen la obtención de resultados satisfactorios para la empresa ya que al no contar con ello ocasiona un vacío en la estructura organizacional perdiendo la ruta a seguir para el cumplimiento de los objetivos. La ausencia de un horizonte estratégico y operativo que guíe el alcance de los objetivos y meta, por parte de los miembros supone un grave error en las empresas el cual no es tomado en cuenta y puede ocasionar serios problemas en el funcionamiento interno de la misma.

El presente proyecto tiene como objetivo identificar y diseñar el modelo de planificación estratégica adecuado para la empresa CEINCONSA S.A de la ciudad de Machala mediante el estudio teórico de modelos estratégicos que permitan identificar el modelo ideal digno de ser adaptado en las compañías del sector bananero y al mismo tiempo destacar las tareas necesarias para llevar un orden y desarrollo eficiente de las mismas, de tal manera que permita alcanzar las metas establecidas.

CEINCONSA S.A. es una empresa Orense radicada en la ciudad de Machala desde hace 30 años dedicada a la producción del banano orgánico y convencional con la más alta calidad en el sector, su evolución en el mercado le ha permitido expandirse internacionalmente dedicándose a las exportaciones aproximadamente 5 años. La empresa se ha caracterizado por ofrecer productos de buena calidad acompañados de un buen desempeño administrativo manteniendo la responsabilidad con el medio ambiente lo cual le ha permitido ser reconocido bajo certificaciones por dicha labor.

En el presente trabajo se diseñará el modelo de planificación estratégico para la empresa CEINCONSA S.A identificando cada paso para adaptarlo al funcionamiento de la empresa para poder analizar la empresa de manera interna y externa considerando sus fortalezas y debilidades para prever cualquier situación.

DESARROLLO

MARCO TEÓRICO

Dirección estratégica

La dirección estratégica es el conjunto de pasos entre los cuales está la formulación, la implantación y evaluación de las estrategias cada uno con un propósito que da paso al desarrollo del siguiente de manera secuencial y de esa manera lograr los objetivos propuestos. Este direccionamiento permite integrar todos los departamentos de la empresa sin excepciones para que la ejecución del plan sea exitosa. El término dirección estratégica se utiliza con frecuencia en el contexto académico para desarrollar los pasos anteriormente mencionados, este término tiene la finalidad de establecer nuevas oportunidades para destacar en el mundo empresarial y lograr ser diferentes de manera exitosa. (Fred, 2009)

Etapas de la dirección estratégica

El mismo autor propone tres etapas dentro de la dirección estratégica.

- Formulación (planeación estratégica)

- Implantación
- Evaluación

Formulación de la estrategia

- Misión y Visión
- FODA
- Objetivos a largo plazo
- Estrategias alternativas
- Estrategias a seguir

Esta etapa corresponde a las decisiones claves que toma una empresa para entrar al mercado, identificando si es conveniente o no su ingreso en el mismo. El diseño de las estrategias es fundamental para determinar aquellas que ofrecen mayor beneficio a la empresa, considerando que estas otorgan ventajas competitivas en el largo plazo. La toma de decisiones es fundamental porque de ellas dependen los resultados a conseguir, la formulación es la parte estratégica que da inicio a la ejecución de todas las actividades diseñadas. (Muñoz, 2015)

Planeación

Consiste en determinar los objetivos que se desea conseguir en un futuro y determinar las actividades y recursos necesarios para su cumplimiento. (Valencia, 2016)

Administración estratégica

La administración consta de cuatro pasos que son planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades y recursos que permiten el funcionamiento de una empresa para el logro de los objetivos. Del trabajo administrativo dependen los resultados que se obtengan. (Palacios, La Administración empresarial, Exige que la planificación es la principal estrategia: La planificación es pensar en objetivos y plazos pre definidos., 2018)

Planeación estratégica

La planeación estratégica es un término muy similar a la dirección estratégica pero cumplen funciones diferentes, la planeación no alejada de la dirección pertenecen están encaminadas a la misma meta pero la planeación engloba lo que es el primer paso de la dirección estratégica que corresponde a la formulación de la estrategia, en sus inicios la planeación estratégica era la solución a cualquier situación que se presentara pero su acelerada aceptación ocasionó bajos rendimiento lo cual hizo que se ausentará unos años y surja después de un determinado tiempo permitiéndole ser una de las principales herramientas en el mundo empresarial. Las decisiones tomadas en la planeación estratégica corresponde a la alta gerencia quienes son los encargados de tener la iniciativa para la ejecución del plan, este tipo de personas deben tener la personalidad que amerita el cargo para poder llevar a cabo un grupo de personas que de manera conjunta logren los objetivos propuestos. (Palacios, 2018)

Otros autores mencionan que la planeación estratégica se ha desarrollado bajo la teoría llamada *gestión del conocimiento*, en la que el conocimiento de la empresa es el recurso clave para la obtención de la ventaja competitiva; por lo tanto entre mayor sea el conocimiento de las empresas ayuda a que estas se identifican bajo su propio punto de vista en cómo transmiten ese conocimiento a los demás. Cuando aquel conocimiento se refleja de manera eficiente por parte de los miembros de la empresa permitirá el logro de una empresa con una amplia ventaja que será difícil de imitar o alcanzar. (Palma, 2016)

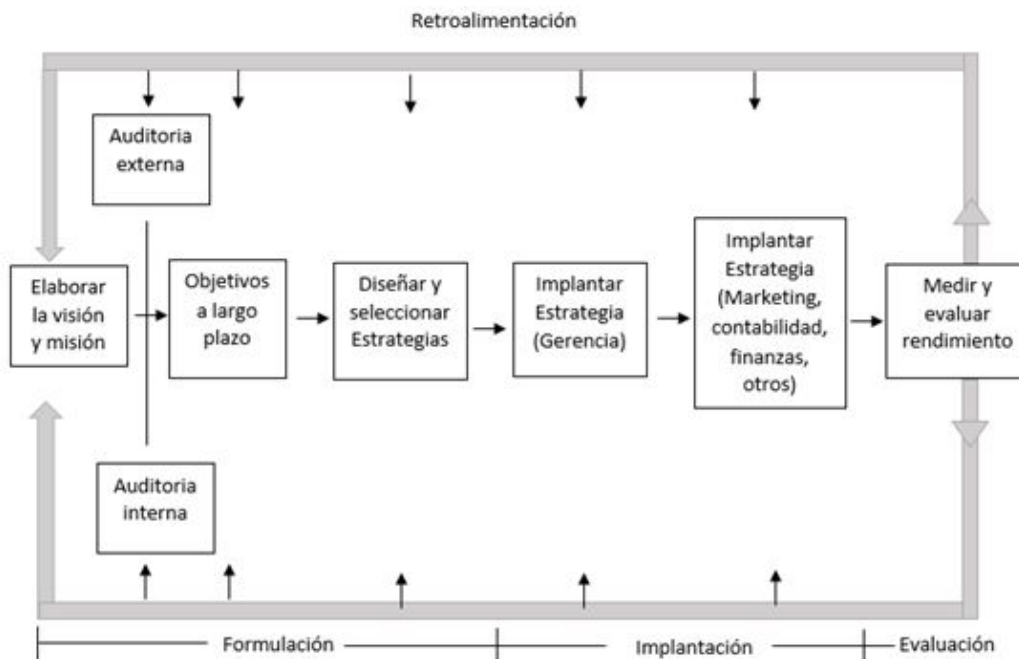
Dentro de la planificación estratégica hay que tener claro cuáles son aquellas acciones que van a permitir alcanzar el futuro que la empresa desea en el corto, mediano y largo plazo. El análisis situacional de la empresa permite el arranque de la planeación estratégica y la ejecución de las estrategias formuladas necesita de una retroalimentación en la cual se manifieste cómo va el funcionamiento de las estrategias. Por lo que resume que la planificación engloba las decisiones para el cumplimiento de los objetivos estratégicos que conforman la misión y visión. (Basurto, 2016).

Modelo de planeación estratégica Fred David

Un modelo abarca un conjunto de actividades a desarrollar en cada una de las etapas de la dirección estratégica por ello se le puede denominar como un modelo integral, el modelo inicia al identificar la visión, misión, objetivos y estrategias que tiene la empresa porque toda empresa cuenta con ellos aunque no se hayan planteado de manera escrita, el identificar las actividades antes mencionadas es el inicio para el desarrollo del modelo ya que permite reconocer lo que la empresa es en el presente para poder proyectarse a su futuro.

Las actividades deben llevarse a cabo de manera continua sin alterar el orden porque todo esto es un proceso dentro del cual si se presenta alguna situación repercute en las actividades y requiere de soluciones.

Gráfico 1 Modelo de planeación estratégica de Fred David



Fuente: (Fred, 2013) *Conceptos de administración estratégica.*

Misión y visión

La misión es la respuesta a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio?, en la misma se da a conocer los principales valores que tiene la empresa y sus principales actividades. La misión considera la situación de la empresa para ofrecer un desarrollo exitoso en un futuro.

La visión en cambio, responde a la pregunta ¿A dónde se quiere llegar?, ésta es la primera parte que debe establecerse en una planeación estratégica e incluso es elaborada antes de la visión. (Ocaña, 2016)

Estrategias

Las estrategias son las acciones que permiten que se cumplan los objetivos a largo plazo. La ejecución de las estrategias permite en la empresa logros notorios como puede ser el crecimiento de la misma. Diseñar una estrategia requiere de decisiones claves por parte de la alta dirección pero también debe contar con recursos necesarios para llevar a cabo dicha acción, permiten indicar el horizonte hacia dónde se dirige la empresa y cuáles son los recursos con los cuales cuenta la empresa. (Govea, Cabral, Aguilar, Cruz, & Ramiro López, 2016)

Análisis FODA

Es una herramienta que permite determinar la situación actual de una empresa, consta de cuatro cuadrantes agrupados de a dos para analizar la parte interna y externa de la empresa. (Ocaña, 2016)

Variables controlables

- Fortalezas
- Debilidades

Variables incontrolables

- Oportunidades

- Amenazas

2.2 Estado del Arte

Toda empresa necesita tener un horizonte al cual dirigirse y es allí donde nace la importancia de la planeación estratégica, haciendo los respectivos análisis de la situación actual de la empresa para el planteamiento de los objetivos, conocer de raíz a la empresa e identificar la misión y visión que tenga ayudará a determinar cuáles son la estrategias a adecuadas para implementarlas en el plan estratégico. Si el plan está bien elaborado bajo la supervisión de responsables totalmente capacitados para la labor se puede garantizar el éxito de la empresa y de la misma manera obtener resultados negativos si este plan no fue bien diseñado y ejecutado. (Valle & Niebles, 2017)

Dentro de la planeación estratégica hay un conjunto de actividades a realizar de manera secuencial dependiendo del modelo que adopte la empresa según su necesidad y naturaleza. Existen una serie de etapas o pasos a desarrollarse en una planeación independientemente de la empresa que sea todas estas actividades van encaminadas al mismo objetivo empresarial. Las actividades desarrolladas por algunos autores son las siguientes según (Suin, Franca, Spers, Galeano, & Ragazzo, 2016)

Formulación de estrategias: Permite identificar el FODA de la empresa, considerando la misión de la empresa para poder desarrollar los objetivos.

Misión: es la definición de la actividad de la empresa y destaca aquello que lo hace diferente en relación a su competencia. Cuando la misión está correctamente diseñada permite la elaboración de estrategias exitosas para la empresa.

Fortalezas y debilidades: son factores internos propios de la empresa que le permiten determinar su posición competitiva en el mercado. Lo importantes es valerse de las fortalezas para crear estrategias poderosas y eliminar las debilidades que presente.

Oportunidades y Amenazas: son factores externo a la empresa de los cuales no se puede tener un control directo pero si se busca un gran número de oportunidades que le puedan

brindar a la empresa la ejecución de las estrategias tendrá mayor rendimiento, a diferencia de las amenazas que deben ser convertidas en la medida de lo posible en oportunidades.

Objetivos: Es la definición clara y real de dónde quiere llegar la empresa.

Metas: son establecidas para un cumplimiento en el corto plazo y sirven de referencia para llegar al objetivo principal.

Estrategias: requieren de un conjunto de tácticas para el logro de los objetivos. Luego de la ejecución de las estrategias, la evaluación determina el éxito de la misma.

Políticas: son las pautas que se establecen y detallan de manera específica para el desarrollo de las actividades, también se la puede llamar como las dirección o guías hacia la meta.

Asignación de recursos: luego de formular estrategias y determinar las actividades necesarias se requiere de recursos para el logro de los objetivos, entre los principales están los humanos, financieros, físicos y tecnológicos.

Medición y evaluación: luego de obtener resultados es necesario una comparación de lo obtenido con lo establecido en un inicio para tomar las decisiones o medidas correctivas que se ajusten al resultado que se esperaba.

En la planeación existen dos tipos de factores dentro de la organización que requieren de su análisis para la planificación estratégica. (Mendoza, López, & Salas, 2016)

Los factores internos son propios de la organización y pueden ser controlados por la misma. Los externos son aquellos que influyen en las decisiones que se toman pero son ajenos a la organización, por lo tanto no se puede tener un control de ellos.

Planear es de suma importancia en el mundo de los negocios y se destaca cuando la empresa le da la importancia que requiere una planificación dentro de la misma, teniendo en cuenta que una planeación puede alcanzar el éxito y para ello es necesario el trabajo conjunto de todos los miembros tanto para la elaboración de los planes para tomar las medidas necesarias acorde a cada situación que se presente. (Govea, Cabral, Aguilar, Cruz, & Ramiro López, 2016)

Según (Suin, Franca, Spers, Galeano, & Ragazzo, 2016) la planificación estratégica es una herramienta clave para tener una administración óptima, teniendo en cuenta que es un conjunto de pasos que se ejecutan de manera secuencial en el cual se detallan los objetivos y se toman las decisiones estratégicas necesarias para el logro de los mismos. La planificación puede tener otros sentidos a parte del estratégico ya que puede ser táctico y operativo; el táctico como su palabra lo dice son las tácticas necesarias para mejorar los resultados y el operativo está basado en las operación, es decir el plan de acción de la empresa.

Es necesario destacar la importancia que tiene la dirección estratégica dentro de una empresa ya que le permite conocerse de manera interna y externa a la empresa identificando todo lo que tiene, lo que necesita y lo que tendrá en un futuro, para ello no solo es necesario plasmar ideas en planes estratégicos sino también contar con responsables que tengan espíritu y pensamiento estratégico. (Hernández & Rodríguez, 2016)

El conjunto de acciones que encierra la planeación permite lograr los objetivos pero es importante destacar los principales problemas que presenta una empresa para ofrecer la debidas soluciones. Las estrategias son ejecutadas por los altos directivos quienes poseen las capacidades estratégicas necesarias para llevar a cabo dicha función. En otras palabras se pueden mencionar que la planeación es la estructura de pasos claramente especificados para el desarrollo de un proceso eficiente, teniendo en cuenta los recursos que posee para que el resultado estratégico sea exitoso. (Mendoza, López, & Salas, 2016).

La organización encargada de la formulación de la planeación estratégica serán los líderes encargados de la elaboración de las estratégicas para dar paso a la etapa de la implantación. Es conveniente crear grupos de trabajo cada uno con su responsable encargado de realizar los reportes necesarios a la alta dirección para que las actividades no sean repetidas y exista mayor concentración al momento de realizarlas. (Pérez, Vargas, & Díaz, 2016)

Independientemente del sector al que pertenezca una empresa, siempre tiene que estar a la vanguardia con respecto a capacitaciones, con la idea de fortalecer sus conocimientos y obtener mayores beneficios en el largo plazo. (Caldera, Ortega, & Sánchez., 2017)

Un estudio realizado al sector bananero en República Dominicana menciona que es un mercado competitivo pero que un comercio equitativo y una producción orgánica son

ventajas competitivas propias de una empresa en el sector bananero. En su análisis interno y externo identificaron seis aspectos críticos a los cuales se pueden considerar como guías para la elaboración de las estrategias (Amargós, 2011), los temas son:

- Libertar para productores y trabajadores del sector
- Eliminar el Trabajo infantil
- Seguridad, salud e higiene
- Inspecciones laborales en el sector
- Mayor diálogo laboral y social
- Cumplimiento de normas técnicas del sector.

Los temas anteriormente mencionados son importantes dentro del sector y para el desarrollo de estrategias porque ofrece resultados beneficiosos para la empresa y la sociedad. Este caso de estudio es muy significativo para el desarrollo del presente proyecto.

METODOLOGÍA

La presente investigación se llevó a cabo en la empresa bananera CEINCONSA S.A perteneciente a la ciudad de Machala, Provincia de El Oro; dedicada a la producción y exportación de banano y otras frutas; la empresa se encuentra a cargo del economista Danilo Serrano.

La metodología utilizada para el desarrollo del proyecto tiene un enfoque cualitativo de tipo descriptivo y aplicada para dar a conocer los principios corporativos de la empresa mediante la aplicación de una entrevista a dos miembros de la empresa considerando el nivel jerárquico al que pertenezca con la iniciativa que tenerlas mismas respuestas de la entrevistas de ambas partes como son el gerente general y aun trabajadora auxiliar del departamento administrativo, de tal manera que permita determinar bajo la información obtenida el modelo de planeación estratégica adecuado para la empresa bananera CEINCONSA S.A. La entrevista está elaborada con preguntas mixtas (abiertas y cerradas) que permiten identificar la situación actual de la empresa e iniciar el desarrollo el modelo del plan estratégico.

El método de investigación utilizado es descriptivo porque se basa en hechos reales de la empresa para realizar una interpretación correcta de la misma. Las fuentes utilizadas para la recopilación de la información fueron primarias y secundarias; las primarias estuvieron basadas en la entrevista la cual brindó información confiable, las secundarias en cambio se basó en la revisión documental de literatura científica en libros, revistas, páginas web y casos relacionados al tema de planeación estratégica.

RESULTADOS

Con la finalidad de obtener una mejor comprensión de la situación de la empresa el resultado de las entrevistas realizadas a dos miembros de cargos alto (gerente general) y medio (auxiliar administrativo), la cual ofrece un mejor análisis de la empresa. (Anexo 1)

Situación actual de la empresa CEINCONSA S.A.

La empresa es una de las mejores productoras de banano de la ciudad y provincia debido a la calidad de producto que ofrecen y las prácticas de pre y pos cosecha que realizan son excelentes. El producir en un territorio fértil, contar con mano de obra calificada y técnica y contar con un puerto cercano le ofrece varios beneficios a la compañía tanto para la producción como exportación.

Por lo tanto cabe mencionar que la empresa presenta deficiencias administrativas en cuanto al enfoque estratégico que pueda tener una organización, el desarrollo de la misión y visión de la empresa es muy pobre y hacen falta algunos componentes, esto se debe a la falta visionaria que tienen, el desempeño estratégico de los altos mandos no es el que necesita la empresa y esto ocasiona que no exista una buena comunicación con todos los departamentos y miembros pertenecientes a cada uno, por lo cual el logro de los objetivos se vuelve independiente ya que no todos van direccionados a la misma meta y desconocen el horizonte al cual se dirigen. De esta manera se puede acotar que no existe un plan estratégico debidamente estructurado aunque tenga desarrollada ciertas actividades necesarias para un plan estratégico.

A continuación se detallan los resultados de la dirección estratégica que presenta la compañía:

Tabla 1: Matriz de análisis para Misión y Visión de la empresa

<i>Direccionamiento Estratégico</i>		
MISIÓN		
Componentes	Definición	Redacción de Misión
Negocio	*****	<i>Nuestra Misión es ser la primera opción de los clientes.</i>
Razón de ser	Ser la primera opción de los clientes	<i>“Nos esforzamos por ofrecer lo mejor a nuestros clientes al por mayor y menor, trabajando con pasión, siempre innovando y proporcionando la mejor calidad”.</i>
Cliente	*****	
Productos / Servicios	Ofrecer lo mejor a nuestros clientes al por mayor y menor	
Ventaja competitiva	Innovar y proporcionar la mejor calidad	
Valores o Filosofía	Trabajar con pasión	
Principios organizacionales	Mejoramiento continuo, eficacia, eficiencia, rentabilidad.	

VISIÓN

Componentes	Definición	Redacción de Visión
Negocio ¿Qué es lo que queremos crear? ¿Hacia dónde vamos?	Desarrollar una marca global, sinónimo de calidad y compromiso con el cliente.	<i>Desarrollar una marca global, sinónimo de calidad y compromiso con el cliente.</i>
Horizonte de tiempo	*****	
Posicionamiento en el mercado	*****	
Principios organizacionales	Mejoramiento continuo, eficacia, eficiencia, rentabilidad.	
Valores	*****	
Ámbito de acción	Nacional e internacional	

Elaborado por: La autora

La tabla 1 muestra el diagnóstico realizado a la misión y visión con la que cuenta la empresa actualmente, este análisis permite identificar que existen ciertos vacíos tanto en la misión como en la visión de CEINCONSA S.A., esto se debe a que faltan algunos componentes necesarios para estén bien estructuradas. En cuanto a la misión no hay una definición clara de la actividad, producto y cuál es el cliente al que se dirigen; la visión aspira algo de manera

general pero no existe un horizonte en el tiempo que le permita identificar cuándo se va alcanzar dicha visión.

Matriz FODA de la empresa bananera CEINCONSA S.A.

Para determinar la matriz FODA de la empresa CEINCONSA S.A, se trabajó mediante la utilización matriz de diagnóstico estratégico que permitirá identificar de una mejor manera la situación actual de la empresa.

Tabla 2: Diagnóstico estratégico Análisis del entorno interno y externo.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: ANÁLISIS INTERNO y EXTERNO				
Macroprocesos	Procesos	Diagnóstico	F	D
Organizacional	Estructura Organizacional	Tiene estructura pero no se aplica		x
	Estructura Comunicacional	Vertical pero solo llega hasta los jefes departamentales.		x
	Planificación	No existe		x
Sistemas de calidad	Gestión por procesos	Solo se controlan algunos procesos de producción.		x
Productos y servicios	Diseño y Desarrollo	Se ajustan a las normativas establecidas.	x	
Infraestructura	Infraestructura	No hay instalaciones propias de la empresa y no hay divisiones departamentales.		x

	Seguridad e Higiene Industrial	Cumple con las normas de salud, ambientales y comerciales	x
Financiera	Indicadores financieros	Se mantienen en el rango de los mercados del país	x
	Contabilidad	Hay un responsable contable y falta de información	x
	Presupuesto	Se hacen presupuestos Anuales y si hay capacidad presupuestaria	x
Talento humano	Reclutamiento y selección	El personal es calificado	x
	Legal	Se cumple con el marco legal que establece la ley	x
	Niveles de desempeño	Se procurará que todos los empleados posean un aceptable nivel de desempeño.	X
	Formación y capacitación	No se capacita al personal de campo	x
Tecnología	Diagnóstico tecnológico	Se aprovecha los avances tecnológicos	x
	Inventario tecnológico	Maquinaria de última tecnología	x
Marketing	Plaza	Está en una buena zona de suelos fértiles del país.	X

Producto / Servicio	Productos de alta calidad	x	
Precio	Sufren variaciones buenas y malas.		X
Promoción	A nivel Nacional e internacional.		X
Diagnóstico		O	A
Ciclos económicos	Crisis que afecta el desempleo.		X
Oferta	Varios productores en la provincia	x	
Demanda	Amplia demanda a nivel Nacional e internacional.		X
Marco Legal	Se ajusta a lo que establece el gobierno	x	
Demografía	El Oro presenta un clima que le permite ser una de las principales provincias productoras de banano.		X
Segmentación	Exportadores y comercializadores de banano dentro y fuera de país.		X
Organización de los proveedores	Proveedores con experiencia	x	
Fuerzas económicas globales	Economía mundial en recuperación	x	

Elaborado por: La autora

La tabla 2 da a conocer los resultados de la situación actual que presenta la empresa CEINCONSA S.A., en lo que respecta al ambiente interno de la empresa presenta una débil estructura organizacional, desde este punto parte otras situaciones que hacen estancar el desarrollo de la empresa ya que todo parte de la comunicación entre todos los miembros pertenecientes para hacerlos partícipes de todas las decisiones que tomen los superiores de esta manera todos conocen cuál es el horizonte a seguir en el corto, mediano y largo plazo. Los altos mandos no compartes las metas con los bajos mandos por lo que no hay una continuidad eficiente de las actividades que desarrollan.

El negocio ofrece un muy buen de calidad y precio, pero la parte administrativa de la empresa sufre falencias al no tener las divisiones departamentales bien organizadas, desde estos aspectos parte la ausencia de una planificación estratégica que será la guía para el desarrollo de las actividades sean encaminadas a un mismo objetivo. La concentración de la empresa en la calidad del producto hace que se olvide de ciertos factores organizacionales que no permite un desarrollo eficiente de las actividades administrativas.

En cuanto a los factores externos existe una ventaja en cuanto al clima y suelo en el cual tiene las plantaciones debido a que la provincia de El Oro es uno de los suelos más fértiles del país. Con respecto a la oferta y demanda hay puntos a favor y en contra, hay varios oferentes en el mercado pero esta organización trabaja día a día por mantener calidad en sus productos e innovar para ofrecer lo mejor a sus cliente, en cambio la demanda es muy amplia porque hay en mercados nacionales e internacionales pero busca mantener y buscar nuevos clientes que sean fieles a la marca. Uno de los puntos clave para el crecimiento de la empresa ha sido la preocupación por el medio ambiente logrando diferenciarse de la competencia bajo reconocimientos, hay factores que no pueden ser controlados por la organización pero sí puede trabajarse en ellos para sacarles el mejor provecho.

A continuación, se presenta un resumen del análisis FODA con sus respectivas valoraciones.

Tabla 3: Resumen de valores de los factores internos y externos

FACTORES INTERNOS			
FORTALEZAS	0.01-0.09	1- 4	Total
Ofrece productos de buena calidad	0.08	3	0.24
Cumple con normas de seguridad e higiene	0.05	2	0.1
Suelos óptimos para producción del banano.	0.03	3	0.09
Experiencia de profesionales en el sector bananero.	0.06	1	0.06
Hay un buen clima laboral	0.02	1	0.02
Mano de obra calificada	0.03	1	0.03
Capacidad de inversión	0.06	2	0.12
Se opera bajo las normativas de gobierno	0.05	1	0.1
Innovan constantemente	0.07	3	0.14
DEBILIDADES	0.01-0.09	1 - 2	Total
Ausencia de estructura organizacional.	0.08	2	0.16

No cuenta con planeación estratégica.	0.09	2	0.18
No capacitan al personal que trabaja en el campo.	0.06	1	0.06
Falta de comunicación entre las divisiones departamentales.	0.08	2	0.16
Poco control en los procesos productivos	0.06	1	0.06
No hay divisiones departamentales para cada área.	0.07	2	0.14
Falta de organización y control administrativo.	0.05	1	0.05
Falta de formación y capacitación al personal operativo y de campo.	0.06	1	0.06
SUMA TOTAL	1.00	****	1.77

FACTORES EXTERNOS

OPORTUNIDADES	0.01-0.09	1 - 4	Total
El crecimiento de la demanda de banano.	0.09	3	0.27
Errores en la producción de la competencia.	0.08	1	0.08
Ayuda del gobierno a los exportadores	0.08	1	0.08
Nuevas técnicas de producción	0.08	2	0.16

Crecimiento tecnológico	0.09	1	0.09
Preocupación por el medio ambiente	0.09	2	0.27
AMENAZAS	0.01-0.09	1 - 2	Total
Factores ambientales (cambio de clima)	0.09	2	0.18
Afectan situaciones como inflación, depreciación de la moneda, problemas en la económica y política.	0.08	1	0.08
Muchos oferentes en la provincia.	0.08	1	0.08
Contaminación con plagas, hongos, y enfermedades como Sigatoka.	0.09	2	0.18
Competencia con mercados internacionales.	0.07	1	0.07
Competencia de precios.	0.08	1	0.08
SUMA TOTAL	1.00	*****	1.62

Fuente: (Fred, Conceptos de Administración Estratégica, 2013) *Conceptos de administración estratégica.*

Elaborado por: La autora

La tabla 3 nos da a conocer con mayor claridad la situación actual de la empresa basándose en valoraciones numéricas que permiten determinar la importancia tanto de los factores internos como externos. Las debilidades abarcan mayor peso que las fortalezas que presenta la organización y las principales variables que destacan en el análisis interno son referentes a la situación organizacional y administrativa que manejan, tales como la ausencia de la

planeación estratégica lo que crea una desorientación común de todas las áreas hacia la meta que se desea conseguir. Frente a esta situación que atraviesa la empresa es necesario que CEINCONSA realice una modificación en el funcionamiento administrativo y organizacional utilizando un modelo de planeación estratégica que se acople al sector empresarial al que pertenece. El resultado número de la situación interna de 1.77 muestra que el valor está por debajo del valor promedio que es 2, por lo cual destacan las debilidades frente a las fortalezas.

Dentro de los factores externos de igual manera las amenazas sobresalen frente a las oportunidades, una de las principales amenazas es la presencia de plagas, hongo y cualquier otra enfermedades que puede repercutir en la plantaciones de banano, desde ahí desencadena serios problemas porque generaría pérdidas a la empresa económicas y de credibilidad, esta situación es incontrolable debido a que se genera por los cambios climáticos de la costa, pero una de las medidas ante esto es el cuidado y mantenimiento de los suelos y plantas para evitar inconvenientes que se pueden presentar.

Para una mejor explicación de la situación en la que la empresa esta y en la que debería estar es la utilización de la matriz de posición estratégica, la misma que permitirá evaluar las acciones a realizarse.

Tabla 4: Matriz de posición estratégica y evaluación de acción.

POSICIÓN INTERNA		POSICIÓN EXTERNA	
Fuerza Financiera (FF)	Valor +	Estabilidad del Ambiente (EA)	Valor -

2 Nivel de flujo de efectivo	4.0	7 Cambios tecnológicos	-3.5
3 Nivel de liquidez o utilidad		8 Inestabilidad de la	
4 Capacidad de capital de trabajo.	3.5	demanda	-3.0
5 Capacidad de apalancamiento.	4.0	9 Niveles competitivos	-4.0
6 Rendimiento sobre la inversión.	4.0	10 Elasticidad de la demanda	-3.0
	3.5	11 Tendencia de la tasa de inflación.	-2.5
		TOTAL	
TOTAL	19.0		-16.0

Ventaja Competitiva (VC)	Valor -	Fuerza de la industria (FI)	Valor +
12 Soluciones innovadoras	-2.5	17 Potencial de crecimiento	4.0
13 Calidad en el servicio		18 Estabilidad financiera	
14 Clientes leales	-3.5	19 Potencial de utilidades	3.0
15 Adquisiciones tecnológicas		20 Utilización de recursos	
16 Poder de negociación	-3.5	21 Nivel de productividad	3.0
	-4.0	TOTAL	3.0
	-3.5		4.0
	-16.5		17.0

Elaborado por: La autora

$$EA = -16.0/5 = -3.2$$

$$FI = 17.0/5 = 3.4$$

$$VC = -16.5/5 = -3.3$$

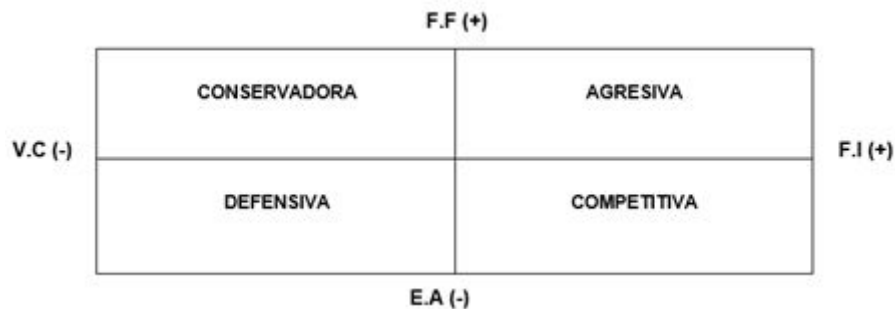
$$FF = 19.0/5 = 3.8$$

$$\text{Eje X: } -3.3 + (3.4): 0.1$$

Eje Y: -3.2 + (3.8): 0.6

ESTRATEGIA AGRESIVA (0.1; 0.6)

Gráfico 2: Estrategias de la Matriz PEYEA



La utilización de la matriz PEYEA permite determinar el tipo de estrategia que requiere la empresa, la estrategia identificada es de tipo agresiva la misma que consiste en el incremento constante de la participación de mercado, hasta tener un control total del mismo.

PROPUESTA

Considerando que la empresa CEINCONSA S.A. se encuentra en una de las mejores zonas de producción del país es una de las principales ventajas que posee, su experiencia de años en el mercado hace que tome las medidas necesarias para tener el mejor desarrollo y producción de banano. Para que este trabajo sea eficiente hay que combinarlo con una buena organización administrativa teniendo en cuenta herramientas que permitan enfrentarse a cualquier situación en el mercado y aseguren la permanencia de la misma.

Por lo tanto, se propone la elaboración de un plan estratégico para la empresa CEINCONSA S.A. para garantizar la sostenibilidad y funcionalidad de la misma basados en el modelo de planeación estratégico de Fred David un referente de la administración estratégica, este modelo parte de la modificación de la misión y visión actual con la que cuenta la empresa. La planeación estratégica como herramienta empresarial permitirá a la empresa desarrollar su potencial organizacional señalando de manera estratégica su horizonte al que se dirige en el corto, mediano y largo plazo, de tal manera que todos y cada uno de los miembros pertenecientes a la empresa trabaje de manera conjunta y lleguen a la meta establecida. El

modelo de plan estratégico utilizado es el basado en la teoría de Fred David un referente de la administración estratégica.

Plan estratégico para la empresa bananera CEINCONSA S.A.

CEINCONSA S.A cuenta con su misión y visión pero es necesaria una modificación debido a que carece de ciertos componentes en la redacción de las mismas.

Misión

CEINCONSA S.A es una empresa dedicada a la producción y exportación de banano, buscando satisfacer los mercados nacionales e internacionales, nos esforzamos por ofrecer lo mejor a nuestros clientes al por mayor y menor, ofreciendo productos de calidad a precios justos. El compromiso de un trabajo responsable con el medio ambiente, siendo innovadores, eficaces y eficientes nos asegura la rentabilidad de nuestro trabajo.

Visión

Ser la empresa líder en el sector, desarrollando una marca global para el 2025, que sea sinónimo de calidad y compromiso con el cliente.

A continuación se muestran el desarrollo de las estrategias a realizarse dentro de la planeación estratégica.

Estrategias

Estrategia 1: Mejorar las operaciones de campo y funciones administrativas de la empresa CEINCONSA S.A.			
Enfoque	Objetivos	Actividades	Evaluación
<p>1. Modificar radicalmente el sistema administrativo con el que funciona la empresa, adoptando métodos prácticos y funcionales para alcanzar la meta de la empresa.</p>	<p>1.1 Aplicar el plan estratégico a toda la organización y crear un plan operacional para socializar con todos los miembros de manera anual para tomar las medidas correctivas para la ejecución del plan el año siguiente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Revisar y modificar el manual de funciones de cada departamento. · Elaboración de planes operacionales en el corto plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar si el trabajo que realizar es acorde a lo que se modificó en el manual. - Revisión y socialización anual del plan operativo.
<p>2. Las operaciones de campo deben adoptar medidas que simplifiquen procesos, siempre cumpliendo con lo que establece la ley.</p>	<p>2.1 Controlar el personal y sus actividades, adoptando un sistema de control que permita un desarrollo eficiente de su trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Delegar un encargado de la supervisión y control de funciones y actividades. · Elaborar ficha de control para 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar reportes semanales de la supervisión.

		mayor precisión de la supervisión.	
3. Controlar las actividades del área administrativa y operacional.	3.1 Reportar las actividades de cada empleado semanal y mensualmente para un control eficaz.	Ejecutar supervisiones desde el día de la aplicación del plan estratégico.	- Medir resultados de desempeño e incentivar con reconocimientos y premios sus labores.

Elaborado por: La autora

Estrategia 2: Mantener la calidad del producto y optimizar la producción de la empresa CEINCONSA S.A.			
Enfoque	Objetivos	Actividades	Evaluación
1. El desarrollo de la empresa será posible manteniendo el producto de calidad y una óptima producción.	2.1 Mejorar los procesos de administración organizacional y de campo de la empresa.	Delegar a personas capacitadas para ejercer las funciones.	- Reuniones mensuales para evaluar el desempeño del área.

<p>2. Contar con manuales que aseguren los procesos de cultivo y la situación productiva.</p>	<p>2.2 Optimizar el sistema financiero de la empresa.</p>	<p>Ampliar el área financiera. Asignar funciones acordes al puesto de trabajo.</p>	<p>- Comprobar resultados de nueva área con los anteriores.</p>
<p>3. Reportes semanales de producción.</p>	<p>2.3 Mantener eficiencia en la producción cumpliendo con las normativas ambientales e industriales durante todo el proceso de producción.</p>	<p>Trabajar bajo el sistema de trabajo estipulado por la industria y la ley. Visitar con frecuencia el área de producción.</p>	<p>- Solicitar informes del trabajo de campo. - Inspeccionar bajo evaluación aleatoria a trabajadores.</p>

Elaborado por: La autora

<p>Estrategia 3: Adoptar sistemas de administración eficientes en todos los niveles de la empresa CEINCONSA S.A.</p>			
Enfoque	Objetivos	Actividades	Evaluación
<p>1. Los procesos deben asegurar el funcionamiento</p>	<p>3.1 Utilizar un sistema de trabajo que optimice tiempo</p>	<p>Modificar los planes de trabajo.</p>	<p>- Monitorear las actividades de los trabajadores</p>

de la empresa en el corto, mediano y largo plazo.	y mejore la productividad para aumentar la rentabilidad.	· Establecer metas de corto plazo para controlar el rendimiento.	bajo reportes bimestrales por parte del encargado del plan.
2. La tecnología es un factor que da la facilidad de conseguir un trabajo eficiente y óptimo.	3.2 Medir la efectividad del plan al tercer mes de ejecución para tomar medidas correctivas a tiempo.	· Solicitar informes mensuales para obtener un resultado trimestral excelente.	- Utilizar modelos de evaluación de los puestos de trabajo.
3. Ejecutar las estrategias en el tiempo adecuado.	3.3 Realizar un informe general de los resultados de la planeación para medir la efectividad del mismo.	· Designar un responsable la la organización estratégica para mayor control y efectividad del plan.	- Mostrar resultados bajo porcentajes que ayuden a una mejor interpretación de la estrategia establecida.

Elaborado por: La autora

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Luego de exponer los resultados y situación de la empresa CEINCONSA S.A. se puede concluir lo siguiente:

Es una empresa con varios años en el mercado de la producción de banano y hace unos cuantos años dedicados a la exportación de la misma fruta. La empresa cuenta con múltiples beneficios para la producción de la fruta ya sea por territorio o facilidad de materiales para ofrecer un producto de calidad, pero cuenta con una alta competencia en el mercado aunque la calidad de su producto ha hecho ganar ventaja en relación a su competencia.

La administración que presenta la empresa sufre deficiencias en el ámbito estratégico debido a que no cuenta con una planificación debidamente estructurada sino que cumple sus funciones y determina ciertos aspectos que pertenecen a una plan estratégico de manera empírica; el no contar con una planificación hace que cada empleado realice su trabajo de forma independiente y no realizan un trabajo en el cual todos se encaminan a una misma meta, ésta ausencia de comunicación entre los distintos mandos de dirección no ha permite que los objetivos se cumplan en el tiempo establecido porque no hay tiempos fijados. La empresa puede contar con un buen producto o uno de los mejores pero al no existir planificación todos los esfuerzos se minimizan al igual que los resultados.

Los procesos internos que lleva a cabo la empresa no están correctamente definidos según los resultados de las entrevistas se puede determinar que existen muchos errores al momento de direccionar el trabajo, los problemas en la gestión administrativa son notorios porque no todos conocen el horizonte hacia el cual se dirigen aunque haya interés por los responsables de áreas de conseguir lo que quieren, al no haber comunicación entre todos los miembros participantes el logro de los resultados se minimiza, pero sus miembros están seguros que la implementación de un plan estratégico permitirá un mayor crecimiento de la empresa.

La ausencia de la planeación estratégica hace que la estructura organizacional de la empresa no presente un orden en las actividades destinadas para cada empleado, ya que cada uno

trabaja a su ritmo y consigue su propio resultado o meta pero no trabajan con un mismo propósito.

RECOMENDACIONES

Mantener la calidad de sus productos y presencia en el mercado diseñando un plan estratégico correctamente estructurado para la empresa CEINCONSA S.A. en el que se definan claramente las funciones a realizar según las estrategias que se establezcan manteniendo una relación directa con la visión que tiene la empresa.

Designar un grupo de trabajo encargado de la organización estratégica el cual se puede encargar de definir de manera puntual las actividades administrativas a desarrollarse y los jefes departamentales acordes al lugar de trabajo para conseguir mayor acercamiento y comunicación entre los distintos mandos jerárquicos y todos se encaminan a los mismos objetivos.

Mejorar la organización empresarial ofreciendo capacitación a los trabajadores de campo y administrativos brindándole nuevas alternativas para un trabajo eficiente.

Toda empresa debe contar con un plan estratégico que asegure la viabilidad de la empresa si se ejecutan correctamente, es importante planear antes de desarrollar una acción porque de esa manera se toman decisiones bajo argumentos y análisis previos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amargós, Ó. (2011). *Plan estratégico para la promoción de trabajo decente y la competitividad del sector bananero*. República Dominicana : Via Creativa.
- Basurto, X. (2016). Un acercamiento de la planificación estratégica y las organizaciones sanitarias . *Dominio de las ciencias*, 3-14.
- Caldera, D., Ortega, M., & Sánchez., M. (2017). Planeación estratégica en organizaciones de la sociedad civil. *HOLOS*, 337-348.
- Fred, D. (2009). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Govea, A., Cabral, A., Aguilar, A., Cruz, M., & Ramiro López, R. G. (2016). Aplicación de la planeación estratégica y fundamento normativo en una procesadora de carne. *Revista mexicana de Agronegocios*, 389-398.
- Hernández, M., & Rodríguez, Y. (2016). La dirección estratégica y el Cuadro de Mando Integral como herramienta de apoyo a la Gestión Empresarial. *Revista de Arquitectura e Ingeniería* , 1-9.
- Mendoza, D., López, D., & Salas, E. (2016). Planificación estratégica de Recursos Humanos . *Económicas CUC*, 61-79.
- Muñoz, O. R. (2015). *Planeación estratégica*. EAE.
- Ocaña, H. (2016). *Dirección Estratégica de negocios*. Dunken .
- Palacios, M. (2018). *La Administración empresarial, Exige que la planificación es la principal estrategia: La planificación es pensar en objetivos y plazos pre definidos*. Independently published.
- Palacios, M. (2018). *La planeación estratégica empresarial*. Independently Published.
- Palma, S. (2016). Planificación estratégica, sistema y prospectiva para prevenir riesgos de desastres en áreas urbanas históricas. . *Quivera*, 11-30.
- Pérez, R., Vargas, H., & Díaz, H. (2016). Plan Estratégico 2015-2020, centrado en el liderazgo y la gestión de los grupos de interés. *Escuela de Administración de negocios.*, 193-221.
- Suin, F., Franca, C., Spers, E., Galeano, R., & Ragazzo, R. (2016). Etapas de la planificación estratégica de marketing y el ciclo de vida organizacional. *Invenio* , 65-87.

Valencia, J. R. (2016). *Cómo aplicar la planeación estratégica a las pequeñas y medianas empresas*. México: CENGAGE Learning.

Valle, A., & Niebles, W. (2017). Planificación estratégica como instrumento de la sostenibilidad ambiental en Pymes de Barranquilla Colombia. *ESPACIOS*, 7.

ANEXOS

Anexo 1. Modelo de entrevista

ENTREVISTA EMPRESA

Nombre de la empresa:

Nombre del entrevistado:

Puesto que ocupa en la empresa:

Respuestas de la entrevista	
Preguntas generales	
Pregunta	Respuesta
¿El gerente es el propietario de la empresa?	
¿Qué tiempo llevan en el mercado del banano?	
¿Tienen administrador?	
¿Tienen un sistema de producción estrictamente elaborado?	
¿Qué tipo de mano de obra se usa en cantidad?	
¿Cómo es el clima organizacional en la empresa?	
¿Quién se encarga de la organización de la planeación estratégica?	
¿Existe responsable de la parte financiera de la empresa?	

¿De qué manera ayuda la empresa a la sociedad en general?			
Área Gerencial	SI	NO	SUMA TOTAL
¿El gerente es el propietario de la empresa?			
¿Qué tiempo llevan en el mercado del banano?			
¿Tienen administrador?			
¿Cada departamento tiene su propia oficina?			
¿Realiza reuniones con el área administrativa?			
¿Se reúne constantemente con el personal operativo y de campo?			
¿Comparte las políticas empresariales con sus miembros?			
¿Las necesidades son la base para la toma de decisiones?			
¿Realiza algún sistema de control de las actividades?			
¿Existe buena relación entre los altos mandos, medios y bajos?			
¿El gerente es quien aprueba los presupuestos para el año?			
¿La gerencia utiliza algún tipo de planeación?			
¿Tienen establecida su propia misión y visión?			
¿Comparten los valores éticos empresariales bajo los cuales trabajan?			

Área Financiera	SI	NO	SUMA TOTAL
¿Tienen un sistema de control para los ingresos y egresos de la empresa?			
¿Realizan reportes presupuestarios?			
¿Existen una guía base para la elaboración de presupuestos?			
¿Lleva un control específico de los costos de producción?			
¿Se mide el desempeño y se toman decisiones bajo análisis financieros?			
Área Administrativa	SI	NO	SUMA TOTAL
¿El trabajo que realizan es bajo normas, políticas y reglamentos de la empresa?			
¿Cuentan con manuales de procedimiento para las producciones?			
¿Capacitan al personal con frecuencia?			
¿Realizan auditorías internas y externas?			
¿Las funciones y responsabilidades están claramente definidas?			
Área Legal			
¿Pertenece a la asociación de bananeros del Ecuador?	SI	NO	SUMA TOTAL

¿La empresa está asegurada?			
¿Ofrecen seguro a los empleados?			