



Facultad de Ciencias de la Administración

**Carrera de Tecnología Superior en Gestión
Empresarial**

Diseño de la planificación estratégica de la dirección
administrativa de la empresa Agrototal

**Trabajo de titulación previo a la obtención del
grado de Tecnólogo Superior En Gestión
Empresarial**

Autor:

Erick Josué Suin Zhunio

Director:

Pedro Fernando Guerrero Maxi

Cuenca – Ecuador

Año

2026

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres, quienes han sido el pilar fundamental en mi formación personal y académica. Su ejemplo y esfuerzo han sido la motivación constante para alcanzar esta meta.

AGRADECIMIENTO

Me gustaría expresar mi más profundo sentido de agradecimiento en primer lugar a Dios, ya que me ha provisto de la salud y sabiduría necesaria para afrontar todo ese proceso. En segundo a lugar a mis padres por su entrega y amor incondicionales en los que he encontrado apoyo y una base firme durante mi desarrollo como persona.

Índice de Contenidos

Dedicatoria	i
Agradecimientos	ii
Índice de Contenidos	iii
Índice de Tablas	v
Índice de Ilustraciones	vi
Índice de Anexos	vii
Resumen y Abstract	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1	3
1. ANALISIS DE LA SITUACIÓN INICIAL DE LA COMPAÑÍA AGROTOTAL	3
1.1. Análisis Situacional De La Compañía	3
1.2. Contexto del Sector	27
1.3. Fundamentos Teóricos de la Dirección estratégica	28
1.4. Importancia del Cuadro de Mando Integral (CMI).....	30
CAPITULO 2	32
2. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	32
2.1. Valores Estratégicos:	32
2.2. Visión.....	34
2.2.1. Visión de la empresa.....	35
2.3. Misión.....	36
2.3.1. Misión de la empresa:.....	36
2.4. Matriz de decisión de factores estratégicos.....	37
CAPITULO 3	42
3. PLANEACIÓN A LARGO Y A MEDIANO PLAZO.....	42
3.1. Temas Estratégicos.....	42
3.2. Aplicación en el negocio	42
3.2.1. Temas críticos:.....	43
3.3. Asuntos Estratégicos	44
3.4. Objetivos Estratégicos e Indicadores Clave de Desempeño	46
	iii

3.4.1. Asuntos críticos:	48
3.5. CMI.....	52
3.6. Plan Estratégico.....	54
CONCLUSIONES	58
RECOMENDACIONES	60
Referencias	61

Índice de Tablas

Tabla 1	Matriz de valores estratégicos de la empresa Agrototal	33
Tabla 2	Matriz de decisión de factores estratégicos de la empresa Agrototal	41
Tabla 3	Tabla de Temas Estratégicos para la Empresa Agrototal.....	43
Tabla 4	Tabla de Asuntos Estratégicos de la Empresa Agrototal	45
Tabla 5	Matriz FO-FA-DO-DA.....	47
Tabla 6	Matriz de Evaluación de Asuntos Estratégicos	48
Tabla 7	Tabla de Estrategias de Valor de la Empresa Agrototal	50
Tabla 8	Matriz de objetivos estratégicos de la empresa Agrototal	51
Tabla 9	Tabla de indicadores clave de desempeño	53
Tabla 11	Tablero de control	56

Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Mapa estratégico.....	55
--	----

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo proponer una planificación estratégica para la dirección administrativa de la empresa Agrototal, ubicada en la parroquia de Tarqui, cantón Cuenca, con el fin de competitividad, organización interna y toma de decisiones. La investigación se fundamenta en los principios de la gestión y dirección estratégica, considerando la importancia del análisis situacional interno y externo como base para la formulación de estrategias. Para su desarrollo, se emplearon métodos de análisis cualitativo, apoyado en la observación directa y diagnóstico empresarial, identificando debilidades clave como la falta de uso estratégico de la información, ausencia de planificación formal, procesos empíricos y limitada gestión del conocimiento. Entre los principales hallazgos se evidenció que, si bien la empresa posee estabilidad operativa y crecimiento en ventas, carece de herramientas estratégicas que permitan optimizar su rendimiento y reducir riesgos. Como resultado, se propone la implementación de un modelo de planificación estratégica que incluye el uso de indicadores, mejora en la gestión de inventarios, fortalecimiento del talento humano y aprovechamiento de sistemas tecnológicos. Se concluye que la adopción de una planificación estratégica permitirá a Agrototal tomar decisiones más acertadas, mejorar su eficiencia operativa y fortalecer su posicionamiento en el mercado agropecuario.

Palabras clave: Análisis situacional, competitividad, gestión empresarial, planificación estratégica, toma de decisiones.

ABSTRACT

This degree project aims to design a strategic planning framework for the administrative management of AgroTotal, a company located in the city of Cuenca, with the purpose of improving its competitiveness, internal organization, and decision-making processes. The research is based on the principles of strategic management and direction, emphasizing the importance of internal and external situational analysis as the foundation for strategy formulation. For its development, qualitative analysis methods were used, supported by direct observation, document review, and business diagnosis, identifying key weaknesses such as the lack of strategic use of information, absence of formal planning, empirical processes, and limited knowledge management. Among the main findings, it was observed that although the company shows operational stability and sales growth, it lacks strategic tools to optimize its performance and reduce risks. As a result, the implementation of a strategic planning model is proposed, including the use of indicators, improvement in inventory management, strengthening of human talent, and better use of technological systems such as Odoo. It is concluded that adopting strategic planning will enable AgroTotal to make more accurate decisions, improve its operational efficiency, and strengthen its position in the agricultural supply market.

Keywords: situational analysis, competitiveness, business management, strategic planning, decision making.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el entorno empresarial se caracteriza por ser dinámico, competitivo y altamente exigente, especialmente para las pequeñas y medianas empresas, que enfrentan constantes cambios en el mercado, en la tecnología y en las necesidades de los clientes. En este contexto, la planificación estratégica se convierte en una herramienta fundamental que permite a las organizaciones definir su rumbo, optimizar sus recursos y mejorar su capacidad de adaptación frente a las condiciones del entorno. Sin embargo, muchas empresas, particularmente en el sector agropecuario, aun operan bajo esquemas empíricos, basados en la experiencia y en la toma de decisiones intuitivas, lo que limita su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.

La empresa Agrototal, dedicada a la comercialización de insumos agropecuarios en la parroquia de Tarqui, no es ajena a esta realidad. A lo largo de su desarrollo, ha logrado consolidarse como un negocio funcional, con un crecimiento sostenido en ventas y una base estable de clientes. No obstante, su gestión se ha fundamentado principalmente en la práctica diaria, sin el apoyo de una planificación estratégica formal ni el uso sistemático de herramientas de análisis que permitan aprovechar de manera eficiente la información disponible. Esta situación se refleja en diversas debilidades identificadas, como la falta de segmentación de clientes, el limitado aprovechamiento del sistema informático con el que se cuenta, la ausencia de indicadores de gestión, el manejo empírico de precios, la escasa innovación en productos y servicios, y la inexistencia de planes estructurados en áreas clave como la comunicación, la toma de decisiones y la gestión de talento humano.

Adicionalmente, el contexto del sector agropecuario en el austro ecuatoriano presenta características particulares que influyen directamente en el desempeño de este tipo de negocios. Los almacenes agropecuarios cumplen un rol importante como intermediarios entre los proveedores y los productores locales, facilitando el acceso a insumos necesarios para la actividad agrícola y ganadera, sin embargo, también enfrenta desafíos relacionados con la competencia, la variabilidad de precios, la dependencia de proveedores y la falta de información estructurada sobre el mercado, lo que incrementa la necesidad de contar con herramientas estratégicas que permitan una mejor gestión y toma de decisiones.

Frente a esta problemática, el presente trabajo tiene como propósito diseñar una planificación estratégica para la dirección administrativa de Agrototal, que sirva como guía para orientar acciones hacia un crecimiento más ordenado, eficiente y sostenible. Para ello, se parte de un análisis situacional inicial que permite diagnosticar la realidad interna y externa de la empresa, identificar sus principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y establecer una base sólida para la formulación de estrategias.

El desarrollo de este estudio se fundamenta en los principios de la gestión estratégica, entendida como un proceso continuo de análisis, toma de decisiones y ejecución de acciones orientadas a generar valor y mantener ventajas competitivas en el tiempo. En este sentido, la propuesta busca no solo establecer lineamientos estratégicos, sino también fomentar en uso de herramientas tecnológicas, el desarrollo del talento humano y la implementación de indicadores que faciliten el control y la mejora continua del negocio.

Para finalizar, esta investigación pretende aportar a la empresa Agrototal una visión más estructurada de su gestión, permitiéndole dejar de operar únicamente de manera empírica y avanzar hacia un modelo basado en la planificación, el análisis y la toma de decisiones informadas, con el objetivo de fortalecer su competitividad y asegurar su permanencia en el mercado.

CAPITULO 1

1. ANALISIS DE LA SITUACIÓN INICIAL DE LA COMPAÑÍA AGROTOTAL

1.1. Análisis Situacional De La Compañía

MERCADO

1. ¿Qué mercado(s) atendemos y quiénes son nuestros clientes?

La empresa reconoce que actualmente cuenta con una noción general sobre el mercado al que atiende, ya que su ubicación en la Panamericana Sur, kilómetro 8, le permite recibir principalmente clientes de las zonas aledañas a esta vía principal. No obstante, se evidencia que no existe una segmentación clara de los clientes en función de variables como edad, preferencias o ubicación geográfica específica. Esta falta de segmentación constituye una debilidad, pues limita la posibilidad de diseñar estrategias comerciales más efectivas. En este sentido, se considera prioritario trabajar en un análisis más detallado que permita identificar y clasificar a los diferentes grupos de clientes para atender mejor sus necesidades y fortalecer la posición del negocio en el mercado.

2. ¿Quiénes son nuestros proveedores?

La empresa cuenta con una base de datos de proveedores que registra las compras realizadas, los productos adquiridos y las fechas correspondientes. Sin embargo, reconoce que esta información aún no se ha aprovechado de manera estratégica para generar estadísticas y métricas que permitan evaluar el desempeño y la dependencia hacia cada proveedor. Un aspecto crítico identificado es la alta concentración en pocos proveedores para productos clave, como los granos al granel (chanca, trigo, semola, arroz), lo que expone al negocio a riesgos significativos en caso de incrementos de precios, retrasos en entregas o interrupciones en la distribución. Actualmente no se dispone de un plan de contingencia ni de proveedores alternativos que mitiguen estos riesgos, lo que constituye una debilidad importante a considerar. En este sentido, se reconoce la necesidad de diversificar y fortalecer la gestión de proveedores con miras a garantizar mayor seguridad y estabilidad en el abastecimiento.

3. ¿Quiénes son nuestros competidores?

La empresa identifica como principales competidores a los almacenes agropecuarios ubicados en la Panamericana Sur, tanto en el kilómetro 8 como en la salida de Cuenca. Sin embargo, reconoce que actualmente no se dispone de un registro detallado que permita conocer con claridad quiénes son estos competidores, cuáles son sus características, fortalezas y debilidades, ni cómo se posicionan en el mercado. El conocimiento que se tiene hasta ahora es de carácter empírico y limitado, lo que representa una amenaza para el negocio, pues dificulta anticiparse a las estrategias de la competencia y aprovechar posibles oportunidades.

Se considera fundamental realizar un análisis más profundo y sistemático del entorno competitivo, con información cuantitativa y comparativa, que permita identificar aspectos como precios, estrategias de servicio y diferenciación. De esta manera, la empresa podrá diseñar acciones más efectivas para enfrentar a sus competidores, detectar oportunidades de mejora y fortalecer su posición en el mercado.

4. ¿Qué percepción tienen nuestros clientes y competidores de nuestros productos/servicios?

La empresa reconoce que actualmente no dispone de información precisa ni sistemática sobre la percepción que tienen sus clientes o competidores acerca de sus productos y servicios. El conocimiento que se maneja es meramente empírico, basado en la observación cotidiana y en suposiciones, lo que no constituye un análisis confiable ni útil para la toma de decisiones estratégicas.

En la práctica, la organización se limita a atender a los clientes en el día a día y a procurar ofrecer un buen servicio, sin contar con encuestas, estudios de satisfacción o mecanismos que permitan medir la imagen que proyecta en el mercado. Esta ausencia de información representa una debilidad, ya que impide conocer con claridad si los clientes perciben calidad, si existen aspectos a mejorar o si la empresa mantiene o pierde competitividad frente a los demás actores del sector.

5. ¿Cuál es nuestro nivel de competitividad y participación de mercado?

La empresa reconoce que no cuenta con información cuantitativa ni estudios específicos que permitan determinar con precisión su nivel de competitividad o participación en el mercado. En la actualidad, este aspecto se maneja de manera empírica, basándose únicamente en percepciones generales y en la observación del entorno. Esta falta de datos concretos representa una debilidad, ya que impide conocer con claridad la posición de la empresa frente a sus competidores y limita la capacidad de diseñar estrategias orientadas a fortalecer su presencia en el sector.

PERSONAL

6. ¿Disponemos del personal necesario e idóneo en todos los niveles de la organización?

La empresa reconoce que, al ser un almacén agropecuario de tamaño reducido, cuenta con el personal suficiente únicamente para cubrir las tareas básicas de operación, como ventas, organización de bodega, manejo de inventarios, facturación y atención al cliente. Estas funciones son desempeñadas de manera polivalente por los miembros del equipo familiar y un colaborador de apoyo, lo que permite mantener el negocio en funcionamiento.

No obstante, se identifica como una debilidad crítica la falta de personal técnico especializado, como médicos veterinarios o ingenieros agrónomos, que puedan brindar asesoría profesional y de calidad en temas relacionados con sanidad animal o cultivos. Esta carencia limita el potencial de crecimiento del negocio y restringe la explotación de líneas clave como la de productos veterinarios y agroquímicos. En consecuencia, aunque la empresa logra cumplir con lo esencial, su capacidad para diferenciarse mediante un servicio técnico especializado es mínima, lo que representa una desventaja competitiva frente a otros almacenes del sector

7. ¿Nuestras prestaciones cumplen con la ley y son comparables con las de nuestros competidores?

La empresa reconoce que cumple con ciertos aspectos básicos de las prestaciones laborales, como el pago del salario establecido legalmente, vacaciones y algunos beneficios adicionales que contribuyen a un entorno laboral estable y cómodo. Sin embargo, también identifica que existen áreas que deben fortalecerse para alinearse plenamente con los derechos del trabajador y con lo que dicta la normativa vigente.

En la actualidad, no se cuenta con información clara sobre las prestaciones que ofrecen los competidores, lo que dificulta establecer una comparación objetiva. No obstante, la organización es consciente de que se requiere avanzar hacia un mayor cumplimiento de los estándares laborales, con el fin de garantizar la seguridad y el bienestar del personal, al mismo tiempo que se reducen posibles riesgos legales para la empresa.

8. ¿Qué percepción tiene nuestro personal de nuestras prestaciones?

La empresa reconoce que no cuenta con mecanismos formales para conocer de manera objetiva la percepción del personal respecto a las prestaciones que se ofrecen. Si bien el hecho de mantener estabilidad en el equipo refleja un nivel de conformidad, también se identifica que la ausencia de espacios de retroalimentación directa impide conocer con certeza qué aspectos son valorados y cuáles podrían mejorarse.

En este sentido, se considera necesario implementar procesos más estructurados de comunicación interna que permitan recoger la opinión de los colaboradores. Esto contribuiría no solo a fortalecer la transparencia en la gestión laboral, sino también a detectar oportunidades de mejora que favorezcan la satisfacción y el compromiso del personal.

9. ¿Existen planes de incentivos, reconocimientos y/o promoción?

La empresa reconoce que actualmente no dispone de planes formales de incentivos, reconocimientos o promoción para su personal. Las labores se desarrollan de manera básica, limitándose al cumplimiento de las funciones asignadas, sin que existan mecanismos que fomenten la motivación, la capacitación continua o el crecimiento profesional.

Esta situación se identifica como una debilidad dentro de la organización, ya que la ausencia de incentivos limita la posibilidad de fortalecer el compromiso y el sentido de pertenencia del personal. En este contexto, se considera importante diseñar estrategias que permitan reconocer el esfuerzo de los colaboradores y crear oportunidades de desarrollo que aporten al mejor desempeño del negocio.

10. ¿Cómo logramos nuestro desarrollo organizacional?

La empresa reconoce que su desarrollo organizacional se ha dado principalmente de manera empírica, a través del aprendizaje progresivo y de la experiencia adquirida en el día a día. Desde sus inicios no se contaba con conocimientos previos en áreas clave como el manejo de inventarios o la gestión de un negocio agropecuario, por lo que el crecimiento se ha basado en la metodología de prueba y error, así como en la capacidad de adaptación frente a las necesidades de los clientes.

Este proceso ha estado sostenido por el esfuerzo familiar y la dedicación constante, sin que hasta el momento se haya implementado una planificación estratégica formal, asesoría externa o capacitaciones específicas. Aunque este enfoque permitió consolidar el negocio desde cero, también se identifica como una limitación que debe ser atendida para avanzar hacia un modelo más estructurado y sostenible en el futuro.

PRODUCTOS / SERVICIOS

11. ¿Cuáles son nuestros productos/servicios preferidos por nuestros clientes?

La empresa identifica que los productos más demandados por los clientes corresponden principalmente a los granos al granel y a los alimentos balanceados para ganado, los cuales constituyen la base de las ventas actuales. Sin embargo, este conocimiento se maneja de manera superficial, ya que no se cuenta con un análisis más profundo ni con metodologías claras que permitan aprovechar esta información para la toma de decisiones estratégicas.

Hasta el momento, la preferencia de los clientes ha sido atendida de forma reactiva, respondiendo a la demanda cotidiana sin un enfoque de planificación que permita potenciar dichas categorías. En este sentido, se reconoce que la información sobre los productos preferidos representa una oportunidad importante para orientar mejor las estrategias comerciales, fortalecer las líneas más rentables y consolidar el crecimiento del negocio.

12. ¿Cuál es la proporción de nuevos productos/servicios en nuestra cartera de productos/servicios?

La empresa reconoce que actualmente no dispone de un registro específico ni de un cálculo claro que permita identificar la proporción de nuevos productos o servicios dentro de su cartera total. Si bien el sistema de gestión permite registrar las incorporaciones recientes, esta información no se ha consolidado ni se utiliza como un indicador estratégico.

De igual manera, no existe una planificación previa que defina objetivos sobre la cantidad o proporción deseada de nuevos productos a integrar en la oferta. Esta falta de control y seguimiento limita la capacidad de evaluar el nivel de innovación del negocio, por lo que se considera necesario implementar mecanismos que permitan medir este aspecto y utilizarlo como una herramienta para la toma de decisiones futuras.

13. ¿Cuál es la frecuencia de innovación de nuestros productos/servicios?

La empresa señala que la innovación no se desarrolla bajo un calendario ni con una planificación formal, sino que surge de manera reactiva frente a necesidades específicas. En este sentido, los cambios no siempre se reflejan en la creación de nuevos productos o servicios, sino principalmente en mejoras de procesos, sistemas y formas de gestión.

Entre las innovaciones más frecuentes se encuentran la incorporación de nuevas formas de manejo contable, ajustes en la exhibición y transporte de los productos, así como la búsqueda de alternativas que permitan optimizar la operación del negocio. Sin embargo, se reconoce que en áreas clave como la atención al cliente o la introducción de nuevos productos, la innovación ha sido limitada. Esta situación podría convertirse en una debilidad a corto y mediano plazo, ya que reduce la capacidad de diferenciarse frente a la competencia y de responder de manera proactiva a las demandas del mercado.

14. ¿Qué valor agregamos a nuestros productos/servicios?

La empresa reconoce que su principal valor agregado no se centra en la asesoría técnica especializada, sino en aspectos prácticos y significativos que mejoran la experiencia de compra de los clientes. Entre estos se destacan la disponibilidad de un amplio parqueadero que brinda seguridad y comodidad, la rapidez y eficiencia en el despacho de productos, así como un trato cercano y amigable en el proceso de atención. Si bien estos elementos no representan un factor altamente diferenciador frente a la competencia, sí constituyen parte de la identidad del negocio y aportan confianza a los clientes. No obstante, se reconoce que fortalecer este valor agregado con servicios más especializados podría marcar una diferencia más clara en el mercado a mediano plazo.

En cuanto a la calidad, se procura mantener altos estándares, cuidando las fechas de caducidad de los productos, su correcta rotación y el buen almacenamiento. No obstante, se han identificado situaciones puntuales, como el deterioro de ciertos granos por falta de control en bodega, lo que refleja la necesidad de fortalecer la gestión del inventario. En general, la calidad de los productos es valorada de forma positiva, pero se considera indispensable reforzar los procesos internos para asegurar consistencia y evitar riesgos que puedan afectar la satisfacción del cliente.

15. ¿Cuáles son los niveles de productividad y calidad de nuestros productos/servicios?

La empresa considera que su nivel de productividad se refleja principalmente en la rapidez y efectividad con la que atiende a los clientes, logrando cumplir con el objetivo de un servicio ágil. Sin embargo, se reconoce que aún existen aspectos por mejorar, como la optimización en el uso de insumos (por ejemplo, el consumo excesivo de fundas plásticas) y una mejor organización de tareas que permita aprovechar de manera más eficiente el tiempo y las capacidades del personal.

En cuanto a la calidad, se procura mantener altos estándares, cuidando las fechas de caducidad de los productos, su correcta rotación y el buen almacenamiento. No obstante, se han identificado situaciones puntuales, como el deterioro de ciertos granos por falta de control en bodega, lo que refleja la necesidad de fortalecer la gestión del inventario. En general, la calidad de los productos es valorada de forma positiva, pero se considera indispensable reforzar los procesos internos para asegurar consistencia y evitar riesgos que puedan afectar la satisfacción del cliente.

PRECIOS O RETRIBUCIONES

16. ¿Con qué criterios establecemos y revisamos nuestros precios de venta o retribuciones?

La empresa reconoce que el establecimiento de precios se realiza principalmente de manera empírica, siguiendo patrones tradicionales y referencias generales del mercado, sin aplicar metodologías rigurosas que permitan calcular con precisión los márgenes de utilidad esperados. En la práctica, los precios se fijan considerando lo que los clientes están acostumbrados a pagar y las variaciones estacionales, sin un análisis profundo de costos, rotación o rentabilidad de los productos.

Si bien se toma en cuenta la competencia como un punto de referencia, no existe un seguimiento constante ni sistemático de sus precios, lo que genera el riesgo de quedar en desventaja frente a ofertas más competitivas. En consecuencia, la estrategia de precios se basa más en la continuidad de lo ya establecido que en una planificación formal, lo que representa una debilidad al limitar la capacidad de crecimiento y optimización de la rentabilidad del negocio.

17. ¿Qué condiciones y facilidades de negociación ofrecemos a nuestros clientes?

La empresa reconoce que actualmente no dispone de condiciones de negociación estructuradas ni de políticas claramente definidas para sus clientes. En la práctica, se manejan algunas facilidades puntuales, como la posibilidad de otorgar crédito a determinados clientes, aunque esta medida se considera riesgosa y se busca reducir progresivamente. También se aplican descuentos por volumen o recurrencia de compra, pero de manera empírica y sin criterios estandarizados que permitan medir su efectividad o establecer parámetros claros.

En cuanto a promociones o combos, la empresa ha intentado implementarlos en productos de baja rotación, como los fertilizantes; sin embargo, al no contar con una planificación ni con un sistema de evaluación de resultados, no se ha logrado consolidar una estrategia sólida en este ámbito. En consecuencia, las condiciones de negociación actuales se caracterizan por su flexibilidad ocasional, pero carecen de una estructura formal que permita generar beneficios consistentes tanto para el cliente como para la organización.

18. ¿Cómo se comparan nuestros precios de venta o retribuciones con los de nuestros competidores?

La empresa reconoce que no cuenta con información sistematizada ni con estudios comparativos que permitan conocer con precisión cómo se ubican sus precios frente a los de la competencia. El conocimiento actual es empírico y se basa únicamente en percepciones generales del mercado, donde se asume que los precios tienden a mantenerse similares o relativamente regulados entre los distintos almacenes de la zona.

No obstante, al no disponer de un análisis claro ni de datos concretos, la organización carece de una referencia sólida que le permita determinar si sus precios son más altos, más bajos o equivalentes a los de sus competidores. Esta ausencia de información representa una debilidad, ya que limita la capacidad de tomar decisiones estratégicas en torno a la política de precios y a la competitividad del negocio.

19. ¿Qué relación tienen nuestros precios de venta o retribuciones con la calidad de nuestros productos?

La empresa considera que existe una correspondencia adecuada entre los precios de venta y la calidad de los productos ofrecidos, dado que se trabaja con marcas reconocidas y de confianza, en las que el fabricante garantiza los estándares de calidad. En este sentido, los precios reflejan de manera justa el valor de los artículos, y en muchos casos coinciden con los valores sugeridos en los empaques de los mismos.

No obstante, se reconoce que esta relación calidad-precio no se ve reforzada por un valor agregado en términos de asesoramiento técnico. La ausencia de acompañamiento especializado limita la posibilidad de diferenciarse frente a la competencia, especialmente en líneas como los productos veterinarios y agroquímicos. Así, mientras la calidad intrínseca de los productos está asegurada por los proveedores, la experiencia de compra carece de un soporte técnico que potencie el valor del precio pagado por el cliente.

20. ¿Qué percepción tienen nuestros clientes y competidores de nuestros precios o retribuciones?

La empresa reconoce que no cuenta con información sistematizada ni con estudios formales que permitan conocer de manera precisa la percepción de clientes y competidores respecto a sus precios. El conocimiento que se tiene hasta ahora es limitado y proviene únicamente de observaciones puntuales y comentarios informales de los clientes.

En general, se percibe que los precios son aceptados, dado que muchos clientes regresan de manera recurrente. Sin embargo, también se han identificado casos en los que los clientes optan por adquirir sus productos en almacenes cercanos que ofrecen precios más bajos, lo que evidencia que en ciertos artículos la empresa podría estar menos competitiva en comparación con su entorno. Ante la falta de datos claros, se considera prioritario implementar mecanismos de retroalimentación y análisis de mercado que permitan medir con mayor objetividad esta percepción.

INSTALACIONES Y RECURSOS

21. ¿Disponemos de la infraestructura física e instalaciones necesarias y adecuadas?

La empresa considera que, en términos generales, las instalaciones actuales cumplen con los requisitos básicos de una correcta construcción y permiten el funcionamiento del negocio. No obstante, se reconoce que el espacio disponible, especialmente en la bodega, comienza a resultar insuficiente debido a un manejo poco eficiente del inventario.

El almacenamiento de productos con baja rotación ocupa un espacio considerable, lo que dificulta los procesos y limita la organización de los artículos con mayor demanda. Esta situación refleja la necesidad de implementar un control más riguroso y un análisis cuantitativo de ventas que permita optimizar el uso del espacio disponible. Aunque existe la intención de ampliar las instalaciones en el futuro, en el corto plazo resulta indispensable mejorar la gestión interna del inventario para aprovechar al máximo la infraestructura actual.

22. ¿Tenemos los equipos y la tecnología disponibles para nuestro sector empresarial?

La empresa manifiesta que actualmente cuenta con los equipos y la tecnología esenciales para su operación, como balanzas, computadoras, impresora de recibos, utensilios de pesaje y una máquina de costura. Sin embargo, se reconoce la necesidad de dar un mantenimiento preventivo periódico a estos equipos, ya que el descuido en este aspecto ha generado pérdidas de tiempo y gastos adicionales cuando las máquinas requieren reparación.

En cuanto a tecnología, la implementación de Odoo ha representado un avance importante para la gestión del negocio, aunque aún no se aprovecha en toda su capacidad. Se identifica la necesidad de profundizar en el uso de esta herramienta para optimizar los procesos internos. Asimismo, se considera relevante mejorar aspectos ergonómicos y de organización en el uso de los equipos, de manera que se garantice un entorno de trabajo más eficiente y cómodo.

23. ¿Tenemos procesos y métodos actualizados, efectivos y amigables con el ambiente?

La empresa reconoce que sus procesos actuales cumplen con los objetivos básicos del negocio, pero no pueden considerarse plenamente actualizados ni eficientes. En la práctica, muchos de ellos operan de manera funcional, aunque existen oportunidades claras de mejora, especialmente en la facturación al cliente, la capacitación del personal y la estandarización de procedimientos. La ausencia de procesos documentados representa una debilidad, ya que gran parte del conocimiento depende de las personas que integran el equipo y no queda registrado en la organización. Asimismo, a pesar de contar con un sistema de inventario, gran parte del control y del reabastecimiento se realiza todavía de forma manual, lo que resta eficiencia y limita la posibilidad de automatizar tareas clave.

En cuanto a su efectividad, se considera que los procesos permiten el funcionamiento diario del negocio, aunque no siempre de la manera más eficiente. Finalmente, en el ámbito ambiental, la empresa reconoce que, si bien su actividad no es altamente contaminante, existe un impacto significativo en el uso excesivo de fundas plásticas para el despacho de productos, lo que constituye un reto importante a corregir. De igual manera, se identifica como oportunidad de mejora la medición y optimización del consumo eléctrico, con el fin de implementar prácticas más sostenibles.

24. ¿Gestionamos nuestro capital intelectual y la inteligencia del negocio que requerimos?

La empresa reconoce que la gestión de su capital intelectual es limitada, ya que no dispone de manuales, procesos documentados ni guías que permitan conservar el conocimiento dentro de la organización. Esto genera una fuerte dependencia en ciertas personas, de modo que, si alguno de los miembros clave se retira, gran parte de la experiencia adquirida se perdería con ellos.

En cuanto a la inteligencia del negocio, si bien se cuenta con herramientas como Odoó para registrar datos de ventas, compras e inventarios, estas no son explotadas en su totalidad. La información disponible se utiliza únicamente de forma básica y no se aprovecha con fines analíticos o estratégicos. En consecuencia, la empresa identifica que la falta de gestión del conocimiento y de un uso más profundo de sus datos constituye una debilidad que limita la toma de decisiones y el crecimiento sostenible del negocio.

25. ¿Innovamos nuestra infraestructura, instalaciones y recursos con la frecuencia necesaria?

La empresa cuenta actualmente con una infraestructura amplia y adecuada para su funcionamiento, destacándose por disponer de bodegas espaciosas y un parqueadero que representa una ventaja competitiva frente a otros almacenes de la zona. Sin embargo, se reconoce que gran parte de este espacio no se aprovecha de manera eficiente, ya que productos de baja rotación ocupan áreas que podrían destinarse a artículos de mayor salida. Esto refleja la necesidad de mejorar la gestión del inventario y la distribución del espacio, con el fin de optimizar los recursos disponibles.

En los últimos años se han realizado ciertos cambios, como la instalación de nuevos estantes para exhibición y la adquisición de una balanza electrónica, lo que demuestra un esfuerzo por modernizar las operaciones. No obstante, la innovación en infraestructura e instalaciones aún responde más a necesidades puntuales que a una planificación estratégica. Como visión a futuro, la empresa plantea evolucionar hacia un modelo más cercano al de autoservicio, donde los clientes puedan recorrer el local, elegir sus productos y realizar el pago en caja, lo que permitiría mejorar la eficiencia del servicio y aprovechar mejor el espacio disponible para exhibición.

ECONOMÍA Y FINANZAS O RENDIMIENTOS

26. ¿Cuál es nuestra capacidad de reacción frente a necesidades de inversión y desinversión?

La empresa reconoce que su capacidad de reacción ante necesidades de inversión o desinversión se maneja principalmente de forma empírica y sin un sustento metodológico formal. En la práctica, las decisiones se toman de manera puntual, respondiendo a exigencias inmediatas, pero sin contar con análisis cuantitativos que permitan calcular con precisión la rentabilidad esperada o el riesgo asociado.

Aunque existe disposición para realizar inversiones, la falta de información financiera detallada, como el conocimiento exacto de la utilidad bruta o de la capacidad de endeudamiento, genera inseguridad y, en ocasiones, paraliza la toma de decisiones. En el ámbito de la desinversión, se reconoce que no se gestionan adecuadamente los productos de baja rotación, los cuales permanecen en bodega sin una estrategia clara para darles salida. Esta situación refleja que la principal debilidad radica en la ausencia de planificación y en el limitado uso de información cuantitativa, lo que restringe la agilidad de respuesta del negocio frente a cambios que requieren ajustes financieros.

27. ¿Cuál es la naturaleza de nuestra estructura de capital y liquidez?

La empresa señala que su estructura de capital combina recursos propios con financiamiento a través de créditos de proveedores. En sus inicios se sustentó principalmente en capital propio, pero en la actualidad una parte importante de su funcionamiento depende de la deuda comercial, la cual constituye su principal fuente de financiamiento.

A pesar de ello, la organización mantiene un nivel de liquidez adecuado, lo que le permite responder con solvencia a las obligaciones financieras cotidianas y cumplir oportunamente con los compromisos asumidos. Este manejo refleja una buena capacidad de reacción en el corto plazo, aunque se reconoce que, para el largo plazo, es necesario complementar esta liquidez con una mayor generación y reinversión de utilidades que aseguren un crecimiento sostenible.

28. ¿A qué riesgos financieros estamos expuestos?

La empresa reconoce que uno de sus principales riesgos financieros es el de concentración, ya que gran parte de sus ingresos dependen de una sola categoría de productos. No obstante, esta apreciación es de carácter empírico, pues no se cuenta con datos sólidos ni con indicadores cuantitativos que respalden con exactitud este análisis. Si dicha categoría llegara a perder demanda o participación frente a la competencia, la liquidez de la empresa podría verse afectada, aunque no se sabe con claridad en qué magnitud. Esto se debe a que, a pesar de contar con ciertos registros de ventas y compras, no existe un hábito ni una estructura clara para analizar esta información y aprovecharla como una herramienta estratégica para la toma de decisiones.

Adicionalmente, se identifica un riesgo de crédito, tanto por la dependencia de financiamiento con proveedores como por las ventas a clientes bajo modalidades de crédito, lo que genera una exposición constante ante posibles incumplimientos. Finalmente, se considera también un riesgo de mercado, relacionado con factores externos como el incremento de los costos de transporte y distribución —por ejemplo, debido a la subida del precio del diésel—, que afectan directamente la estructura de costos del negocio y su competitividad.

29. ¿Cómo controlamos nuestra economía y finanzas empresariales?

La empresa reconoce que actualmente lleva un control básico de sus finanzas mediante el registro de ventas y compras, lo que permite contar con información general sobre el movimiento económico del negocio. Sin embargo, esta información no se aprovecha de manera estratégica, ya que no se realizan análisis detallados de rentabilidad ni se identifica con claridad qué productos generan mayores márgenes de ganancia.

Aunque se cuenta con reportes frecuentes, estos resultan incompletos debido a que no siempre se registran todas las ventas, lo que limita su utilidad para la toma de decisiones. En la práctica, el control financiero se maneja de manera empírica y más enfocado en la disponibilidad de efectivo diario que en un análisis profundo. La empresa reconoce que la principal debilidad no está en la falta de datos, sino en la ausencia de metodologías y hábitos que permitan analizar y sacar provecho de la información disponible.

30. ¿Cuál es la tendencia de nuestra rentabilidad o rendimiento?

La empresa reconoce que no cuenta con un análisis financiero riguroso que permita medir de manera exacta la rentabilidad, ya que no se aplican metodologías específicas para calcular indicadores de rendimiento. Sin embargo, a través del registro de ventas diarias y mensuales se ha podido observar que, en los últimos tres años, las ventas han mostrado una tendencia creciente. Si bien existen meses con menor facturación, en promedio el nivel de ventas se ha mantenido positivo y en aumento.

Este comportamiento ha permitido sostener la liquidez del negocio y cubrir de manera oportuna todas las obligaciones financieras, lo cual evidencia que la empresa es rentable en la práctica. No obstante, se reconoce que el análisis de la rentabilidad se maneja de forma empírica y sin herramientas formales, por lo que aún no se conoce con exactitud qué factores impulsan este crecimiento ni qué productos contribuyen más a la utilidad general.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

31. ¿Cuáles son nuestras fuentes de información sobre el entorno?

La empresa reconoce que sus fuentes de información sobre el entorno son principalmente informales y empíricas. En la práctica, se basa en la experiencia acumulada a lo largo de los años, en los comentarios de proveedores y clientes, y en la percepción general de cómo se mueven los precios en el mercado. Si bien este conocimiento resulta útil para el día a día, no existe un estudio específico ni un seguimiento sistemático de los competidores que permita validar si los precios y decisiones están plenamente alineados con la realidad del sector.

La organización considera que estas fuentes de información no son suficientes ni del todo confiables para la toma de decisiones estratégicas, por lo que identifica como una necesidad prioritaria el desarrollo de mecanismos más estructurados de análisis, que incluyan estudios de la competencia y el uso de datos oficiales, con el fin de contar con una base sólida para mejorar su competitividad.

32. ¿Cómo seleccionamos, priorizamos y optimizamos la información?

La empresa reconoce que actualmente recopila diversa información, como registros de compras, ventas diarias y mensuales, historial de facturación de años anteriores y datos generales sobre categorías de productos. Sin embargo, esta información no se aprovecha de manera técnica ni estratégica, ya que en la práctica se limita a almacenarse sin un análisis profundo que permita generar ventajas competitivas.

No existen criterios claros para seleccionar qué datos son más relevantes ni prioridades establecidas para enfocar los análisis en productos más vendidos, clientes frecuentes o costos más representativos. Como resultado, la información recopilada termina siendo poco utilizada en la toma de decisiones y permanece subexplotada, lo que representa una debilidad en la gestión del negocio.

33. ¿Contamos con un sistema estructurado de comunicación interna y externa?

La empresa reconoce que actualmente no cuenta con un sistema estructurado de comunicación, ni a nivel interno ni externo. En el ámbito interno, la comunicación se da de manera informal, a través de conversaciones cotidianas y notificaciones espontáneas entre los miembros del equipo. Aunque en ocasiones se realizan reuniones, estas no son frecuentes ni formales, lo que ocasiona que la información no siempre se transmita de manera clara y que, en algunos casos, se produzcan malentendidos o vacíos de comunicación.

En cuanto a la comunicación externa, esta se limita principalmente a la interacción directa en el local con los clientes, sin apoyo en redes sociales, publicidad u otros medios. La relación con los proveedores se gestiona mayoritariamente mediante WhatsApp, y se activa únicamente cuando surge una necesidad puntual. La empresa identifica este aspecto como una debilidad, pues la ausencia de protocolos y canales claros reduce la eficiencia operativa y dificulta la consolidación de relaciones más sólidas tanto dentro como fuera de la organización.

34. ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas informáticos?

La empresa señala que actualmente utiliza el software ERP Odo, el cual se considera una herramienta muy completa, dinámica y confiable para la gestión de sus operaciones. Este sistema se emplea para el registro de ventas, compras, inventarios, contabilidad y control de gastos, proporcionando información clara y precisa de manera rápida y segura.

No obstante, se reconoce que muchas de sus funciones no se aprovechan en su totalidad, debido principalmente a la falta de conocimiento y capacitación en su uso. En consecuencia, el sistema se utiliza de forma parcial, lo que limita su potencial para optimizar los procesos internos y generar información más estratégica. La empresa identifica como una necesidad prioritaria la capacitación del personal en el manejo de esta herramienta, con el fin de explotar al máximo sus capacidades y mejorar la eficiencia del negocio.

35. ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas comunicacionales?

La empresa reconoce que sus sistemas comunicacionales actuales presentan limitaciones significativas. Internamente, la comunicación se maneja de manera verbal e informal entre los tres colaboradores, lo que genera vulnerabilidades en la transmisión de información. Por ejemplo, cambios en precios o inventarios deben comunicarse manualmente a cada persona, y si esto no se realiza de manera inmediata, pueden producirse malentendidos o pérdidas para el negocio. La ausencia de protocolos claros o de un canal único de notificación genera una alta dependencia de la memoria y atención de los involucrados, lo que vuelve al sistema propenso a errores.

En cuanto a la comunicación externa, esta se limita casi exclusivamente al contacto presencial con los clientes que acuden al local. No se cuenta con redes sociales, publicidad digital ni otros medios que fortalezcan la relación con el mercado. La empresa reconoce que sus sistemas de comunicación no son lo suficientemente efectivos y que es necesario implementar mecanismos más prácticos, intuitivos y consistentes, evitando caer en excesiva burocracia, pero asegurando que la información llegue siempre clara y a tiempo.

TOMA DE DECISIONES

36. ¿Cómo se estructura nuestro proceso de toma de decisiones?

La empresa reconoce que su proceso de toma de decisiones se caracteriza por ser principalmente empírico e informal. Actualmente, las decisiones son asumidas en conjunto por los tres administradores, quienes participan en diálogos y consensos para definir las acciones a seguir. En ocasiones, ciertas decisiones pueden ser tomadas por uno de ellos de manera individual, aunque posteriormente se comunican y se validan con los demás.

Si bien las decisiones suelen pasar por un ciclo de análisis, discusión y ejecución, este no se encuentra estructurado de manera formal ni respaldado en datos cuantitativos. En la práctica, la experiencia, la intuición y las necesidades inmediatas son los principales factores que guían la toma de decisiones. Además, la comunicación de estas decisiones hacia el colaborador operativo se realiza de forma verbal e informal, sin un protocolo establecido, lo que refleja que aún queda camino por recorrer para consolidar un proceso más sistemático y basado en información objetiva.

37. ¿Qué(s) decisión(es) clave toma nuestra organización?

La empresa reconoce que entre sus principales decisiones clave se encuentran la selección de productos a comprar, la elección de proveedores y la determinación de precios de venta. También se consideran relevantes las decisiones relacionadas con inversiones, ya sea en nuevos equipos, en mejoras de infraestructura o en la organización interna de los productos. Estas decisiones, aunque no siempre se formalizan en procesos estructurados, son fundamentales para garantizar el abastecimiento adecuado del local y la continuidad de las operaciones.

Por otra parte, se señala que no existen decisiones estratégicas claras orientadas a captar nuevos clientes o fortalecer la competitividad en el mercado, lo que representa un área de mejora importante. La fijación de precios, aunque es considerada una decisión clave, no se realiza mediante un análisis profundo de márgenes o descuentos, sino de manera empírica. Finalmente, se identifica que las decisiones con mayor impacto en la rentabilidad y sostenibilidad del negocio son aquellas relacionadas con las inversiones en infraestructura, adquisición de equipos y capacitación, ya que contribuyen directamente a mejorar la eficiencia y a fortalecer la capacidad operativa de la empresa.

38. ¿Con qué criterios tomamos nuestras decisiones claves?

La empresa reconoce que actualmente sus decisiones clave se toman principalmente con base en criterios empíricos, apoyándose más en la experiencia acumulada, la intuición y las exigencias inmediatas del negocio que en datos sólidos o análisis técnicos. En la práctica, las decisiones suelen responder a la necesidad de resolver situaciones urgentes en el día a día, sin un análisis profundo ni una visión a largo plazo claramente definida.

Si bien factores como la percepción sobre los clientes y la disponibilidad de recursos también influyen en la toma de decisiones, la organización admite que los criterios actuales no son suficientes para garantizar un proceso estratégico y sostenible. No se utilizan reportes de ventas, inventarios o análisis de rentabilidad como soporte para decidir, lo que limita la capacidad de tomar decisiones más acertadas. Se considera prioritario fortalecer este aspecto incorporando el uso de datos cuantitativos, análisis gráficos y metodologías más rigurosas que permitan planificar con visión de futuro.

39. ¿Cómo influye la información con que contamos en las decisiones que tomamos?

La empresa reconoce que la información con la que cuenta actualmente influye de manera limitada en la toma de decisiones. Si bien se dispone de registros de ventas, compras, inventarios y proveedores, estos datos no se analizan de manera técnica ni se utilizan de forma estratégica. En la práctica, gran parte de la información se almacena en el sistema, pero no se transforma en indicadores claros que permitan orientar las decisiones del negocio.

Como resultado, las decisiones se toman principalmente con base en la experiencia, la intuición y las necesidades inmediatas, más que en datos cuantitativos. Esta situación ha generado que, en muchos casos, la información existente tenga poco impacto real en la dirección del negocio. La empresa admite que la falta de análisis estructurado y la ausencia de hábitos para aprovechar la información constituyen una debilidad, pues con un uso más adecuado de los datos disponibles sería posible tomar decisiones más precisas, reducir riesgos y proyectar mejor la estrategia a largo plazo.

40. ¿Cuál es el grado de participación de nuestro personal en las decisiones que tomamos?

La empresa reconoce que el grado de participación de su personal en la toma de decisiones es bajo. Actualmente, la mayoría de las decisiones son asumidas por los administradores —los miembros de la familia que dirigen el negocio—, mientras que el colaborador cumple principalmente un rol de ejecución de las tareas que se le asignan. No existe un espacio formal en el que se le consulte acerca de mejoras, problemas o sugerencias relacionadas con los procesos o el ambiente laboral. Esta situación limita la posibilidad de aprovechar la experiencia y el conocimiento que el colaborador adquiere en las actividades del día a día, además de restringir su sentido de pertenencia dentro de la organización.

La empresa identifica que este es un punto débil y considera necesario fomentar una mayor participación del personal en la toma de decisiones, tanto para enriquecer la gestión con nuevas perspectivas como para mejorar la motivación y el compromiso del equipo.

CONTINGENCIAS

41. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestro personal y recursos?

La empresa reconoce que actualmente no cuenta con planes de contingencia formales en caso de enfrentar cambios imprevistos y críticos en su personal o recursos. En lo que respecta al personal, si bien las tareas básicas relacionadas con la venta y la atención al cliente pueden ser asumidas por los administradores en caso de ausencia del colaborador, existe una fuerte vulnerabilidad en el manejo del sistema informático.

Solo una persona del equipo domina de manera adecuada el registro de compras y la gestión de productos en el software, lo que genera una alta dependencia. Ante la salida o ausencia de esta persona, gran parte de la información del negocio quedaría sin ser ingresada, lo que afectaría la organización y el control.

En cuanto a los recursos materiales, la empresa no dispone de protocolos de respaldo; sin embargo, en caso de que una máquina o equipo se dañe, la acción inmediata sería enviarla a reparación y continuar con las operaciones. Aunque esta respuesta práctica permite mantener el funcionamiento, no se encuentra formalizada en un plan preventivo.

La organización identifica como una necesidad prioritaria la elaboración de tutoriales, guías y capacitaciones que permitan transferir conocimientos clave, especialmente en el uso del sistema informático, con el fin de reducir la dependencia en una sola persona. Estas medidas se consideran fundamentales para asegurar la continuidad del negocio ante posibles contingencias.

42. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestros procesos?

La empresa considera que, en caso de un cambio imprevisto o crítico en alguno de sus procesos, la respuesta sería rápida y orientada a mantener la continuidad del negocio. Al ser una organización pequeña y familiar, todos los integrantes conocen de manera general los procedimientos básicos, lo que permite que puedan reorganizarse y asumir diferentes funciones según la necesidad. Esta flexibilidad facilita que los procesos de venta, inventario o atención al cliente no se detengan frente a una eventualidad.

No obstante, se reconoce que esta reacción se da de forma empírica y sin un plan de contingencia formal. Aunque existe la disposición y la capacidad de adaptarse de manera inmediata, la falta de protocolos escritos o estandarizados genera un riesgo, ya que la reacción depende de la experiencia e intuición de los administradores. La empresa identifica como un punto de mejora la necesidad de documentar y estandarizar los procesos, de modo que la continuidad no dependa únicamente de alguien individual.

43. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestros productos/servicios?

La empresa reconoce que, en caso de que un producto clave deje de estar disponible por parte de un proveedor, la acción inmediata sería buscar alternativas en otros distribuidores que puedan ofrecer el mismo artículo. Dado que muchos de los productos tienen una alta demanda en el mercado, existen diversos proveedores que pueden suministrarlos, lo que facilita la posibilidad de sustitución. Sin embargo, se admite que este proceso no siempre es rápido y, en algunos casos, puede tomar varios días concretar un reemplazo, lo que se traduce en pérdidas para el negocio.

En situaciones en las que un producto deja de venderse por falta de interés de los clientes, la empresa optaría por dejar de adquirirlo y, de ser conveniente, reemplazarlo por un artículo similar o diversificar la oferta para mantener la satisfacción del cliente. Se reconoce que la flexibilidad es una fortaleza en este aspecto, ya que la empresa puede adaptarse con relativa facilidad a los cambios. No obstante, también se identifica la necesidad de establecer planes de contingencia más ágiles que permitan reaccionar con mayor rapidez ante la falta de disponibilidad de productos críticos.

44. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en el mercado?

La empresa reconoce que enfrenta una vulnerabilidad importante frente a cambios imprevistos y críticos en el mercado, ya que gran parte de sus ventas está concentrada en una sola categoría de productos. Esta conclusión se basa en observaciones empíricas, pues no existen datos cuantitativos precisos que confirmen con exactitud la magnitud de dicha concentración. En consecuencia, si la demanda de esta categoría llegara a disminuir, el impacto en los ingresos sería considerable y difícil de afrontar sin una estrategia clara de diversificación.

En el caso de que los competidores ofrecieran precios más bajos, la empresa tendría la necesidad de adaptarse, aunque actualmente no cuenta con metodologías ni estrategias definidas para hacerlo de manera ordenada. Asimismo, se reconoce que no existen planes específicos para ampliar la gama de productos y reducir la dependencia de los más vendidos, lo cual limita la capacidad de respuesta frente a cambios en la demanda o en las condiciones del mercado.

Aunque se considera que la empresa podría reaccionar de forma medianamente rápida ante un cambio de tendencia, esta capacidad se basa más en la disposición inmediata de sus recursos que en una planificación formal. Por ello, se identifica este aspecto como una debilidad significativa, ya que la falta de diversificación y de estrategias de adaptación convierte a la organización en un negocio vulnerable frente a variaciones en el mercado.

45. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en el mercado entorno y Stakeholders?

La empresa reconoce que actualmente no cuenta con planes concretos para enfrentar cambios imprevistos y críticos en el mercado, el entorno o en sus *stakeholders*. Ante una situación de este tipo, la reacción sería más bien improvisada, respondiendo sobre la marcha a las necesidades inmediatas, sin un protocolo establecido ni estrategias previamente diseñadas.

Si bien se considera que la organización ha demostrado resiliencia en el pasado, esta capacidad de adaptación se ha basado en la respuesta rápida a las exigencias del momento y no en una planificación formal. Además, no existen medidas específicas para mantener relaciones sólidas con proveedores, clientes u otros grupos de interés en tiempos de crisis, lo que constituye una debilidad importante. La empresa identifica como prioritario el desarrollo de planes de contingencia y estrategias de relacionamiento que fortalezcan su sostenibilidad y reduzcan su vulnerabilidad frente a cambios externos.

1.2. Contexto del Sector

En el austro ecuatoriano los almacenes o negocios agropecuarios son parte fundamental de la cadena de valor que ofrece soluciones al agricultor, acuicultor o ganadero de sus zonas aledañas, al incurrir en funcionar como un canal de comercialización de insumos del fabricante al consumidor local. Funcionan especialmente bien como punto de encuentro entre proveedores y agricultores dejando vía libre para dinámicas de mercado. La literatura da fe que en esta región existe una amplia red de pequeños negocios que se dedican a dar atención cercana al pequeño y mediano productor, esto se ve ampliamente evidenciado en provincias como Azuay y Loja donde estos centros se encuentran distribuidos en puntos clave, comúnmente en zonas rurales, generalmente en lugares estratégicos cerca de los productores. (Shephard, 2013) Esta es la tónica que se aprecia comúnmente, la cual reduce para los consumidores costos en movilización y aporta valor agregado que corresponde a facilidad de encontrar los productos idóneos para la zona en concreto.

Desde el punto de vista territorial, el Austro presenta una “urbana -ruralidad” lo que a potenciado una transformación de agricultura familiar y su inserción en círculos comerciales, donde los puntos de provisión de insumos para el campo se vuelven parte central en el apoyo de estas comunidades, brindando soluciones productivas, decisiones agrícolas e incluso nuevas tecnologías. (Rebañ, 2010). Este suceso marca la presencia de un almacén agropecuario no solo como un espacio de transacción, sino como un agente que influye en las practicas agropecuarias de la zona, por ejemplo, la elección de agroquímicos, fertilizantes o alternativas biológicas. En el contexto coyuntural de la zona estos establecimientos operan como puentes entre la necesidad de productividad y la capacidad real de inversión del agricultor coordinado por precios, disponibilidad y asesoría.

En provincias como Loja, la observación empírica demuestra que los establecimientos agropecuarios funcionan también con un rol de abastecimiento para productores sin financiamiento. La evidencia permite apreciar que en gran parte de estos establecimientos predomina en pago al contado, sin embargo, hay un porcentaje de clientes que toman a crédito los artículos de su necesidad, se puede entre ver así un patrón de financiamiento informal que no siempre puede llegar a ser beneficiosa para para los negocios locales. (Montalvo, 2010)

Finalmente, un elemento decisivo del entorno sectorial radica en la brecha entre la oferta formal registrada y la disponibilidad efectiva de productos en los almacenes distribuidores. Se ha advertido que el registro ante la autoridad competente no equivale a presencia real en el mercado local, por lo que el análisis competitivo debe basarse en indicadores de disponibilidad, rotación y comercialización efectiva, más que en listados administrativos. (Brito, 2023). Como conclusión se puede decir que los almacenes en el austro ecuatoriano enfrentan dos problemas principales; el primero es sostener demanda real de productos y el segundo es operar con cumplimiento y trazabilidad en un contexto regulatorio que no siempre revela el comportamiento del mercado.

1.3. Fundamentos Teóricos de la Dirección estratégica

La gestión estratégica y la dirección estratégica constituyen una estructura teórica-práctica la cual su principal objetivo es explicar cómo las organizaciones definen su rumbo, asignan recursos y definen ventajas competitivas en entornos caóticos y cambiantes. (Gaitán, 2014). Este proceso llega a ser posible gracias a un análisis minucioso del entorno, tanto, interno como externo de la compañía. La toma de decisiones a larga plazo y la interconexión y comunicación de objetivos en común dentro de la compañía. La adhesión entre sí de valores institucionales compartidos por todos los elementos de la compañía serán el principal punto de apoyo para empresas que desean constituirse con una base sólida para un correcto desarrollo en el tiempo.

Se puede deslumbrar que la planificación estratégica nace de la necesidad a hacer frente a la creciente complejidad de los mercados y a la necesidad de tomar decisiones más sistemáticas y anticipatorias. La planificación estratégica viene desarrollándose con fuerza desde la década de 1960 y evoluciona a medida que se contrasta su eficacia en diversas realidades empresariales, adaptándose a las necesidades de cada industria y a los conceptos específicos de cada sector. (Gutiérrez, 1990). Esta evolución muestra la tónica del pensamiento estratégico, que es la adaptación a cada entorno, enfocándose que a mayor incertidumbre existe mayor necesidad de herramientas que hagan posible diagnosticar, priorizar y tomar decisiones con visión en el largo plazo, sin perder la preferencia por un ajuste continuo y gradual según las circunstancias.

En este esquema la gestión estratégica puede entenderse como el conjunto de actividades que permiten a la organización definir y sostener un patrón de acción para alcanzar resultados superiores. La estrategia es gran responsable del éxito empresarial, dando un patrón de asignación de recursos que ayuda a mantener o incrementar el desempeño. Bajo este esquema, podemos apreciar que la estrategia incluye la definición de misión, la selección de objetivos y la elección de cursos de acción vinculados a productos, servicios, tecnologías y políticas. (Gaitán, 2014)

La dirección estratégica se logra apreciar como un proceso continuado, reiterativo y transnacional. Ya que transcurre como un proceso entrelazado entre actores diferentes actores, que si bien desempeñan todo un rol distinto la planificación estratégica consigue hacer que todos vayan en una misma dirección. Por tanto, la dirección estratégica se conceptualiza como un proceso continuado, relativa y transnacional. Según (Sixto y Mijares, 2014) La dirección estratégica busca mejorar la gestión de la organización mediante el uso de la estrategia como guía de las acciones, enfatizando su carácter a largo plazo y un alcance transversal. Esta apreciación se opone a planes reduccionistas en las que la estrategia se limita a un documento o a un plan anual anual, fijo y sin cambios. Por el contrario, un plan estratégico responder a las necesidades del sector en específico, el cual se revisa periódicamente y se hace las correcciones y ajustes debidos para obedecer a la guía principal, en este caso la planificación estratégica. Por lo tanto, el aprendizaje organizacional y la retroalimentación se convierten en actores claves dentro del proceso estratégico.

1.4. Importancia del Cuadro de Mando Integral (CMI)

El Cuadro de Mando Integral (CMI), se ha vuelto una estrategia clave dentro de la dirección estratégica porque permite traducir la estrategia en objetivos, indicadores y acciones concretas, integrando dimensiones financieras y no financieras del desempeño organizacional. Su relevancia radica en que proporciona un marco estructurado para conectar la visión y la estrategia con la ejecución cotidiana, evitando que la gestión se reduzca únicamente a resultados contables o de corto plazo. En términos prácticos, el CMI opera como un sistema de gestión que facilita la planificación, la comunicación y el seguimiento de la estrategia, al tiempo que promueve el alineamiento de toda la organización hacia metas compartidas. (Lázaro, El cuadro de mando integral: proyecciones diversas, 2008)

El CMI considera simultáneamente varias perspectivas interrelacionadas, lo cual ofrece una perspectiva integral del desempeño de la organización. Dichas perspectivas suelen agruparse en cuatro: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje. Esta estructura permite entender que los resultados financieros son, en gran medida consecuencia de capacidades internas, eficiencia operativa y satisfacción del cliente. En ese sentido, una ventaja central del CMI es que no se circunscribe a una sola dimensión de análisis, sino que impulsa la gestión equilibrada del desempeño mediante el seguimiento de relaciones de causalidad entre perspectivas. (Molina, 2012) En otras palabras, el CMI no solo se limita a explicar que resultados se obtienen sino también “por qué” se obtienen, identificando factores que son identificables individualmente y que pueden manejarse de forma proactiva.

Vinculado a lo anterior se abre un camino de mayor entendimiento a lo que refiera al manejo y las relaciones de causa y efecto que están detrás de una organización. Muchas de las ocasiones el problema no radica en la falta de planes, sino en la brecha entre estrategia puesta en papel y lo que realmente se lleva a la práctica. (Ghiglione, 2021) El CMI contribuye a solucionar este problema porque obliga a definir objetivos estratégicos con claridad, asignarlos a puntos de evaluación, convertirlos en indicadores, y asociarlos a planes de acción concretos.

Otra dimensión de su importancia es la comunicación y alineación estratégica en todos los niveles organizacionales. El CMI tiene como fundamento el ayudar a que la estrategia deje de ser un documento reservado para la alta dirección y hacer que sea un concepto transversal en toda la organización, con prioridades claras y compartidas. (Lázaro, El cuadro de mando integral: proyecciones diversas, 2008)| Equilibrando el corto y largo plazo por su capacidad de previsibilidad, ya que en muchos de los casos la prisa por obtener resultados inmediatos sienta mal las bases para obtener resultados más satisfactorios en el producto.

En síntesis, el Cuadro de Mando Integral es una herramienta de alta relevancia para la gestión estratégica porque: ofrece una visión integral del desempeño mediante perspectivas interconectadas, traduce la estrategia en objetivos, indicadores e iniciativas, mejora la comunicación y el alineamiento organizacional, equilibra el corto y el largo plazo y fortalece la toma de decisiones basada en evidencia y el aprendizaje estratégico. Por estas razones, su implementación contribuye a incrementar la coherencia entre la planificación y la ejecución, mejorando la capacidad de la organización para alcanzar resultados sostenibles y consistentes con su direccionamiento estratégico.

CAPITULO 2

2. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

2.1. Valores Estratégicos:

Los valores estratégicos comprenden un conjunto claramente definido de atributos que tiene la organización o que aspira a tenerlos. (Coronel, 2018). Los valores estratégicos son el norte moral de una organización, sobre los cuales se sientan los cimientos para las decisiones a futuro y como se maneja o se aspira manejar la empresa con mirar a un crecimiento sostenido en el tiempo. Son lineamientos irrompibles que forman a una organización sólida. Muchas de las veces no representan el estado actual de la compañía sino a donde se quiere llegar, haciendo parte fundamental el compromiso de llegar a cumplir lo que se plasma en el compromiso de los valores.

A continuación, se detalla cómo se establecieron los valores estratégicos de la empresa Agrototal

Para inicial este proceso se realizó un primer borrador de valores estratégicos para esto se recurrió a realizar una lluvia de ideas con todos los involucrados en la empresa, De este proceso se sacó el siguiente borrador:

- Respeto hacia el cliente
- Honestidad y precios justos
- Orden y organización en el establecimiento
- Amabilidad en la atención
- Puntualidad en los horarios
- Mejora continua en los procesos
- Comedimiento al cliente
- Solidaridad y vocación de servicio
- Eficiencia y productividad

El siguiente paso que se realizo fue de asignar a cada valor un grado de importancia por medio de números, desde el 1, “no importante”, hasta la 5, “muy importante”. Con el objetivo de nombrar como valores estratégicos de la organización a aquellos marcados con el número de importancia “5”

Tabla 1

Matriz de valores estratégicos de la empresa Agrototal

DEFINICIÓN DE LOS VALORES ESTRATÉGICOS						
DIMENSIONES	1	2	3	4	5	CARACTERIZACIONES
Respeto hacia el cliente						Promovemos un marco de respeto hacia el cliente, reconociendo y valorando sus preferencias y opiniones.
Honestidad en precios y pesos						Consideramos la honestidad un pilar esencial de nuestro servicio, reflejada en la transparencia de nuestros precios y la calidad de nuestros productos.
Orden y organización en el establecimiento						Procuramos mantener un orden y una organización clara en todos los aspectos: desde nuestros procesos y la disposición del local, hasta la gestión de prioridades.
Amabilidad en la atención						
Puntualidad en los horarios						Nos esforzamos por ser un taller mecánico de máxima confianza para nuestros clientes, cumpliendo con los trabajos en el tiempo establecido
Mejora continua en procesos						Como parte de nuestro compromiso permanente con la mejora, creemos que cada avance, por pequeño que sea, contribuye al crecimiento y excelencia de todos nuestros procesos y servicios.
Comedimiento al cliente						
Solidaridad y vocación de servicio						
Eficiencia y productividad						Procuramos ejecutar todos nuestros procesos de la manera más eficiente posible, buscando siempre mejorar y encontrar nuevas oportunidades de ahorro en mano de obra, materiales y tiempo.
Responsabilidad y transparencia						Cumplir con responsabilidad cada tarea, respetando horarios y compromisos, y ofreciendo a los clientes transparencia en precios y calidad.

Se seleccionaron entonces, como valores estratégicos, los 4 valores que merecieron la calificación de 5 y que consta en la matriz anterior. Con sus respectivas dimensiones y caracterizaciones. Su declaratoria es la siguiente.

Respeto hacia el cliente: Promovemos un marco de respeto hacia el cliente, reconociendo y valorando sus preferencias y opiniones.

Honestidad en Precios y Pesos: Consideramos la honestidad un pilar esencial de nuestro servicio, reflejada en la transparencia de nuestros precios y la calidad de nuestros productos.

Mejora Continua en Procesos: Como parte de nuestro compromiso permanente con la mejora, creemos que cada avance, por pequeño que sea, contribuye al crecimiento y excelencia de todos nuestros procesos y servicios.

Responsabilidad y Transparencia: Cumplir con responsabilidad cada tarea, respetando horarios y compromisos, y ofreciendo a los clientes transparencia en precios y calidad.

2.2. Visión

La visión es la representación, con el mayor grado de fidelidad posible, de la manera en la que la alta dirección aspira que la organización sea vista en un futuro determinado, por sus clientes, sus accionistas, sus empleados, sus competidores, otros stakeholders y la sociedad en general. (Coronel, 2018)

Para obtener la visión de la empresa se recurrió a seguir las directrices, apoyándose como base fundamental en las siguientes preguntas; que dan base y guía para conocer lo que la empresa desea transmitir a sus stakeholders.

¿Quiénes somos?

Un almacén agropecuario que comercializa insumos agropecuarios.

¿A dónde aspiramos llegar?

El negocio aspira a convertirse en un supermercado de productos agrícolas, con un modelo de autoservicio, ofreciendo una amplia variedad de productos para la comodidad de sus clientes.

¿Qué deseamos alcanzar en el plazo que establecemos?

La empresa aspira a convertirse en un lugar donde se encuentren productos agropecuarios de calidad, en un ambiente cálido y cómodo, a través de un servicio honesto, cálido y eficiente.

¿Para qué deseamos construir el escenario futuro aspirado?

Para brindar productos de calidad, por medio de un servicio cálido, honesto y eficiente para nuestros clientes.

¿Cuál es el plazo que establecemos para ello?

El consejo directivo de la empresa propuso un plazo de 3 años para alcanzar el mencionado objetivo.

2.2.1. Visión de la empresa

El comité de planeación estratégica de la empresa “Agrototal” estableció luego la visión del negocio. La declaratoria de esta es la siguiente:

“AGROTOTAL” aspira a constituirse, en un horizonte de tres años en un supermercado de insumos para el sector agropecuario. Siendo una empresa con responsabilidad social y ambiental. Brindando sus servicios a la comunidad de nuestros clientes con la calidad de un servicio honesto, cálido y eficiente, a nivel local y regional.

2.3. Misión

La misión es la descripción del “procedimiento” que ha decidido emplear la organización para avanzar hacia el futuro, creando valor para sus clientes y más stakeholders, en el contexto de sus valores estratégicos y, por supuesto, de su visión. (Coronel, 2018)

Para definir la misión de la empresa, se tomó como referencia lo establecido en el libro, utilizando como punto de partida una serie de preguntas clave que permiten identificar con claridad lo que la organización quiere comunicar a sus stakeholders.

¿Qué somos?

La junta directiva reconoce a la organización como una microempresa dedicada a la comercialización de insumos agropecuarios, ubicada en la zona de Tarqui, en las periferias de la ciudad de Cuenca.

¿En qué actividad(es) estamos y debemos estar?

La empresa se dedica a la comercialización de productos e insumos agropecuarios.

¿Por qué y para qué existimos?

La empresa tiene como propósito fundamental ofrecer productos agropecuarios de calidad, acompañados de un servicio eficiente y honesto, contando además con instalaciones cómodas que garanticen el bienestar y la satisfacción de sus clientes.

2.3.1. Misión de la empresa:

La misión que ha planteado el comité de planeación estratégica para la empresa “Agrototal” es la siguiente:

Somos una micro empresa comercializadora de insumos agropecuarios, que trabajamos con esmero para lograr un servicio de eficaz y de calidad para nuestros clientes, atendiendo a las familias domiciliadas en nuestro mercado geográfico y a todas las personas que prefieren nuestros productos, con el empleo de tecnología actualizada, un estilo de servicio diligente, eficaz y amable y la garantía de satisfacción total, en un marco de relaciones caracterizadas por la honestidad en el servicio, el cumplimiento y el respeto a todos quienes nos debemos.

2.4. Matriz de decisión de factores estratégicos.

En la práctica actual la gestión estratégica se ha convertido en la gestión de la estrategia, constituyéndose esta última en el instrumento de trabajo central y operativamente más importante del proceso estratégico de la empresa. La formulación y la aplicación de la estrategia empresarial deben ocurrir en un proceso continuo, de naturaleza integral y transversal, que, partiendo del análisis situacional de la organización, determine la manera en la que ésta necesita avanzar, con el propósito fundamental de crear valor y consolidar ventajas competitivas suficientes y sostenibles. La estrategia empresarial ha de establecer los mecanismos, las acciones y los recursos requeridos para alcanzar la visión de la empresa, cumpliendo con su misión, en el contexto de sus valores estratégicos declarados. Si la misión es el “qué hacer”, la estrategia empresarial es el “cómo hacerlo” (Coronel, 2018)

Para obtener la matriz de decisiones estratégicos se empezó por responder a las siguientes interrogantes.

¿Cuáles son las tendencias de nuestro mercado más importantes para nosotros?

En el mercado agropecuario local se observa una fuerte influencia de la competencia basada en precios bajos, lo que genera una constante presión sobre los márgenes de rentabilidad del negocio; al mismo tiempo, existe una creciente valoración por parte de los clientes hacia el asesoramiento técnico personalizado, especialmente en productos agrícolas y veterinarios, lo que evidencia que no solo buscan precio sino también orientación profesional. Asimismo, la implementación del sistema de enfundado de productos ha sido bien recibida por los clientes, reflejando una tendencia hacia mayor practicidad, mejor presentación y comodidad en la compra, lo cual representa una oportunidad de diferenciación futura. Finalmente, se proyecta un incremento progresivo en la demanda de tecnologías aplicadas al agro, como drones, software de gestión agrícola y herramientas digitales, impulsado por nuevas generaciones de productores que buscan mayor eficiencia, modernización y control en sus procesos productivos.

¿Cómo debemos llegar a nuestros clientes y mantenernos en el mercado?

Para llegar a nuestros clientes y mantenernos en el mercado, debemos posicionarnos no solo como un punto de venta de insumos agropecuarios, sino como un centro de asesoramiento técnico confiable, ofreciendo orientación personalizada que genere valor real al productor. Es fundamental fortalecer la relación directa y cercana con nuestros clientes, promoviendo confianza, cumplimiento y responsabilidad en las condiciones de venta, especialmente en el manejo del crédito. Asimismo, debemos diferenciarnos mediante una presentación profesional de nuestros productos, como el sistema de enfundado, y mejorar continuamente nuestros procesos internos, especialmente el control de inventario y facturación, para garantizar disponibilidad, eficiencia y seriedad comercial. Finalmente, será clave adaptarnos progresivamente a las nuevas tecnologías del sector agropecuario, evaluando oportunidades de incorporación o alianzas estratégicas que nos permitan mantener competitividad frente a los cambios generacionales y del mercado.

¿Qué tratamiento debemos dar a nuestros competidores y otros stakeholders?

En relación con nuestros competidores, debemos mantener una postura estratégica basada en la diferenciación por asesoramiento técnico, cumplimiento y profesionalismo, evitando competir exclusivamente por precios bajos, especialmente frente a negocios informales que sacrifican margen o formalidad. Es necesario monitorear constantemente sus movimientos, promociones y líneas de productos para ajustar nuestras decisiones sin entrar en guerras de precios que afecten la rentabilidad. Respecto a otros stakeholders, como proveedores, debemos fortalecer relaciones de confianza que nos permitan mejores condiciones comerciales y abastecimiento oportuno; con los clientes, mantener transparencia, responsabilidad y claridad en políticas de crédito; y con la comunidad y organismos regulatorios, operar con formalidad y cumplimiento normativo, consolidando una imagen empresarial sólida y confiable en el mercado.

¿Qué factores estratégicos merecen una gestión especial?

En Agrototal, el factor estratégico central o fuerza impulsora debe ser la diferenciación basada en un asesoramiento técnico profesional y en la generación de confianza comercial, ya que este elemento permite competir más allá del precio y consolidar relaciones sostenibles con los clientes. Para sostener esta fuerza impulsora, merecen una gestión especial varios factores clave de éxito: en primer lugar, un buen manejo de inventario que garantice control, disponibilidad y registro adecuado de los productos; en segundo lugar, la transmisión de procesos específicos mediante manuales adaptados al local, que permita estandarizar operaciones y reducir la dependencia de personas particulares; en tercer lugar, un correcto manejo de la salud financiera de la empresa, asegurando liquidez, control del crédito y rentabilidad; y finalmente, la capacitación continua en asesoramiento técnico, fortaleciendo la capacidad del personal para brindar soluciones efectivas y diferenciadas a los clientes.

¿Qué tipo(s) de estrategia(s) de valor debemos emplear?

En el caso de Agrototal, se deben emplear principalmente estrategias de valor basadas en la diferenciación y el enfoque, priorizando el asesoramiento técnico personalizado y la confianza comercial como elementos distintivos frente a competidores que compiten únicamente por precio; asimismo, es recomendable aplicar una estrategia de penetración de mercado fortaleciendo la relación con los clientes actuales mediante servicio constante, disponibilidad de productos y cumplimiento en las condiciones comerciales, y complementar esto con alianzas estratégicas con proveedores que permitan mejorar condiciones de compra y ampliar el portafolio sin asumir riesgos excesivos. Aunque el mercado está influenciado por precios bajos, no resulta sostenible competir mediante liderazgo en costos, por lo que la estrategia debe centrarse en crear valor a través de profesionalización, organización interna y cercanía técnica con el productor, consolidando una posición sólida y diferenciada en el mercado local.

Se evaluó los principales factores estratégicos de la empresa, siendo los siguientes.

1. Asesoramiento técnico profesional.
2. Estandarización y automatización de procesos.
3. Control y optimización del inventario.
4. Manejo estratégico del crédito y liquidez.

Para encontrar la estrategia empresarial de la empresa “Agrototal”, el comité de planeación estratégica identificó los factores estratégicos del negocio y con ellos desarrolló el proceso para definir la fuerza impulsora y los factores clave de éxito del negocio.

En la matriz que se muestra a continuación se puede ver que la fuerza impulsora es el factor estratégico “Asesoramiento técnico profesional” y los factores clave del éxito, los siguientes factores estratégicos, en este orden: “Control y optimización de inventario”, “Manejo estratégico de crédito y liquidez” y “Estandarización de automatización de procesos”.

Tabla 2*Matriz de decisión de factores estratégicos de la empresa Agrototal*

MATRIZ DE DECISIÓN DE FACTORES ESTRATÉGICOS					HORIZONTAL (unos)
	Asesoramiento técnico profesional	Control y optimización del inventario	Manejo estratégico del crédito y liquidez	Estandarización y automatización de procesos	
Asesoramiento técnico profesional		1	1	1	3
Control y optimización de inventario			1	1	2
Manejo estratégico del crédito y liquidez				1	1
Estandarización y automatización de procesos					0
VERTICAL BLANCOS	0	0	0	0	
HORIZONTAL (UNOS)	3	2	1	0	
TOTAL	3	2	1	0	
ORDEN DE IMPORTANCIA	1	2	3	4	

Con este análisis se pudo determinar la declaratoria de la estrategia empresarial como la siguiente.

Declaratoria de estrategias empresariales:

Nuestra estrategia de trabajo se fundamenta principalmente en una atención profesional hacia nuestros clientes, siendo un apoyo principal en sus requerimientos agropecuarios, llevando un control eficaz y minucioso del inventario, por consiguiente, de los productos a ofrecer. Con la ayuda de un manejo eficiente de la salud financiera de la empresa, evaluando indicadores para la mejor gestión. Con la ayuda de procesos estandarizados para garantizar un crecimiento continuo y escalable en el futuro.

CAPITULO 3

3. PLANEACIÓN A LARGO Y A MEDIANO PLAZO

3.1. Temas Estratégicos

Los temas estratégicos procesos y áreas clave dentro de la empresa, son de gran importancia para cumplir la estrategia, la misión y visión. A partir de ellos se identifican asuntos estratégicos y entre estos se seleccionan los más críticos, ya que su correcta gestión permite lograr crecimiento, competitividad y alcanzar la posición futura deseada. Su propósito es organizar los elementos importantes de la estrategia dentro de la planificación a largo plazo, facilitar la gestión de los aspectos más importantes mediante objetivos y planes estratégicos, y asegurar que la empresa priorice lo que realmente es fundamental. Estos temas incluyen procesos organizacionales, estratégicos y de apoyo que sostienen la ejecución de la estrategia y generalmente se cuestionan en el largo plazo, entre tres y cinco años. (Coronel, 2018)

3.2. Aplicación en el negocio

El comité de planeación estratégica de la empresa Agrototal procedió a realizar la identificación y definición de los temas estratégicos del negocio, que sustentan la estrategia empresarial y que deben ser gestionados en el largo plazo.

En la siguiente matriz constan los temas estratégicos que fueron analizados, con sus correspondientes ponderaciones.

Tabla 3*Tabla de Temas Estratégicos para la Empresa Agrototal*

TEMAS ESTRATEGICOS	PONDERACIÓN			OBSERVACIONES
	A	B	C	
Asesoramiento técnico	X			Asesoramiento técnico en requerimientos de clientes.
Capacitación periódica del personal	X			Capacitación quincenal a personal del área de ventas.
Reputación por buen servicio	X			Confianza generada en nuestros clientes por una buena experiencia.
Mejora de reabastecimiento en productos		X		Mejoramiento en adquisición de productos destinados a la venta.
Aumento de inventario de productos		X		
Implementar un control de inventario	X			Implementación de un control de inventario por medio de un sistema ERP.
Administración de salud financiera		X		Evaluación de estado financiero general de la empresa.
Administración de cuentas por cobrar		X		
Evaluación de indicadores financieros	X			Evaluación y toma de decisiones basadas en indicadores y datos de la empresa.
Estandarización de procesos		X		

Siendo los temas críticos los de mayor ponderación los siguientes:

3.2.1. Temas críticos:

Asesoramiento técnico:

Asesoramiento técnico en requerimiento de los clientes.

Reputación por buen servicio:

Confianza generada en nuestros clientes por una buena experiencia.

Capacitación periódica del personal:

Capacitación quincenal a personal del área de ventas.

Implementar un control de inventario:

Implementación de un control exacto de existencias en inventario.

Evaluación de indicadores financieros:

Evaluación y toma de decisiones basadas en indicadores y datos de la empresa.

3.3.Asuntos Estratégicos

Los asuntos estratégicos se comprenden como aquellos elementos de carácter prioritario, tanto internos como externos, que llegan a afectar de manera directa en el cumplimiento de la estrategia empresarial. Estos pueden derivarse del entorno organizacional, manifestándose como oportunidades y amenazas, así como de la propia empresa, en forma de fortalezas y debilidades relacionadas con sus recursos y capacidades. Su adecuada identificación exige un análisis riguroso del contexto de la organización, dado que constituyen factores determinantes para la toma de decisiones estratégicas, el fortalecimiento de la competitividad y la orientación de acciones encaminadas a potenciar ventajas y reducir riesgos. (Coronel, 2018)

Con el fin de precisar los asuntos críticos que recibirán un tratamiento posterior, con el fin de lograr resultados positivos en el negocio, el comité de planeación desarrollo el siguiente procedimiento.

Como primer paso se realizó la identificación y descripción de los asuntos estratégicos internos y externos.

El comité de planeación estratégica identifico y describió las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas que son de interés para el negocio. Estos asuntos son los siguientes.

Tabla 4*Tabla de Asuntos Estratégicos de la Empresa Agrototal*

TEMAS CRÍTICOS	ASUNTOS ESTRATEGICOS
	FORTALEZAS
1. Implementar un control de inventario	1. Contamos en este momento con un sistema informático robusto que permite el control de inventarios.
2. Reputación por buen servicio	2. Confianza generada en nuestros clientes por una buena experiencia.
	DEBILIDADES
1. Asesoramiento técnico	1. Es impostergable la mejora de asesoramiento técnico por parte de nuestros vendedores.
2. Asesoramiento técnico	2. Limitada capacidad del personal para recomendar productos de manera adecuada, lo que reduce la efectividad en la atención al cliente.
3. Evaluación de indicadores financieros	3. En este momento no se cuenta con un análisis exhaustivo de métricas o indicadores en el negocio.
	OPORTUNIDADES
1. Implementar un control de inventario	1. Se puede explotar de mejor manera el sistema que tenemos para el control automatizado de inventario.
2. Reputación por buen servicio.	2. Rápida difusión entre nuevas personas por el buen servicio brindado.
	AMENAZAS
1. Asesoramiento técnico	1. Riesgo que los clientes prefieran a la competencia por su capacidad de recomendación de productos.
2. Evaluación de indicadores financieros	2. Se presenta el caso de competidores que usan indicadores para tomar decisiones más acertadas en la gestión de su negocio.

3.4. Objetivos Estratégicos e Indicadores Clave de Desempeño

Los objetivos estratégicos constituyen la formulación de los resultados de la una organización aspira alcanzar en el futuro, generalmente en una proyección a mediano plazo, mediante la implantación de sus estrategias de valor y en función de los asuntos críticos previamente definidos. Estos objetivos representan compromiso orientados a la construcción del futuro deseado, sustentados en proyecciones realistas y en el trabajo conjunto de las diferentes áreas de la empresa. Por otra parte, los indicadores clave de desempeño son variables o conjuntos de variables, de naturaleza cuantitativa o cualitativa, que permiten medir, evaluar y dar seguimiento al cumplimiento de dichos objetivos, facilitando el control, la gestión y la mejora continua de los procesos organizacionales. (Coronel, 2018)

Los resultados que se obtuvieron del análisis FO, FA, DO, DA constan en la matriz siguiente:

Puesto que todas las fortalezas y las debilidades tuvieron calificaciones totales superiores al 50% del puntaje máximo posible, fueron seleccionadas todas ellas como asuntos críticos.

Tabla 5

Matriz FO-FA-DO-DA

MATRIZ FO-DO-DA							
		OPORTUNIDADES		AMENAZAS			
						TOTAL	ORDEN DE IMPORTANCIA
		1	2	1	2		
FORTALEZAS	1	1	0	1	1	3	1
	2	0	1	1	0	2	2
DEBILIDADES	1	0	1	1	0	2	1
	2	0	1	1	0	2	3
	3	1	0	0	1	2	2

Una vez concluido este pasó como asuntos críticos quedaron los siguientes:

3.4.1. Asuntos críticos:

- Contamos en este momento con un sistema informático robusto que permite el control de inventarios.
- Confianza generada en nuestros clientes por una buena experiencia.
- Es impostergable la mejora de asesoramiento técnico por parte de nuestros vendedores.
- Limitada capacidad del personal para recomendar productos de manera adecuada, lo que reduce la efectividad en la atención al cliente.
- En este momento no se cuenta con un análisis exhaustivo de métricas o indicadores en el negocio.

En la matriz siguiente se presentan los resultados de la evaluación realizada.

Tabla 6

Matriz de Evaluación de Asuntos Estratégicos

MATRIZ DE AVALUACION DE ASUNTOS ESTRATEGICOS			
ASUSTOS CRITICOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACACIÓN PONDERADA
FORTALEZAS			
1	20%	3	0,6
2	30%	4	1,2
DEBILIDADES			
1	10%	1	0,1
2	10%	1	0,1
3	30%	2	0,6
TOTAL:	100%		2,6
ASUSTOS ESTRATEGICOS EXTERNOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACACIÓN PONDERADA
OPORTUNIDADES			
1	20%	4	0,8
2	20%	4	0,8
AMENAZAS			
1	25%	1	0,25
2	25%	2	0,5
TOTAL:			2,35

Los resultados que se tienen evidencian que los asuntos críticos poseen una robustez estratégica algo mayor que lo asuntos estratégicos externos. Esta situación convoca a diseñar estrategias para aprovechar esa robustez interna.

Se plantearon después las estrategias de valor para mejorar el desempeño de los asuntos críticos, con respeto a los asuntos estratégicos externos. Estas estrategias son las siguientes:

Tabla 7*Tabla de Estrategias de Valor de la Empresa Agrototal*

ESTRATEGIA DE VALOR		
ESTRATEGIA FO	F101	Es necesario optimizar el uso del sistema informático de control de inventarios, para aprovechar su capacidad en la automatización y mejorar la gestión del inventario.
	F202	Es necesario fortalecer la calidad del servicio y la experiencia del cliente para potenciar la confianza generada y fomentar la rápida difusión hacia nuevos clientes.
ESTRATEGIA FA	F1A1	Es necesario aprovechar el sistema informático de control de inventarios para garantizar disponibilidad y rapidez en la atención, reduciendo el riesgo de que los clientes prefieran a la competencia.
	F1A2	Es necesario aprovechar el sistema informático de control de inventarios para implementar indicadores, mejorando la toma de decisiones frente a competidores que gestionan su negocio con datos.
	F2A1	Es necesario fortalecer la confianza del cliente mediante una mejor experiencia de servicio, para reducir el riesgo de preferencia hacia competidores con mayor capacidad de recomendación de productos.
ESTRATEGIAS DO	D102	Es necesario mejorar el asesoramiento técnico del personal para potenciar la difusión del negocio y atraer nuevos clientes a partir del buen servicio brindado.
	D202	Es necesario fortalecer la capacidad del personal para recomendar productos, para mejorar la efectividad en la atención y potenciar la difusión del negocio hacia nuevos clientes.
	D301	Es necesario implementar un análisis de métricas e indicadores mediante el uso del sistema automatizado de inventario, para mejorar la toma de decisiones en el negocio.
ESTRATEGIAS DA	D1A1	Es necesario mejorar el asesoramiento técnico del personal para reducir el riesgo de preferencia de los clientes hacia competidores con mayor capacidad de recomendación de productos.
	D2A1	Es necesario fortalecer la capacidad del personal para recomendar productos, para reducir el riesgo de preferencia de los clientes hacia competidores con mayor capacidad de recomendación.
	D3A2	Es necesario implementar un análisis de métricas e indicadores, para no quedar en desventaja frente a competidores que toman decisiones basadas en datos.

Luego de la definición de los asuntos críticos y las estrategias de valor, la empresa Agrototal planteo sus objetivos estratégicos, en los términos que se observan en siguiente matriz.

Tabla 8

Matriz de objetivos estratégicos de la empresa Agrototal

ASUNTOS CRITICOS	ESTRATEGIAS DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
<p>Contamos en este momento con un sistema informático robusto que permite el control de inventarios.</p>	<p>Es necesario optimizar el uso del sistema informático de control de inventarios, para aprovechar su capacidad en la automatización y mejorar la gestión del inventario.</p>	<p>Lograr el registro del 100% del inventario mediante la implementación de un sistema de control eficiente, que permita garantizar la trazabilidad de los productos, reducir pérdidas y facilitar la delegación del negocio, en un plazo de 12 meses.</p>
	<p>Es necesario aprovechar el sistema informático de control de inventarios para garantizar disponibilidad y rapidez en la atención, reduciendo el riesgo de que los clientes prefieran a la competencia.</p>	
	<p>Es necesario aprovechar el sistema informático de control de inventarios para implementar indicadores, mejorando la toma de decisiones frente a competidores que gestionan su negocio con datos.</p>	
<p>Confianza generada en nuestros clientes por una buena experiencia.</p>	<p>Es necesario fortalecer la calidad del servicio y la experiencia del cliente para potenciar la confianza generada y fomentar la rápida difusión hacia nuevos clientes.</p>	<p>Incrementar en un 20% el nivel de satisfacción y confianza de los clientes mediante la mejora de la experiencia de servicio y el uso de indicadores, en un período de 12 meses.</p>
	<p>Es necesario fortalecer la confianza del cliente mediante una mejor experiencia de servicio, para reducir el riesgo de preferencia hacia competidores con mayor capacidad de recomendación de productos.</p>	
<p>Es impostergable la mejora de asesoramiento técnico por parte de nuestros vendedores.</p>	<p>Es necesario mejorar el asesoramiento técnico del personal para potenciar la difusión del negocio y atraer nuevos clientes a partir del buen servicio brindado.</p>	<p>Incrementar en un 25% la capacidad de asesoramiento técnico del personal mediante el uso de indicadores y herramientas tecnológicas, con el fin de mejorar la calidad de atención, la recomendación de productos y la atracción de nuevos clientes, en un período de 12 meses.</p>
<p>Limitada capacidad del personal para recomendar productos de manera adecuada, lo que reduce la efectividad en la atención al cliente.</p>	<p>Es necesario fortalecer la capacidad del personal para recomendar productos, para mejorar la efectividad en la atención y potenciar la difusión del negocio hacia nuevos clientes.</p>	<p>Incrementar en un 25% la capacidad del personal para recomendar productos mediante el uso de indicadores, para mejorar la efectividad en la atención al cliente, en un período de 12 meses.</p>
	<p>Es necesario mejorar el asesoramiento técnico del personal para reducir el riesgo de preferencia de los clientes hacia competidores con mayor capacidad de recomendación de productos.</p>	
<p>En este momento no se cuenta con un análisis exhaustivo de métricas o</p>	<p>Es necesario implementar un análisis de métricas e indicadores mediante el uso del sistema automatizado de inventario, para mejorar la toma de decisiones en el negocio.</p>	<p>Implementar un sistema de métricas e indicadores apoyado en herramientas tecnológicas y el sistema de inventario, con el fin de mejorar la toma de decisiones, reducir la desventaja frente a competidores y</p>
	<p>Es necesario fortalecer la capacidad del personal para recomendar productos, para reducir el riesgo de preferencia de los clientes hacia competidores con mayor capacidad de recomendación.</p>	

indicadores en el negocio.	Es necesario implementar un análisis de métricas e indicadores, para no quedar en desventaja frente a competidores que toman decisiones basadas en datos.	fortalecer la competitividad del negocio, en un período de 12 meses.
-----------------------------------	---	--

3.5. CMI

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión estratégica que permite traducir la estrategia empresarial en un conjunto de objetivos alcanzables para la organización, así también la implementación de indicadores y acciones organizadas de manera sistemática. Su objetivo principal es garantizar la implementación, el control y la evaluación de la estrategia, por medio de la integración de diferentes perspectivas clave la organización, como, por ejemplo, el análisis financiero, la perspectiva del cliente y los procesos internos. A través de esta herramienta, se establecen relaciones de causa y efecto entre los objetivos estratégicos y los indicadores clave de desempeño, lo que posibilita una gestión integral orientada a la generación de valor, la toma de decisiones con la información correcta y la mejora continua en los procesos de la organización. (Coronel, 2018)

A partir de los objetivos estratégicos planteados se procedió a establecer los indicadores clave de desempeño, que se muestran en la matriz siguiente

Tabla 9*Tabla de indicadores clave de desempeño*

OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO
Lograr el registro del 100% del inventario mediante la implementación de un sistema de control eficiente, que permita garantizar la trazabilidad de los productos, reducir pérdidas y facilitar la delegación del negocio, en un plazo de 12 meses.	Porcentaje de cobertura del inventario registrado en el sistema en relación con el inventario físico total.
Incrementar en un 20% el nivel de satisfacción y confianza de los clientes mediante la mejora de la experiencia de servicio y el uso de indicadores, en un período de 12 meses.	Índice de satisfacción y confianza del cliente medido a través de encuestas de servicio.
Incrementar en un 25% la capacidad de asesoramiento técnico del personal mediante el uso de indicadores y herramientas tecnológicas, con el fin de mejorar la calidad de atención, la recomendación de productos y la atracción de nuevos clientes, en un período de 12 meses.	Índice de capacidad de asesoramiento técnico del personal medido mediante evaluaciones de desempeño y calidad de atención.
Incrementar en un 25% la capacidad del personal para recomendar productos mediante el uso de indicadores, para mejorar la efectividad en la atención al cliente, en un período de 12 meses.	Índice de efectividad en la recomendación de productos medido a través de la relación entre recomendaciones realizadas y ventas concretadas.
Implementar un sistema de métricas e indicadores apoyado en herramientas tecnológicas y el sistema de inventario, con el fin de mejorar la toma de decisiones, reducir la desventaja frente a competidores y fortalecer la competitividad del negocio, en un período de 12 meses.	Índice de uso de indicadores en la toma de decisiones del negocio.

3.6. Plan Estratégico

El plan estratégico es el medio por el cual se materializa la estrategia empresarial, integrado de manera estructurada los objetivos estratégicos, los indicadores clave de desempeño y las acciones necesarias para su cumplimiento. Este plan traduce la dirección estratégica de la organización hacia un conjunto de acciones que orientan a la organización a la toma de decisiones para llegar a un objetivo concreto, asegurando la correcta toma de decisiones y asignación de recursos para las distintas áreas. De igual manera, constituyen una guía central para el seguimiento del desempeño y la implementación de mejoras continuas, con el propósito de alcanzar la visión de la organización y fortalecer la competitividad de la compañía.

La construcción del mapa estratégico y del tablero de control para la empresa Agrototal representó una experiencia empresarial de gran valor, ya que impulsó la revisión integral del proceso de planeación estratégica desarrollado hasta ese momento y facilitó la articulación de los insumos necesarios para formular el plan estratégico, los cuales se habían obtenido a lo largo de las etapas previas.

Ilustración 1

Mapa estratégico

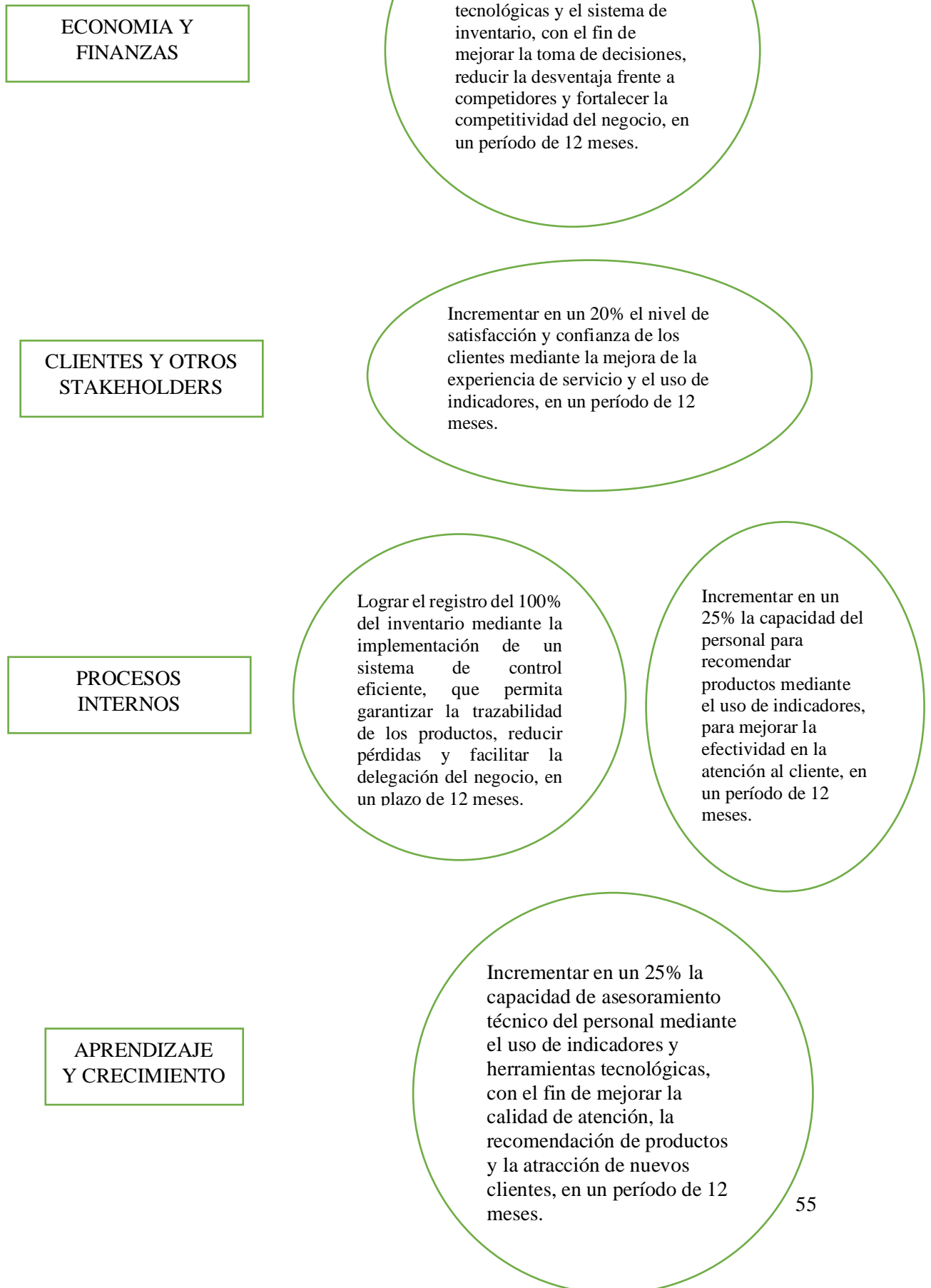


Tabla 10

Tablero de control

TEBLERO DE CONTROL						
	PROCESO O AREAS CRITICOS	ASUNTO CRÍTICO	OBJETIVO ESTRÁTEGICO	INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO	ESTRATEGIA INTEGRAL DE VALOR	PRESUPUESTO PREFERENCIA L
ECONOMIA Y FINANZAS	Evaluación de indicadores financieros	No se cuenta con un análisis exhaustivo de métricas o indicadores en el negocio.	Implementar un sistema de métricas e indicadores apoyado en tecnología y en el sistema de inventario, para mejorar la toma de decisiones, reducir la desventaja competitiva y fortalecer el negocio, en un período de 12 meses.	Índice de uso de indicadores en la toma de decisiones del negocio.	Aprovechar sistema informático como punto central de control para las fases críticas del negocio, como inventarios, indicadores, control de precios, etc.	1000
CLIENTES, OTROS STAKEHOLDERS Y ASOCIADOS	Reputación por buen servicio	Confianza generada en nuestros clientes por una buena experiencia.	Incrementar en un 20% el nivel de satisfacción y confianza de los clientes mediante la mejora de la experiencia de servicio y el uso de indicadores, en un período de 12 meses.	Índice de satisfacción y confianza del cliente medido a través de encuestas de servicio.	Mejorar la percepción de los clientes aplicando para esto una mejora en los procesos de asesoramiento y atención al cliente.	500

PROCESOS INTERNOS	Asesoramiento técnico	Limitada capacidad del personal para recomendar productos de manera adecuada, lo que reduce la efectividad en la atención al cliente.	Incrementar en un 25% la capacidad del personal para recomendar productos mediante el uso de indicadores, para mejorar la efectividad en la atención al cliente, en un período de 12 meses.	Índice de efectividad en la recomendación de productos medido a través de la relación entre recomendaciones realizadas y ventas concretadas.	Mejorar el asesoramiento por parte de nuestros vendedores hacia el cliente por medio de capacitaciones periódicas y actualizaciones constantes.	1000
	Implementar un control de inventario	Contamos en este momento con un sistema informático robusto que permite el control de inventarios.	Lograr el registro del 100% del inventario mediante un sistema de control eficiente, que garantice la trazabilidad de los productos, reduzca pérdidas y facilite la delegación del negocio, en un plazo de 12 meses.	Porcentaje de cobertura del inventario registrado en el sistema en relación con el inventario físico total.	Implementar un control automatizado de inventario por medio del uso de nuestro software y cambios en proceso de ventas.	500
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capacitación periódica del personal	Es impostergable la mejora de asesoramiento técnico por parte de nuestros vendedores.	Incrementar en un 25% la capacidad de asesoramiento técnico del personal mediante el uso de indicadores y herramientas tecnológicas, con el fin de mejorar la calidad de atención, la recomendación de productos y la atracción de nuevos clientes, en un período de 12 meses.	Índice de capacidad de asesoramiento técnico del personal medido mediante evaluaciones de desempeño y calidad de atención.	Mejorar capacidades de recomendación del personal por medio de un programa de capacitaciones periódicas, evaluando indicadores de desempeño para ajustes y mejoras progresivas.	1250

CONCLUSIONES

El presente trabajo se puede llegar a la conclusión de que Agrototal, pese a tener estabilidad operativa, crecimiento sostenido en ventas y una reputación positiva por parte de sus clientes, mantiene todavía un manejo administrativo basado en criterios empíricos, experiencia cotidiana y toma de decisiones poco basada en información analítica. Esta situación limita la capacidad del negocio a responder a cambios en su entorno o a proyectarse a un crecimiento sostenido en el tiempo.

A partir del análisis de situación inicial se identificaron debilidades importantes dentro del negocio, como, por ejemplo, la falta de segmentación de clientes, el uso limitado del sistema informático disponible la ausencia de indicadores para evaluar el desempeño, la carencia de procesos documentados, la limitada capacidad del personal para recomendar productos y la necesidad de fortalecer el asesoramiento técnico. De igual manera se evidencio que se cuenta también con fortalezas valiosa, como la confianza generada por los clientes o y una base operativa estable y la existencia de herramientas tecnológicas que pueden ser aprovechadas de mejor manera para mejorar la gestión operativa de la empresa.

Observando estos hechos, se puede concluir que la implementación de una planificación estratégica puede ser lo pertinente a la realidad de la empresa, ya que permite estructurar un marco estratégico en el cual se regirán las acciones de la empresa. La formulación de valores estratégicos, visión, misión y estrategia empresarial permitió definir una identidad empresarial con la que antes no se contaba.

De igual manera, la definición de los temas y asuntos estratégicos permitió identificar acciones y factores que inciden en el desempeño de AgroTotal y de qué manera aprovecharlos para lograr el desarrollo del negocio mediante acciones concretas. Entre los aportes mas significativos

que tuvo este trabajo se encuentran el planteamiento de metas orientadas a lograr el registro total del inventario, fortalecer la satisfacción y confianza del cliente, incrementar la capacidad técnica y comercial del personal e implementar un sistema de métricas e indicadores que apoyen la toma de decisiones.

Se observa que los objetivos de la investigación fueron cumplidos satisfactoriamente ya que se logró analizar la situación actual de la empresa, identificar sus principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y poder así proponer una planificación estratégica ajustada a la realidad del negocio.

Para finalizar, se concluye que la implementación del modelo de planificación estratégica propuesto para la empresa Agrototal en sus procesos diarios le permitirá dejar atrás el modelo de guía empírica que se ha llevado a cabo en los últimos años y avanzar hacia una planificación más organizada, medible y enfocada en resultados.

RECOMENDACIONES

A partir de los hallazgos obtenidos, se recomienda implementar un programa de capacitación continúa enfocado en el fortalecimiento de competencias técnicas relacionadas a el uso y recomendación de productos que se ofrecen en el negocio, con el fin de mejorar el asesoramiento técnico, brindando a los clientes una mejor experiencia y aumentando la probabilidad de fidelizar.

Paralelamente, se recomienda fortalecer el uso del sistema informático con el que ya cuenta la empresa, aprovechando sus funciones para un control automatizado del inventario, registro de operaciones, con el fin de generar datos e información con la cual se pueda analizar de manera cualitativa el funcionamiento de negocio, dejando atrás así el antiguo modelo de gestión basado en información empírica.

De igual manera se recomienda documentar y estandarizar, los procesos mas importantes del negocio, especialmente los relacionados con inventario, ventas, facturación, reabastecimiento y uso de sistema. Esto para reducir errores en los procesos y facilitar la delegación de tareas clave.

También se aprecia providente implementar un sistema de evaluación de desempeño mediante indicadores de gestión en tiempo real, para evaluar áreas clave como inventario, satisfacción del cliente, asesoramiento técnico, recomendaciones de productos, para contar un monitoreo constante sobre los resultados obtenidos con la implementación de este plan estratégico y el impacto real que esta teniendo en la organización.

Finalmente, se recomienda que Agrototal mantenga una visión de mejora continua, con miras no solo a solventar problemas actuales sino a observar a donde esta avanzado su mercado para prever como puede dar un servicio de calidad y sobre todo solventar los requerimientos de sus clientes.

Referencias

- Ángela Luca Noguera Hidalgo, D. H. (2014). Estrategia organizacional: una propuesta de estudio. *Estudios Gerenciales, Universidad Icesi*.
- Brito, S. F. (2023). Estado del arte de la oferta y disponibilidad de los insumos agropecuarios alternativos (orgánicos, minerales y biológicos) a los convencionales (agroquímicos) en Ecuador. *Universidad Central del Ecuador, Facultad de Ciencias Agrícolas*, 141.
- Castro, A. A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento & Gestión*.
- Coronel, I. R. (2018). MODELO DE GESTIÓN ESTRATEGICA PARA PYME CON CUADRO DE MANDO INTEGRAL. *UNIVERSIDAD DEL AZUAY*, 150.
- Gaitán, F. R. (2014). LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA: Una reflexión para la gerencia de hoy. *Via Innova*, 6.
- Ghiglione, F. A. (2021). El cuadro de mando integral como herramienta de eficiencia en la gestión empresarial. *SciELO Argentina*, 7.
- Gutiérrez, V. d. (1990). Marco Teórico para la Planificación Estratégica. *Ekonomiaz (Universidad del País Vasco)*, 18.
- Hickson, D. J. (1990). Los procesos de decisión estratégica. *Dialnet*.
- Juca, L. C. (2021). Ecuador: análisis económico del desarrollo del sector agropecuario e industrial en el periodo 2000-2018. *ACIELO*, 11.
- Lázaro, G. d. (2008). El cuadro de mando integral: proyecciones diversas. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense (Dialnet)*.
- Lázaro, G. d. (2008). El cuadro de mando integral: proyecciones diversas. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense (Dialnet)*, 22.
- Loor, J. P., Soledispa, L. Y., & Tuárez, L. F. (2020). La planeación estratégica como herramienta en las empresas. *UNESUM-Ciencias: Revista Científica Multidisciplinaria (Universidad Estatal del Sur de Manabí)*, 12.
- López Alburquenque, P. A. (2012). Diseño de un cuadro de mando integral como sistema de control de gestión para Agroindustrial Rauquén S.A. *TALCA*, 117.
- López Alburquenque, P. A. (2012). Diseño de un cuadro de mando integral como sistema de control de gestión para Agroindustrial Rauquén S.A. *TALCA UNIVERSIDAD DE CHILE*, 117.
- Mena - Vásconez, B. y. (2019). DINÁMICA DE LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES DE LECHE EN LA. *LA GRANJA: REVISTA DE CIENCIAS DE LA VIDA* , 18.
- Molina, J. A. (2012). Diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral para una empresa productora y comercializadora de materiales de acero ubicada en la ciudad de Guayaquil. *Universidad Politécnica Salesiana (UPS) – Repositorio DSpace*, 109.

- Montalvo, C. N. (2010). Dinámicas y factores de influencia en la cadena de comercialización de maíz amarillo del cantón Pindal provincia de Loja. *Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador*, 89.
- NANCY MERCEDES ESTRELLA ROSERO, W. H. (2004). PLANEACION ESTRATEGICA DE LA GRANJA LA TOÑA UBICADA EN LA VEREDA DOS QUEBRADAS MUNICIPIO DE LINARES - NARIÑO. *UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD*, 157.
- Omar, S. C. (2015). Planificación Financiera de empresas agropecuarias. *SCIELO*, 12.
- Oriol Amat Salas, L. C. (2016). La implantación del cuadro de mando integral en el sector agroalimentario: el caso del grupo alimentario guissona. *Revista de la facultad de ciencias economicas*, 12.
- Prigioni, L. N. (2023). Diseño del cuadro de mando integral para pyme agropecuaria de Córdoba. *Universidad Católica de Córdoba*.
- Prigioni, L. N. (2023). Diseño del cuadro de mando integral para pyme agropecuaria de Córdoba. *Universidad Católica de Córdoba*.
- Rebaï, N. (2010). Agricultura comercial y resistencia territorial. *Eutopía (Número 1)*, 13.
- Scoponi, L. (2016). Balanced Scorecard para el desarrollo sustentable en empresas agropecuarias. *Repositorio Digital Universidad Nacional del Sur*.
- Shephard, B. V. (2013). Análisis de la industria agropecuaria en el Austro ecuatoriano y definición de estrategias de ventas de productos agrícolas. *Universidad del Azuay*, 53.
- Sixto, A. M., & Mijares, E. P. (2014). La Gestión Estratégica. Aspectos a considerar e integrar creativamente a su ejercicio. *Revista Avances (CIGET Pinar del Río, Cuba)*, 9.
- Tapia, R. G. (2015). Desarrollo de un sistema integral de indicadores de gestión para el Grupo Florícola Ecuatoros S.A. basado en el Cuadro de Mando Integral. *Pontificia Universidad Católica del Ecuador*.
- Tillaguango, D. L. (2023). Propuesta de un cuadro de mando integral para la planificación estratégica de la empresa comercializadora de insumos agropecuarios CALVINSA en la ciudad de Quilanga. *Universidad Nacional de Loja*.