



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TEMA DE TESIS**

**“PLAN ESTRATÉGICO Y SU RELACIÓN CON LA EFICIENCIA Y  
EFICACIA DE LA EMPRESA TROPIFRUTAS S.A., CANTÓN  
QUEVEDO, PERÍODO 2014-2017”**

Previo a la obtención del título de Ingeniero en Gestión Empresarial.

**AUTOR:**

**JUAN CARLOS ÁLVAREZ MERELO**

**DIRECTORA:**

**ING. BIRMANIA VELASCO BARAHONA M.Sc.**

**QUEVEDO-ECUADOR**

**2015**

## **AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS**

Yo, **Juan Carlos Álvarez Merelo**, con **C.I. #120660031-2** declaro bajo juramento que la tesis de grado titulada **“PLAN ESTRATÉGICO Y SU RELACIÓN CON LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LA EMPRESA TROPIFRUTAS S.A., CANTÓN QUEVEDO, PERÍODO 2014-2017”** que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

**Juan Carlos Álvarez Merelo**

**AUTOR**

## **CERTIFICACIÓN**

**Ing. M.Sc. Birmania Velasco Barahona M.Sc.**, Docente de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, certifico que el señor Egresado **Juan Carlos Álvarez Merelo**, realizó la tesis de grado previo a la obtención del título de Ingeniero en Gestión Empresarial titulada **“PLAN ESTRATÉGICO Y SU RELACIÓN CON LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LA EMPRESA TROPIFRUTAS S.A., CANTÓN QUEVEDO, PERÍODO 2014-2017”**, bajo mi dirección, habiendo cumplido con la disposiciones reglamentarias establecidas para el efecto.

---

**Ing. Birmania Velasco Barahona M.Sc.**

**DIRECTORA DE TESIS**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TEMA DE TESIS**

**“PLAN ESTRATÉGICO Y SU RELACIÓN CON LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LA EMPRESA TROPIFRUTAS S.A., CANTÓN QUEVEDO, PERÍODO 2014-2017”**

Presentado a la Comisión Académica como requisito previo a la obtención del título de Ingeniero en Gestión Empresarial.

Aprobado:

---

ING. CÉSAR MUÑOZ HEREDIA M.B.A.  
**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL DE TESIS**

---

ING. EDGAR MUÑOZ MURILLO M.Sc.  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE TESIS**

---

ING. ELIZABETH NUÑEZ BARTOLOMÉ M.Sc.  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE TESIS**

**QUEVEDO-ECUADOR**

**2015**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por permitirme llegar a este momento importante en mi vida, por darme fuerza en los momentos complicados y ayudarme a seguir adelante. A mis padres por ser las personas que me han acompañado en mi tiempo como estudiante y en toda mi vida, por darme siempre ejemplo de esfuerzo perseverancia y nunca rendirme frente a las adversidades. A las personas que de una u otra manera formaron parte de este camino y a mis compañeros de la Universidad, que hasta el momento están presentes, a la Universidad y catedráticos por sus conocimientos brindados que han permitido el desarrollo de mi formación como profesional.

**Juan Carlos Álvarez Merelo**

## **DEDICATORIA**

A Dios, con infinito agradecimiento por haberme dado fortaleza para salir adelante en los momentos difíciles y la sabiduría necesaria para lograr mis objetivos; por permitirme disfrutar y vivir este triunfo, esta etapa de mi vida que termina para continuar otra, donde sé que también estará conmigo para guiarme y bendecirme, a mi querida Madre y a mi querido Padre, porque gracias a su cariño, guía y apoyo he llegado a realizar una de las metas trazadas en mi vida, fruto del inmenso amor, apoyo y confianza que en mi ha depositado; por enseñarme que debemos tener la fortaleza de continuar hacia adelante no importa las circunstancias que la vida nos presenta. Porque sin ellos y sus enseñanzas no estaría aquí, ni sería quien soy ahora, a mis queridos hermanos, Elvis, Angélica, Lenin y mis sobrinos Efrén Josué, Angélica María y Elvis Elías, mi querido cuñado Norman Efrén (+) quien fue mi motivación extra para terminar mi tesis, mi familia que de una u otra forma me han ayudado con su motivación para superar las dificultades cada día, gracias por apoyarme y darme fortaleza para seguir adelante, porque más que un lazo de sangre nos une un amor infinito, a la Directora de mi proyecto de titulación, Ing. Victoria Velasco Barahona M.Sc. que me ha aportado su gran experiencia, claridad de visión y su continuo apoyo durante la realización de mi tesis, a mis amigos y familiares, que de una u otra forma contribuyen a que el esfuerzo personal tenga sentido y así enfrentar las situaciones difíciles sin mirar atrás, a todas aquellas personas que de una u otra forma han sido parte de mi vida y me han extendido su mano amiga, hago extensivo mi más sincero agradecimiento

**Juan Carlos Álvarez Merelo**

<b>(DUBLIN CORE) ESQUEMA DE CODIFICACIÓN</b>			
<b>1</b>	<b>Título/Title</b>	M	“Plan estratégico y su relación con la eficiencia y eficacia de la empresa Tropifrutas S.A., cantón Quevedo, periodo 2014-2017”
<b>2</b>	<b>Creador/Creator</b>	M	Álvarez Merelo Juan Carlos; Universidad Técnica Estatal de Quevedo
<b>3</b>	<b>Materia/Subject</b>	M	Carrera de gestión empresarial; plan estratégico
<b>4</b>	<b>Descripción/Description</b>	M	La presente investigación se realizó en el cantón Quevedo, Provincia de Los Ríos
<b>5</b>	<b>Editor/Publisher</b>	M	FCE: Carrera de Gestión Empresarial
<b>6</b>	<b>Colaborador/Contributor</b>	O	Ninguno
<b>7</b>	<b>Fecha/Date</b>	M	29-10-2014
<b>8</b>	<b>Tipo/Type</b>	M	Tesis de Grado
<b>9</b>	<b>Formato/Format</b>	R	Documento de Word; pdf.
<b>10</b>	<b>Identificador/Identifier</b>	M	Http://biblioteca.uteq.
<b>11</b>	<b>Fuente/Source</b>	O	Investigación Empresarial
<b>12</b>	<b>Lenguaje/language</b>	M	Español
<b>13</b>	<b>Relación/Relation</b>	O	Ninguno
<b>14</b>	<b>Cobertura/Coverage</b>	O	La empresa Tropifrutas S.A. se encuentra ubicada en km 2 1/2 vía a Valencia Quevedo los ríos
<b>15</b>	<b>Derechos/Rights</b>	M	Ninguno
<b>16</b>	<b>Audiencia/Audience</b>	O	Trabajo de Investigación/ Gestión Empresarial

# ÍNDICE GENERAL

<b>Contenido</b>	<b>pág.</b>
Portada .....	i
Autoría .....	ii
Certificación .....	iii
Agradecimiento .....	v
Dedicatoria.....	vi
(Dublin core) esquema de codificación .....	vii
Índice general .....	viii
Índice de cuadros.....	xv
Índice de gráficos.....	xvii
Resumen ejecutivo .....	xvii
Summary .....	xix
CAPÍTULO I. MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN .....	1
1.1 Introducción .....	2
1.2 Antecedentes .....	3
1.3 Problematización .....	4
1.3.1 Delimitación .....	4
1.3.2 Formulación del problema de investigación .....	5
1.3.3 Sistematización del problema de investigación.....	5
1.4 Objetivos .....	6
1.4.1 General .....	6
1.4.2 Específicos.....	6

1.5 Hipótesis .....	6
1.5.1 General .....	6
1.5.2 Específicos.....	7
1.6 Variables .....	7
1.6.1 Variable independiente: Plan estratégico.....	7
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	8
2.1 Fundamentación teórica.....	9
2.1.2 Definiciones de plan estratégico .....	9
2.1.3 Que es planificación estratégica .....	9
2.1.4 El proceso de planificación estratégica .....	10
2.1.5 Fases de la planificación estratégica .....	10
2.1.5.1 Características de la planificación estratégica .....	11
2.1.6 Planificación estratégica de la negociación.....	11
2.1.7 Papel del plan de marketing en el proceso de planificación.....	12
2.1.7.1 Comercialización.....	12
2.1.8 El plan estratégico paso a paso .....	12
2.1.9 ¿Cómo poner en práctica el planeamiento estratégico? .....	13
2.1.10 La importancia de un plan estratégico .....	15
2.2 Fundamentación conceptual.....	15
2.2.1 El FODA.....	15
2.2.2 Ventaja del FODA.....	16
2.2.3 Análisis FODA.....	16
2.2.4 Elementos básicos del plan estratégico .....	16
2.2.5 Estrategia.....	17
2.2.6 Problemas más comunes en una empresa.....	17
2.2.7 Factores que afectan la satisfacción laboral en una empresa .....	18

2.2.7.1	Condiciones de trabajo .....	18
2.2.7.2	Oportunidad de ascenso .....	18
2.2.7.3	Carga laboral y el nivel de estrés .....	18
2.2.7.4	El respeto de los compañeros de trabajo.....	19
2.2.7.5	Relación con los supervisores .....	19
2.2.7.6	Recompensas financieras.....	19
2.2.8	Calidad.....	19
2.2.8.1	Efectividad .....	19
2.2.8.2	Expectativas.....	20
2.2.8.3	Plan.....	20
2.2.8.4	Planificación.....	20
2.2.8.5	Políticas .....	20
2.2.8.6	Proceso.....	20
2.2.8.7	Productividad .....	21
2.2.8.8	Programa .....	21
2.2.8.9	Proyecto.....	21
2.2.9	Definiciones de que es un plan estratégico.....	21
2.2.10	Plan estratégico .....	22
2.2.10.1	Comercialización.....	22
2.2.10.2	Toma de decisiones.....	22
2.2.10.3	Segmentación de mercado .....	23
2.2.10.4	Canal de distribución.....	23
2.2.10.5	Distribución .....	23
2.3	Fundamentación legal.....	24
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....		29
3.1	Materiales y métodos.....	30

3.1.1	Materiales de investigación.....	30
3.1.2	Métodos de investigación.....	30
3.1.2.1	Método inductivo.....	30
3.1.2.2	Método deductivo.....	30
3.1.2.3	Método analítico.....	31
3.2	Tipos de investigación.....	31
3.2.1	Descriptiva.....	31
3.2.2	Exploratoria.....	31
3.2.3	Bibliográfica.....	32
3.3	Diseño de investigación.....	32
3.4	Población y muestra.....	33
3.4.1	Población.....	33
3.4.2	Muestra.....	33
4.1.1	Encuestas dirigidas a los clientes de Tropifrutas S.A.....	35
4.2.2	Encuestas al personal administrativo.....	42
4.3	Aprobación y desaprobación de hipótesis.....	55
4.4	Plan estratégico.....	56
4.4.1	Matriz FODA.....	56
4.4.2	Análisis interno/externo.....	57
4.5	Interpretación de la matriz foda y su incidencia en la empresa Tropifrutas S.A.....	59
4.5.1	Debilidades.....	59
4.5.2	Amenazas.....	60
4.5.3	Fortalezas.....	62
4.5.4	Oportunidades.....	63

4.6 Análisis de los efectos de la aplicación del plan estratégico en la empresa Tropifrutas S.A.....	65
4.6.1 Conceptualización del direccionamiento estratégico .....	65
4.6.2 Misión.....	65
4.6.2.1 ¿Qué es? (Tipo organización).....	66
4.6.2.2 ¿Razón para existir? .....	66
4.6.2.3 ¿Mercado al que sirve?.....	66
4.6.2.4 Misión propuesta.....	66
4.6.3 Visión .....	66
4.6.3.1 ¿Qué y cómo queremos ser dentro cierto lapso de años?.....	67
4.6.3.2 ¿Para qué nos queremos convertir? .....	67
4.6.3.3 ¿Para quién trabajaremos?.....	67
4.6.3.4 ¿Cómo quiere la organización que el mundo la perciba? .....	67
4.6.3.5 Visión propuesta .....	67
4.7 Principios y valores de la empresa .....	68
4.7.1 Matriz de Principios.....	68
4.7.2 Descripción de principios organizativos .....	68
4.7.2.1 Respeto.....	68
4.7.2.2 Humanismo.....	69
4.7.2.3 Honestidad.....	69
4.7.2.4 Compromiso.....	69
4.7.2.5 Participación .....	69
4.7.2.6 Excelencia.....	70
4.7.2.7 Competitividad .....	70
4.7.3 Matriz de valores.....	70
4.7.4.1 Puntualidad .....	71

4.7.4.2	Calidad.....	71
4.7.4.3	Consecuencia .....	71
4.7.4.5	Comunicación .....	72
4.7.4.6	Responsabilidad .....	72
4.7.4.7	Originalidad.....	72
4.7.4.8	Seguridad.....	72
4.7.4.9	Libertad.....	72
4.7.4.10	Trabajo en equipo .....	73
4.7.5	Matriz axiológica .....	73
4.7.5.1	Para qué sirve la matriz axiológica .....	73
4.7.5.2	Pasos para realizar la matriz axiológica.....	74
4.8	Objetivo general a implementarse en la empresa Tropifrutas S.A. ....	76
4.8.1	Objetivos específicos a implementarse en la empresa Tropifrutas S.A. ..	76
4.9	Políticas a implementarse en la empresa Tropifrutas S.A. ....	77
4.9.1	Políticas generales de la empresa Tropifrutas S.A. ....	77
4.9.2	Políticas administrativas de la empresa Tropifrutas S.A. ....	78
4.9.3	Políticas de servicio de la empresa Tropifrutas S.A.....	78
4.9.4	Políticas económicas .....	78
4.10	Estrategias a implementarse en la empresa Tropifrutas S.A. ....	79
4.11	Mapa estratégico .....	81
4.12	Plan operativo .....	82
4.12.1	Priorización de proyectos.....	83
4.12.2	Caracterización de proyectos.....	87
4.13	Indicadores de gestión.....	95
4.13.1	Características de los indicadores .....	95
4.13.2	Aspectos a considerar según la formulación de los indicadores.....	97

4.14	Discusión sobre el plan estratégico para la empresa Tropifrutas S.A., cantón quevedo, período 2014-2017. ....	99
4.14.1	Comprobación de hipótesis.....	100
	CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	101
5.1	Conclusiones .....	102
5.2	Recomendaciones .....	103
	CAPÍTULO VI. BIBLIOGRAFÍA.....	104
6.1	Literatura citada .....	105
6.2	Linkografía .....	108
	CAPÍTULO VII. ANEXOS.....	109
	Anexo 2. Encuesta a clientes.....	111
	Anexo 3. Encuesta a empleados .....	114

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro.</b>	<b>Pág.</b>
1.- Tiempo en el cual los clientes utilizan los productos de la empresa.....	35
2.- Medios por los cuáles los clientes conocieron a la empresa .....	36
3.- Frecuencia con que se utilizan los productos de la empresa.....	37
4.- Apreciación de la calidad del producto con los de la competencia .....	38
5.- Sugerencias de los clientes de la empresa a otras personas.....	39
6.- Disponibilidad de comprar los productos de la empresa .....	40
7.- Nivel de confianza con la empresa .....	41
8.- Calificación de las funciones organizacionales de la empresa .....	42
9.- Ejecución de funciones y responsabilidades en la empresa.....	43
10.- Espacio físico donde el personal de la empresa se desempeña .....	44
11.- Conocimiento de la misión y visión de la empresa .....	45
12.- Comunicación entre compañeros dentro en la empresa .....	46
13.- Apreciación de la motivación que recibe el personal de la empresa ....	47
14.- Liderazgo que recibe el personal dentro la empresa .....	48
15.- Ofrecimiento de buen ambiente de trabajo dentro de la empresa .....	49
16.- Condiciones de los equipos de la empresa .....	50
17.- Existencia de programas de capacitación al personal de la empresa ...	51
18.- Conocimiento del personal que tiene acerca de un plan estratégico.....	52
19.- Conocimiento del personal sobre la existencia de un plan estratégico..	53
20.- Colaboración del personal de trabajo en la empresa.....	54
21.- Matriz axiológica .....	74
22.- Matriz axiológica de principio.....	75
23.- Matriz axiológica de valores.....	75
24.- Estrategias específicas de la empresa Tropifrutas S.A .....	80
25.- Determinación de proyectos .....	83
26.- Matriz priorización de proyectos .....	84
27.- Implementación de plan estratégico para la empresa Tropifrutas S.A...	85

28.- Plan de capacitación para el personal .....	86
29.- Plan de acción .....	91
30.- Indicadores de gestión de la empresa Tropifrutas S.A. ....	98

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico.</b>	<b>Pág.</b>
1.- Tiempo en el cual los clientes utilizan los productos de la empresa.....	35
2.- Medios por los cuáles los clientes conocieron a la empresa .....	36
3.- Frecuencia con que se utilizan los productos de la empresa.....	37
4.- Apreciación de la calidad del producto con los de la competencia .....	38
5.- Sugerencias de los clientes de la empresa a otras personas.....	39
6.- Disponibilidad de comprar los productos de la empresa .....	40
7.- Nivel de confianza con la empresa .....	41
8.- Calificación de las funciones organizacionales de la empresa .....	42
9.- Ejecución de funciones y responsabilidades en la empresa.....	43
10.- Espacio físico donde el personal de la empresa se desempeña .....	44
11.- Conocimiento de la misión y visión de la empresa .....	45
12.- Comunicación entre compañeros dentro en la empresa .....	46
13.- Apreciación de la motivación que recibe el personal de la empresa ....	47
14.- Liderazgo que recibe el personal dentro la empresa .....	48
15.- Ofrecimiento de buen ambiente de trabajo dentro de la empresa .....	49
16.- Condiciones de los equipos de la empresa .....	50
17.- Existencia de programas de capacitación al personal de la empresa ...	51
18.- Conocimiento del personal que tiene acerca de un plan estratégico .....	52
19.- Conocimiento del personal sobre la existencia de un plan estratégico..	53
20.- Colaboración del personal de trabajo en la empresa.....	54
21.- Análisis FODA .....	58

## RESUMEN EJECUTIVO

La eficiencia de las instituciones públicas o privadas depende de las capacidades que tengan el personal administrativo para realizar las diferentes actividades delegadas en sus áreas de trabajo, las mismas que deben garantizar la plena satisfacción de los usuarios, clientes e individuos según el tipo de requerimiento exigido por la Instituciones. Un Plan Estratégico en sí es un elemento fundamental para una correcta toma de decisiones en las diferentes organizaciones y representa el mejor camino para dotar a las empresas de la base sobre la cual ha de implementarse su crecimiento, además se define las actividades, cronogramas, estatutos y demás elementos necesarios que se utilizaran a mediano y largo plazo. Adicional indicaremos que el Plan Estratégico es un documento resumen que nos servirá de una excelente herramienta de trabajo, aunque su formato definitivo va a responder a propuestas concretas a que obedezca; nuestra investigación trata de forma específica sobre la elaboración del plan estratégico de la Empresa Tropifrutas periodo 2014-2017. Se pretende optimizar los recursos como objetivo principal de la investigación así como realizar proyectos que vayan acorde a las necesidades de los clientes, capacitar al personal administrativo y de planta, mejorar la infraestructura y cumplir con los objetivos propuestos por la empresa. El bajo proceso del producto, maquinaria inadecuada, deficientes métodos de trabajo, falta de innovación en el trabajo, normas de calidad inapropiadas, herramientas inadecuadas, falta de materias primas etc. pueden ser las causas por las cuales en la empresa se pueden ocasionar problemas que van a incidir en la eficiencia y productividad de la misma. Dentro de la elaboración de un plan estratégico se establecen objetivos y parámetros específicos en los cuales se va a medir la eficiencia y eficacia de la empresa, específicamente el plan estratégico establece la elaboración de la matriz foda así como su interpretación lo cual identificara la situación actual y su incidencia así como analizará los efectos de la aplicación del plan estratégico en la empresa TROPIFRUTAS S.A.

## SUMMARY

The efficiency of public and private institutions depends on the capabilities that have the administrative staff to perform various activities delegated to their work areas, all of which must guarantee the full satisfaction of users, customers and individuals according to the type of request required by the institutions. A Strategic Plan itself is fundamental to good decision-making in different organizations element and represents the best way for providing companies of the basis on which it is to be implemented growth, plus the activities, timelines, statutes defined and other elements necessary to be used in the medium and long term. Further indicate that the Strategic Plan is a summary document that will serve as an excellent tool, although its format will respond to specific proposals to obey; Our research is specifically on the development of the strategic plan of the Company Tropifrutas 2014-2017. It aims to optimize resources as the main objective of the research and conduct projects to be tailored to the needs of customers, train administrative staff and plant, improve infrastructure and meet the objectives set by the company. The low intake process, inadequate equipment, poor working methods, lack of innovation in the workplace, quality standards inappropriate, inadequate tools, lack of raw materials etc. They may be the reasons why the company can cause problems that will affect the efficiency and productivity of the same. Within the development of a strategic plan objectives and specific parameters which will measure the efficiency and effectiveness of the company's strategic plan specifically provides for the development of the SWOT matrix and its interpretation which identify the current situation they are established and its incidence and analyze the effects of the implementation of the strategic plan in the company TROPIFRUTAS S.A.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN**

## 1.1 INTRODUCCIÓN

El plan estratégico consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo, este plan de acción se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha para lograr una gestión excelente. Para lograr este objetivo se pretende trazar un mapa de la organización, que nos señale los pasos para alcanzar nuestra visión para convertir los proyectos en acciones (tendencias, metas, objetivos, reglas, verificación y resultados).

TROPIFRUTAS S.A. es una compañía líder a nivel mundial que desde 1990 se dedica a la elaboración y exportación de jugos, purés, concentrados y aromas de frutas tropicales. La empresa forma parte del grupo holandés PASSINA y cuenta con dos plantas industriales en el Ecuador, ubicadas en las ciudades de Quevedo y Guayaquil. TROPIFRUTAS se especializa en el procesamiento de maracuyá, piña, banano, papaya y mango utilizando tecnología de punta.

Los productos de TROPIFRUTAS son utilizados por clientes de todo el mundo para la elaboración de alimentos y bebidas de marcas de prestigio internacional. Por ésta razón la empresa se caracteriza por elaborar sus productos bajo los más exigentes estándares internacionales de inocuidad, autenticidad y calidad (HACCP y GMP entre otros), los cuales están certificados por reconocidas entidades como BUREAU VERITAS, SGF, FDA y BSC ÖKO-GARANTIE entre otras.

Además de la calidad de sus productos, TROPIFRUTAS se distingue por su filosofía de desarrollo de negocios. La compañía busca fomentar activamente la prosperidad en los negocios de todos sus colaboradores en la cadena de distribución (clientes y proveedores), con el fin de asegurar el desarrollo integral y sostenible de la cadena en su conjunto.

A lo largo del presente proyecto denominado “PLAN ESTRATÉGICO Y SU RELACIÓN CON LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LA EMPRESA TROPIFRUTAS S.A., CANTÓN QUEVEDO, PERIODO 2014-2017”, se podrá encontrar una breve explicación sobre del por qué y para que un plan estratégico y su relación con la eficiencia y eficacia de la empresa Tropifrutas S.A. del cantón Quevedo

## **1.2 ANTECEDENTES**

Tropifrutas ha sido 100% propiedad de Passina desde 1992, siendo hasta la presente fecha uno de los mayores productores de la denominada fruta de la pasión, con una planta en la ciudad de Quevedo dedicada a la producción de jugo de concentrado de Maracuyá, la misma que es exportada a la filial de Passina en Holanda para posteriormente ser enviada para su venta a los principales mercados de Europa y el Mundo.

El concentrado de zumo de fruta de Maracuyá procesado en la planta de Tropifrutas en la ciudad de Quevedo es único en sí, ya que el 100% del aroma recuperado durante el proceso de concentración se devuelve al concentrado, dando como resultado la creación de un concentrado con sabor afrutado y aroma sin igual.

La empresa Tropifrutas también cuenta con una planta en la ciudad de Guayaquil, la misma que procesa puré de plátano, puré de papaya, puré de mango, jugo de piña y el concentrado de cada uno. El puerto de Guayaquil está bien conectado con los principales puertos del mundo, lo que ofrece la ventaja de que la empresa Tropifrutas puede transportar su producto directamente desde Ecuador hasta el puerto de su elección.

La presente investigación pretende analizar y determinar cuáles son los problemas que se pueden generar y enfrentar la empresa Tropifrutas S.A. al no contar con un plan estratégico periodo 2014-2017.

El propósito de este estudio es realizar un plan estratégico a mediano y largo plazo en las diferentes áreas de la institución, el mismo que les permitirá el fortalecimiento administrativo y de servicio

## **1.3 PROBLEMATIZACIÓN**

### **1.3.1 Delimitación**

La Empresa Tropifrutas S.A. se encuentra ubicada en Km 2 1/2 vía a Valencia Quevedo Los Ríos, la cual se dedica a la elaboración y exportación de jugos, purés, concentrados y aromas de frutas tropicales.

Es de gran importancia un Plan Estratégico ya que nos permite tomar las decisiones y fijarnos objetivos claros.

El riesgo de no contar con un Plan Estratégico afecta en la toma de decisiones de la empresa y esta a su vez afecta la elección de un camino a seguir, por lo que siempre se implementan estrategias y se deben evaluar las alternativas de acción.

La alta gerencia debe verificar bien las alternativas posibles para tomar una decisión, cualquiera que sea su naturaleza, es necesario poseer un Plan Estratégico para conocer, comprender, analizar y resolver el problema, ya que de eso depende una mala o buena elección que pueden tener consecuencias

en el éxito o fracaso de la organización para de esta manera servir y satisfacer las necesidades de la comunidad de Quevedo, ofreciendo productos con los más altos estándares de calidad, siendo altamente competitivos, innovadores y sobresalientes en el mercado, alcanzando un alto nivel de desarrollo humano y tecnológico para cumplir con los objetivos y a la vez generar desarrollo en el sector comercial.

### **1.3.2 Formulación del problema de investigación**

¿Cómo puede afectar el no contar con un plan estratégico en la eficiencia y eficacia de la empresa Tropicifrutas S.A., cantón Quevedo, período 2014-2017?

### **1.3.3 Sistematización del problema de investigación**

**P1** ¿De qué manera la interpretación de los resultados de la matriz FODA ayudaría en la eficiencia y eficacia de la empresa Tropicifrutas S.A.?

**P2** ¿Realizar la matriz FODA para resolver los problemas y dificultades que tiene la empresa Tropicifrutas S.A. del cantón Quevedo?

**P3** ¿Cuáles son las áreas que tienen que aumentar su producción dentro de la empresa Tropicifrutas S.A.?

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 General**

Elaborar un plan estratégico en donde se determine la relación entre eficiencia y eficacia en la empresa Tropicifrutas S.A., del cantón Quevedo, periodo 2014-2017.

### **1.4.2 Específicos**

- Realizar la matriz FODA identificando la situación actual que tiene la empresa Tropicifrutas S.A., del cantón Quevedo.
  
- Interpretar los resultados de la Matriz FODA y su incidencia en la empresa Tropicifrutas S.A.
  
- Analizar los efectos de la aplicación del plan estratégico en la empresa Tropicifrutas S.A.

## **1.5 HIPÓTESIS**

### **1.5.1 General**

Un plan estratégico incide favorablemente en el logro de los objetivos y metas de la empresa Tropicifrutas S.A., del cantón Quevedo, período 2014-2017

### **1.5.2 Específicos**

- La matriz FODA identifica la situación actual que tiene la empresa Tropifrutas S.A., del cantón Quevedo.
- Los resultados de la matriz FODA incide en la empresa Tropifrutas S.A.
- Los efectos de la aplicación del plan estratégico es de gran importancia en la empresa Tropifrutas S.A.

## **1.6 VARIABLES**

**1.6.1 Variable independiente:** Plan estratégico.

**1.6.2 Variable dependiente:** Objetivos y metas de la empresa Tropifrutas S.A., del cantón Quevedo, período 2014-2017

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

## **2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.1.2 Definiciones de plan estratégico**

Plan estratégico es uno de los aspectos que demuestra que nuestra organización posee ese deseo de planificar, de crecer, de marcar las pautas de la evolución de la organización, también es un documento que sintetiza a nivel económico, financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa. **(Martínez & Milla, 2012)**

Es una de los términos “mágicos” de los que los directivos y la prensa económica echan mano casi constantemente, aunque no siempre correctamente. En efecto, suele ser muy habitual confundir planificación con previsión, de la misma forma que es muy frecuente llamar a cualquier tipo de plan, “plan estratégico de (recursos humanos; marketing; entre otros)”. **(Sainz de Vicuña, 2012)**

Pues bien al hablar del plan estratégico de la empresa, nos tamos refiriendo al plan estratégico en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que se ha adoptado, para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés. **(Sainz de Vicuña, 2012)**

### **2.1.3 Que es planificación estratégica**

Es un proyecto que permite alcanzar una finalidad concreta, Planificar implica ordenar, organizar, actuar bajo unos criterios y directrices previamente establecidos. Y todo ello con una visión estratégica, es decir, contemplando que aquello que se está haciendo es realmente importante para el devenir de la organización. **(Solanas & Sabaté, 2008)**

La planificación es una herramienta que ayuda a reducir los niveles de incertidumbre y riesgos en las actuaciones de la empresa y en su funcionamiento presente y futuro, porque implica, entre otras cuestiones, la observación del medio y largo plazo en las decisiones y en las consecuencias o resultados de estas. **(Solanas & Sabaté, 2008)**

#### **2.1.4 El proceso de planificación estratégica**

Lo que pretendemos a lo largo de este epígrafe, es situar el plan estratégico dentro del proceso de planificación global de la empresa, y exponer esquemáticamente las etapas que conviene seguir en el proceso de elaboración de un plan estratégico, no sin antes recordad que el plan de marketing puede convertirse en un buen sustitutivo de la planificación estratégica en la Pymes. **(Sainz de vicuña, 2012)**

#### **2.1.5 Fases de la planificación estratégica**

Se puede estructurar el proceso de planificación estratégica en cinco etapas:

- Organización del proceso
- Análisis estratégico
- Formulación estratégica
- Implantación de estrategias
- Control estratégico **(Navajo, 2009)**

### **2.1.5.1 Características de la planificación estratégica**

Se presenta las siguientes características:

- Está proyectado a largo plazo, por lo menos en términos de sus efectos y consecuencias. **(Chiavenato, 2009)**
- Está orientada hacia las relaciones entre las empresas y su ambiente de tareas y en consecuencia, está sujeta a la incertidumbre de los acontecimientos ambientales para enfrentar la incertidumbre, la planeación estratégica basa sus decisiones en los juicios y no en los datos. **(Chiavenato, 2009)**
- Influye la empresa como totalidad y abarca todos sus recursos para obtener el efecto sinérgico de toda la capacidad y potencialidad de la empresa. La respuesta estratégica de la empresa incluye un comportamiento global y sistemático. **(Chiavenato, 2009)**

### **2.1.6 Planificación estratégica de la negociación**

La preparación de la negociación, es el proceso de análisis y la planificación de las estrategias y tácticas que constituye una parte fundamental para el éxito de cualquier negociación. Si no dispone de tiempo para hacerlo debería cuestionarse seriamente la conveniencia o no de negociar, ya que no podrá controlar lo que ocurra durante el proceso de negociación. **(Pérez, 2013)**

En la fase de planificación, el negociador debe analizar todos los aspectos que pueden influir en sus objetivos. El negociador debe conocer cuál es la ventaja competitiva de su oferta frente a la de sus competidores y que puede obtener cuando se le ofrece a su interlocutor. **(Pérez, 2013)**

### **2.1.7 Papel del plan de marketing en el proceso de planificación**

El plan de marketing estratégico es un elemento puente entre la planificación estratégica y los planes a corto plazo o el plan de gestión anual, ya que traduce los objetivos corporativos en objetivos de producto-mercado (esto es, objetivos de marketing), que a su vez se convertirán en objetivos de facturación a corto (es decir, cuotas de ventas por zonas, clientes). **(Sainz de vicuña, 2012)**

#### **2.1.7.1 Comercialización**

- a. Realización de actividades comerciales que encauzan el flujo de mercancías y servicios desde el productor hasta el consumidor o usuario. **(Vergara, 2012)**
- b. Realización de actividades comerciales que dirigen el flujo de mercancías y servicios del productor al consumidor o usuario, a fin de satisfacer al máximo a estos y lograr los objetivos de la empresa. **(Vergara, 2012)**
- c. Suma de todos los esfuerzos que se llevan a cabo para la transparencia de propiedad de mercancías y servicios y que proporcionan su distribución física. **(Vergara, 2012)**

### **2.1.8 El plan estratégico paso a paso**

El planeamiento estratégico es una herramienta que permite al gerente responder a las preguntas sobre la situación actual y sobre el futuro de la organización, al mismo tiempo que sobre el cómo llegar ahí. Se preguntará:

- ¿Cuáles son nuestros objetivos y cuál la filosofía valores, creencias y aspiraciones que los nutre?
- ¿Cuáles son nuestros mercados y cuáles nuestros clientes o usuarios?
- ¿Cómo los distinguimos de otros?
- ¿Cuáles nuestros productos o servicios y con qué medios estructura, tecnología y recursos los obtenemos?

Analizados estos últimos:

- ¿Contamos con ventajas o, al revés, adolecemos de desventajas?

Frente a esos interrogantes, con un contenido normativo, el planeamiento estratégico es definido como el proceso continuo, ordenado y sistemático mediante el cual una organización establece su razón de ser y su expectativa de futuro la misión, y analiza la diferencia que existe entre sus condiciones actuales y el estado deseado para el futuro. También contempla la preparación de planes de acción para procurar el logro de los objetivos y las metas, y los indicadores contra los cuales se miden y se comparan los resultados obtenidos.

**Díaz, LF. (2005).**

### **2.1.9 ¿Cómo poner en práctica el planeamiento estratégico?**

La planeación estratégica versa sobre la formulación, la ejecución y la formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas y de las amenazas y oportunidades externas a la organización, el establecimiento de misiones del sector y de la organización dentro de ese sector, la determinación de objetivos, el desarrollo de las estrategias alternativas, su análisis, la asignación de preferencia y la decisión de cuáles escoger. **(Díaz, LF. 2005).**

A diferencia de la planeación, la ejecución de estrategias se relaciona con el establecimiento de metas, la motivación de los empleados y la asignación de recursos de manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias trata de la comprobación de los resultados de la ejecución y del impacto sobre la sociedad. **(Díaz, LF. 2005)**

Por su parte el proceso de planeación estratégica descrito puede descomponerse en fases o etapas, de la siguiente forma:

- Primero se trata de desarrollar, concertar y divulgar la misión y la visión de la empresa.

La visión trata del futuro relativamente remoto y representa las expectativas de los jefes de la empresa o institución que son alcanzables si se conduce aprovechando las mejores condiciones posibles. **(Díaz, LF. 2005)**

La misión es concebida como la oportunidad para desarrollarse que la organización identifica dentro de un contexto de necesidades para las cuales ella ofrece un producto o servicio pertinente y socialmente valioso. **(Díaz, LF. 2005)**

Se caracteriza y se describe la situación presente de la empresa y su entorno. Puede hacerse utilizando un análisis FODA Fortalezas y Debilidades (internas), y Amenazas y Oportunidades (externas).

- Se desarrollan los objetivos o propósitos generales, que representan los resultados que la organización aspira a lograr en el largo plazo como ejercicio continuado de su misión básica.
- Conjuntamente con la formulación de los objetivos se generan alternativas estratégicas y, eventualmente, se seleccionan las estrategias que ofrezcan el valor esperado más alto.

### **2.1.10 La importancia de un plan estratégico**

Es una de los términos “mágicos” de los que los directivos y la prensa económica echan mano casi constantemente, aunque no siempre correctamente. En efecto, suele ser muy habitual confundir planificación con previsión, de la misma forma que es muy frecuente llamar a cualquier tipo de plan, “plan estratégico de (recursos humanos; marketing; entre otros)”. **(Sainz de Vicuña, 2012)**

Pues bien al hablar del plan estratégico de la empresa, nos estamos refiriendo al plan estratégico en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que se ha adoptado, para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés. **(Sainz de Vicuña, 2012)**

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL**

### **2.2.1 EI FODA**

Es un término que se deriva de las primeras letras de las palabras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Es una técnica de evaluación para la planeación estratégica, que permite hacer ajustes de organización y funcionamiento, de acuerdo con las condiciones actuales en que opera un sistema, un programa, un proyecto, un organismo. **(Zanchez, Flores, & Martin, 2011)**

### **2.2.2 Ventaja del FODA**

Es que permite, de una manera relativamente sencilla y rápida, tener un diagnóstico de aquellos aspectos situacionales que puede fomentar u obstaculizar, tanto de manera interna como externa, el funcionamiento de una determinada institución, organización o programa. **(Zanchez, Flores, & Martin, 2011)**

### **2.2.3 Análisis FODA**

Es una herramienta de carácter gerencial válidas para los organizaciones privadas y públicas, la cual facilita la evaluación situacional de la organización y determina los factores que influyen y exigen desde el exterior hacia la institución gubernamental. Estos factores se convierten en amenazas u oportunidades que condicionan, en mayor o menor grado, el desarrollo o alcance de la misión, la visión, los objetivos y las metas de la organización. **(Zambrano, 2007)**

El análisis FODA se hace mediante la elaboración de una matriz de doble entrada: en el eje de las ordenadas se ubica el componente externo de la institución (amenazas y oportunidades) y en eje de las abscisas se ubica el componente interno (debilidad y fortalezas). **(Zambrano, 2007)**

### **2.2.4 Elementos básicos del plan estratégico**

Se asume que un buen plan estratégico tiene un enorme potencial como factor de mejora de la empresa, el aprovechamiento de este potencial exige eludir ciertos riesgos y no de caer en el esfuerzo para que todos los factores sean convenientemente tratados dentro del éxito. Desde una perspectiva científica, podemos decir que los elementos más característicos que dan forma a un plan estratégico son los siguientes. **(Munuera & Rodríguez, 2012)**

La misión, es el propósito genérico o razón que justifica la existencia de la empresa. Describe en términos amplios, su actividad e identifica la necesidad básica de la sociedad a la que la empresa destina sus productos. Es importante que se configure como una referencia permanente en el proceso de planificación estratégica. **(Munuera & Rodríguez, 2012)**

La visión, se trata de definir el modelo de la empresa que se persigue haciendo hincapié en los rasgos distintivos. Es la imagen deseada de la empresa, una apreciación idealizada de lo que se desea para el futuro. **(Munuera & Rodríguez, 2012)**

### **2.2.5 Estrategia**

La estrategia, por lo general, se compone de elementos externos e internos; Los elementos externos se refieren a los medios para hacer que la empresa sea efectiva y competitiva en el mercado; Una característica diferencial de una empresa en la creación, producción o comercialización del producto o servicio, puede ser tan determinante en la obtención de dicha ventaja como cualquiera de los elementos externos. **(Fernández, 2012)**

### **2.2.6 Problemas más comunes en una empresa**

Falta de Motivación, Involucramiento y Mentalización de todo el personal que integra la organización.

- Fortalecimiento del liderazgo Directivo, Gerencial y de Mandos Intermedios
- Falta de estándares de producción reales, valorados e instituidos por la empresa y no por los trabajadores, así como la estandarización de las operaciones del proceso y para ello el uso sistemático de la Ingeniería Industrial para la metodización de estos conceptos.
- Falta de políticas claras de administración de personal que permita mantener una disciplina y respeto dentro de la empresa acorde con los

resultados que se pretenden y que propicie una muy sana convivencia de los trabajadores con todos sus dirigentes en cualquier nivel.

- Falta de un Programa de Incentivos por Productividad que reconozca el esfuerzo y trabajo individual y estimule la productividad colectiva.

## **2.2.7 Factores que afectan la satisfacción laboral en una empresa**

### **2.2.7.1 Condiciones de trabajo**

Debido a que los empleados pasan tanto tiempo en su entorno laboral cada semana, es importante que las empresas traten de optimizar las condiciones de trabajo.

### **2.2.7.2 Oportunidad de ascenso**

Los empleados están más satisfechos con su trabajo actual si ven un camino disponible para escalar posiciones en la empresa y que se les da más responsabilidad junto con una mayor compensación.

### **2.2.7.3 Carga laboral y el nivel de estrés**

Hacer frente a una carga laboral demasiado pesada y a plazos que son imposibles de alcanzar puede causar que la satisfacción en el trabajo erosione, incluso para el empleado más dedicado. No cumplir con los plazos estipulados provoca conflictos entre empleados y supervisores y eleva el nivel de estrés en el lugar de trabajo.

#### **2.2.7.4 El respeto de los compañeros de trabajo**

Los empleados buscan ser tratados con respeto por aquellos con quienes trabajan. Un ambiente de trabajo hostil, con compañeros de trabajos groseros o desagradables, es uno que por lo general genera una menor satisfacción laboral.

#### **2.2.7.5 Relación con los supervisores**

Los gerentes eficientes saben que sus empleados necesitan reconocimiento y elogios por sus esfuerzos y logros. Los empleados también necesitan saber que la puerta del supervisor está siempre abierta para discutir cualquier preocupación que tengan, que esté afectando a su capacidad de trabajar con eficacia y obstaculizando su satisfacción en la oficina

#### **2.2.7.6 Recompensas financieras**

La satisfacción laboral se ve afectada por las opiniones de un empleado acerca de la imparcialidad de la escala salarial de la empresa, así como la compensación actual que pueda estar recibiendo. Las empresas tienen que tener un mecanismo para evaluar el desempeño de los empleados y ofrecerles aumentos salariales a los mejores.

### **2.2.8 Calidad**

Parámetros y cumplimientos de normas, como aproximados al proceso de producción. **(Coche, A.G., Muir, J.F., Laughlin, T. - 2009 - pág. 355)**

#### **2.2.8.1 Efectividad**

Es la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado. **(Vaclav Smil - 2009 – pág. 411)**

### **2.2.8.2 Expectativas**

Está considerado como un probable suceso centrada a un futuro siendo o no realista, en lo posible obteniendo un resultado ventajoso y positivo de lo planteado. **(Hishamunda, N., Subasinghe, R.P. – 2010 – pág. 4)**

### **2.2.8.3 Plan**

Un modelo sistemático que detalla qué tareas se debe llevar a cabo para alcanzar un objetivo, para lo cual se establece metas y tiempo de ejecución.

### **2.2.8.4 Planificación**

Se refiere a las acciones llevadas a cabo para realizar planes y proyectos de diferente índole. En este proceso se pueden cambiar muchas cosas con el tiempo ya que una planificación tiene que ser exacta en lo que se quiere lograr obteniendo buenos resultados de lo que se desea. **(MGPP Axel Ritter Rodríguez - 2009 – pág. 48)**

### **2.2.8.5 Políticas**

Son las directrices generales para la toma de decisiones, establecen los límites de las decisiones, especificando aquellas que pueden tomarse y excluyendo las que no se permiten.

### **2.2.8.6 Proceso**

Conjunto de actividades relacionadas entre sí que transforman insumos agregando valor, a fin de entregar un bien o servicio a un cliente externo o interno, optimizando los recursos de la organización.

### **2.2.8.7 Productividad**

Es lo que se obtiene de un proceso sistemático a los recursos utilizados, proclamando como unos indicadores de eficiencia relacionando la cantidad utilizada con la obtenida de la producción. **(Georges Guénaux - 2008 - pág. 48)**

### **2.2.8.8 Programa**

Conjunto armónico de objetivos, políticas, metas y actividades a realizar en un tiempo y espacio dados, con determinados recursos. Sus resultados son "servicios".

### **2.2.8.9 Proyecto**

Está en cambio se basa a una planificación que consiste en las actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas a efectuar, la razón es alcanzar los objetivos específicos dentro de los límites que imponen un presupuesto, calidades establecidas previamente y un lapso de tiempo definido. **(Fernando González Laxe, Instituto Universitario de Estudios Marítimos- pág. 94).**

## **2.2.9 Definiciones de que es un plan estratégico**

Un plan estratégico es un documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa. **(Martínez, PD & Gutiérrez, AM. 2005)**

La evolución del mundo empresarial hacia una competencia cada vez más agresiva nos obliga a estar permanentemente alerta y con el deseo de progresar, crecer, y ser más rentables, eficaces y competitivos; de otro modo estamos destinados al fracaso. **(Martínez, PD & Gutiérrez, AM. 2005)**

La decisión de elaborar un Plan Estratégico es solo uno de los aspectos que demuestra que nuestra organización posee ese deseo de planificar, de crecer, de marcar las pautas de la evolución de la organización. **(Martínez, PD & Gutiérrez, AM. 2005)**

### **2.2.10 Plan estratégico**

Es uno de los aspectos que demuestra que nuestra organización posee ese deseo de planificar, de crecer, de marcar las pautas de la evolución de la organización, también es un documento que sintetiza a nivel económico, financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa. **(Martínez & Milla, 2012)**

Pues bien al hablar del plan estratégico de la empresa, nos estamos refiriendo al plan estratégico en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que se ha adoptado, para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés. **(Sainz de Vicuña, 2012)**

#### **2.2.10.1 Comercialización**

Realización de actividades comerciales que encauzan el flujo de mercancías y servicios desde el productor hasta el consumidor o usuario. **(Vergara, 2012)**

#### **2.2.10.2 Toma de decisiones**

Es una herramienta fundamental en toda actividad humana, en este sentido todos somos tomadores de decisiones. Sin embargo, tomar una decisión acertada empieza con un proceso de razonamiento constante y focalizado, que puede incluir varias disciplinas como la filosofía del conocimiento, la ciencia y la lógica, y por sobre todo la creatividad. **(Amaya, 2010)**

### **2.2.10.3 Segmentación de mercado**

La segmentación de mercado consiste en la división de mercados a través de diferentes procedimientos estadísticos, en una serie de sub conjuntos o segmentos homogéneos, en base a diferentes variables o características que se toman como referencia para explicar un determinado fenómeno. **(Rivera & López, 2012)**

### **2.2.10.4 Canal de distribución**

Los canales de distribución son los distintos caminos que sigue el producto desde el fabricante hasta el consumidor o usuario industrial, sin experimentar transformación alguna en este recorrido. **(Escribano, Alcaraz, & Fuentes, 2014)**

### **2.2.10.5 Distribución**

La distribución es una herramienta del marketing que tiene como objeto trasladar el producto desde el origen de su puesta a punto, la fábrica, hasta el consumidor final, siendo una de las variables estratégicas del marketing mix, pues la mayor parte de sus decisiones se enmarcan en un horizonte temporal que se ubica en el largo plazo. **(Rivera & López, 2012)**

## **2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

Esta investigación tiene su sustento legal en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, Copci de la República del Ecuador el cual responde al cumplimiento de las normas jurídicas, legales.

### **2.3.1 Código orgánico de la producción, comercio e inversiones título preliminar del objetivo y ámbito de aplicación**

**Art. 1.- Ámbito.-** La transformación productiva, la distribución y el intercambio comercial, el consumo, el aprovechamiento de las externalidades positivas y políticas que desincentiven las externalidades negativas, así como la producción de bienes y servicios realizada por las diversas formas de organización de la producción en la economía, reconocidas en la Constitución de la República. De igual manera, se regirá por los principios que permitan una articulación internacional estratégica, a través de la política comercial, incluyendo sus instrumentos de aplicación y aquellos que facilitan el comercio exterior, a través de un régimen aduanero moderno transparente y eficiente.

**Art. 2.- Objeto.-** El presente Código tiene por objeto regular el proceso productivo en las etapas de producción, distribución, intercambio, comercio, consumo, manejo de externalidades e inversiones productivas orientadas a la realización del Buen Vivir. Esta normativa busca también generar y consolidar las regulaciones que potencien, impulsen e incentiven la producción de mayor valor agregado, que establezcan las condiciones para incrementar productividad y promuevan la transformación de la matriz productiva, facilitando la aplicación de instrumentos de desarrollo productivo, que permitan generar empleo de calidad y un desarrollo equilibrado, equitativo, eco-eficiente y sostenible con el cuidado de la naturaleza.

## **TÍTULO II**

### **De la promoción del trabajo productivo digno**

**Art. 8.- Salario digno.-** El costo de la canasta básica familiar y el número de perceptores del hogar serán determinados por el organismo rector de las estadísticas y censos nacionales oficiales del país, de manera anual, lo cual servirá de base para la determinación del salario digno establecido por el Ministerio de Relaciones laborales.

La fórmula de cálculo aquí descrita, en ningún caso significa el pago mensualizado de la decimotercera, decimocuarta remuneración y de la participación del trabajador en las utilidades de conformidad con la Ley, cuyos montos seguirán percibiendo de modo íntegro los trabajadores y en las fechas previstas por la Ley.

## **LIBRO II**

### **Del desarrollo de la inversión productiva y de sus instrumentos**

#### **TÍTULO I**

#### **Del fomento, promoción y regulación de las inversiones productivas**

##### **CAPÍTULO I**

##### **De las inversiones productivas**

**Art. 13.- Definiciones.-** Para efectos de la presente normativa, se tendrán las siguientes definiciones:

**a. Inversión productiva.-** Entiéndase por inversión productiva, independientemente de los tipos de propiedad, al flujo de recursos destinados a producir bienes y servicios, a ampliar la capacidad productiva y a generar fuentes de trabajo en la economía nacional;

**b. Inversión nueva.-** Para la aplicación de los incentivos previstos para las inversiones nuevas, entiéndase como tal al flujo de recursos destinado a incrementar el acervo de capital de la economía, mediante una inversión efectiva en activos productivos que permita ampliar la capacidad productiva futura, generar un mayor nivel de producción de bienes y servicios, o generar nuevas fuentes de trabajo, en los términos que se prevén en el reglamento. El mero cambio de propiedad de activos productivos que ya se encuentran en funcionamiento así como los créditos para adquirir estos activos, no implica inversión nueva para efectos de este Código.

**c. Inversión extranjera.-** La inversión que es de propiedad o que se encuentra controlada por personas naturales o jurídicas extranjeras domiciliadas en el extranjero, o que implique capital que no se hubiere generado en el Ecuador.

**d. Inversión nacional.-** La inversión que es de propiedad o que se encuentra controlada por personas naturales o jurídicas ecuatorianas, o por extranjeros residentes en el Ecuador, salvo que demuestren que se trate de capital no generado en el Ecuador; y,

**e. Inversionista nacional.-** La persona natural o jurídica ecuatoriana, propietaria o que ejerce control de una inversión realizada en territorio ecuatoriano. También se incluyen en este concepto, las personas naturales o jurídicas o entidades de los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios ecuatorianos, propietarios o que ejercen control de una inversión realizada en territorio ecuatoriano.

Las personas naturales ecuatorianas que gocen de doble nacionalidad, o los extranjeros residentes en el país para los efectos de este Código se considerarán como inversionistas nacionales.

No se considerará como inversión extranjera, aquella realizada por una empresa nacional o extranjera, cuyas acciones, participaciones, propiedad o control, total o mayoritario, le pertenezca a una persona natural o sociedad ecuatoriana.

**Art. 14.- Aplicación.-** Las nuevas inversiones no requerirán de autorizaciones de ninguna naturaleza, salvo aquellas que expresamente señale la ley y las que se deriven del ordenamiento territorial correspondiente; debiendo cumplir con los requisitos que exige esta normativa para beneficiarse de los incentivos que aquí se establecen.

Los beneficios del presente Código no se aplicarán a aquellas inversiones de personas naturales o jurídicas extranjeras domiciliadas en paraísos fiscales.

El reglamento regulará los parámetros de aplicación de los incentivos a todos los sectores que lo soliciten.

Los beneficios y garantías reconocidos por este Código se aplicarán sin perjuicio de lo establecido en la Constitución de la República y en otras leyes, así como en los acuerdos internacionales debidamente ratificados por Ecuador.

**Art. 15.- Órgano competente.-** El Consejo Sectorial de la Producción será el máximo órgano de rectoría gubernamental en materia de inversiones.

**Art. 16.- Modalidades de inversión.-** Las modalidades de inversión y sus excepciones se establecerán en el Reglamento a esta normativa.

## TÍTULO IV

### Del fomento y la promoción de las exportaciones

**Art. 93.- Fomento a la exportación.-** El Estado fomentará la producción orientada a las exportaciones y las promoverá mediante los siguientes mecanismos de orden general y de aplicación directa, sin perjuicio de los contemplados en otras normas legales o programas del Gobierno:

- a.** Acceso a los programas de preferencias arancelarias, u otro tipo de ventajas derivadas de acuerdos comerciales de mutuo beneficio para los países signatarios, sean estos, regionales, bilaterales o multilaterales, para los productos o servicios que cumplan con los requisitos de origen aplicables, o que gocen de dichos beneficios;
  
- b.** Derecho a la devolución condicionada total o parcial de impuestos pagados por la importación de insumos y materias primas incorporados a productos que se exporten, de conformidad con lo establecido en este Código;
  
- c.** Derecho a acogerse a los regímenes especiales aduaneros, con suspensión del pago de derechos arancelarios e impuestos a la importación y recargos aplicables de naturaleza tributaria, de mercancías destinadas a la exportación, de conformidad con lo establecido en el libro V de este Código;
  
- d.** Asistencia o facilitación financiera prevista en los programas generales o sectoriales que se establezcan de acuerdo al programa nacional de desarrollo;
  
- e.** Asistencia en áreas de información, capacitación, promoción externa, desarrollo de mercados, formación de consorcios o uniones de exportadores y demás acciones en el ámbito de la promoción de las exportaciones, impulsadas por el Gobierno nacional.

## **CAPÍTULO III**

# **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

## **3.1 MATERIALES Y MÉTODOS**

### **3.1.1 Materiales de investigación**

- Computadora
- Impresora
- Copiadora
- Calculadora
- Grapadora
- Libros
- Cuaderno
- Anillado
- Lapiceros
- Resaltadores

### **3.1.2 Métodos de investigación**

#### **3.1.2.1 Método inductivo**

Es aquel que parte de los datos particulares para llegar a conclusiones generales, es decir que mediante el planteamiento y formulación del problema se estableció las causas y efectos que inciden en los resultados del presente Plan estratégico.

#### **3.1.2.2 Método deductivo**

Este método considera que la conclusión está implícita en las premisas, por lo tanto, supone que las conclusiones siguen necesariamente a las premisas: si el razonamiento deductivo es válido y las premisas son verdaderas, la conclusión solo puede ser verdadera.

### **3.1.2.3 Método analítico**

Es el que se basa en la descomposición o separación del problema investigado en diversas partes o elementos que lo constituyen, es así que permitió conocer los indicadores presentados en el presente Plan estratégico.

## **3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

Los tipos de investigación que se realizaron en la consecución del presente proyecto son:

### **3.2.1 Descriptiva**

Este tipo de investigación busca especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis minucioso. Se la utilizó al momento de tabular y analizar cada una de las respuestas de la investigación de campo con relación al ambiente interno de la empresa específicamente en los procesos administrativos actuales que se utilizan dentro de la misma.

### **3.2.2 Exploratoria**

Este tipo de investigación permitió aumentar el grado de familiaridad con los procesos desconocidos, así como obtener información y la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre propuestas para la mejora de la gestión administrativa de la empresa de estudio a través de un plan estratégico, se lo utilizó explícitamente al momento de la recopilación de información a varios factores que influyen externamente (económicos, sociales, legales, políticos, competencia y proveedores) en el desarrollo administrativo de la empresa TROPIFRUTAS S.A.

### **3.2.3 Bibliográfica**

Este tipo de investigación trata de indagar información respaldada de documentos ya sean físicos o virtuales dentro de bibliotecas, librerías e internet etc.

## **3.3 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

El diseño investigativo es la estructura a seguir en una investigación, ejerciendo el control de la misma a fin de encontrar resultados confiables y su relación con las interrogantes surgidas de los supuestos e hipótesis-problema.

Dentro de la presente investigación se utilizó el siguiente diseño:

**Diseño de Campo:** Es cuando los datos se recogen directamente de la realidad, por lo cual se los denomina primarios, su valor radica en que permiten cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos, lo cual facilitó su revisión o modificación en caso de sufrir dudas. Dentro de este diseño se utilizó las encuestas que se plantearon anteriormente.

## **3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **3.4.1 Población**

Por tener la investigación el objetivo de mejorar la gestión administrativa de la empresa TROPIFRUTAS S.A. en el mercado se buscará recolectar información específica de los procesos y políticas actuales de los empleados.

Entonces la población involucrada en el problema objeto de estudio son los empleados dentro de la oficina central ubicada en el km 2 ½ vía a Valencia en la ciudad de Quevedo, ya que nos generarán información primaria para el estudio de la presente investigación.

Según datos oficiales del área de RRHH la empresa TROPIFRUTAS S.A. actualmente cuenta con 15 empleados administrativos (Quevedo y Guayaquil), entre los cuales pertenecen a todas los departamentos organizacionales y cumplen diferente funciones dentro de la gestión administrativa de la empresa.

### **3.4.2 Muestra**

Para este punto se utilizó el método de muestreo probabilístico relacionado con el método aleatorio simple que permite que cada posible muestra tenga la misma probabilidad de ser seleccionada y que cada elemento de la población total tenga una oportunidad igual de ser incluido en la muestra.

Para el caso de los empleados se utilizó el 100% de los integrantes por ser (15 empleados) una población y en el caso de clientes se escogió a 30 clientes relevantes de la cartera de clientes.

**CAPÍTULO IV**  
**RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

## 4.1 RESULTADOS

### 4.1.1 Encuestas dirigidas a los clientes de Tropifrutas S.A.

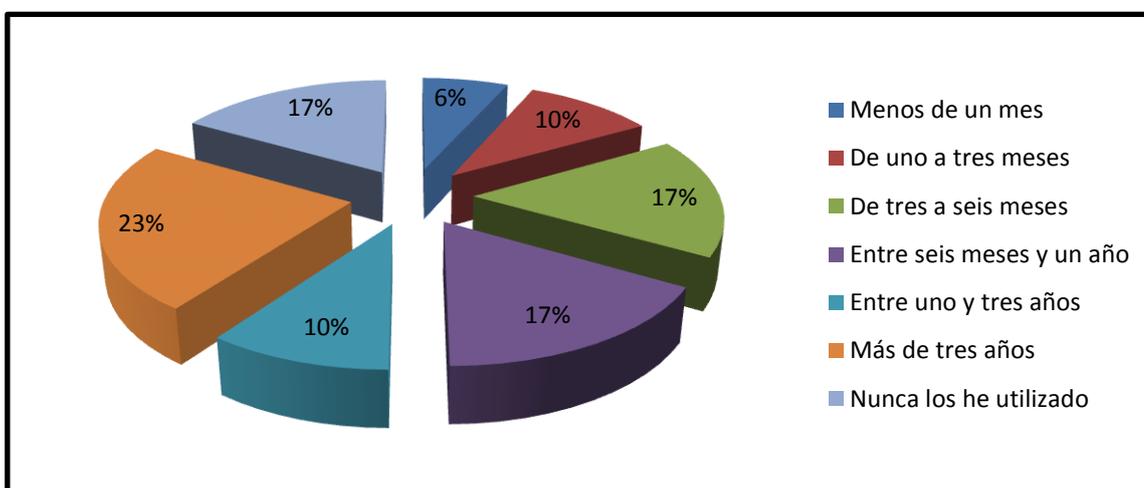
**Pregunta 1.** ¿Cuánto tiempo lleva utilizando los productos/servicios de la empresa Tropifrutas S.A.?

**Cuadro 1.** Tiempo en el cual los clientes llevan utilizando los productos de la empresa Tropifrutas S.A.

Datos	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Menos de un mes	2	6,67%
De uno a tres meses	3	10,00%
De tres a seis meses	5	16,67%
Entre seis meses y un año	5	16,67%
Entre uno y tres años	3	10,00%
Más de tres años	7	23,33%
Nunca los he utilizado	5	16,67%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuesta a los clientes de TROPIFRUTAS S.A.

**Elaboración:** Autor



**Gráfico 1.** Tiempo en el cual los clientes llevan utilizando los productos de la empresa Tropifrutas S.A.

#### **Análisis:**

Dentro de los resultados al gráfico correspondiente se determinó que el 23,33% de los clientes de la empresa Tropifrutas S.A. llevan utilizado los productos/servicios más de tres años porque están seguros de la utilización de estos sin ningún problema, mientras el 6,67% los utilizan menos de un mes

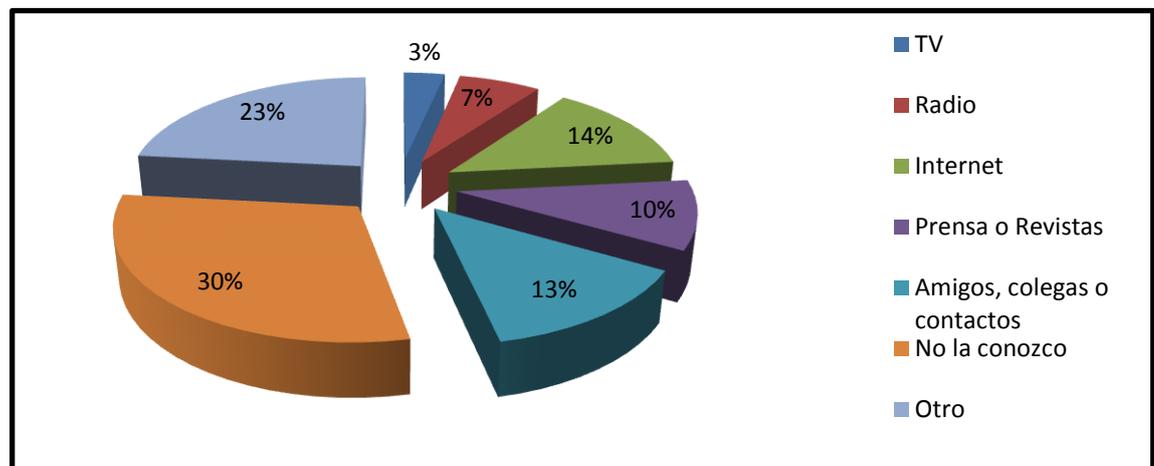
**Pregunta 2.** ¿Cómo conoció a la empresa Tropifrutas S.A.?

**Cuadro 2.** Medios por los cuáles los clientes conocieron a la empresa Tropifrutas S.A.

Datos	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
TV	1	3,33%
Radio	2	6,67%
Internet	4	13,33%
Prensa o Revistas	3	10,00%
Amigos, colegas o contactos	4	13,33%
No la conozco	9	30,00%
Otro	7	23,33%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuesta a los clientes de TROPIFRUTAS S.A.

**Elaboración:** Autor



**Gráfico 2.** Medios por los cuáles los clientes conocieron a la empresa Tropifrutas S.A.

**Análisis:**

De acuerdo a los resultados obtenidos en este gráfico se concluyó que el 23,33% de los clientes no conocen a la empresa Tropifrutas S.A., por este motivo cual hay que aumentar la publicidad en TV, radio e internet, mientras que el 3,33% usan la televisión.

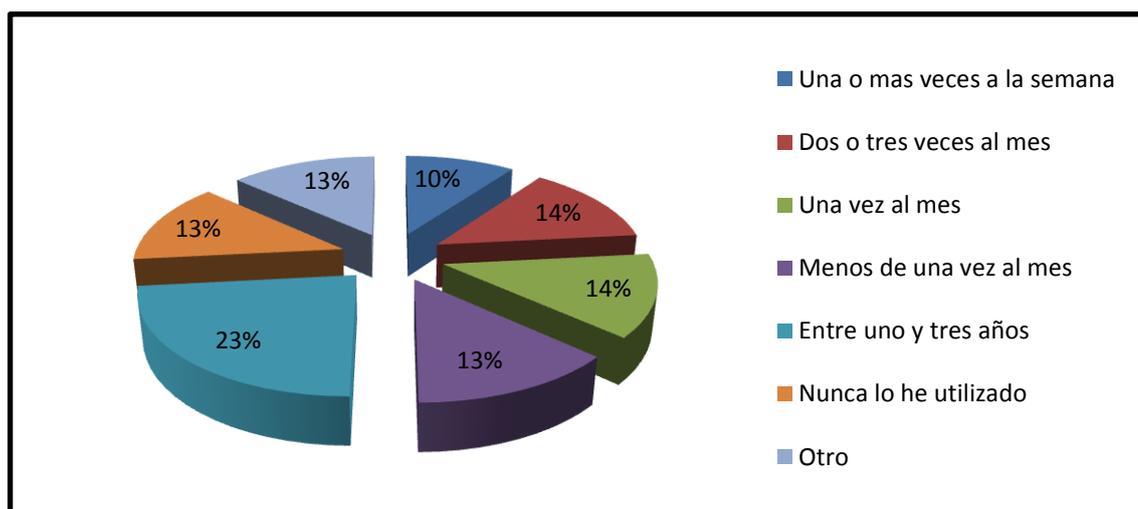
**Pregunta 3.** ¿Con qué frecuencia utiliza los productos de la empresa Tropifrutas S.A.?

**Cuadro 3.** Frecuencia con que se utilizan los productos de la empresa Tropifrutas S.A.

Datos	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Una o más veces a la semana	3	10,00%
Dos o tres veces al mes	4	13,33%
Una vez al mes	4	13,33%
Menos de una vez al mes	4	13,33%
Entre uno y tres años	7	23,33%
Nunca lo he utilizado	4	13,33%
Otro	4	13,33%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuesta a los clientes de TROPIFRUTAS S.A.

**Elaboración:** Autor



**Gráfico 3.** Frecuencia con que se utilizan los productos de la empresa Tropifrutas S.A.

**Análisis:**

Con respecto a los resultados obtenidos en este gráfico se pudo manifestar que el 23,33% de los clientes utilizan nuestros productos entre uno y tres años, esto genera preocupación y malestar dentro y fuera de la empresa, mientras que el 10% los utiliza una o más veces a la semana.

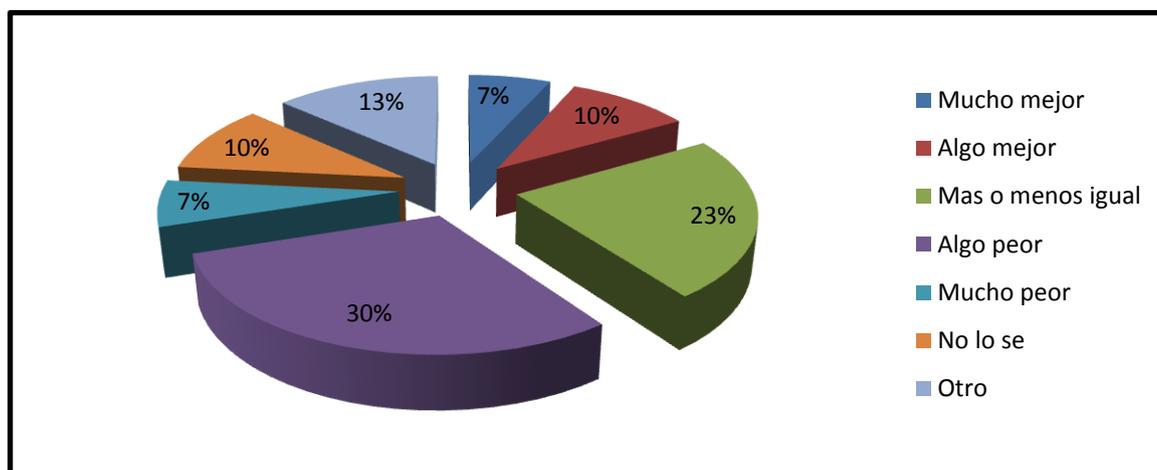
**Pregunta 4.** ¿En comparación con otras alternativas de tipo del producto, el producto de la empresa Tropifrutas es?

**Cuadro 4.** Apreciación de la calidad del producto en relación con los de la competencia

Datos	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Mucho mejor	2	6,67%
Algo mejor	3	10,00%
Más o menos igual	7	23,33%
Algo peor	9	30,00%
Mucho peor	2	6,67%
No lo se	3	10,00%
Otro	4	13,33%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuesta a los clientes de TROPIFRUTAS S.A.

**Elaboración:** Autor



**Gráfico 4.** Apreciación de la calidad del producto en relación con los de la competencia

#### Análisis:

Con los resultados obtenidos en este gráfico se obtuvo como conclusión que el 30% de los clientes actuales de Tropifrutas S.A. no están satisfechos con los productos que ofrecemos, mientras que el 6,67% manifiestan que es algo mucho mejor.

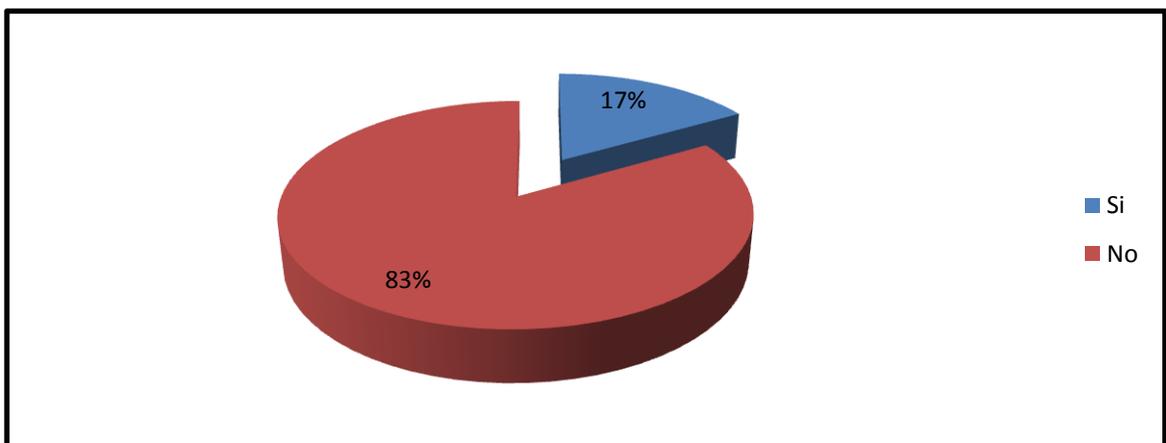
**Pregunta 5.** ¿Ha recomendado usted la empresa Tropifrutas S.A. a otras personas?

**Cuadro 5.** Sugerencias de los clientes de la empresa Tropifrutas S.A. a otras personas

Datos	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Si	5	16,67%
No	25	83,33%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuesta a los clientes de TROPIFRUTAS S.A.

**Elaboración:** Autor



**Gráfico 5.** Sugerencias de los clientes de la empresa Tropifrutas S.A. a otras personas

**Análisis:**

Mediante al gráfico correspondiente se obtuvo que el 83,33% de los clientes no recomiendan la empresa a otras personas, esto genera un grado de desconfianza, es decir no existe una excelente atención al cliente, mientras que el 16,67% si lo recomiendan.

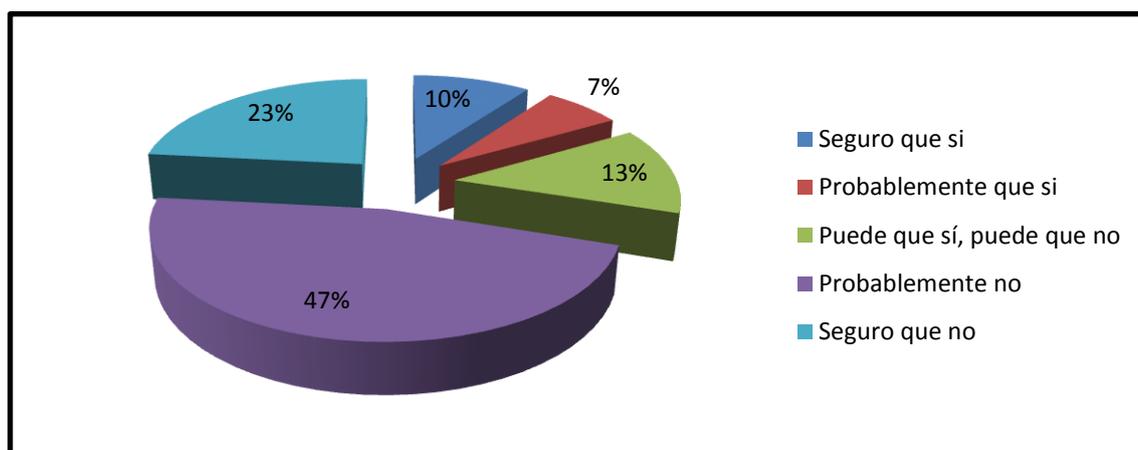
**Pregunta 6.** ¿Comprará o utilizará usted productos de la empresa Tropifrutas de nuevo?

**Cuadro 6.** Disponibilidad de comprar los productos de la empresa Tropifrutas S.A.

Datos	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Seguro que si	3	10,00%
Probablemente que si	2	6,67%
Puede que sí, puede que no	4	13,33%
Probablemente no	14	46,67%
Seguro que no	7	23,33%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuesta a los clientes de TROPIFRUTAS S.A.

**Elaboración:** Autor



**Gráfico 6.** Disponibilidad de comprar los productos de la empresa Tropifrutas S.A.

**Análisis:**

Con los resultados obtenidos en este gráfico se concluyó que el 46,67% de los clientes de la empresa Tropifrutas S.A. probablemente no seguirán comprando y utilizando productos, el cual no se les satisface totalmente las necesidades, mientras que el 10% son seguros de utilizarlos

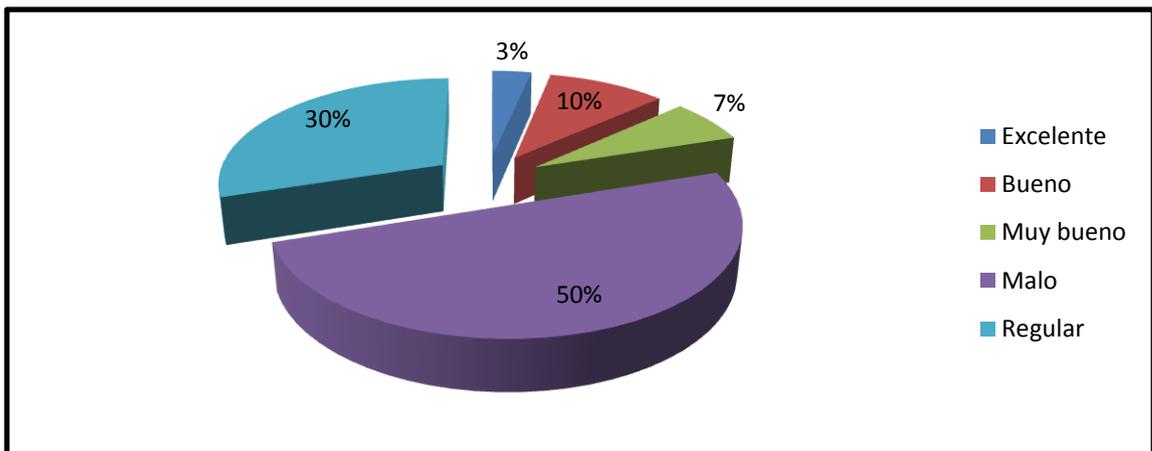
**Pregunta 7.** ¿Su confianza en relación con la empresa Tropifrutas S.A. es?

**Cuadro 7.** Nivel de confianza con la empresa Tropifrutas S.A.

Datos	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Excelente	1	3,33%
Bueno	3	10,00%
Muy bueno	2	6,67%
Malo	15	50,00%
Regular	9	30,00%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuesta a los clientes de TROPIFRUTAS S.A.

**Elaboración:** Autor



**Gráfico 7.** Nivel de confianza con la empresa Tropifrutas S.A.

**Análisis:**

Por medio de los resultados al gráfico correspondiente se concluyó que el 50% de los encuestados no están conformes con el servicio brindado, por lo cual se deberá mejorar la confianza y relación en el futuro con cada uno de sus clientes, mientras que el 3,33% aseguran que es excelente.

#### 4.2.2 Encuestas al personal administrativo

Para este punto se encuestaron a 15 empleados de la empresa Tropifrutas S.A a los que se les formulo 13 preguntas específicas el cual se obtuvieron los siguientes resultados:

##### Encuestas dirigidas al personal administrativo de Tropifrutas S.A.

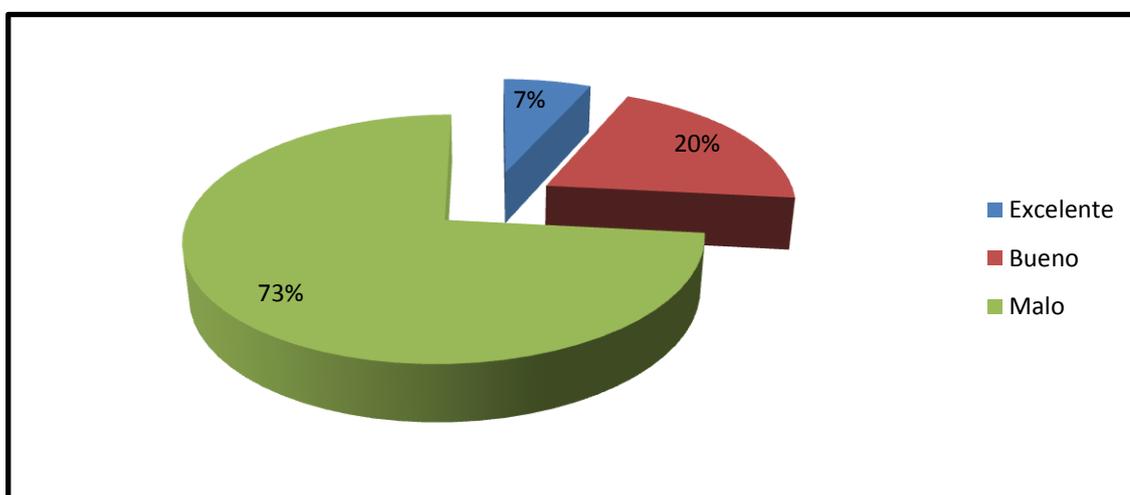
**Pregunta 8.** ¿Cómo califica el organigrama estructural que tiene la empresa Tropifrutas S.A.?

**Cuadro 8.** Calificación de las funciones organizacionales de la empresa

Datos	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Excelente	1	6,67%
Bueno	3	20,00%
Malo	11	73,33%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuesta al personal administrativo de TROPIFRUTAS S.A.

**Elaboración:** Autor



**Gráfico 8.** Calificación de las funciones organizacionales de la empresa

##### Análisis:

De acuerdo a los resultados obtenidos en este gráfico se concluyó que el 73,33% de los empleados de Tropifrutas S.A califican como malo el organigrama de la empresa el cual no les permite cumplir con las funciones y responsabilidades que tienen cada uno dentro de la empresa, mientras que el 6,67% aseguran que es excelente

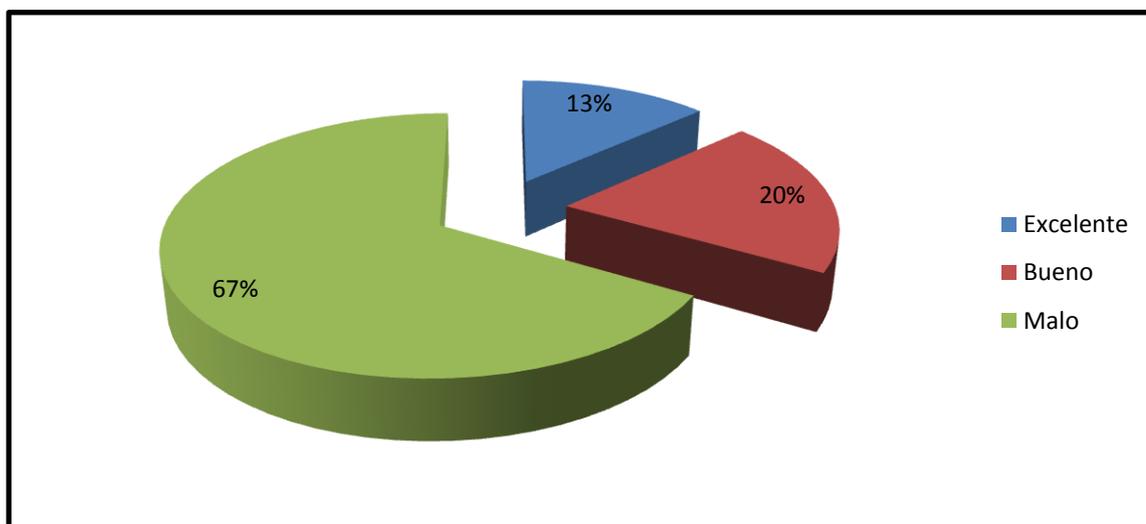
**Pregunta 9.** ¿Las funciones y responsabilidades asignadas a sus compañeros se las realiza en forma?

**Cuadro 9.** Ejecución de funciones y responsabilidades en la empresa Tropifrutas S.A.

Datos	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Excelente	2	13,33%
Bueno	3	20,00%
Malo	10	66,67%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuesta al personal administrativo de TROPIFRUTAS S.A.

**Elaboración:** Autor



**Gráfico 9.** Ejecución de funciones y responsabilidades en la empresa Tropifrutas S.A.

#### **Análisis:**

Con respecto a los datos obtenidos en el siguiente gráfico el 66,67% de los empleados de la empresa no realizan sus funciones con responsabilidad por lo que se trabaja con incomodidad, mientras que el 13,33% aseguran que es excelente.

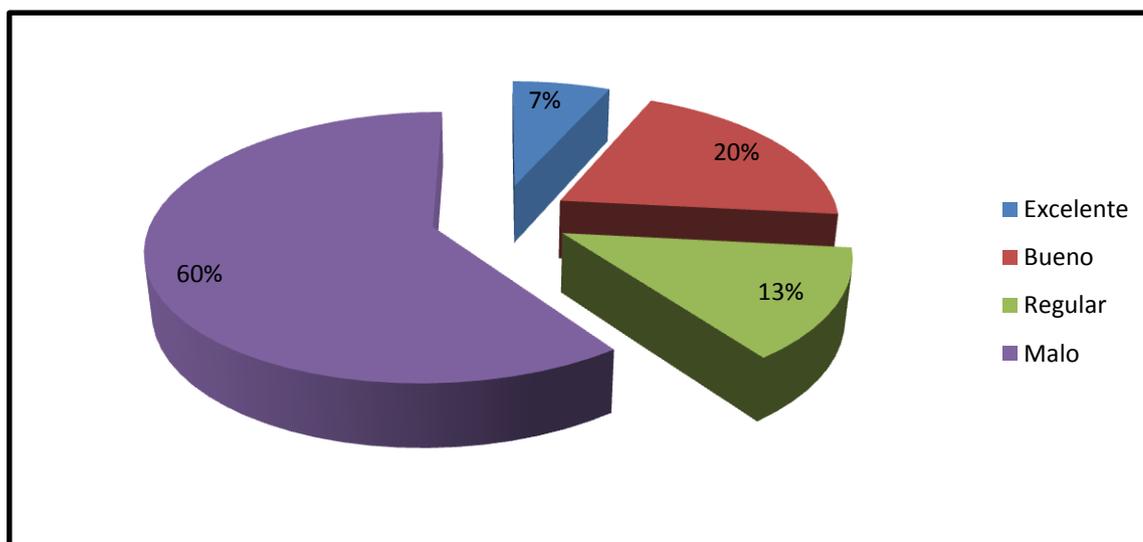
**Pregunta 10.** ¿Cómo considera usted el espacio físico en que desarrolla su trabajo?

**Cuadro 10.** Espacio físico donde el personal administrativo de la empresa Tropifrutas S.A. se desempeña

Datos	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Excelente	1	6,67%
Bueno	3	20,00%
Regular	2	13,33%
Malo	9	60,00%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuesta al personal administrativo de TROPIFRUTAS S.A.

**Elaboración:** Autor



**Gráfico 10.** Espacio físico de donde el personal administrativo de la empresa Tropifrutas S.A. se desempeña

**Análisis:**

Con respecto a la información obtenida en este gráfico se puede apreciar que el espacio físico donde trabajan los empleados el 60% de los encuestados lo consideran malo para la realización de sus actividades, por lo cual no se pueden desenvolver y comunicarse con sus compañeros dentro de cualquier área, mientras que el 6,67% lo consideran excelente.

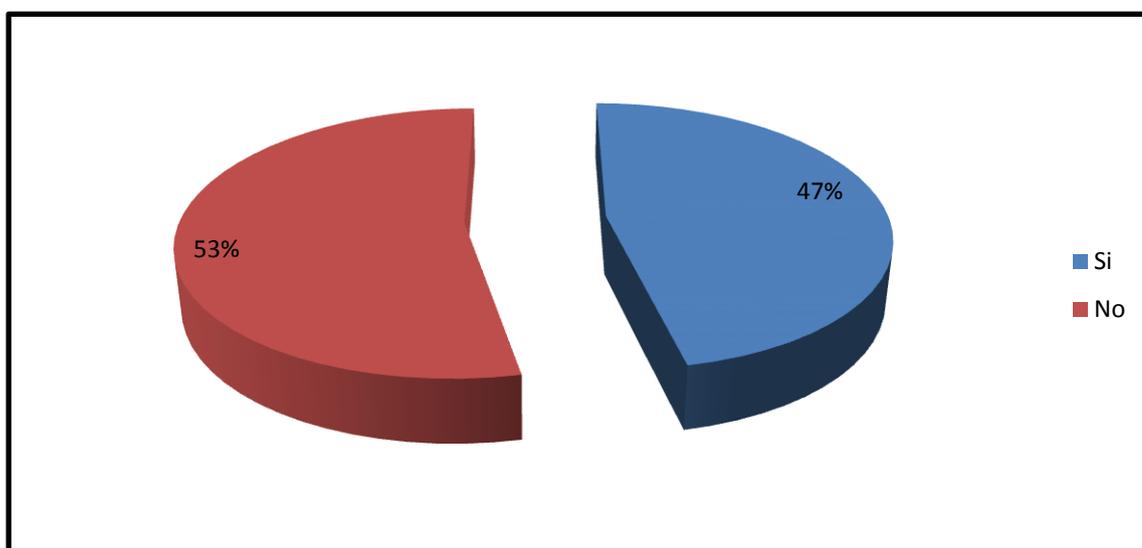
**Pregunta 11.** ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa Tropifrutas S.A.?

**Cuadro 11.** Personal administrativo y su conocimiento de la misión y visión de la empresa Tropifrutas S.A.

Datos	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Si	7	46,67%
No	8	53,33%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuesta al personal administrativo de TROPIFRUTAS S.A.

**Elaboración:** Autor



**Gráfico 11.** Personal administrativo y su conocimiento de la misión y visión de la empresa Tropifrutas S.A.

#### **Análisis:**

Se puede observar en el siguiente gráfico que el 53,33% de los encuestados no conocen la misión y visión de Tropifrutas S.A. por lo que se concluyó que no se está aplicando un curso de inducción al momento de seleccionar personal nuevo, mientras que el 46,67% si conocen la misión y visión.

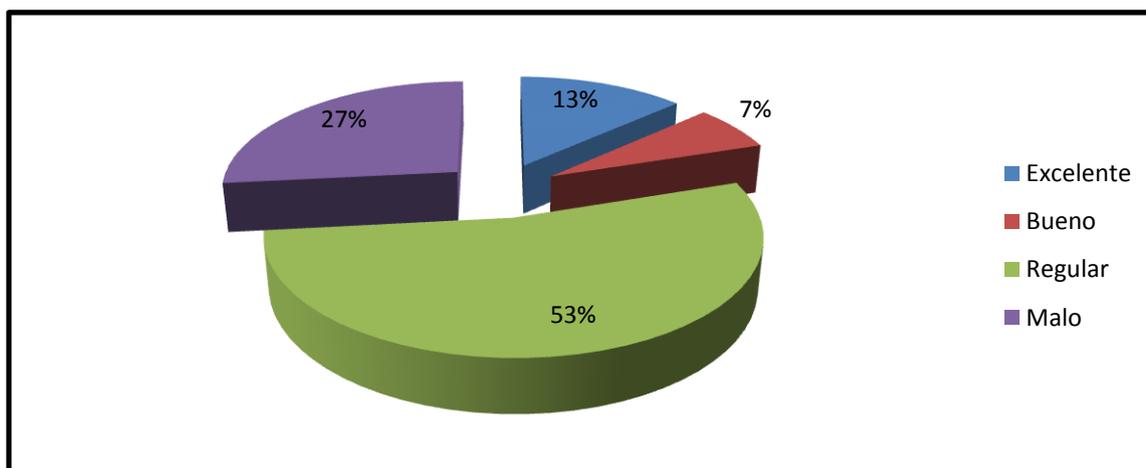
**Pregunta 12.** ¿La comunicación con sus compañeros de trabajo la considera usted?

**Cuadro 12.** Ambiente de trabajo y comunicación entre compañeros dentro en la empresa Tropifrutas S.A.

Datos	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Excelente	2	13,33%
Bueno	1	6,67%
Regular	8	53,33%
Malo	4	26,67%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuesta al personal administrativo de TROPIFRUTAS S.A.

**Elaboración:** Autor



**Gráfico 12.** Ambiente de trabajo y comunicación entre compañeros dentro en la empresa Tropifrutas S.A.

### **Análisis:**

Los resultados de esta gráfico manifestaron que el 53,33% de los encuestados aseguran que no existe una buena comunicación entre compañeros, esto quiere decir que el clima organizacional es tenso lo cual no permite realizar las actividades de forma coordinada y en equipo, mientras que el 6,67% manifiestan que se hay una buena comunicación entre compañeros

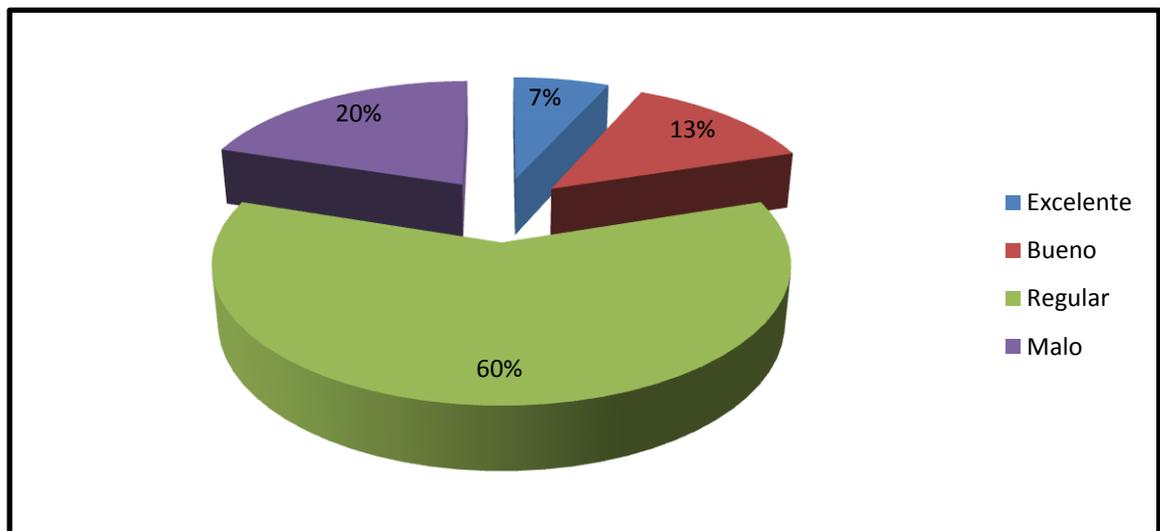
**Pregunta 13.** ¿La motivación que recibe usted en su trabajo es?

**Cuadro 13.** Apreciación de la motivación que recibe el personal administrativo de la empresa Tropifrutas S.A.

Datos	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Excelente	1	6,67%
Bueno	2	13,33%
Regular	9	60,00%
Malo	3	20,00%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuesta al personal administrativo de TROPIFRUTAS S.A.

**Elaboración:** Autor



**Gráfico 13.** Apreciación de la motivación que recibe el personal administrativo de la empresa Tropifrutas S.A.

#### **Análisis:**

De acuerdo a los resultados de esta pregunta se puede observar en el gráfico que el 60% de los empleados no están siendo motivados, por lo que la empresa debería aplicar diferentes estrategias para fortalecer la satisfacción laboral de sus empleados (día de integración, salario emocional, bonos, etc.), mientras que el 6,67% aseguran que si hay buena motivación.

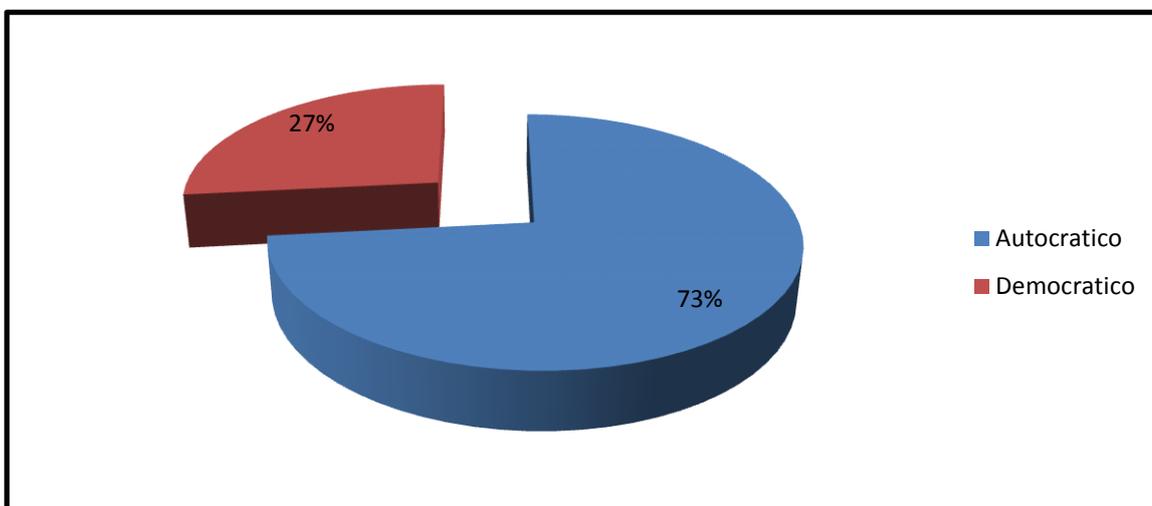
**Pregunta 14.** ¿El tipo de liderazgo que usted recibe de su superior lo considera?

**Cuadro 14.** Liderazgo que recibe el personal administrativo dentro la empresa Tropifrutas S.A.

Datos	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Autocrático	11	73,33%
Democrático	4	26,67%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuesta al personal administrativo de TROPIFRUTAS S.A.

**Elaboración:** Autor



**Gráfico 14.** Liderazgo que recibe el personal administrativo dentro la empresa Tropifrutas S.A.

**Análisis:**

El resultado de este gráfico indica que el 73,33% que en la empresa existe un liderazgo autocrático esto se refiere a que las decisiones se concentran solamente en el nivel ejecutivo de la empresa, mientras que el 26,67% aseguran que es democrático.

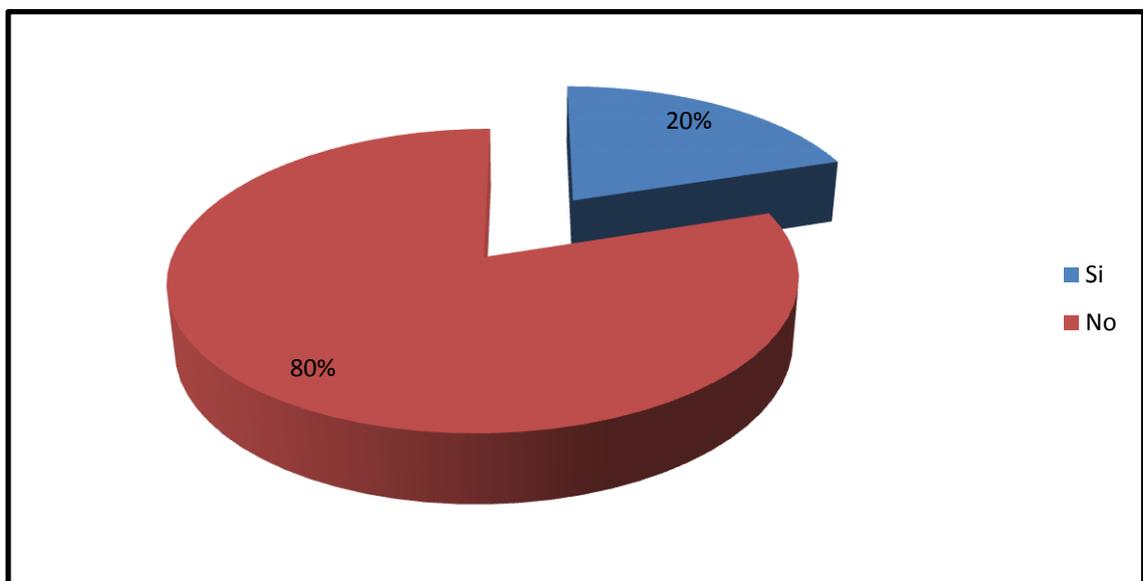
**Pregunta 15.** ¿Las directivas propician un buen ambiente de trabajo?

**Cuadro 15.** Ofrecimiento de buen ambiente de trabajo dentro de la empresa Tropifrutas S.A.

Datos	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Si	3	20,00%
No	12	80,00%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuesta al personal administrativo de TROPIFRUTAS S.A.

**Elaboración:** Autor



**Gráfico 15.** Ofrecimiento de buen ambiente de trabajo dentro de la empresa Tropifrutas S.A.

#### **Análisis:**

En el siguiente gráfico se puede observar que 80% de los encuestados consideran que las autoridades no propician de manera correcta un buen ambiente de trabajo, esto resultado determinan que los directivos no tienen buenos canales de comunicación con los empleados, mientras que el 20% aseguran que si hay un buen ambiente.

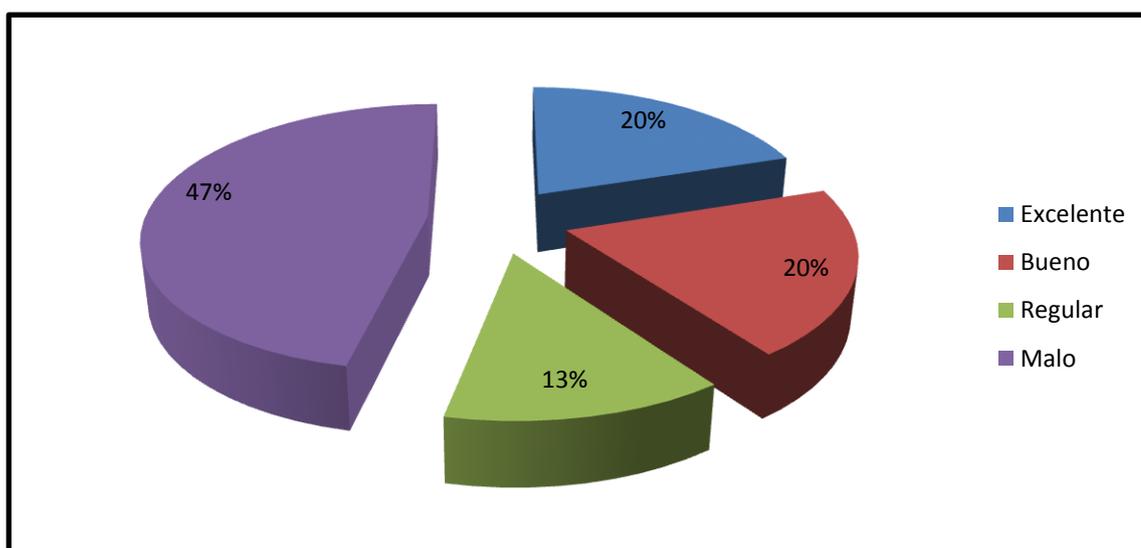
**Pregunta 16.** ¿Los equipos computacionales que tiene la entidad los considera usted?

**Cuadro 16.** Condiciones en las cuales se encuentran los equipos que el personal de la empresa Tropifrutas S.A utiliza en sus labores diarias

Datos	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Excelente	3	20,00%
Bueno	3	20,00%
Regular	2	13,33%
Malo	7	46,67%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuesta al personal administrativo de TROPIFRUTAS S.A.

**Elaboración:** Autor



**Gráfico 16.** Condiciones en las cuales se encuentran los equipos que el personal de la empresa Tropifrutas S.A utiliza en sus labores diarias

**Análisis:**

De acuerdo a esta pregunta se puede observar en el gráfico que el 46,67% de los encuestados manifestaron que los equipos tecnológicos que manejan dentro de la empresa no están en buenas condiciones el cual no se puede generar información óptima y oportuna en el entorno (interno y externo), mientras que el 13,33% aseguran que es regular

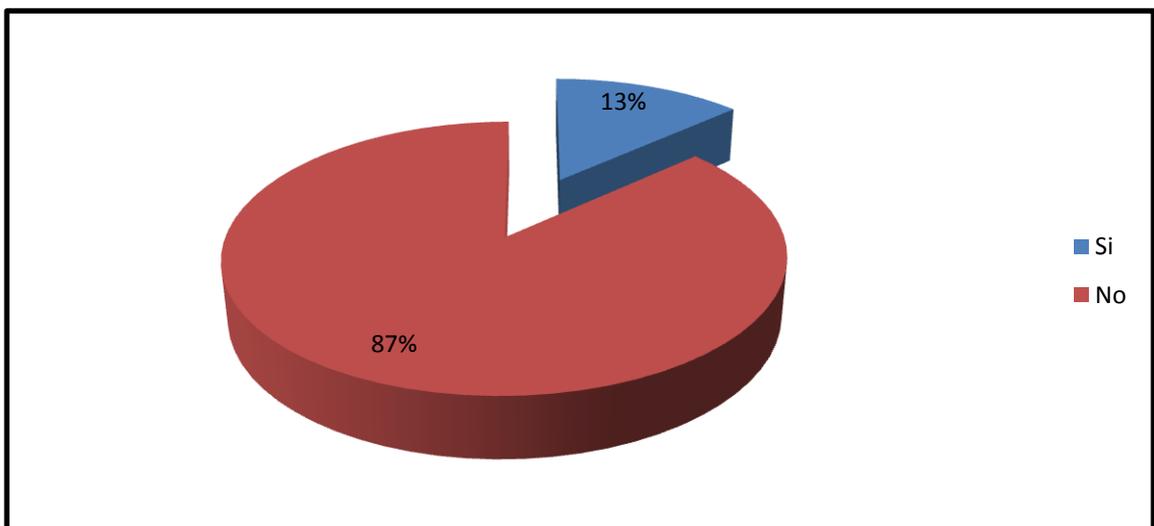
**Pregunta 17.** ¿Existen programas de capacitación?

**Cuadro 17.** Existencia de programas de capacitación al personal administrativo que brinda la empresa Tropifrutas S.A.

Datos	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Si	2	13,33%
No	13	86,67%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuesta al personal administrativo de TROPIFRUTAS S.A.

**Elaboración:** Autor



**Gráfico 17.** Existencia de programas de capacitación al personal administrativo que brinda la empresa Tropifrutas S.A.

**Análisis:**

De acuerdo al gráfico de esta pregunta se observó que el 86,67% de los encuestados manifiestan que no existen programas de capacitación el cual hay que tomar cartas en el asunto para el logro de los objetivos de la empresa, mientras que el 13,33% aseguran que si hay programas de capacitación

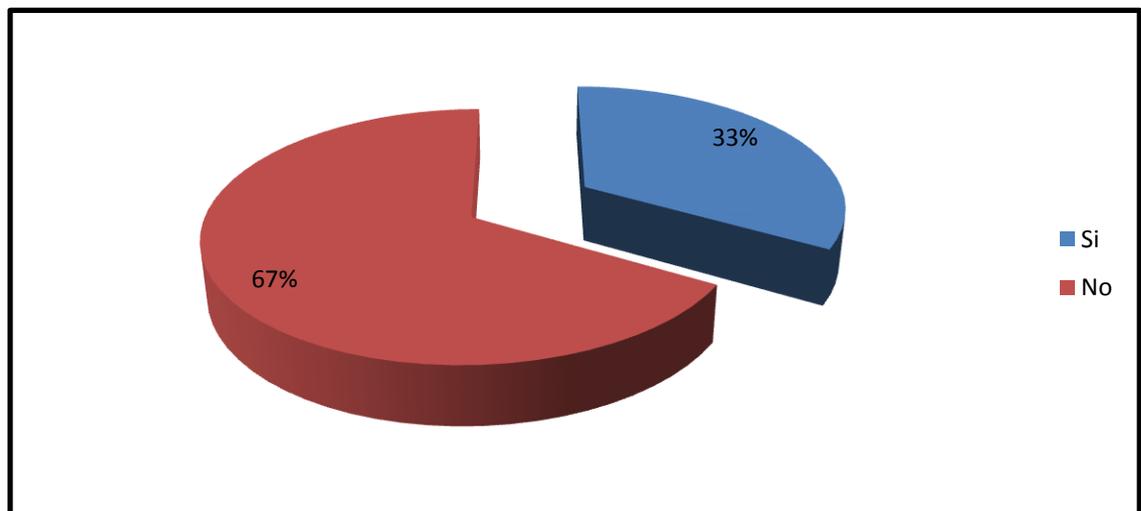
**Pregunta 18.** ¿Conoce usted para qué sirve un plan estratégico?

**Cuadro 18.** Conocimiento del personal administrativo que tiene acerca de un plan estratégico

Datos	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Si	5	33,33%
No	10	66,67%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuesta al personal administrativo de TROPFRUTAS S.A.

**Elaboración:** Autor



**Gráfico 18.** Conocimiento del personal administrativo que tiene acerca de un plan estratégico

**Análisis:**

Se puede apreciar en el gráfico obtenido que el 66,67% del personal no conoce para qué sirve un plan estratégico y la aplicación del mismo en la empresa, por lo que es necesario tener conocimiento para así evitar futuros inconvenientes en la empresa, mientras que el 33,33% si tienen idea para qué sirve un plan estratégico

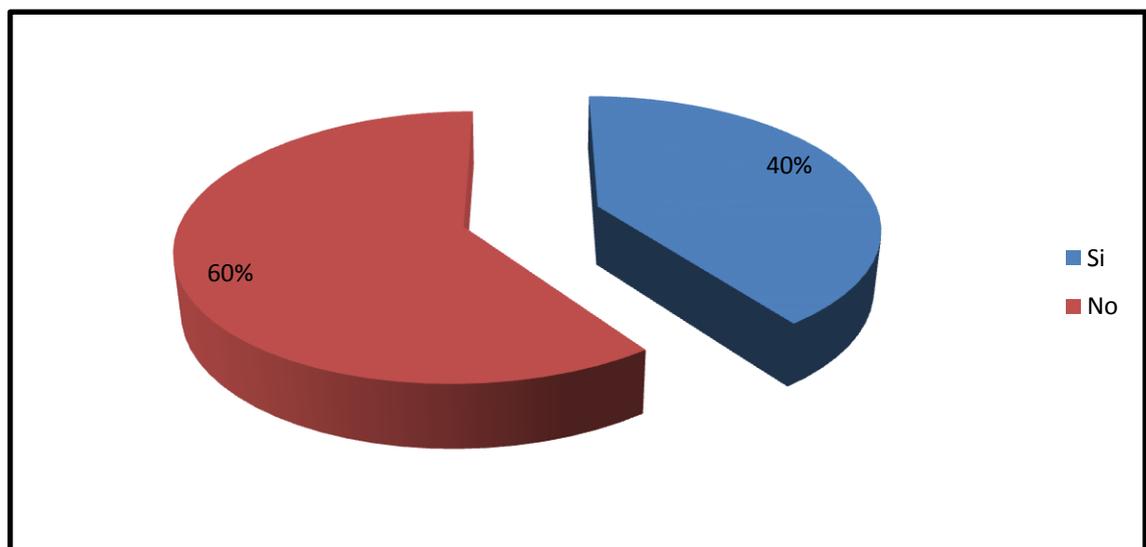
**Pregunta 19.** ¿La empresa cuenta con un plan estratégico definido?

**Cuadro 19.** Conocimiento del personal administrativo sobre la existencia de un plan estratégico en la empresa Tropifrutas S.A.

Datos	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Si	6	40,00%
No	9	60,00%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuesta al personal administrativo de TROPIFRUTAS S.A.

**Elaboración:** Autor



**Gráfico 19.** Conocimiento del personal administrativo sobre la existencia de un plan estratégico en la empresa Tropifrutas S.A.

**Análisis:**

De acuerdo al gráfico obtenido de esta pregunta el 60% declararon que la empresa no cuenta con un plan estratégico definido, esto significa que las actividades en la empresa no se las realiza de forma adecuada, mientras que el 40% aseguran que Tropifrutas S.A. si cuenta con un plan estratégico definido.

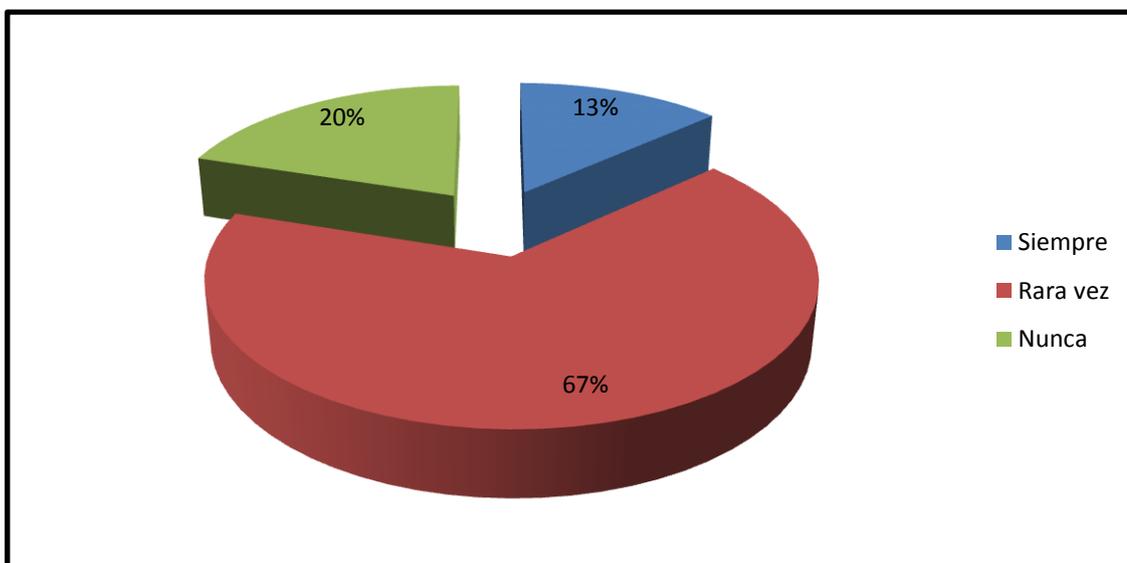
**Pregunta 20.** ¿Existe la colaboración necesaria del personal de trabajo en las actividades planificadas?

**Cuadro 20.** Frecuencia de colaboración del personal de trabajo en la empresa Tropifrutas S.A.

Datos	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Siempre	2	13,33%
Rara vez	10	66,67%
Nunca	3	20,00%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuesta al personal administrativo de TROPIFRUTAS S.A.

**Elaboración:** Autor



**Gráfico 20.** Frecuencia de colaboración del personal de trabajo en la empresa Tropifrutas S.A.

**Análisis:**

Mediante el gráfico obtenido se puede observar que el 66,67% de los encuestados declaran que rara vez existe la colaboración necesaria del personal de trabajo en la empresa, mientras que el 13,33% aseguran que siempre hay colaboración entre los empleados

### 4.3 APROBACIÓN Y DESAPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

**Hipótesis:** Un plan estratégico incide favorablemente en el logro de los objetivos y metas de la empresa Tropifrutas S.A., cantón Quevedo, período 2014-2017

Al finalizar la investigación de campo dentro de la empresa Tropifrutas S.A. se ha podido desarrollar los siguientes resultados de las encuestas realizadas a los empleados que permitirán verificar la hipótesis planteada:

- Las funciones y responsabilidades de los empleados no se realizan en forma excelente.
- No se controlan y evalúan las actividades empresariales dentro de TROPIFRUTAS S.A.
- La empresa no cuenta con un direccionamiento acorde a las necesidades del mercado.
- La comunicación interdepartamental de la empresa es baja.
- No existe una evaluación idónea dentro de las actividades laborales.
- La empresa no realiza un análisis financiero periódicamente.
- La empresa no posee un plan de desempeño laboral.
- Los programas de capacitación al personal no cumplen con las expectativas del empleado.
- El personal administrativo no conocen para qué sirve un plan estratégico
- La empresa no cuenta con un plan estratégico definido
- Rara vez existe la colaboración necesaria del personal de trabajo en la empresa.

Igualmente al finalizar la investigación de campo realizada fuera de la empresa Tropifrutas S.A. a los clientes externos de la misma, se ha podido desarrollar los siguientes resultados de las encuestas realizadas a mencionados clientes que permitirán verificar la hipótesis planteada:

- La mayoría de clientes de Tropifrutas S.A. utilizan los productos cada 3 años
- Los clientes externos no conocen a la empresa Tropifrutas S.A y los que la conocen lo han hecho de manera informal.
- Los clientes actuales no están satisfechos con los productos que se les ofrece
- La mayor parte de los clientes siente desconfianza hacia la empresa.
- Los productos de la empresa Tropifrutas S.A. no satisface plenamente a sus clientes
- Los clientes no están conformes con el servicio brindado.

De acuerdo a estos resultados se puede comprobar la hipótesis que la empresa de estudio le hace falta la implementación de un plan estratégico para así generar una gestión eficiente que ayude a entender el funcionamiento de la empresa y obtener servicios de calidad para mejorar su desempeño, involucrando a los actores tanto internos como externos, tomando en cuenta que mediante esta propuesta siempre se va a tener información real de la situación en la que se encuentra la empresa y le ayudará a tomar las mejores decisiones en el momento que requiera.

## **4.4 PLAN ESTRATÉGICO**

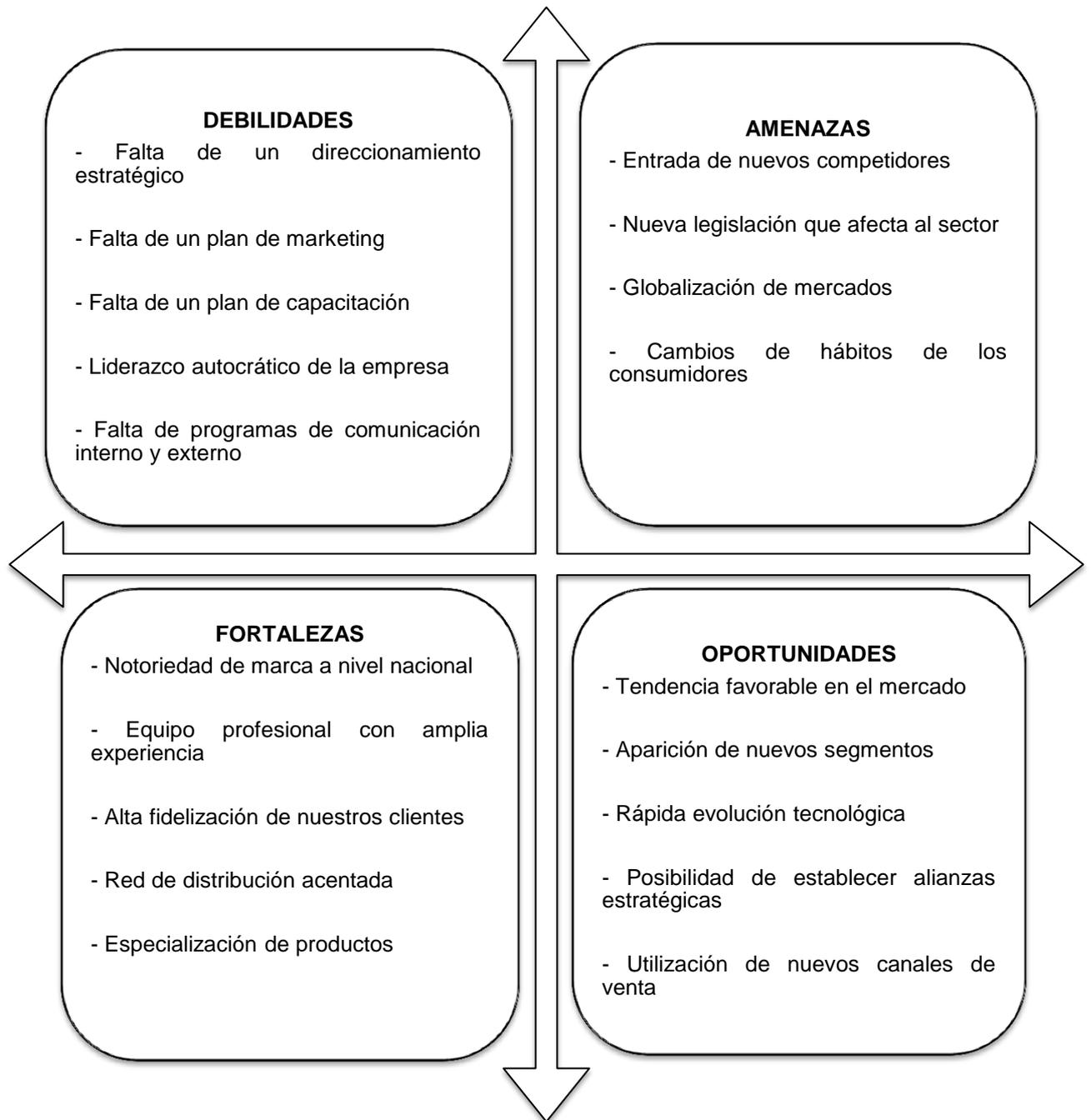
### **4.4.1 Matriz FODA**

En el siguiente estudio se va a detallar el análisis FODA realizado a la empresa TROPIFRUTAS S.A., el mismo que se determinó a través de toda la información examinada de diferentes factores tanto externos como internos provenientes de los resultados de las encuestas realizadas a los clientes así como también a los empleados de la empresa respectivamente. Dentro de los factores externos e internos se tomaron en cuenta componentes sociales, políticos y legales bajo una investigación bibliográfica, los mismos que detallamos a continuación.

#### **4.4.2 Análisis interno/externo**

Mediante el análisis interno/externo se compara la situación actual de la empresa con la realidad exterior y se analiza la transmisión de información dentro de la organización. El análisis externo se basa en realizar estudios de escenarios de evolución, estudios de evolución de mercados, estudios comparativos de productos de la competencia, etc., con el objetivo de determinar amenazas y oportunidades y valorar la importancia de diferentes ideas innovadoras. El análisis externo se sirve de información suministrada por otras herramientas de innovación que van recopilando información en el día a día como, por ejemplo, la vigilancia tecnológica. En el análisis interno se consideran aspectos como los recursos humanos y materiales susceptibles de realizar proyectos de catalogación de habilidades y conocimientos, análisis de factores de éxito y fracaso de proyectos, etc. Los resultados del análisis interno/externo pueden derivar en el Plan estratégico de la empresa.

**Grafico 21. Análisis FODA**



**Fuente:** Análisis FODA de la empresa TROPYFRUTAS S.A.

**Elaboración:** Autor

## **4.5 INTERPRETACIÓN DE LA MATRIZ FODA Y SU INCIDENCIA EN LA EMPRESA TROPIFRUTAS S.A.**

### **4.5.1 Debilidades**

- **Debilidad 1**

#### **Falta de un direccionamiento estratégico:**

La empresa Tropifrutas S.A. no cuenta con un Plan estratégico que incida en el crecimiento del volumen de producción en la compra de fruta que necesita para convertir la materia prima en concentrado de maracuyá para su exportación a Holanda y los principales mercados de Europa.

- **Debilidad 2**

#### **Falta de un plan de marketing:**

Actualmente no existe un plan de marketing que repercuta en el crecimiento del número de clientes o proveedores de fruta con el que actualmente cuenta la empresa Tropifrutas S.A. si no se aplica un plan de marketing es probable que la cartera de clientes tienda a disminuir.

- **Debilidad 3**

#### **Falta de un plan de capacitación:**

Los empleados de la empresa Tropifrutas S.A. no cuentan con la suficiente preparación y experiencia en atención al cliente, relaciones humanas, relaciones interpersonales, cursos avanzados de computación, idiomas, etc. porque la empresa no tiene asignado un presupuesto para capacitación de

empleados. Se tendría que implementar un plan anual de capacitación para todos los empleados en todos los niveles

- **Debilidad 4**

#### **Liderazgo autocrático de la empresa:**

La planta Quevedo de Tropifrutas S.A. actualmente no cuenta con un gerente de planta y los pocos jefes departamentales que hay tienen que contar con la aprobación del jefe de planta de Guayaquil para poder tomar acciones inherentes a sus funciones, creando un clima autocrático en los niveles jerárquicos. Se tendría que contratar un gerente de planta exclusivamente para la zona Quevedo para que sea el responsable directo de la producción en la ciudad de Quevedo y sus alrededores

- **Debilidad 5**

#### **Falta de programas de comunicación interno y externo:**

No existe un organigrama de la empresa que establezca los niveles jerárquicos entre jefes departamentales y subalternos creando falta de programas de comunicación internos y externos, el mismo que había que implementar

### **4.5.2 Amenazas**

- **Amenaza 1**

#### **Entrada de nuevos competidores:**

Actualmente están entrando en el mercado nuevos competidores como Quevexport, Quicornac, y algunas empresas de Guayaquil que están

implementando una compra agresiva de maracuyá en la zona, lo cual se piensa contrarrestar con la aplicación de un plan de marketing

- **Amenaza 2**

**Nueva legislación que afecta al sector:**

Actualmente el gobierno nacional está creando incentivos para la producción de maíz, arroz, banano, camarón, turismo y algunos productos no tradicionales que afectan en la producción de maracuyá. Con la implementación del plan estratégico se tiene previsto incentivar a los agricultores para hacer más atractiva la producción de maracuyá

- **Amenaza 3**

**Globalización de mercados:**

Actualmente Ecuador está dando más apertura a exportar productos agrícolas a mercados no tradicionales, la producción de maracuyá se la exporta a Holanda y a los principales mercados de Europa. Con la globalización de los mercados se tendría que implementar la venta de concentrado de maracuyá a mercados de América y Asia para diversificar nuestros ingresos

- **Amenaza 4**

**Cambios de hábitos de los consumidores:**

Hoy en día el consumidor está más apegado a consumir bebidas gaseosas que jugos de frutas naturales, se tendría que incentivar en el consumidor los beneficios de su salud de consumir jugo natural de maracuyá, por los beneficios naturales de la misma

### **4.5.3 Fortalezas**

- **Fortaleza 1**

**Notoriedad de marca a nivel nacional:**

La empresa Tropifrutas S.A tiene actualmente 30 años de existencia en el mercado y cuenta con un prestigio que le ha servido a lo largo del tiempo para mantener una cartera de clientes selecta. Se tendría que fortalecer la marca de la empresa para atraer nuevos proveedores

- **Fortaleza 2**

**Equipo profesional con amplia experiencia:**

En la actualidad los jefes departamentales de Tropifrutas S.A. cuentan con amplio conocimiento y experiencia en comercio exterior, idiomas, importaciones, exportaciones, lo cual incide en excelentes resultados en el trabajo administrativo de la empresa. Se tendría que fortalecer más capacitando o contratando nuevo personal altamente capacitado que apoye las labores que se viene realizando

- **Fortaleza 3**

**Alta fidelización de nuestros clientes:**

La empresa cuenta con 15 proveedores que vienen trabajando con Tropifrutas S.A. por el lapso de 20 años de forma ininterrumpida que se han mantenido con el pasar de los años, gracias a la satisfacción que ellos han sentido trabajando con la empresa. Tenemos 120 proveedores trabajando de manera informal con la empresa, se tendría que trabajar en aumentar la alta fidelización

de nuestros clientes mejorando la calidad y servicio que se ha venido prestando hasta la presente fecha

- **Fortaleza 4**

**Red de distribución asentada:**

La distribución de la fruta entre los agricultores y la empresa está garantizada gracias al mejoramiento de vías, carreteras y caminos que bien realizando el gobierno nacional contando con la provisión de fruta en el menor tiempo posible

- **Fortaleza 5**

**Especialización de productos:**

La especialidad de Tropifrutas S.A. es comprar materia prima de maracuyá para procesarla y convertirla en concentrado de maracuyá para su posterior exportación a Holanda y los principales mercados de Europa cumpliendo con los mayores estándares de calidad a nivel internacional

**4.5.4 Oportunidades**

- **Oportunidad 1**

**Tendencia favorable en el mercado:**

La producción y cosecha de maracuyá en el mercado nacional es muy poco conocida por la falta de difusión de beneficios de la misma. Se tendría que implementar campañas de capacitación acerca de los beneficios de sembrar maracuyá, incentivando al agricultor con los mejores precios del mercado

- **Oportunidad 2**

**Aparición de nuevos segmentos:**

Se tendría que pensar a mediano plazo en implementar una planta de envasado de jugo natural para el mercado nacional, para diversificar los ingresos, aumentar proveedores y captar un nuevo segmento del mercado

- **Oportunidad 3**

**Rápida evolución tecnológica:**

Habría que adquirir la más moderna maquinaria de producción para aumentar producción y disminuir costo contando con la oportunidad de que la planta procese los 364 días del año

- **Oportunidad 4**

**Posibilidad de establecer alianzas estratégicas:**

Diversificando los mercados tanto en América como en Asia se podría establecer alianzas estratégicas con nuevos proveedores y compradores de concentrado de maracuyá

- **Oportunidad 5**

**Utilización de nuevos canales de venta:**

Actualmente la tecnología brinda la oportunidad de poder contactar nuevos clientes, proveedores, nuevos mercados que van a permitir a Tropifrutas S.A. aumentar su cartera de clientes, reduciendo visitas costosas e innecesarias

## **4.6 ANÁLISIS DE LOS EFECTOS DE LA APLICACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA TROPIFRUTAS S.A.**

### **4.6.1 Conceptualización del direccionamiento estratégico**

En la presente investigación se ha propuesto crear un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa en ciertos aspectos de la matriz foda que están incidiendo en el rendimiento inmediato de la misma, de esta manera nos permitirá brindar mejores servicios y productos a nuestros clientes a corto, mediano y largo plazo, además se debe establecer la razón por la que fue creada la empresa y hacia donde desea llegar, es por esto necesario plantear dentro del direccionamiento estratégico los siguientes puntos:

- La misión
- La visión
- Principios y valores de la empresa
- La matriz axiológica
- Los Objetivos
- Las políticas
- Las estrategias
- Plan Operativo Anual

### **4.6.2 Misión**

Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de la o las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

Por lo antes expuesto se puede decir que la misión es la razón de ser de la empresa, es para lo que fue creada, esta sirve de guía a todos los integrantes de la organización. Para definir una misión institucional es necesario responder a las siguientes preguntas

#### **4.6.2.1 ¿Qué es? (Tipo organización)**

Es una empresa dedicada a la venta de insumos, fertilizantes y compra de materia prima de maracuyá para la elaboración y proceso de concentrado de maracuyá para su exportación a Europa.

#### **4.6.2.2 ¿Razón para existir?**

Satisfacer la demanda interna de los pequeños, medianos y grandes agricultores pagando el mejor precio del mercado por su cosecha de maracuyá así como también satisfacer la demanda externa de extracto de maracuyá de nuestros principales compradores en los más importantes mercados de Europa.

#### **4.6.2.3 ¿Mercado al que sirve?**

Agricultores de la zona de las provincias de Guayas, Manabí y Los Ríos

¿Cómo lo satisface? (Mediante qué destrezas, habilidades distintivas)

Con responsabilidad, compromiso, eficiencia y calidad.

#### **4.6.2.4 Misión propuesta**

El propósito fundamental es brindar Productos de buena calidad y eficiencia a nuestros clientes, aspirando satisfacer y superar las necesidades de nuestra comunidad.

#### **4.6.3 Visión**

La visión es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su organización este dentro de 5 o 10 años, para realizar la declaración de una visión institucional se deba responder a las siguientes preguntas:

#### **4.6.3.1 ¿Qué y cómo queremos ser dentro cierto lapso de años?**

La empresa TROPIFRUTAS S.A. en los próximos cinco años busca ser líder en el mercado ecuatoriano en compra de materia prima de maracuyá a los mejores precios y venta de extracto y concentrado de maracuyá en los principales mercados de Europa.

#### **4.6.3.2 ¿Para qué nos queremos convertir?**

Alcanzar mayor prestigio, confianza y mejorar el posicionamiento de TROPIFRUTAS S.A. en el mercado interno y externo

#### **4.6.3.3 ¿Para quién trabajaremos?**

Para todos quienes conforman los pequeños, medianos y grandes agricultores de la zona de las Provincias de Guayas, Manabí y Los Ríos así como también nuestros principales clientes en los mejores mercados de Europa.

#### **4.6.3.4 ¿Cómo quiere la organización que el mundo la perciba?**

Como una compañía participativa, colaboradora, comprometida, capaz de trabajar su propio destino y de la sociedad que se desenvuelve.

#### **4.6.3.5 Visión propuesta**

TROPIFRUTAS S.A. en los próximos años se establecerá como una empresa líder en el mercado de jugos ofreciendo productos de calidad.

## **4.7 PRINCIPIOS Y VALORES DE LA EMPRESA**

### **4.7.1 Matriz de Principios**

Un principio es la norma o idea fundamental que rige el pensamiento o la conducta.

Los principios empresariales unen las razones de ser o de existir de una empresa con la forma en que ésta desempeña su función en la sociedad, integrando valores como la honestidad, confianza, respeto, justicia y ética, etc., estos valores se convierten en prácticas empresariales a la hora de tomar decisiones, por tanto, las prácticas empresariales son un fiel reflejo de los principios y valores de una empresa y se aplican a las pequeñas, medianas y grandes empresas.

### **4.7.2 Descripción de principios organizativos**

A continuación se da una descripción de los principios que el presente Plan estratégico estableció en la empresa TROPIFRUTAS S.A.

#### **4.7.2.1 Respeto**

El respeto exige un trato amable y educado; el respeto es la esencia de las relaciones humanas, de la vida en comunidad, del trabajo en equipo, de la vida conyugal, de cualquier relación interpersonal. El respeto es garantía de transparencia, crea un ambiente de seguridad y cordialidad, el respeto a las condiciones individuales de los compañeros en la oficina es la clave para un ambiente positivo y más productivo

#### **4.7.2.2 Humanismo**

El humanismo debe ennoblecer y elevar éticamente a la empresa y no demolerla. Se puede ser eficaz y hacer rentables las inversiones y el trabajo que se involucran conjuntamente en la empresa sin por ello renunciar a la vocación y al ejercicio de las verdaderas premisas humanistas, las personas, más que un recurso, son la esencia de la empresa. Los trabajadores son personas que requerimos, además de un salario, satisfacer unas necesidades de reconocimiento y de desarrollo profesional y personal.

#### **4.7.2.3 Honestidad**

La honestidad es una conducta recta honrada que lleva a observar normas y compromisos así como actuar siempre con la verdad dentro de la empresa, lo que denota sinceridad y correspondencia entre lo que hace lo que piensa lo que dice o que ha dicho, actuar siempre con rectitud y veracidad, cumplir con todos los cargos en la empresa es de suma importancia para el logro empresarial.

#### **4.7.2.4 Compromiso**

El compromiso de los trabajadores refleja la implicación intelectual y emocional de éstos con su empresa, y con ello su contribución personal al éxito de la misma. Los trabajadores comprometidos comparten una serie de creencias y actitudes que vistas en su conjunto reflejan el aspecto clave de la salud de la empresa.

#### **4.7.2.5 Participación**

La participación surge de la idea de involucrar a los empleados en el proceso de la toma de decisiones. Sentir que se nos valora en nuestro puesto de trabajo es un elemento clave para la productividad; el reconocimiento es algo que

cualquier empleado busca cuando desempeña sus funciones. En otras ocasiones ya hemos hablado de que no solo el rango salarial es lo que les importa a los trabajadores, sino que muchas veces buscan más un trabajo que les motive.

#### **4.7.2.6 Excelencia**

La excelencia empresarial es organizar, gestionar y hacer todo bien a la primera, SIEMPRE Y TODOS, en todos los ámbitos de la organización, logrando resultados integrales excelentes planificados. Tener espíritu y mentalidad ganadora debe de ser la razón de ser de las empresas para la obtención de resultados adecuados

#### **4.7.2.7 Competitividad**

La competitividad es la capacidad de la empresa para desarrollar y mantener ventajas comparativas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúa, se requiere un equipo directivo dinámico, actualizado, abierto al cambio organizativo y tecnológico, y consciente de la necesidad de considerar a los miembros de la organización como un recurso de primer orden al que hay que cuidar.

#### **4.7.3 Matriz de valores**

La matriz sirve como referencia de la organización que tiene como fin servir de guía para formular la escala de valores de la misma, y constituirse en un apoyo para diagnosticar a futuro.

#### **4.7.4 Descripción de valores organizativos**

A continuación se da una descripción de los valores que el presente Plan estratégico estableció en la empresa TROPIFRUTAS S.A.

##### **4.7.4.1 Puntualidad**

En este caso se hace referencia a este valor para exigir a los empleados el respeto de los tiempos de llegada y salida, pero sobre todo para con los clientes, por ejemplos a la hora de presentar proyectos o realizar entregas.

##### **4.7.4.2 Calidad**

Se intenta que los productos o servicios ofrecidos sean de excelencia.

##### **4.7.4.3 Consecuencia**

Hace referencia a la coherencia que deben tener los empleadores para con sus trabajadores, como de la empresa con los clientes. En caso de haber compromisos deben ser cumplidos.

##### **4.7.4.4 Justicia**

Este concepto tiene una mayor orientación para sus trabajadores. Se hace referencia a otorgar a cada uno lo que le corresponde, no solo desde el punto de vista salarial sino que también en cuanto se refiere a las actividades que a cada uno le tocará desempeñar.

#### **4.7.4.5 Comunicación**

En tanto se toma la comunicación como un valor fundamental se intenta que las relaciones y conexiones dentro de los miembros de la empresa y con los clientes sea fluida y sincera.

#### **4.7.4.6 Responsabilidad**

Tiene varias orientaciones. Por ejemplo si se hace referencia a los trabajadores, la empresa se compromete a la estabilidad y buenas condiciones laborales. En cuanto a los clientes, la empresa se compromete a entregar bienes y servicios de calidad. Algo que también resulta muy importante hoy en día es el compromiso con el medio ambiente. Para ello es necesario cumplir con las leyes determinadas e incluso exceder las mismas para continuar con su preservación.

#### **4.7.4.7 Originalidad**

Refiere a las innovaciones, cambios y creaciones tanto en los bienes y servicios, en las metodologías laborales y estrategias.

#### **4.7.4.8 Seguridad**

Este juicio se orienta a generar un vínculo de confianza, que los clientes crean que serán satisfechos en sus necesidades y deseos.

#### **4.7.4.9 Libertad**

En este caso se intenta que tanto los empleados y los clientes puedan expresarse con total seguridad en caso de tener creencias u opiniones distintas, siempre que sean presentadas con respeto y cordialidad.

#### **4.7.4.10 Trabajo en equipo**

Desde éste se intenta la integración de cada uno de miembros de la empresa al grupo laboral, que sean promovidos mejores resultados gracias a un ambiente positivo. Para ello es elemental la participación de los distintos miembros de la empresa en diversos ámbitos.

#### **4.7.5 Matriz axiológica**

La Matriz axiológica es un ejercicio de la Alta Gerencia, representado a través de la ordenación rectangular de un conjunto de variables del mismo tipo (Valores y Principio vs. Grupos de Referencia), que tiene como fin servir de guía para formular la escala de valores de una organización, y constituirse en un apoyo para diagnosticar a futuro. Es de gran importancia para las organizaciones porque permite evidenciar el significado de los valores y principios corporativos para los diferentes grupos de referencia.

Es una guía que permite la identificación de los principios corporativos y la escala de valores que van a servir de soporte a la cultura, la visión y la misión de la organización.

##### **4.7.5.1 Para qué sirve la matriz axiológica**

- Ayuda y sirve de guía para la formulación de la escala de valores.
- Tiene que ver con lo deontológico, y con la verificación de la aplicación por parte de la empresa a los grupos de referencia (Empleados, Proveedores, Clientes).

#### 4.7.5.2 Pasos para realizar la matriz axiológica

- Valores y principios corporativos
- Identificar los grupos de interés o grupos de referencia.
- Proceder la elaboración de la matriz
- Realizar la Matriz Axiológica

**Cuadro 21. Matriz axiológica**

<b>Valores y principios corporativos</b>	Establecer el conjunto de valores alrededor de los cuales se constituirá la vida organizacional.
<b>Identificar grupos de interés/referencia</b>	Personas o instituciones con las cuales interactúa la organización en la operación y logro de los objetivos.
<b>Elaboración de la Matriz Axiológica</b>	Se busca identificar horizontalmente a que grupo de referencia, se puede aplicar un determinado principio.
<b>Realización de la Matriz Axiológica</b>	Base para la formulación de los principios corporativos, explicando estos como se aplican o se aplicaran.

**Fuente:** Matriz axiológica de la empresa TROPIFRUTAS S.A.

**Elaboración:** Autor

**Cuadro 22. Matriz axiológica de principio**

Principios	Sociedad	Estado	Familia	Clientes	Proveedores	Colaboradores	Accionistas
Respeto	X	X	X	X	X	X	X
Humanismo	X		X	X	X	X	X
Honestidad	X	X	X	X	X	X	X
Compromiso	X	X		X		X	X
Participación	X	X		X	X	X	X
Excelencia	X	X		X	X	X	X
Competitividad	X	X		X	X		

**Fuente:** Matriz axiológica de principio de la empresa TROPFRUTAS S.A.

**Elaboración:** Autor

**Cuadro 23. Matriz axiológica de valores**

Valores	Sociedad	Estado	Familia	Clientes	Proveedores	Colaboradores	Accionistas
Puntualidad	X	X	X	X	X	X	X
Calidad	X		X	X	X	X	X
Consecuencia	X	X	X	X	X	X	X
Justicia	X	X		X		X	X
Comunicación	X	X		X	X	X	X
Responsabilidad	X	X		X	X	X	X
Originalidad	X	X		X	X		
Seguridad	X			X		X	X
Libertad	X			X	X	X	X
Trabajo en equipo	X	X		X	X	X	

**Fuente:** Matriz axiológica de valores de la empresa TROPFRUTAS S.A.

**Elaboración:** Autor

## **4.8 OBJETIVO GENERAL A IMPLEMENTARSE EN LA EMPRESA TROPIFRUTAS S.A.**

El objetivo general representa los fines globales de una entidad, el objetivo general es más amplio en relación a otros que están subordinados a él.

El objetivo general a implementarse en la empresa Tropifrutas S.A. será el siguiente:

- Fortalecer los Centros de Acopio de Maracuyá de las zonas de Guayas, Manabí y Los Ríos, asesorando a los mismos mediante capacitaciones y asesorías técnicas de calidad del producto, satisfaciendo las necesidades del cliente y cubriendo las expectativas del mismo, con una planificación eficiente y eficaz que vaya en busca de la excelencia y el crecimiento empresarial.

### **4.8.1 Objetivos específicos a implementarse en la empresa Tropifrutas S.A.**

Dentro de los objetivos específicos a implementarse en la Empresa Tropifrutas S.A. en el presente plan estratégico tenemos los siguientes:

- Establecer a la empresa TROPIFRUTAS S.A. como de los principales compradores de materia prima de maracuyá a los mejores precios del mercado.
- Diseñar un manual de organización y funciones que describa en forma clara las funciones, líneas de autoridad y responsabilidad del cargo al que han sido asignados.
- Elaborar el Plan Operativo Anual y establecer indicadores de gestión de cada una de las actividades que se realizan en la empresa, con la finalidad de controlar el cumplimiento de los planes, programas y proyectos.
- Contar con un Plan Estratégico que permita mejorar la gestión administrativa de la empresa.

- Promover nacional e internacionalmente la imagen de la empresa TROPIFRUTAS S.A. en venta de extracto de maracuyá.
- Satisfacer las expectativas de nuestros clientes (Centros de Acopio de Maracuyá, pequeños medianos y grandes agricultores,) en las zonas de Guayas, Manabí y Los Ríos, mediante la implementación de semillas, insumos, fertilizantes, asesoría técnica etc.
- Innovar nuestros productos según el avance tecnológico de la ciencia.
- Capacitar periódicamente al personal, para su mejor desempeño dentro de la actividad que desarrolla la empresa y al mismo tiempo garantizar la calidad en la prestación de servicios.

#### **4.9 POLÍTICAS A IMPLEMENTARSE EN LA EMPRESA TROPIFRUTAS S.A.**

Política significa una meta y unos medios para lograr los objetivos de una institución, es el despliegue del proceso por medio del cual toda la organización conoce, participa y trabaja en el cumplimiento de los diferentes planes; las políticas también forman parte de los planes en el sentido que consisten en enunciados o criterios generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones en la empresas u organizaciones.

##### **4.9.1 Políticas generales de la empresa Tropifrutas S.A.**

- Cumplir y hacer cumplir el Reglamento Interno y demás normas que regulen la empresa TROPIFRUTAS S.A.
- Contar con un Plan Estratégico de acuerdo a las necesidades de la empresa
- Se realizarán informes mensuales para evaluar el progreso de la planificación estratégica.
- El personal administrativo deberá cumplir con las disposiciones de trabajo establecidas internamente

- Será prioridad mantener al recurso humano en constante investigación y desarrollo, en sus respectivas áreas.

#### **4.9.2 Políticas administrativas de la empresa Tropifrutas S.A.**

- Durante el primer trimestre se difundirá y explicará el plan estratégico a los miembros de la empresa TROPIFRUTAS S.A.
- Se cumplirá procedimientos establecidos y se promoverá una adecuada prestación de servicios a nuestros clientes.
- Se realizará reuniones de trabajo para evaluar, corregir y planificar actividades, esto nos permitirá la toma de decisiones adecuadas.
- El personal administrativo deberá cumplir con las disposiciones de trabajo establecidas internamente.

#### **4.9.3 Políticas de servicio de la empresa Tropifrutas S.A.**

- Para mejorar la prestación de servicios se contará con personal altamente capacitado para las funciones que se les designe.
- Establecer un cronograma de actividades de acuerdo a las necesidades más emergentes contando con la participación de los socios, comunidad y comité barrial.
- Se establecerá un control de eficiencia y calidad del servicio que permita el logro de la visión, visión y cumplimiento de los objetivos establecidos.
- Se capacitará continuamente al personal para que pueda ofrecer un servicio de calidad en su respectiva área de trabajo.

#### **4.9.4 Políticas económicas**

- Mejorar, ampliar y promover los mecanismos de financiamiento y autofinanciamiento.
- Se llevará un registro de control adecuado y eficiente de los recursos económicos, materiales, físicos y humanos.

## **4.10 ESTRATEGIAS A IMPLEMENTARSE EN LA EMPRESA TROPIFRUTAS S.A.**

“La estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo y permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados.”

Las estrategias son los caminos o mecanismos a seguir para responder a las nuevas exigencias del entorno y ubicar a la organización en una relación ventajosa para el futuro.

Las estrategias deben formularse para explotar las oportunidades, evitar las amenazas, impulsar las fortalezas, eliminar las debilidades y contribuir al logro de la visión de futuro, de la misión y de los objetivos.

Las estrategias que se ha formulado para lograr los objetivos propuestos en la Empresa Tropicifrutas S.A. son las siguientes:

- Elaborar el Plan estratégico para mejorar la Gestión Administrativa de la empresa.
- Elaborar un manual de clasificación de puestos.
- Destinar personal técnico y capacitado para elaboración del Plan Operativo anual en la empresa.
- Proporcionar a nuestros clientes equipos, materiales, insumos, semillas, asesoría técnica según los avances de la ciencia, para de esta manera satisfacer las necesidades en el área agrícola.
- Elaborar e implementar un Plan de Marketing de la empresa.
- Realizar programas de capacitación, constante al personal en nuevas tecnologías con el objetivo de brindar un servicio de calidad a nuestros clientes.

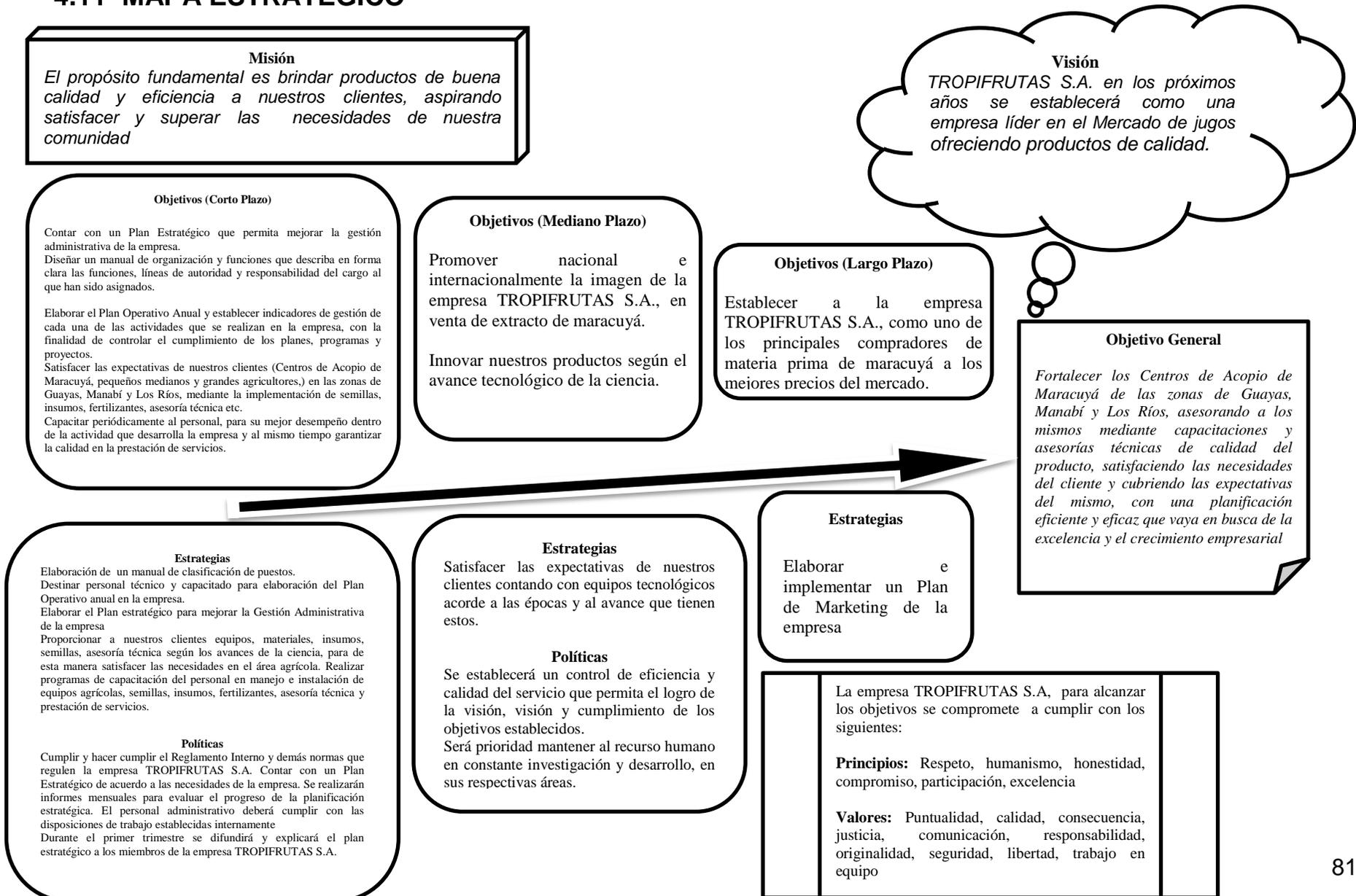
**Cuadro 24. Estrategias específicas de la empresa Tropifrutas S.A.**

Objetivos	Estrategias específicas
Establecer a la empresa TROPIFRUTAS S.A., como uno de los principales compradores de materia prima de maracuyá a los mejores precios del mercado.	Elaborar e implementar un Plan de Marketing de la empresa
Diseñar un manual de organización y funciones que describa en forma clara las funciones, líneas de autoridad y responsabilidad del cargo al que han sido asignados.	Elaboración de un manual de clasificación de puestos.
Elaborar el Plan Operativo Anual y establecer indicadores de gestión de cada una de las actividades que se realizan en la empresa, con la finalidad de controlar el cumplimiento de los planes, programas y proyectos.	Destinar personal técnico y capacitado para elaboración del Plan Operativo anual en la empresa.
Promover nacional e internacionalmente la imagen de la empresa TROPIFRUTAS S.A., en venta de extracto de maracuyá.	Satisfacer las expectativas de nuestros clientes contando con equipos tecnológicos acorde a las épocas y al avance que tienen estos.
Contar con un Plan Estratégico que permita mejorar la gestión administrativa de la empresa.	Elaborar el Plan estratégico para mejorar la Gestión Administrativa de la empresa.
Satisfacer las expectativas de nuestros clientes (Centros de Acopio de Maracuyá, pequeños medianos y grandes agricultores,) en las zonas de Guayas, Manabí y Los Ríos, mediante la implementación de semillas, insumos, fertilizantes, asesoría técnica etc.	Proporcionar a nuestros clientes equipos, materiales, insumos, semillas, asesoría técnica según los avances de la ciencia, para de esta manera satisfacer las necesidades en el área agrícola.
Innovar nuestros productos según el avance tecnológico de la ciencia.	Elaborar estudios para determinar lo mejor en semillas, insumos, fertilizantes, asesoría técnica, equipos agrícolas en el mercado
Capacitar periódicamente al personal, para su mejor desempeño dentro de la actividad que desarrolla la empresa y al mismo tiempo garantizar la calidad en la prestación de servicios.	Realizar programas de capacitación del personal en manejo e instalación de equipos agrícolas, semillas, insumos, fertilizantes, asesoría técnica y prestación de servicios.

**Fuente:** Estrategias específicas de la empresa TROPIFRUTAS S.A.

**Elaboración:** Autor

## 4.11 MAPA ESTRATÉGICO



## **4.12 PLAN OPERATIVO**

Por lo general, un plan operativo tiene una duración de un año. Por eso, suele ser mencionado como plan operativo anual (POA). El POA pone por escrito las estrategias que han ideado los directivos para cumplir con los objetivos y que suponen las directrices a seguir por los empleados y subordinados en el trabajo cotidiano. Cabe mencionar, que al igual que los otros, el plan operativo permite el seguimiento de las acciones para juzgar su eficacia; en caso de que los objetivos estén lejos de ser satisfechos, el directivo tiene la posibilidad de proponer nuevas medidas.

#### 4.12.1 Priorización de proyectos

**Cuadro 25. Determinación de proyectos**

OBJETIVO	ESTRATEGIA ESPECIFICA	PROYECTOS	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
Establecer a la empresa TROPIFRUTAS S.A., como uno de los principales compradores de materia prima de maracuyá a los mejores precios del mercado.	Elaborar e implementar un Plan de Marketing de la empresa.	Creación de un plan de Marketing			X
Diseñar un manual de organización y funciones que describa en forma clara las funciones, líneas de autoridad y responsabilidad del cargo al que han sido asignados.	Elaboración de un manual de clasificación de puestos.	Implementación del manual de clasificación de puestos	X		
Elaborar el Plan Operativo Anual y establecer indicadores de gestión de cada una de las actividades que se realizan en la empresa, con la finalidad de controlar el cumplimiento de los planes, programas y proyectos.	Destinar personal técnico y capacitado para elaboración del Plan Operativo anual en la empresa.	Plan Operativo anual	X		
Promover nacional e internacionalmente la imagen de la empresa TROPIFRUTAS S.A, en venta de extracto de maracuyá.	Satisfacer las expectativas de nuestros clientes contando con equipos tecnológicos acorde a las épocas y al avance que tienen estos.			X	
Contar con un Plan Estratégico que permita mejorar la gestión administrativa de la empresa.	Elaborar el Plan estratégico para mejorar la Gestión Administrativa de la empresa.	Implementación del Plan Estratégico	X		
Satisfacer las expectativas de nuestros clientes (Centros de Acopio de Maracuyá, pequeños medianos y grandes agricultores,) en las zonas de Guayas, Manabí y Los Ríos, mediante la implementación de semillas, insumos, fertilizantes, asesoría técnica etc.	Proporcionar a nuestros clientes equipos, materiales, insumos, semillas, asesoría técnica según los avances de la ciencia, para de esta manera satisfacer las necesidades en el área agrícola.		X		
Innovar nuestros productos según el avance tecnológico de la ciencia.	Elaborar estudios para determinar lo mejor en semillas, insumos, fertilizantes, asesoría técnica, equipos agrícolas en el mercado	Elaborar estudios de mercado		X	
Capacitar periódicamente al personal, para su mejor desempeño dentro de la actividad que desarrolla la empresa y al mismo tiempo garantizar la calidad en la prestación de servicios.	Realizar programas de capacitación del personal en manejo e instalación de equipos agrícolas, semillas, insumos, fertilizantes, asesoría técnica y prestación de servicios.	Plan de capacitación al personal de TROPIFRUTAS S.A.	X		

**Fuente:** Determinación de proyectos de la empresa TROPIFRUTAS S.A.

**Elaboración:** Autor

**Cuadro 26. Matriz priorización de proyectos**

<p><b>PROYECTOS IMPACTO (ALTO, MEDIO, BAJO)</b></p> <p><b>OBJETIVOS</b></p>	<p>Creación de un plan de Marketing.</p>	<p>Implementación del manual de clasificación de puestos</p>	<p>Plan Operativo anual</p>	<p>Implementación del Plan Estratégico</p>	<p>Elaborar estudios de mercado</p>	<p>Plan de capacitación al personal de Tropifrutas S.A.</p>
<p>1.- Establecer a la empresa TROPIFRUTAS S.A. como uno de los principales compradores de materia prima de maracuyá a los mejores precios del mercado.</p>	5	1	1	5	1	3
<p>2.- Diseñar un manual de organización y funciones que describa en forma clara las funciones, líneas de autoridad y responsabilidad del cargo al que han sido asignados.</p>	1	5	1	3	3	3
<p>3.- Elaborar el Plan Operativo Anual y establecer indicadores de gestión de cada una de las actividades que se realizan en la empresa, con la finalidad de controlar el cumplimiento de los planes, programas y proyectos.</p>	1	1	5	3	1	1
<p>4.- Contar con un Plan Estratégico que permita mejorar la gestión administrativa de la empresa.</p>	1	1	3	5	1	5
<p>5.- Innovar nuestros productos según el avance tecnológico de la ciencia.</p>	1	1	3	3	5	3
<p>6.- Capacitar periódicamente al personal, para su mejor desempeño dentro de la actividad que desarrolla la empresa y al mismo tiempo garantizar la calidad en la prestación de servicios.</p>	3	1	1	5	1	5
<p>TOTAL</p>	12	10	14	24	12	20
	C4		C3	C1		C2

**Fuente:** Matriz de priorización de proyectos de la empresa TROPIFRUTAS S.A.

**Elaboración:** Autor

**Cuadro 27. Implementación del plan estratégico para la empresa Tropifrutas S.A.**

<b>TROPIFRUTAS S.A.</b>		<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b> Implementación del Plan Estratégico para la empresa TROPIFRUTAS S.A.		<b>DURACIÓN ESTIMADA</b>	3 años
<b>RESPONSABLE</b>		Dirección de la empresa Gerente Trabajadores	<b>LOCALIZACIÓN FÍSICA</b>	Km 2 ½ via a Valencia	
<b>COSTO/ ESTIMADA</b>	<b>INVERSIÓN</b>	\$ 5290,00	<b>FINANCIAMIENTO</b>	Autofinanciamiento de la empresa	
TROPIFRUTAS S.A.		Es una empresa exportadora dedicada a la compra de materia prima de maracuyá para el procesamiento y venta de extracto de maracuyá a los principales mercados de Europa.			
<b>JUSTIFICACIÓN</b>		El Plan Estratégico define la ruta organizacional que debe seguir TROPIFRUTAS S.A para lograr sus objetivos, bajo los parámetros de calidad, eficiencia y eficacia.  Estableciendo su composición a través de valores, objetivos, políticas, y estrategias, con sus respectivos indicadores de gestión de esta manera poder ir midiendo y evidenciando su cumplimiento.			
<b>OBJETIVOS</b>	Implementar de una manera eficaz y eficiente las líneas de acción que se establecieron en el Plan estratégico.		<b>METAS</b>	Se espera cumplir al 100% con lo establecido  Los planes y proyectos establecidos se ejecuten en un 80%	<b>INDICADORES DE RESULTADOS</b>  Plan de acción
<b>IMPACTO/ BENEFICIO ESPERADO</b>	Lograr en el tiempo establecido la visión que se ha determinado.		<b>RIESGO IDENTIFICADOS</b>	El plan no logró el impacto esperado en los socios. No se ejecute los planes y proyectos establecidos. No se destine suficiente capital para el cumplimiento de los planes	
<b>PRODUCTOS ENTREGABLES</b>	<b>FECHA 2015</b>	<b>HITOS</b>	Contar con el presupuesto necesario para la ejecución de planes y proyectos.	<b>FECHA</b>	<b>2018</b>
Objetivos cumplidos					
<b>RECURSOS REQUERIDOS ESTIMADOS</b>					
<b>RRHH</b>	Técnicos	<b>RECURSO ECONÓMICO</b>	Presupuesto	<b>RECURSOS MATERIALES</b>	Suministros y Materiales de oficina de Equipos de computación
<b>NORMAS O ESTÁNDARES A UTILIZAR</b>	Indicadores de gestión		<b>ELABORADO POR</b>		
<b>APROBADO POR</b>	La gerencia		<b>FECHA DE ELABORACIÓN</b>		

**Fuente:** Implementación del Plan Estratégico para la empresa TROPIFRUTAS S.A.  
**Elaboración:** Autor

**Cuadro 28. Plan de capacitación para el personal**

<b>TROPIFRUTAS S.A.</b>		<b>NOMBRE DEL PROYECTO</b> Plan de Capacitación.		<b>DURACIÓN ESTIMADA</b>	5 meses
<b>RESPONSABLE</b>		Dirección de la empresa Gerente Trabajadores Recursos Humanos	<b>LOCALIZACIÓN FÍSICA</b>	Km 2 ½ via a Valencia	
<b>COSTO/ ESTIMADA</b>	<b>INVERSIÓN</b>	\$ 2000,00	<b>FINANCIAMIENTO</b>	Autofinanciamiento de la empresa Presupuesto	
TROPIFRUTAS S.A.		Es una empresa exportadora dedicada a la compra de materia prima de maracuyá para el procesamiento y venta de extracto de maracuyá a los principales mercados de Europa.			
<b>JUSTIFICACIÓN</b>		La falta de conocimientos en el manejo del proceso en la elaboración del extracto de maracuyá y la debida atención al cliente, puede causar daños lo que perjudicaría a la imagen de la empresa con nuestros clientes.  Contar con un plan de capacitación es de suma importancia para las organizaciones, ya que nos permite estar actualizados en conocimientos.			
<b>OBJETIVOS</b>	Capacitar al Talento humano de la empresa TROPIFRUTAS S.A.		<b>METAS</b>	Se espera cumplir al 100% con lo establecido  Los planes y proyectos establecidos se ejecuten en un 80%	<b>INDICADORES DE RESULTADOS</b>  Plan de acción
<b>IMPACTO/ BENEFICIO ESPERADO</b>	Lograr en el tiempo establecido la visión que se ha determinado.		<b>RIESGO IDENTIFICADOS</b>  Inexistencia a las capacitaciones Falta de compromiso	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de personas capacitadas}}{\text{Total de eventos de capacitación}} * 100$	
<b>PRODUCTOS ENTREGABLES</b>	<b>FECHA 2015</b>	<b>HITOS</b>	Contar con el presupuesto necesario para la ejecución de planes y proyectos.		<b>FECHA 2018</b>
Objetivos cumplidos					
<b>RECURSOS REQUERIDOS ESTIMADOS</b>					
<b>RRHH</b>	Capacitación en el manejo del proceso en la elaboración del extracto de maracuyá	<b>RECURSO ECONÓMICO</b>	Presupuesto	<b>RECURSOS MATERIALES</b>	Suministros y Materiales de oficina de Equipos de computación
<b>NORMAS O ESTÁNDARES A UTILIZAR</b>	Personal con los suficientes conocimientos para el manejo e instalación de equipos.		<b>ELABORADO POR</b>		
<b>APROBADO POR</b>	La gerencia		<b>FECHA DE ELABORACIÓN</b>		

**Fuente:** Plan de capacitación para el personal de la empresa TROPIFRUTAS S.A.

**Elaboración:** Autor

## **4.12.2 Caracterización de proyectos**

### **Nombre del proyecto**

Implementación del Plan Estratégico para la empresa TROPIFRUTAS S.A.

### **Antecedentes**

La implantación del plan estratégico no es otra cosa que convertir el plan en acciones y estas acciones en resultados. Cada proyecto establecido es distinto a otro y por lo cual se precisa establecer los recursos y acciones correspondientes.

### **Alcance**

La implementación del plan estratégico para la empresa TROPIFRUTAS S.A. propiciara un cambio en el comportamiento del personal, permitiéndole la consecución de los objetivos planteados.

### **Objetivo General**

- Implementación del plan estratégico para mejorar la gestión administrativa de la empresa, para brindar un mejor servicio a nuestros clientes y nos permita alcanzar los objetivos organizacionales a través de la eficiencia y eficacia.

### **Objetivos específicos**

- Dotar a los trabajadores de la empresa de los conocimientos necesarios para la implementación del plan estratégico
- Dar a conocer a todo el personal de la empresa de la misión, visión, políticas, estrategias, y el organigrama funcional de la empresa.
- Crear el Plan como una estrategia de mercado para que nos permita incrementar nuestra cartera de clientes.
- Permitir que la planificación pueda detectar falencias por medio de indicadores de gestión y corregirlas en el momento oportuno.

### **Metas**

Implementación del Plan al 100%

### **Políticas**

- Se utilizará los medios adecuados para la implementación del Plan.
- Se deberá capacitar al personal de la empresa
- Se deberá dar a conocer al personal de la empresa de la misión y visión de la empresa.
- La empresa deberá dar todas las facilidades para el desarrollo e implementación del Plan.

## **Estrategias**

- Difundir mediante comunicados, reuniones y capacitación la propuesta.
- Realizar reuniones con todos los miembros de la empresa para realizar un seguimiento continuo del avance de asimilación del Plan.
- Establece valores, objetivos, políticas, con sus respectivos indicadores que nos permitan evidenciar su cumplimiento.

## **Actividades**

- Dar a conocer el plan estratégico a todos los miembros de la empresa.
- Análisis de la situación actual de la empresa
- Análisis FODA de la empresa.
- Capacitación e ilustración del plan estratégico.
- Implementación y control del proyecto.

## **Responsables**

Los responsables son la gerencia y las demás unidades encargadas de la gestión institucional de la empresa.

## **Duración**

La duración del modelo de gestión es de 3 años, empezando desde la elaboración e implantación de capacitación que son las bases para el cumplimiento de la visión.

## **Recursos**

**Recursos humanos.-** Para la ejecución del plan estratégico comunitario es necesario contar con un gran número de profesionales de diferentes áreas quienes serán el apoyo y asesoría para los responsables de ejecución

**Recursos económicos.-** Los recursos económicos deberán gestionarse según el plan estratégico.

**Recursos tecnológicos.-** La tecnología se deberá implementar de acuerdo a los planes de acción.

## **Beneficios Esperados**

- Mayor motivación entre los trabajadores de la empresa.
- Involucramiento de los colaboradores con la misión, visión y objetivos de la empresa

**Cuadro 29. Plan de acción**

AÑO		2015								
PROYECTO		PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA TROPIFRUTAS S.A.								
OBJETIVO DEL PROYECTO		IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA, PARA BRINDAR UN MEJOR SERVICIO A NUESTROS CLIENTES Y NOS PERMITA ALCANZAR LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES A TRAVÉS DE LA EFICIENCIA Y EFICACIA								
ACTIVIDADES	ALCANCE	DURACIÓN	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	RESPONSABLE	INDICADORES DE ÉXITO	HUMANO	TECNOLÓGICO	MATERIAL	PRESUPUESTO (EGRESOS)
APROBACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO	AUTORIDADES DE LA EMPRESA	2 SEMANAS	FEBRERO DEL 2015	FEBRERO DEL 2015	GERENTE GENERAL	N° DE PERSONAS DE ACUERDO AL TEMA _____ *100 N° DE PERSONAS EN DESACUERDO DEL TEMA	EQUIPO DE TRABAJO	EQUIPO DE COMPUTACIÓN	SUMINISTROS Y MATERIALES DE OFICINA	\$800,00
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	ENTORNO INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA	1 MES	MARZO DEL 2015	MARZO 2015	CONSULTORÍA TÉCNICA	(FORTALEZAS /DEBILIDADES) *100  (OPORTUNIDADES /AMENAZAS)*100	EQUIPO DE TRABAJO	EQUIPO DE COMPUTACIÓN	SUMINISTROS Y MATERIALES DE OFICINA	\$200,00
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	ESTABLECIMIENTO DE LA MISIÓN, VISION Y OBJETIVOS	1 MES	JULIO DEL 2015	JULIO DEL 2015	CONSULTORÍA TÉCNICA	CONOCIMIENTO DE LA FILOSOFÍA CORPORATIVA _____ *100 FILOSOFÍA CORPORATIVA ESTABLECIDA	EQUIPO DE TRABAJO	EQUIPO DE COMPUTACIÓN	SUMINISTROS Y MATERIALES DE OFICINA	\$200,00
DISEÑO DE PROYECTOS	DETERMINACION DE PROYECTOS PARA CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS	1 MES	OCTUBRE DEL 2015	OCTUBRE DEL 2015	CONSULTORÍA TÉCNICA	PROYECTOS EJECUTADOS _____ * 100 PROYECTOS PLANIFICADOS	EQUIPO DE TRABAJO	EQUIPO DE COMPUTACIÓN	SUMINISTROS Y MATERIALES DE OFICINA	\$100,00
EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	DEPARTAMENTO DE PLANIFICACION Y TALENTO HUMANO	1 MES	NOVIEMBRE DEL 2015	NOVIEMBRE DEL 2015	PLANIFICACION	OBJETIVOS CUMPLIDOS _____ *400 OBJETIVOS PLANTEADOS	EQUIPO DE TRABAJO	EQUIPO DE COMPUTACIÓN	SUMINISTROS Y MATERIALES DE OFICINA	\$80,00
IMPLEMENTACIÓN	PLANIFICACION Y DESARROLLO	3 AÑOS	DICIEMBRE DEL 2015	DICIEMBRE DEL 2017	GERENTE GENERAL	EJECUCIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN _____ *400 PLANES DE ACCIÓN EJECUTADOS	EQUIPO DE TRABAJO	EQUIPO DE COMPUTACIÓN	SUMINISTROS Y MATERIALES DE OFICINA	\$5000,00
TOTAL DE INVERSIÓN DEL PROYECTO										\$6380,00

Fuente: Plan de acción de la empresa TROPIFRUTAS S.A.

Elaboración: Autor

**Nombre del proyecto:**

Implementación de un plan de capacitación

**Antecedentes**

La capacitación en la empresa, es la respuesta de las necesidades que tienen las organizaciones de poder contar con personal calificado, para el puesto en el que se desempeñan, mediante conocimientos tanto teóricos como prácticos, que permitirán mejorar el rendimiento y desempeño laboral.

**Alcance**

La implementación de un plan de capacitación, contempla a todos los beneficiarios del mismo, en este caso a todos los miembros de la empresa.

**Objetivo general**

Desarrollar un plan de capacitación en la empresa, que nos permita tener el personal calificado para brindar un servicio de calidad a nuestros clientes.

**Objetivos específicos**

- Dotar a los miembros de la empresa de los conocimientos necesarios en servicios de calidad.
- Contribuir en la consecución de los objetivos y metas establecidos.
- Establecer un alto nivel de compromiso, competitividad y productividad en los miembros de la empresa.

## **Metas**

Capacitar el 100% de los miembros de la empresa.

## **Políticas**

- Se utilizará los medios adecuados para la implementación del plan de capacitación.
- Se determinará lugares específicos de capacitación y horarios flexibles.
- Los cursos de capacitación se dictarán en manejo e implementación de equipos agrícolas, insumos, semillas, asesoría técnica, manejo al cliente, etc.

## **Estrategias**

- Se dará a conocer a través de memos de los cursos de capacitación que se dictarán en la empresa.
- Se llevará un registro del personal capacitado.
- Las capacitaciones se dictarán con el objetivo de que sean útiles para los puestos de trabajo.

## **Actividades**

- Elaboración e implantación del Plan de capacitación.
- Saber cuáles cursos se van a dictar.
- Determinar personal a ser capacitado

## **Responsables**

Los responsables de la ejecución del plan de capacitación estarán a cargo de la gerencia y la unidad de talento humano.

## **Duración**

La duración del modelo de gestión es de 6 meses, empezando desde la elaboración e implantación hasta el personal capacitado.

## **Recursos**

**Recursos humanos.-** Para la ejecución del plan de capacitación es necesario contar con un gran número de profesionales quienes serán los encargados de dictar las clases de capacitación.

**Recursos económicos.-** Son propios de la empresa.

**Recursos tecnológicos.-** La tecnología se deberá implementar de acuerdo a los planes de acción.

## **Beneficios esperados**

La capacitación es un elemento muy importante dentro de toda organización que quiere enfrentarse a un mundo cada vez más competitivo y globalizado.

Los beneficios son varios ya que al tener personal capacitado nos permitirá el cumplimiento de los objetivos de una manera eficaz y con calidad.

## 4.13 INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión permiten comparar un valor actual, presente o real, con relación a otro valor preestablecido, esperado o programado. Ahora bien, no basta con la construcción de un indicador para que este pueda utilizarse: se requiere de data, de un sistema de información que alimente esas variables para poder lograr el seguimiento, evaluación y control de la situación, operación, proyectos que deban evaluarse y controlarse. El valor de un indicador es igual al valor real sobre el valor programado.

Un indicador de gestión es una forma de medición de las actividades que se llevan a cabo en un proceso, y nos permiten establecer en qué porcentaje se está cumpliendo con estas.

Los indicadores de gestión son una unidad de medida que utiliza la gerencia y que permite evaluar el grado de desempeño de una organización frente a sus objetivos planteados, es realizar una relación entre los objetivos y los resultados.

### 4.13.1 Características de los indicadores

“Los indicadores de gestión deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión para conseguir el objetivo. Estas características pueden ser:”

**Simplicidad.-** Capacidad para definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso.

**Adecuación.-** Entendida como la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.

**Validez en el tiempo.-** Es permanente por el período de tiempo deseado.

**Participación de los usuarios.-** Habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación necesarios para su ejecución.

**Utilidad.-** Estará siempre orientada a buscar las causas que necesiten ser mejoradas dentro y fuera de la empresa.

**Oportunidad.-** Es importante para que así los datos sean recolectados a tiempo para poder actuar.

Por lo antes expuesto los indicadores de gestión deben encontrarse relacionados con los procesos y actividades esenciales de la empresa, de tal manera que estos nos permitan medir el grado de cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

#### **4.13.2 Aspectos a considerar según la formulación de los indicadores**

Deben ser acordados mediante un proceso participativo en el que las personas que intervienen son tanto sujetos como objetos de evaluación, a fin de mejorar conjuntamente la gestión de la Institución.

Se deben considerar acciones para llevar a cabo su instrumentación por el personal normativo y operativo, tomando en cuenta los factores que faciliten su empleo.

Deben enfocarse preferentemente hacia la medición de resultados y no hacia la descripción de procesos o actividades intermedias.

Se recomienda designar un responsable, encargado de validarlos, verificarlos y de aplicar acciones inmediatas para evitar una desviación negativa, así como de preparar e concentrado de información de los mismos.

Se formulan mediante el método deductivo, se implementan por el método inductivo, y se validan a través del establecimiento de estándares de comportamiento de las partes del proceso que se está midiendo.

**Cuadro 30. Indicadores de gestión de la empresa Tropifrutas S.A.**

Áreas / Descripción	Objetivo	Indicador	Definición	Formula
<b>Administrativa</b>				
Implementación del Plan Estratégico	Mejorar la gestión Administrativa de la empresa TROPIFRUTAS S.A.	EFFECTIVIDAD ESTRATÉGICA EN LA GESTIÓN	Determinar la efectividad en la aplicación de estrategias utilizadas e implementadas sobre el total de estrategias propuestas.	Nº de estrategias propuestas / "sobre" Nº de estrategias aplicadas Nº de estrategias exitosas/ "sobre" Nº de estrategias aplicadas.
Estructura organizacional de la empresa	Optimizar el desarrollo de funciones y actividades de la empresa encaminándola a cumplir con la misión para la que fue creada.	CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ESTABLECIDOS	Identificar y priorizar los objetivos tomando en cuenta las necesidades de los clientes.	Nº de objetivos identificados / "sobre" Nº de objetivos cumplidos Nº de necesidades satisfechas/ "sobre" Nº de objetivos cumplidos
Atención al cliente	Satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos con una gestión administrativa eficiente	SATISFACCIÓN DE CLIENTES	Establecer el grado de satisfacción de los clientes.	Nº de pedidos atendidos / "sobre" Nº de pedidos recibidos.
Establecimiento Claro de Funciones Correspondientes al cargo.	Mejorar el funcionamiento del Talento Humano, por medio del establecimiento específico del manual de funciones y responsabilidades de los puestos presentes dentro de la empresa.	DESARROLLO DEL MANUAL DE FUNCIONES PARA CADA PUESTO	Lograr la distribución correcta de las responsabilidades y funciones para optimizar el tiempo en los procesos evitando la duplicación y superposición de las mismas.	Actividades realizadas / "sobre" Tiempo de gestión.
Sistema de calidad y mejoramiento continuo en planes y programas.	Dar un servicio de calidad y buscar el mejoramiento continuo	CALIDAD DE PLANES Y PROGRAMAS	Hacer del talento humano más eficaz y eficiente, para de esta manera brindar una atención y servicio de calidad que mejore continuamente	Recursos utilizados/ "sobre" Planes y/o programas
Comunicación Efectiva	Mantener una comunicación más directa entre todos los miembros de la empresa.	CANALES DE INFORMACIÓN CONVENIENTES	Conseguir el trato apto de todos los datos recibidos, evaluando cada uno de los procesos de tramitación de información interna y externa; por cualquiera de los canales de comunicación que ésta llegue.	Nº de documentación recibida/ "sobre" Tiempo de respuesta.
<b>Recursos Humanos</b>				
Capacitación del personal dela empresa.	Mejorar la eficiencia del Recurso Humano	IMPLEMENTACIÓN DE CAPACITACIÓN	Capacitar al personal para lograr la consecución de los objetivos y metas establecidos.	Nº de empleados capacitados / "sobre" Nº total de empleados
Evaluación de la Capacitación	Controlar la incidencia de la capacitación en la gestión del personal	EFFECTIVIDAD DE LA CAPACITACIÓN	Permitirá conocer los resultados y efectos del proceso de capacitación.	Capacitación / "sobre" Desempeño
Motivación del Recurso Humano	Alcanzar un personal motivado, con alto sentido de lealtad a la Institución.	MOTIVACIÓN DEL PERSONAL	Cumplir con las necesidades de superación del personal.	Nº de necesidades satisfechas del personal/ "sobre" Nº de programas de motivación
<b>Cultura Organizacional</b>				
Compromiso Institucional	Prestar un servicio de calidad al cliente en relación a los principios de la institución.	COMPROMISO INSTITUCIONAL	Fomentar la cultura organizacional basada en el trabajo de calidad y la satisfacción de las necesidades de los clientes.	Servicios prestados / "sobre" Clientes satisfechos.
Predominio de la participación y el trabajo en equipo.	Crear un ambiente adecuado para el trabajo en equipo.	RELACIONES LABORALES	Tomar decisiones en grupo y realizar de mejor manera el trabajo designado.	Nº de reuniones realizadas/ "sobre" Decisiones tomadas

**Fuente:** Gestión administrativa, Recursos Humanos y Cultura Organizacional de la empresa TROPIFRUTAS S.A.

**Elaboración:** Autor

#### **4.14 DISCUSIÓN SOBRE EL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TROPIFRUTAS S.A., CANTÓN QUEVEDO, PERÍODO 2014-2017**

Plan estratégico es uno de los aspectos que demuestra que nuestra organización posee ese deseo de planificar, de crecer, de marcar las pautas de la evolución de la organización, también es un documento que sintetiza a nivel económico, financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa. **(Martínez & Milla, 2012).**

El plan estratégico es de gran importancia para la empresa TROPIFRUTAS S.A., ya que les ayuda a plasmar la dirección de la organización por parte de sus directivos para una adecuada toma de decisiones acorde con sus objetivos establecidos, también contiene información de datos reales y actualizados para así optimizar los recursos, mediante la formulación de planes y programas para lograr los objetivos propuestos por la empresa.

La planeación estratégica versa sobre la formulación, la ejecución y la formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas y de las amenazas y oportunidades externas a la organización, el establecimiento de misiones del sector y de la organización dentro de ese sector, la determinación de objetivos, el desarrollo de las estrategias alternativas, su análisis, la asignación de preferencia y la decisión de cuáles escoger. **Díaz, LF. (2005).**

El plan estratégico es un elemento fundamental en la empresa TROPIFRUTAS S.A. para que en el futuro pueda tener un mejor crecimiento en el mercado de jugos, para esto se debe realizar varios procesos en la adquisición del producto con un alto estándar de calidad y de esta manera satisfacer a la comunidad de una forma eficiente y eficaz.

Pues bien al hablar del plan estratégico de la empresa, nos estamos refiriendo al plan estratégico en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que se ha adoptado, para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés. **(Sainz de Vicuña, 2012)**

TROPIFRUTAS S.A. se especializa en el concentrado de jugo de maracuyá para esto buscar fomentar activamente la prosperidad en los negocios de todos sus colaboradores en la cadena de distribución los cuales son clientes y proveedores, con el fin de alcanzar metas y objetivos a largo plazo

#### **4.14.1 Comprobación de hipótesis**

Al dar por terminado todas las etapas de este plan, se puede afirmar que la hipótesis planteada resultó correcta y favorable por tal razón el plan estratégico mejorara y ayudara a la empresa TROPIFRUTAS S.A. de la ciudad de Quevedo a ser una de las pioneras en el mercado de jugo de maracuyá, lo cual el plan estratégico contribuirá de manera favorable en la correcta toma de decisiones y a la hora de realizar las actividades.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 5.1 CONCLUSIONES

- La matriz FODA identificó la situación actual que tiene la empresa TROPIFRUTAS S.A. determinando que la misma no cuenta con políticas y estrategias claras, no cuenta con un organigrama, el personal tiene falencias en aspectos de atención al cliente, los clientes conocen de manera informal los servicios que ofrece la empresa, no cuenta con visión, misión, etc.
- La interpretación de los resultados de la matriz FODA determino que dentro de las fortalezas la empresa TROPIFRUTAS S.A. cuenta con un equipo profesional con amplia experiencia, notoriedad de marca a nivel nacional, red de distribución asentada, alta fidelización de clientes, lo cual brinda oportunidades a la empresa como tendencia favorable en el mercado, rápida evolución tecnológica, posibilidad de establecer alianzas estratégicas, aparición de nuevos segmentos, etc.
- La empresa TROPIFRUTAS S.A. por no contar con un plan estratégico ha incidido negativamente en la gestión administrativa de la misma, no cuenta con principios, valores, objetivos, políticas, estrategias, plan operativo anual, etc. lo cual ha producido falta de compromiso del talento humano que labora en la empresa en la consecución de metas a corto, mediano y largo plazo.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- La empresa TROPÍFRUTAS S.A. tendrá que implementar políticas y estrategias claras, establecer un organigrama, plantear un plan de capacitación de conocimientos básicos dirigidos al talento humano, así como también dar a conocer la visión, misión y objetivos propuestos, puesto que es más fácil que el personal se involucre y se comprometa con su trabajo para alcanzar los objetivos organizacionales
- La alta gerencia trabajara con mayor ahínco en convertir las debilidades y amenazas en fortalezas y nuevas y mejores oportunidades mediante la aplicación del plan estratégico y el plan de marketing para implementar la venta de concentrado de maracuyá a nuevos mercados para diversificar los ingresos, así como también incentivar en el consumidor final los beneficios en su salud de consumir jugo natural de maracuyá en su vida diaria.
- La aplicación del plan estratégico en la empresa TROPÍFRUTAS S.A. mejorará la gestión administrativa, brindando mejores servicios y productos a los clientes a corto mediano y largo plazo, así como también fortalecerá los principios y valores de la empresa, objetivos, políticas, estrategias, plan operativo anual así como su misión y visión.

**CAPÍTULO VI**  
**BIBLIOGRAFÍA**

## 6.1 LITERATURA CITADA

Amaya, A. J. (2010). Toma de decisiones gerenciales. Bogotá: Eco. Ediciones.

Chiavenato, I. (2009). Administración proceso administrativo. Santa Fe:

Daniel Martínez Pedros & Artemio Milla Gutiérrez (2005). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro del mando integral. España

McGran-Hill interamericana.

Coche, A.G., Muir, J.F., Laughlin, T. - 2009 - pág. 355

Escribano, r. G., Alcaraz, C. J., & Fuentes, M. (2014). POLITICAS DE MARKETING. Madrid: Paraninfo, S.A.

Fernández, L. A. (2012). Concepto de estrategia empresarial. Madrid: OEI.

Fernando González Laxe, Instituto Universitario de Estudios Marítimos- pág. 94

Georges Guénaux - 2008 - pág. 48

Germán Ignacio Ochoa Zuaga Ochoa Z., Allan A. Wood S., Carlos Gilberto Zárate - 2008 – pág. 201

Hishamunda, N., Subasinghe, R.P. – 2010 – pág. 4

Luis Fernando Díaz Jiménez (2005). Análisis y Planeamiento. San José, Costa Rica: Primera Edición. EUNED. Editorial Universidad Estatal a Distancia

Martínez, D., & Milla, G. A. (2012). Elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Madrid: Díaz de santos, S.A

MGPP Axel Ritter Rodríguez - 2009 – pág. 48

Munuera, A. J., & Rodríguez, E. A. (2012). Estrategias de marketing. Madrid: ESIC.

Navajo, G. P. (2009). Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas. Madrid: NARCEA, S.A.

Pérez, A. F. (2013). Comercialización de productos y servicios en pequeños negocios o microempresas. España: CEP S.L.

Pérez, C. M. (2005). Los Indicadores de Gestión. México: Soporte. Pág. 147

Rivera, c. J., & López, R. M. (2012). Dirección de marketing; fundamentos y aplicaciones. Madrid: ESIC EDITORIAL.

Sainz de vicuña, A., (2012). El plan estratégico en la práctica (3 ed.). Madrid: ESIC.

Vergara, C. N. (2012). Marketing y comercialización internacional. Bogotá: Eco. Ediciones.

Zambrano, B. A. (2007). Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública. Caracas: UCAB.

Zanchez, H., Flores, A., & Martin, M. M. (2011). Métodos e indicadores para la evaluación de los servicios de salud. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.

Vaclav Smil - 2009 – pág. 411

Zarragoitia, A. M. (2005). La formación en gestión de recursos humanos: factor clave el en emprendimiento empresarial. Pág. 146

## 6.2 LINKOGRAFÍA

altaproductividad.com 2010. Especialidades empresariales para la alta competitividad, problemas más comunes (en línea). Consultado 8 de enero 2015. Disponible en: <http://www.altaproductividad.com/id2.html>

Hill, B. 2011. ¿Cuáles son los factores que afectan la satisfacción laboral? (en línea). Consultado 10 de enero 2015. Disponible en: <http://pyme.lavoztx.com/cules-son-los-factores-que-afectan-la-satisfaccin-laboral-5679.html>

Empresa y negocios Ejemplosde.org. 2012-2015. Ejemplos de valores de una empresa (en línea). Consultado 11 de enero 2015. Disponible en: <http://ejemplosde.org/empresas-y-negocios/valores-de-empresas/#ixzz3WSVTL1OD>

Andia Conislla, E. 2012. Objetivos e importancia de una empresa. (en línea). Consultado 12 de enero 2015. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos75/onjetivos-importancia-empresa/onjetivos-importancia-empresa.shtml>

crecenegocios.com. 2014. Los objetivos de una empresa (en línea). Consultado 13 de enero 2015. Disponible en: <http://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/>

definicion.de/plan-operativo 2014. Definición de plan operativo (en línea). Consultado 16 de enero 2015. Disponible en: <http://definicion.de/plan-operativo/>

## **CAPÍTULO VII**

### **ANEXOS**

### Anexo 1. Asociación de agricultores de Tropifrutas S.A.

Lista 1		Lista 2	
Nombres	Número de cédula	Nombres	Número de cédula
Avilés Lamilla Diana Beatriz	1206212118	Galarza Ramos José Reinaldo	1724369275
Avilés Martínez Euclides	1202788004	Galarza Ramos Ricardo Guillermo	1204219362
Briones Pilco Milton	1206518480	Herrera Coronel María Araceli	1204913238
Carrasco Chávez Darwin	1201940244	Hinojosa Gonzales Betty	1200933893
Carrasco Chávez Héctor	1207515295	Llamusca Orozco Yolanda	1204183188
Castillo Tello Carmen	1205257684	Macías Cotto Julio	1909034340
Cedeño Morales Esther María	1202918098	Moncada Orozco José Ignacio	1200543138
Cepeda Barco Arcadio Fortunato	1200377859	Montoya Martínez Benita Eucrasia	1201864574
Cepeda Barco Dionisio Cornelio	1200398491	Orozco Miranda Manuel Anastasio	1202891377
Chávez Dávila Alfonso Rolando	1201285806	Orozco Laje José Rufiño	1203733249
Coronel Arias Pedro	1204183287	Orozco Miranda Isabel Marlene	1202891469
Enderica Orozco Fulgencio Everaldo	1203178395	Orozco Miranda Jacinto	1706434105
Espinoza Montoya Johnny	1201642251	Orozco Miranda Marciano Vidal	1201377270
Galarza Pluas Víctor	1204181067	Orozco Miranda Wilfrido Felipe	1201404066
Galarza Ramos Carlos Olmedo	1207221019	Pisco Arreaga Víctor Hugo	1200828992

**Fuente:** Asociación de agricultores de la empresa TROPIFRUTAS S.A.

**Elaboración:** Autor

## Anexo 2. Encuesta a clientes



### Instrucciones:

1. Responda con sinceridad las siguientes preguntas que se formulan a continuación.
2. Marque con una X en la pregunta escogida y en las preguntas de opción múltiple (solo una).
3. Los datos son de absoluta reserva, objeto de un estudio académico y no se debe suscribir.

### 1. ¿Cuánto tiempo lleva utilizado los productos/servicios de la empresa Tropifrutas S.A.?

- Menos de un mes
- De uno a tres meses
- De tres a seis meses
- Entre seis meses y un año
- Entre uno y tres años
- Más de tres años
- Nunca los he utilizado

### 2. ¿Cómo conoció a la empresa Tropifrutas S.A.?

- TV
- Radio

- Internet
- Prensa o revistas
- Amigos, colegas o contactos
- No la conozco
- Otro

**3. ¿Con qué frecuencia utiliza los productos de la empresa Tropifrutas S.A?**

- Una o más veces a la semana
- Dos o tres veces al mes
- Una vez al mes
- Menos de una vez al mes
- Nunca lo he utilizado
- Otro

**4. ¿En comparación con otras alternativas de tipo del producto, el producto de la empresa Tropifrutas es?**

- Mucho mejor
- Algo Mejor
- Más o menos igual
- Algo peor
- Mucho peor
- No lo sé

**5. ¿Ha recomendado usted la empresa Tropifrutas a otras personas?**

- Sí  No

**6. ¿Comprará o utilizará usted productos de la empresa Tropifrutas de nuevo?**

- Seguro que si
- Probablemente que si
- Puede que sí, puede que no
- Probablemente no
- Seguro que no

**7. ¿Su confianza en relación con la empresa Tropifrutas S.A es?**

- Excelente
- Bueno
- Muy bueno
- Malo
- Regular

### Anexo 3. Encuesta a empleados



#### Objetivo:

Conocer la situación actual de la empresa Tropifrutas S.A. para así poder determinar las debilidades y fortalezas de la empresa.

#### Instrucciones:

1. Responda con sinceridad las siguientes preguntas que se formulan a continuación.
2. Marque con una X en la pregunta escogida y en las preguntas de opción múltiple (solo una).
3. Los datos son de absoluta reserva, objeto de un estudio académico y no se debe suscribir.

#### 1. ¿Cómo califica el organigrama estructural que tiene la empresa

**Tropifrutas S.A.?**

Excelente

Bueno

Malo

**2. ¿Las funciones y responsabilidades asignadas a sus compañeros se las realiza en forma?**

Excelente

Bueno

Malo

**3. ¿Cómo considera usted el espacio físico en que desarrolla su trabajo?**

Excelente

Bueno

Regular

Malo

**4. ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa Tropifrutas S.A.?**

Sí

No

**5. ¿La comunicación con sus compañeros de trabajo la considera usted?**

Excelente

Bueno

Regular

Malo

**6. ¿La motivación que recibe usted en su trabajo es?**

Excelente

Bueno

Regular

Malo

**7. ¿El tipo de liderazgo que usted recibe de su superior lo considera?**

Autocrático

Democrático

**8. ¿Las directivas propician un buen ambiente de trabajo?**

Sí  No

**9. ¿Los equipos computacionales que tiene la entidad los considera usted?**

Excelentes

Bueno

Regular

Malo

**10. ¿Existen programas de capacitación?**

Sí  No

**11. ¿Conoce usted para qué sirve un plan estratégico?**

Sí  No

**12. ¿La empresa cuenta con un plan estratégico definido?**

Sí  No

**13. ¿Existe la colaboración necesaria del personal de trabajo en las actividades planificadas?**

Siempre

Rara vez

Nunca