

## Revista Latinoamericana de Difusión Científica



**Volumen 4 - Número 6**  
Enero – Junio 2022  
Bogotá – Colombia

## Plan estratégico y su efecto en los resultados económicos financieros de la empresa agroquímica AgroUnión del Cantón Quinindé, Ecuador

---

DOI: <https://doi.org/10.38186/difcie.46.19>

---

María José Zamora Castillo \*

Karla Elizabeth Rojas Casanova \*\*

Mikel Ugando Peñate \*\*\*

Tatiana María Tandazo Yanangómez \*\*\*\*

Anthony Aldrian Quimis Cárdenas \*\*\*\*\*

### RESUMEN

La planificación estratégica es una herramienta administrativa que ha permitido identificar varios problemas actuales del grupo de empresas agroquímicas del cantón Quinindé, siendo estas las que representan el mayor porcentaje económico de dicho cantón. Para cumplir con el objetivo de investigación, se ha implementado el plan estratégico, ejecutando las tres etapas de planificación estratégica: formulación, implementación y evaluación, para así poder establecer el direccionamiento económico financiero más idóneo de la empresa objeto de estudio: Agroquímica “AgroUnión”. La metodología de investigación se basa en un enfoque mixto y diseño no experimental; con una investigación de tipo descriptiva que permite obtener información de la empresa y conclusiones ajustadas a través del diagnóstico situacional. Se tomó en cuenta toda la información económica financiera desde el año 2017 hasta el 2019. Dentro de los resultados se define el diagnóstico interno a través del análisis financiero, cadena de valor, mapa de procesos y aplicación de encuestas a clientes. Además, se plantearon las matrices: Evaluación de factores internos (EFI), evaluación de factores externos (EFE), FODA, evaluación interna y externa (IE), posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA); las cuales identificaron que dentro de la empresa existen falencias comerciales. Se definieron objetivos estratégicos a corto y largo plazo, que se complementan con las políticas, reglas, estrategias y recursos.

**PALABRAS CLAVE:** empresa; economía de la empresa; planificación económica; Ecuador.

\*Profesora. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Santo Domingo, Ecuador. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4126-8145>. E-mail: mjzamorac@pucesd.edu.ec

\*\* Profesora. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Santo Domingo, Ecuador. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7457-4846>. E-mail: kerojasc@pucesd.edu.ec, karlarojas199901@gmail.com

\*\*\* Profesor. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Santo Domingo, Ecuador. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3021-0717>. E-mail: mugandop@pucesd.edu.ec, ugando75@gmail.com

\*\*\*\*Profesora. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Santo Domingo, Ecuador. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1112-2770>. E-mail: tmtandazoy@pucesd.edu.ec

\*\*\*\*\* Profesor. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Santo Domingo, Ecuador. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0590-3658>. E-mail: aaquimisc@pucesd.edu.ec

Recibido: 16/09/2021

Aceptado: 04/11/2021

## Strategic plan and its effect on the financial and economic results of the agrochemical company AgroUnion of the Quinindé Canton, Ecuador

### ABSTRACT

Strategic planning is an administrative tool that has made it possible to identify various current problems of the group of agrochemical companies of the Quinindé canton, these being the ones that represent the highest economic percentage of the mentioned canton. To meet the research objective, the strategic plan has been implemented, executing the three stages of strategic planning: formulation, implementation and evaluation, in order to establish the most suitable economic-financial direction of the company under study: Agroquímica "AgroUnion". The research methodology based on a mixed approach and non-experimental design; with a descriptive investigation that allows obtaining information about the company and adjusted conclusions through the situational diagnosis. All economic and financial information from 2017 to 2019 was taken into account. Within the results, the internal diagnosis is defined through financial analysis, value chain, process map and application of customer surveys. In addition, the matrices were raised: Evaluation of internal factors (EIF), evaluation of external factors (EEF), SWOT, internal and external evaluation (IE), strategic position and action evaluation (SPACE); which identified that within the company there are commercial shortcomings. Short and long-term strategic objectives were defined, which are complemented by policies, rules, strategies and resources.

**KEYWORDS:** enterprises; business economics; economic planning; Ecuador.

### Introducción

La planificación estratégica es el modo sistemático de gestionar el cambio en las empresas con el propósito de competir ventajosamente en el mercado, adaptarse al entorno, redefinir los productos y maximizar beneficios (Manjarrés y Sáez, 2015). De esta manera, es un proceso mediante el cual una organización, define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarlas a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (Serm, 1994 citado por (González, Jiménez, y Reyes 2015).

Según David (2013), la planeación estratégica es una herramienta de gestión que permite crear y aprovechar oportunidades nuevas y diferentes para el futuro de la organización, además de integrar la administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, y los sistemas de información para lograr el éxito de una organización.

Además, David (2013) menciona que la implementación de un plan estratégico tiene un impacto directo en los propietarios y clientes internos de la organización, permite

identificar efectivamente el foco estratégico, potencialidades y restricciones a través de instrumentos administrativos que generan estrategias futuras para la empresa.

En China, Cheng et al. (2016) desarrollaron un método de mapeo basado en escenarios para la planificación estratégica y el pronóstico, para empresas comercializadoras de productos agroquímicos. El estudio obtuvo resultados exitosos, ya que se implementó la herramienta Balanced Scorecard, que permitió vincular los objetivos de largo plazo con los de corto plazo; enmarcando así el fortalecimiento organizacional.

Según una investigación realizada por Portillo & Ramos (2013), en Colombia se realizó un plan estratégico para una empresa comercializadora de insumos agrícolas; se logró determinar que con la implementación de varias matrices dentro del estudio, se pueden realizar cambios para mejorar el nivel competitivo de la empresa.

Por otro lado, el sector empresarial de Ecuador no representa un caso diferente de esta realidad; este debe reestructurarse para incrementar su capacidad, adaptarse a la nueva realidad del mercado realizando un cambio profundo de sus actividades y procesos administrativos; implementar modelos y estrategias de planeación estratégica, con la finalidad de competir a cualquier nivel (Rodríguez, Villegas, y Balseca 2018). Estos criterios son consistentes con las investigaciones proporcionadas por Valladares et al. (2021).

En el país, AGRIPAC es una empresa que está a un gran nivel competitivo a causa de que tiene establecido de manera eficiente un plan estratégico, donde sus objetivos y estrategias son aplicados en cada una de las sucursales, proporcionando alto rendimiento en las operaciones de la organización, lo que repercute de manera positiva en sus ingresos (Agripac S.A, 2018).

Con base a este contexto se define como problemática que los representantes de las pequeñas y medianas empresas del sector agroquímico del Cantón Quinindé, Ecuador, deben formular y aplicar un plan estratégico para su institución, lo que permitirá maximizar su nivel competitivo, económico y productivo dentro del mercado cantonal y nacional. En base a la problemática, se establece la siguiente interrogante: ¿De qué manera la formulación y aplicación de un plan estratégico, contribuirá al desarrollo económico y financiero de la empresa Agroquímica AgroUnión del Cantón Quinindé, Ecuador? Definiéndose como objetivo general de la investigación: Implementar un plan

estratégico que incida de forma óptima en el desarrollo económico y financiero de la empresa Agroquímica AgroUnión del Cantón Quinindé, Ecuador.

La presente investigación se encuentra vinculada al *Plan Nacional de Desarrollo Económico Toda una Vida 2017 – 2021*, taxativamente en el eje N.º 2, objetivo N.º 5, que estipula: “Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria, el cual prioriza la consolidación de la sostenibilidad del sistema económico social y solidario, y fortalecimiento de la dolarización” (Senplades, 2017).

## 1. Revisión de Literatura

### 1.1. Caracterización de las medianas y pequeñas empresas del sector agroquímico

Las empresas que forman parte del sector agricultor constantemente requieren de insumos fitosanitarios que les permitan mitigar el impacto de las diversas plagas existentes, por lo que es importante contar con empresas del sector agroquímico que pongan al alcance diferentes sustancias que combatan los agentes dañinos de los cultivos. Por ende, según Santos (2018:5) “la elección de los agroquímicos dependerá de la forma de presentación de cada uno, ya que pueden ser: sólido, gaseoso y líquido, siendo este último más comercializado”.

Sin embargo, también se debe considerar la existencia de los tipos de agroquímicos que pueden estar dados en función a su objetivo biológico, estructura, toxicidad y familia química a la que pertenece; Moreno (2017) menciona que los principales agroquímicos son: los insecticidas, las acaricidas, los fungicidas, los herbicidas, los desinfectantes de suelo y los repelentes. Cada uno de ellos cumple con funciones específicas y esenciales para el sector agricultor.

### 1.2. Modelo de planificación estratégica

El presente estudio se basa en el modelo de planificación estratégica propuesto por el autor Fred David, ya que presenta un enfoque objetivo y metódico que logra conseguir una respuesta acertada en la toma de decisiones dentro de una organización. Por ende, según Figueroa et al. (2017) afirman que dicho modelo permite a las medianas y pequeñas empresas obtener una planificación estratégica en base al cumplimiento de tres fases: formulación, implementación y evaluación de las estrategias, las mismas que permitirán obtener un alineamiento y alcance en los objetivos estratégicos.

En la fase de formulación se realizará un direccionamiento estratégico que permita obtener una visión global para el alcance de las metas proyectadas. Además de ejecutar el diagnóstico situacional para detectar la posición actual de la organización, por lo que se aplicaron las respectivas herramientas administrativas que permitieron detectar fortalezas/debilidades que afectan de forma interna y a su vez descubrir las amenazas y oportunidades que rodean al sector agroquímico.

De tal forma que, a través del direccionamiento estratégico, se diseña la misión analizando la razón de ser del negocio actual de la organización; además de crear la visión a partir de los objetivos que se pretende alcanzar en un período de tiempo; y finalmente se establecen los respectivos valores corporativos. Estos criterios son consistentes con la investigación propuesta por León, Bravo y Ugando (2021).

Por consiguiente, para el desarrollo del diagnóstico situacional se deberá analizar el contexto interno a través del análisis financiero, la cadena de valor, el mapa de procesos, la estructura organizacional, entre otras herramientas que se consideren necesarias para detectar fortalezas y debilidades, las mismas que deberán ser evaluadas a través la matriz de evaluación de factores internos (EFI).

Así mismo, para el desarrollo del contexto externo, se debe analizar el entorno macroambiente a través de los factores correspondientes al PESTEL; mientras que para el entorno microambiente se establecerán las 5 fuerzas de Porter. Dichas herramientas permitirán detectar aquellas oportunidades y amenazas que serán evaluadas a través de la matriz de evaluación de factores externos (EFE).

Una vez detectadas las respectivas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, estas serán enlistadas para formar parte de la realización de la matriz Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), matriz Interna y Externa (IE), matriz Posición Estratégica Y Evaluación de la Acción (PEYEA); en donde la interacción de cada una de ellas permitirá generar estrategias y objetivos claves para direccionar adecuadamente las metas trazadas y la toma de decisiones, siguiendo los criterios expuestos por Ugando, Jurado y Cedeño (2021).

Por otro lado, para la segunda fase denominada como implementación se establecen objetivos estratégicos que conlleven consigo a objetivos operacionales, además de contar con políticas, recursos e incluso indicadores que permitan medir el desempeño de cada uno de los objetivos. Por ende, se deberá establecer el Plan

Estratégico del Desarrollo Institucional (PEDI), ya que dicha herramienta logra obtener un adecuado alineamiento enfocado hacia las metas esperadas.

De igual forma, a través del mapa estratégico se logrará obtener una mejor claridad y enfoque en cuanto a la ilustración de la dinámica de los objetivos estratégicos a implementar. Además de obtener una adecuada alineación con la visión, ya que según Kaplan y Norton (2014) permite conectar e interrelacionar la meta propuesta con los objetivos que se encuentran conformados por las perspectivas: financiera, clientes, procesos y crecimiento/aprendizaje.

Finalmente, para la fase de evaluación se aplicará el sistema estratégico de gestión denominado Balanced Scorecard, ya que se logrará alinear las actividades con la visión y las estrategias de la organización; además permite mejorar la comunicación interna/externa y monitorear el desempeño de la organización. Por ello, David (2013) afirma que la presente etapa debe examinar las bases de las estrategias propuestas, comparar los resultados obtenidos con los propuestos inicialmente y aplicar todas las medidas correctivas que garanticen el cumplimiento de lo trazado.

## 2. Materiales y Métodos

### 2.1. Enfoque/ Diseño/ Tipo de investigación de la empresa agroquímica “AgroUnión”

La investigación presente cuenta con un enfoque mixto, puesto que, según Hernández, Fernández & Baptista (2014), “determina que es un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación”. Por lo tanto, dicho enfoque permitirá realizar un análisis y recolección de datos cuantitativos/cualitativos que lograrán una integración conjunta de la información recabada a través de las encuestas realizadas a clientes internos/externos, y la entrevista efectuada al gerente de la organización.

El estudio presenta un diseño no experimental, ya que permite analizar la interrelación e incidencia en un determinado momento. Según Hernández, et al. (2014) dicho diseño se enfoca en establecer y analizar las variables sin que estas sean manipuladas por el investigador. Además, se empleará una investigación descriptiva, para obtener conclusiones ajustadas a través del diagnóstico situacional que permitirá identificar factores internos y externos, además de analizar la tendencia de futuras estrategias. Por ende, según Hernández, et, al (2014) este tipo de investigación logra especificar aquellas características y propiedades importantes del fenómeno en estudio.

## 2.2. Población/ muestra

### 2.2.1. Delimitación de la población y muestra

La empresa Agroquímica “AgroUnión” presenta una población total de 1709 clientes, la misma se encuentra conformada por 9 clientes internos y 1700 clientes externos. Por ende, los clientes internos al presentar una población pequeña, según Malhotra (2008), aseguran que se debe aplicar un censo, y con ello se logrará identificar las necesidades y requerimientos detectados de la población. Por otro lado, para los clientes externos se aplicará el muestreo probabilístico aleatorio simple, ya que de esta forma los investigadores identificarán características y el tamaño de muestra en la población; por lo que, según Hernández, et al. (2014) se debe realizar el cálculo a través de la fórmula dada en función de poblaciones finitas.

### 2.3. Técnicas e instrumentos de recogida de datos

Para la encuesta aplicada a los clientes internos y externos se empleará un cuestionario que permita obtener un conjunto de preguntas en base a variables que pueden ser medidas por los investigadores; Hernández, et, al (2014) afirman que es importante recolectar datos que sean necesarios para el desarrollo de la investigación.

Por otro lado, se realizará la entrevista al gerente de la organización a través de un cuestionario estructurado, el mismo que tendrá como fin detectar elementos claves y significativos; Abarca et al. (2013) menciona que se efectúa una adecuada recolección de información en base a la interacción y conversación con las personas involucradas.

Por consiguiente, para obtener una adecuada representación gráfica de resultados, como de las tabulaciones arrojadas por las encuestas aplicadas a los clientes involucrados con la empresa en estudio, los autores Hernández, et, al (2014) aseguran que el programa informático SPSS, versión 25, permite obtener una información global de los datos relevantes, los mismos que son arrojado de forma cuantitativa.

## 3. Resultados y discusión

### 3.1. Diagnóstico situacional de las medianas y pequeñas empresas del sector agroquímico en Quinindé

Este apartado forma parte de la etapa de formulación, por lo que en ella influyen tanto el análisis interno como el externo. De tal forma que para el análisis interno se estudiarán aspectos como: análisis financiero, cadena de valor, mapa de procesos, organigrama estructural, aplicación de las encuestas, entre otras más, que

posteriormente cada uno de los resultados arrojados por cada herramienta se verán reflejados en fortalezas/debilidades en la Matriz de EFE. Mientras que, para el análisis externo, en el contexto del macroambiente, se aplicarán cada uno de los factores que compone el PESTEL; mientras que en microambiente se utilizarán las cinco fuerzas de Porter. Dichas herramientas son esenciales para detectar las oportunidades que se presentan en el sector agroquímico, como sus respectivas amenazas, las mismas que serán analizadas dentro la matriz EFE.

### 3.1.1. Análisis interno

#### 3.1.1.1. Análisis financiero

Mediante los balances dados en los períodos 2017, 2018 y 2019, otorgados por la empresa Agroquímica “AgroUnión”, se realiza un análisis horizontal/vertical del estado de situación financiera y estado de resultado, con el objetivo de determinar en qué posición financiera se encuentra actualmente la empresa (Ver anexo 1).

##### 3.1.1.1.1. Análisis vertical del balance general

###### 3.1.1.1.1.1. Análisis vertical del activo, pasivo y patrimonio del año 2019

En el análisis vertical, en el activo se puede evidenciar factores externos, como la paralización en contra del gobierno, lo que provocó que se generen retrasos por parte de los proveedores para la entrega de los productos hacia la empresa, por lo que la partida de inventario refleja un 10,7%. Sin embargo, para el efectivo y equivalente al efectivo, presenta un mayor peso, correspondiente a 75,3%.

Por otra parte, se puede apreciar en el análisis vertical del pasivo; las partidas dadas en otras cuentas y documentos no relacionados reflejaron un incremento de 28,5%, esto es provocado por las deudas existentes que presenta la empresa; así mismo, la partida de participación de trabajadores reportó un incremento de 1,9%, ya que existe un aumento en el efectivo. Además, en el análisis vertical, en el patrimonio se puede evidenciar que ha existido una tendencia de disminución en los tres años en estudio, ya que las utilidades se han visto afectadas, provocando que exista un 9,6% en el 2019, frente al 11,3% obtenido en el año 2018. Por lo tanto, para el último año la partida del patrimonio refleja un porcentaje del 56,1%.

##### 3.1.1.1.2. Análisis horizontal del balance general

#### 3.1.1.1.2.1. Análisis horizontal de los activos, pasivos y patrimonio 2018-2019

Para el análisis horizontal del activo, entre los períodos 2018-2019, se puede apreciar que las partidas del efectivo/equivalente del efectivo y crédito tributario reflejaron un incremento del 193,61% y 486,18%, respectivamente. Sin embargo, la partida de inventario disminuye en un -56,03%; la partida de cuentas y documentos por cobrar reflejan inconvenientes en cobranza, ya que surge un incremento del 886,37%.

En el análisis horizontal del pasivo, en los períodos del 2018 al 2019, se refleja un incremento del 1639,74% en la partida de otras cuentas no relacionadas locales, esto debido a que la organización mejoró la infraestructura y adquirió muebles y enseres; de igual forma, se detecta un aumento en las partidas de obligaciones con el IESS y participación de trabajadores, reflejada con un 403,45% y 461,82%, respectivamente.

A través del análisis horizontal del patrimonio se pudo evidenciar que en los períodos 2018-2019 existió un incremento del 20,66% y 84,76% en las partidas de patrimonio y utilidad, por lo que dichos resultados son favorables para la empresa, ya que se pueden ejecutar los respectivos objetivos y estrategias necesarias para el mejoramiento en la actividad económica.

#### 3.1.1.1.4. Análisis horizontal del estado de resultados períodos 2018-2019

Se puede apreciar que en los períodos 2018-2019 la utilidad neta aumentó en un 84,76%, mientras que los costos de ventas reflejaron un decremento del -11,28%, y los gastos reportaron un incrementan del 58,37%, cuyo valor se encuentra representado por el alza de las partidas dadas en: honorarios profesionales, la promoción y publicidad, depreciación de propiedad, planta y equipo, servicios públicos y gastos de gestión, cada uno representa un 58,37%, 14,06%, 1207,18%, 80,95%, 982,12%, 373,21%.

#### 3.1.1.1.5. Análisis del estado de fuentes y usos dado en los períodos 2018-2019

A través del estado de fuentes y uso, se pudo detectar que en el activo las cuentas que reflejan un incremento (uso) en las variaciones son el efectivo y equivalente del efectivo, cuentas y documentos por cobrar, crédito tributario; cada una de las partidas refleja un valor de \$273.341,86, \$11.199,86 y \$5.473,47, respectivamente; mientras que la cuenta que se posiciona en fuente es el inventario de productos terminados, con un valor de \$74.781,43.

Por otro lado, las cuentas del pasivo que se posicionaron en fuentes, se encuentran: cuentas y documentos por pagar proveedores relacionados, otras cuentas y documentos por pagar, impuesto a la renta por pagar al ejercicio, otras obligaciones con el IESS, participación a trabajadores y anticipo a clientes; cada una de las partidas se encuentra reflejado por los siguientes valores: \$147.576,32, \$5.746,61, \$392,51, \$8.556,67, \$99,83.

#### 3.1.1.1.6. Análisis de las razones financieras del período 2019

Según resultados de tabla 3, mediante la razón de liquidez se pudo detectar que en el 2019 la empresa por cada dólar que tenía en el pasivo corriente, contaba con \$2,04 centavos en el activo corriente, por lo que se ha generado liquidez; por otra parte, en la razón de solvencia obtuvo un valor de \$0,44, el mismo que se encuentra oscilando en términos aceptables, ya que se cuenta con más activos que pasivos. Así mismo, por medio de los indicadores de rotación se pudo evidenciar que al 2019 el inventario rotó 16,58 veces en 22 días; las cuentas por cobrar rotaron 87,03 veces en el lapso de 4 días; y las cuentas por pagar obtuvieron una rotación de 14,76 veces en un tiempo de 25 días. Por otro lado, mediante los indicadores de rentabilidad se pudo conocer que la empresa presenta \$0,05 centavos de utilidad por cada dólar que se ha generado en ventas; así mismo presenta \$0,10 centavos de ventas por cada dólar invertido en el activo; finalmente a través del rendimiento sobre patrimonio se generó \$0,17 centavos en las ventas por cada dólar generado en el patrimonio.

#### 3.1.1.2. Cadena de valor y mapa de procesos

A través del análisis de la cadena del valor realizado a la empresa Agroquímica “AgroUnión” se ha podido determinar que las actividades primarias permiten generar valor, mientras que las actividades secundarias son el apoyo esencial para una adecuada ejecución de las actividades primarias. Y ambas permiten fortalecer los procesos internos que posee la organización.

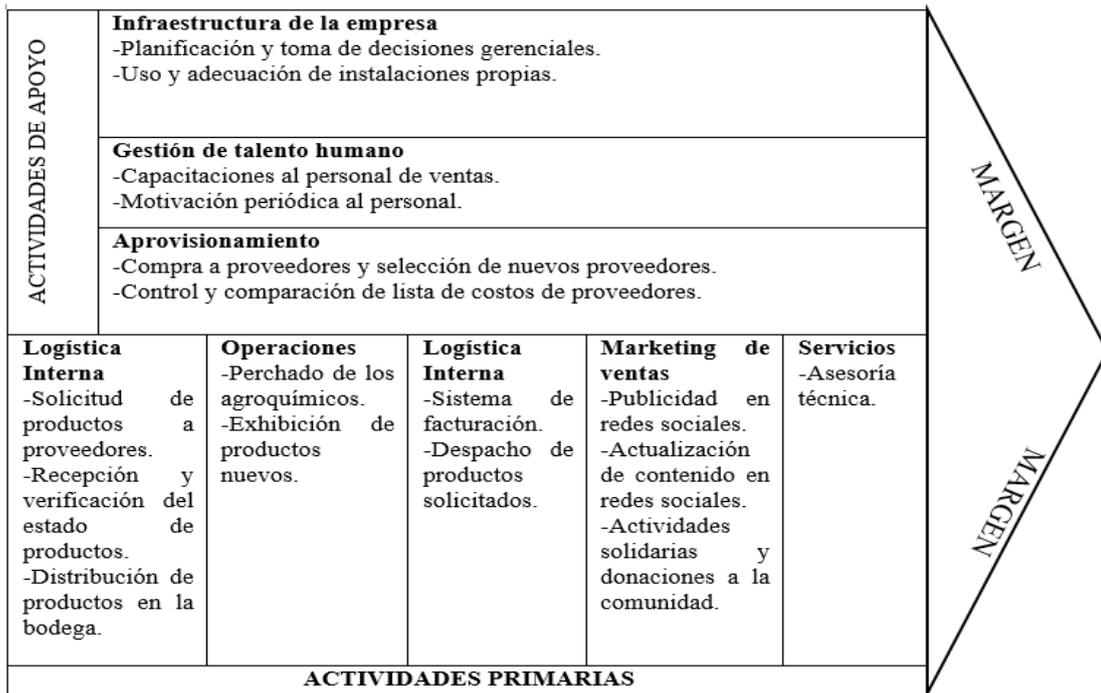


Figura 1. Cadena de Valor de la empresa Agroquímica "AgroUnión"



Figura 1. Mapa de procesos de la empresa Agroquímica AgroUnión

Mediante el mapa de procesos se puede evidenciar que la empresa Agroquímica “AgroUnión” no se encuentra gestionando adecuadamente la interna, debido a la ausencia de un sistema informático contable, asesoría técnica, capacitación al personal de ventas, entre otros factores que inciden para que la organización no genere valor hacia el cliente.

### 3.1.1.3 Resumen de las encuestas a clientes internos

A través de las encuestas realizadas a los clientes internos, se logró detectar importantes acontecimientos como: el 66,67% determinaron que la organización carece de estrategias de mercadeo; un 88,89% afirmaron tener conocimiento de la misión de la empresa; el 55,56% del personal no conoce la visión; un 66,67% del personal no conoce los valores institucionales; el 77,78% del personal conoce las políticas; un 77,78% expresa que realiza sus actividades diarias de acuerdo con objetivos establecidos; el 44,44% se sienten satisfechos por laborar en la empresa; y el 100% de los trabajadores consideran esencial la implementación de un sistema de control/medición.

### 3.1.1.4. Análisis matriz EFI

Una vez detectadas las fortalezas y debilidades más destacables que rodean a la empresa Agroquímica “AgroUnión”, estas fueron consideradas dentro de la Matriz EFI, dando como resultado un total ponderado de 2,58. Dicho valor representa que la empresa internamente cuenta con mayores fortalezas y menores debilidades; entre las fortalezas más destacables se encuentran: control en la parte contable, un 55% de los colaboradores han sido reconocidos por sus logros, mayor capacidad de pago, conexión y acuerdos con proveedores, adecuada atención y control de salida en las mercaderías.

## 3.2. Análisis externo

### 3.2.1. Análisis PESTEL

Para el desarrollo de este análisis, se establecen las oportunidades y amenazas que existen en los factores políticos-legales, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos, que se encuentran relacionados al giro de negocio de la empresa. Así mismo, se logró identificar que dentro de la empresa AgroUnión existe más oportunidades que amenazas, es decir, que esta empresa se encuentra posicionada dentro del mercado, ya que la mayoría de población del Cantón está vinculada al sector agrícola, siendo esta una oportunidad para la comercialización de sus productos.

### 3.2.2. Fuerzas competitivas de Porter

En lo que respecta a las fuerzas competitivas de Porter, existen cinco; dentro de estas se encuentra la rivalidad de los competidores; varios de los factores de estudio fueron: precio, calidad, asesoría agrícola, atención al personal, entre otros. En el ingreso

de productos sustitutos se identificó la roza manual, chapia con moto guadaña, bioplaguicidas, biofertilizantes.

Para la entrada potencial de nuevos competidores existen las barreras de entrada, entre ellas: la inversión inicial, proveedores, ubicación geográfica, infraestructura, permisos de funcionamiento. El poder de negociación con los clientes, los factores claves de éxitos son los horarios de atención, precios, ubicación, promoción y publicidad. Por último, está el poder de negociación con los proveedores: Ecuaquímica, Formar, Agrimen S.A, Organigreen, Bioagro y Syngenta.

Un análisis general de las fuerzas competitivas y factores que se identificaron dentro del estudio, se puede agregar que, en la empresa existen varias oportunidades que favorecen a la misma, las cuales en el transcurso del tiempo logran aumentar la cantidad de ingresos económicos.

### 3.2.3. Matriz de evaluación de factores externos EFE

A Los factores analizados de esta matriz se les asigna una calificación que va desde 4, siendo muy importante, hasta 1 que es nada importante; por lo tanto, la calificación que se obtuvo en AgroUnión es de 2,39; es por esto que dicha empresa no logra aprovechar las oportunidades que existen, y no impiden las amenazas externas, es decir, que la agroquímica no ha podido aplicar una planeación estratégica adecuada.

### 3.2.4. Matriz FODA

Se procede a revisar las matrices en las cuales se han definido varias de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, mismas que logran determinar el diagnóstico de la empresa, por lo que ayudan a tomar decisiones oportunas y apropiadas para poder proceder a la mejora de la empresa en estudio.

### 3.2.5. Matriz IE

De acuerdo con la figura 4, en las calificaciones ponderadas totales obtenidas en las matrices EFI Y EFE se ha representado los valores en el plano, dando como resultado el punto ubicado en el quinto cuadrante, lo que significa que la empresa debe planificar y seleccionar estrategias adecuadas a la mejora significativa de las acciones que ya ha venido realizando de manera empírica, pero dentro de una planificación estratégica.

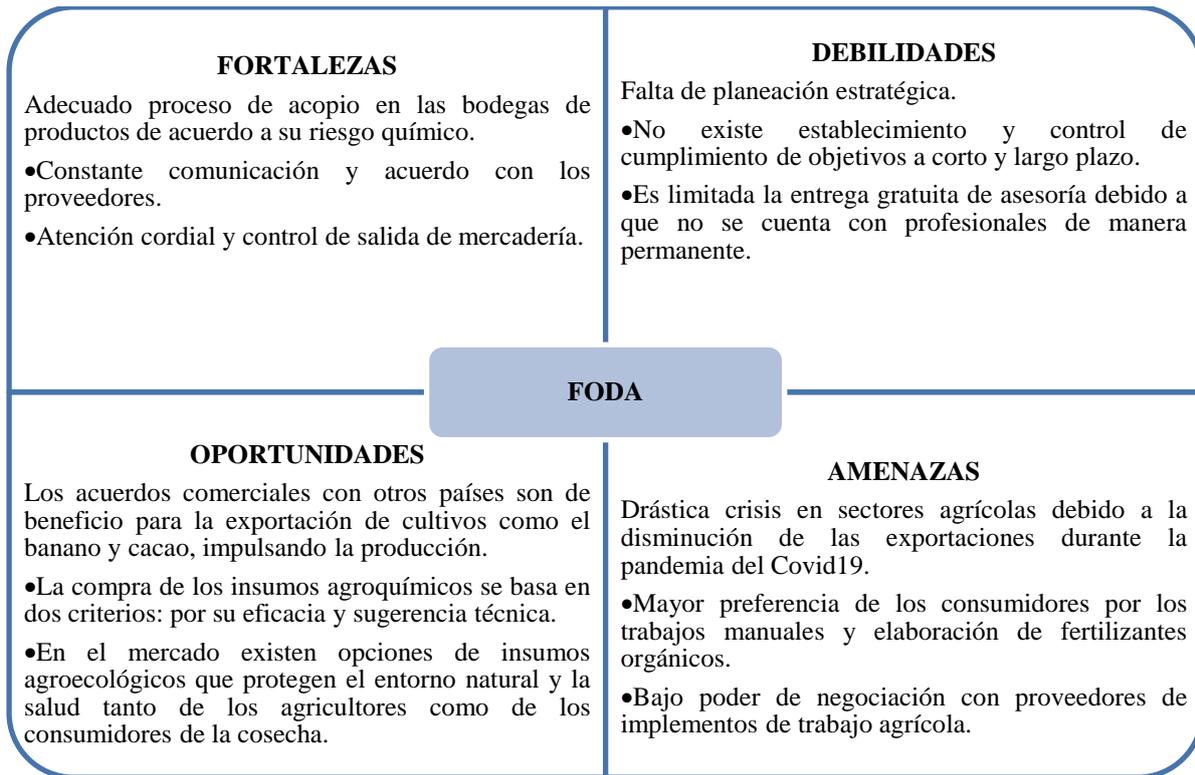


Figura 3. Matriz FODA para la empresa agroquímica AgroUnión.

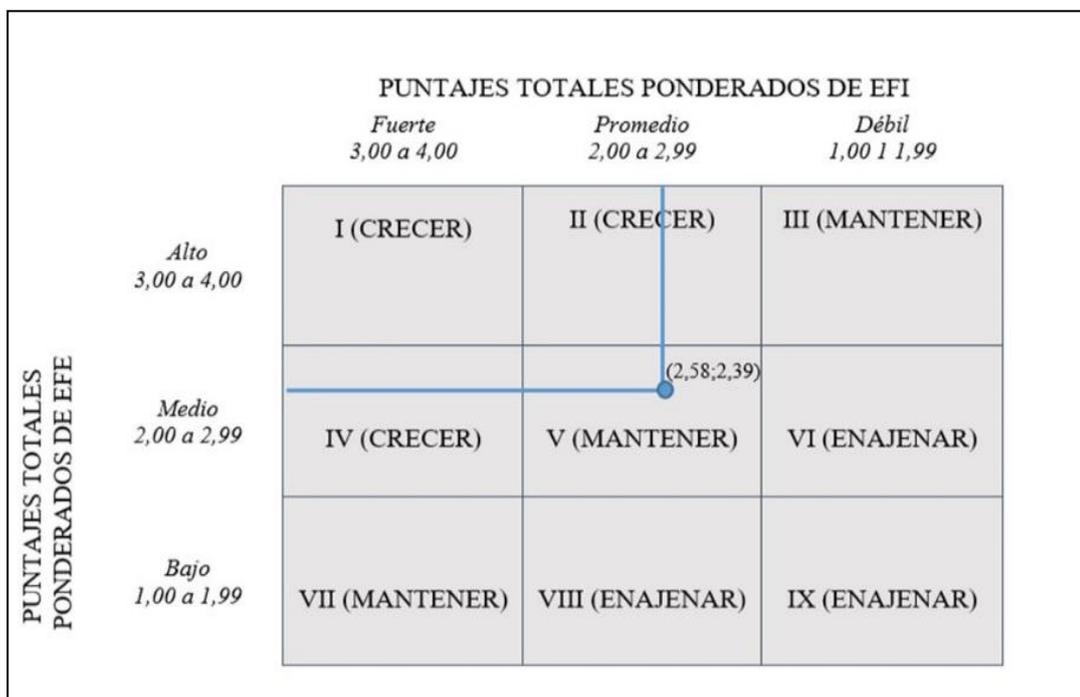


Figura 4. Matriz IE de la empresa agroquímica AgroUnión.

### 3.2.6 Matriz PEYEA

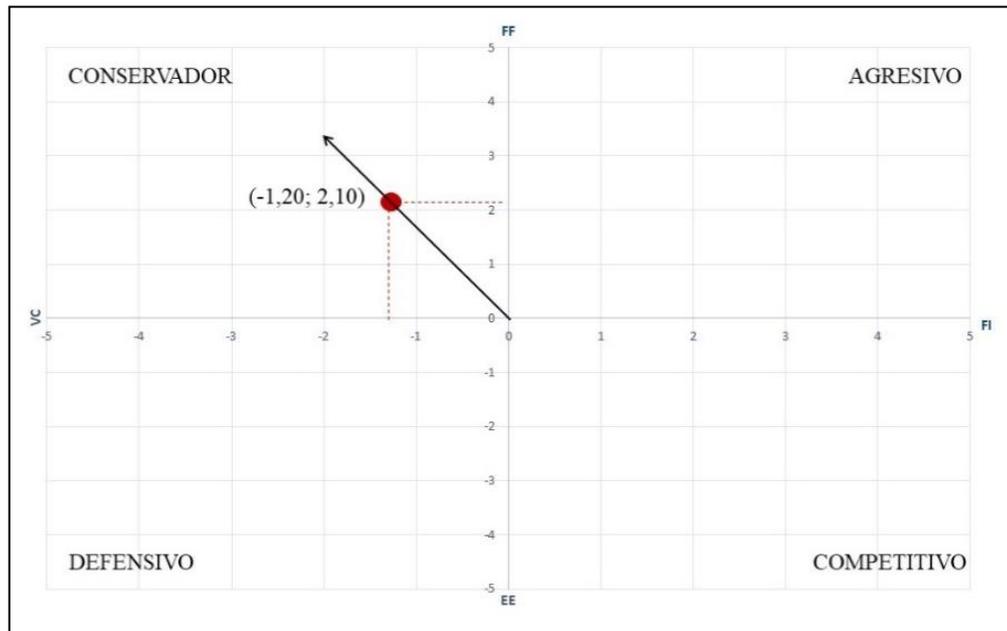


Figura 5. Matriz PEYEA de la empresa agroquímica AgroUnión.

En la matriz PEYEA, como se visualiza en la figura 5, se analizaron las posiciones estratégicas internas y externas; mediante las calificaciones asignadas se obtuvieron las coordenadas a representar en el plano, que son (-1,20; 2,10) y que se ubican en el cuadrante denominado conservador; esto significa que las empresas deben evitar tomar riesgos innecesarios, permanecer cerca de sus capacidades básicas. Se recomiendan estrategias como incrementar la participación de mercado y la diversificación concéntrica.

Presentar y cumplir un plan de capacitaciones para el año 2022 será la preparación previa a seleccionar e implementar un sistema informático contable de control interno para el año 2023, e implementar un plan de comunicación de medios para el año 2022. Las estrategias dirigidas a colaboradores harán realidad en la perspectiva del cliente: sumar 5 nuevos productos agroecológicos para el año 2024, extender 2 proveedores de implementos y herramientas agrícolas para el año 2024 y, además, instaurar el departamento de asesoría técnica de manera permanente para el año 2022; esto dará valor agregado a las actividades de la empresa. Con el cumplimiento de dichas estrategias se espera que en la perspectiva financiera se logren reducir los costos de ventas el 5% para el año 2023 e incrementar las ventas en 7% para el año 2023.

### 3.2.8. Balanced Scorecard

Nivel A: Técnica de medición y control: El análisis del nivel A de la herramienta BSC se presenta en tabla 4.

Nivel B: Sistema de gestión basado en la estrategia: El análisis del nivel B de la herramienta BSC se presenta en tabla 5.

## Conclusiones

Con respecto a la investigación realizada en la empresa Agroquímica AgroUnión en Ecuador, en lo que respecta, a la situación financiera de la organización (período 2017-2018), se pudo determinar que la cuenta, otras cuentas y documentos por pagar es de 828,9%, asegurando un endeudamiento excesivo, ya que no se llevaron de manera correcta las actividades económicas. Así mismo, en el periodo 2018-2019, la organización sigue generando endeudamiento, y aumentó a 1639,74%, en razón de las mejoras en la infraestructura de la empresa. Se aprecia que existe un nivel de liquidez aceptable de 2,04 con los cuales pueden cubrir las obligaciones financieras a corto plazo.

La empresa hasta el momento no ha sido administrada con fundamentos técnicos, lo cual genera falencias comerciales; es por esto que se planteó realizar la propuesta de planificación estratégica, así podrá mantenerse dentro del mercado al cual se dirige. Por otra parte, en la propuesta de implementación de la estrategia se plasmaron 8 objetivos a largo plazo, de los cuales derivaron 19 objetivos a corto plazo; estos están complementados con las políticas, reglas, estrategias y recursos, que se desarrollarán en un periodo de 12 meses.

Se considera pertinente realizar la aplicación del plan estratégico, con la intención de plasmar una estructura organizacional, la cual tenga el direccionamiento correspondiente, desde el nivel administrativo hasta el nivel operativo, a fin de apoyar el aumento de la rentabilidad y posicionamiento de la empresa; y para un buen manejo financiero, se plantea que la empresa antes de realizar alguna inversión para su infraestructura, determine la ejecución de varias herramientas o técnicas que puedan servir en el corto, mediano y largo plazo, para el período de recuperación del gasto, es decir, que la aplicación de dichas herramientas ofrezca como resultado, una toma de decisiones que pueda contribuir de manera eficaz en el éxito de la organización.

## Referencias

Abarca, A., Alpízar, F., Sibaja, G, & Rojas, C. (2013). Técnicas cualitativas de investigación. Costa Rica: UCR.

Agripac S.A. (2018). Obtenido de <http://www.agripac.com.ec/es/inicio/>

Cheng, M., Wong, J., Cheung, W., y Leung, K. (2016). A scenario-based roadmapping method for strategic planning and forecasting: A case study in a testing, inspection and certification Company. Elsevier, 5(1), 1-19.

David, F. (2013). Conceptos de Administración Estratégica: Ciudad de México, México: PEARSON.

Figueroa, G., Paladines, J., Paladines, J., Caicedo, C., y Romero, M. (2017). Modelo de plan estratégico de sistemas para la gestión y organización a través de una plataforma informática. Alicante, España: Editorial área de Innovación y Desarrollo, S.L.

González, A., Jiménez, A., y Reyes, M. (2015). «Procedimiento para el diagnóstico y mejora del clima organizacional». *Revista Ingeniería Industrial* 14 (2).

Gutiérrez, Humberto; De la Vara, Román. (2012). Análisis y Diseño de Experimentos. Tercera Edición. México: McGraw-Hill.

Hernández, Roberto; Fernández, Carlos; Baptista, Pilar. (2014). Metodología de la investigación (Sexta edición ed.). México: McGraw-Hill.

Kaplan, R. y Norton, D. (2014). Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Barcelona, España: Ediciones Paraninfo, S.A.

León, M., Bravo, A., & Ugando, M. (2021). Estudio prospectivo: escenarios probabilísticos del sector de la producción de aceite de palma en la provincia de Esmeraldas al 2025. *South Florida Journal Development. Miami*, v. 2, n.4 jul./sep. DOI: <https://doi.org/10.46932/sfjdv2n4-011>

Malhotra, N. (2008). Investigación de Mercados. Quinta Edición. México: Pearson.

Manjarrés, G y Sáez, L. (2015). «Planificación estratégica como herramienta de gestión, y su aplicación a la empresa sistemas informáticos castilla, S.L.» 80.

Moreno, A. (2017). Control de plagas y enfermedades. Madrid, España: Ediciones Mundi-Prensa.

Portillo, E., & Ramos. (2013). Plan estratégico de la comercializadora de productos agrícolas Solagro en el municipio de Túquerres. Colombia, Tesis de maestría: Universidad de Nariño.

Rodríguez, Christian Josueph MORENO, Dayse María CEVALLOS Villegas, y Nick Israel Balseca. (2018). «La planeación estratégica en el sector empresarial ecuatoriano. Estudio de caso: Cerraduras Ecuatorianas S.A.» 39 (42):18.

Santos, L. (2018). Aplicación de métodos de control fitosanitarios en plantas, suelo e instalaciones. Málaga, España: IC Editorial.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2017). Plan Nacional de Desarrollo. Quito: SENPLADES.

Ugando, M., Jurado, Z., & Cedeño, A. (2021). Implementación de la planificación estratégica para empresas del sector automotriz en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador: Caso importadora de autorepuestos mendosa. *South Florida Journal Development. Miami*, v. 2, n.4 jul./sep. DOI: <https://doi.org/10.46932/sfjdv2n4-006>

Valladares, C., Sánchez, K., Ugando, M., Sabando, A., & Villalón, A. (2021). Gestión de capital de trabajo y su efecto en la rentabilidad para el grupo de empresas del sector manufacturero ecuatoriano. *South Florida Journal Development. Miami*, v. 2, n.2 apr./jun.p. DOI: <https://doi.org/10.46932/sfjdv2n2-075>

#### Anexo 1. Análisis horizontal y vertical del Balance General, 2017-2019

	PINTO TUAREZ FANNY ALEXANDRA			HORIZONTAL		VERTICAL		
	2017	2018	2019	2017 - 18	2018 -19	2017	2018	2019
<b>ACTIVO</b>	\$236.120,32	\$335.053,89	\$550.287,65	41,90%	64,24%			
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	\$180.451,97	\$277.029,06	\$492.262,82	76,42%	77,69%	76,4%	82,7%	89,5%
Efectivo y equivalente al efectivo	\$10.858,11	\$141.179,68	\$414.521,54	-92,31%	193,61%	4,6%	42,1%	75,3%
Cuentas y documentos por cobrar clientes relacionados	\$563,00	\$1.263,56	\$12.463,42	-55,44%	886,37%	0,2%	0,4%	2,3%
Crédito tributario a factor del sujeto pasivo (renta)	\$441,08	\$1.125,82	\$6.599,29	-60,82%	486,18%	0,19%	0,34%	1,20%
Inventario de productos terminados	\$168.589,78	\$133.460,00	\$58.678,57	26,32%	-56,03%	71,4%	39,8%	10,7%
<b>ACTIVOS NO CORRIENTE</b>	\$55.668,35	\$58.024,83	\$58.024,83	4,23%	0,00%	23,6%	16,6%	10,5%
<b>PASIVOS</b>								
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	\$8.823,47	\$79.146,41	\$241.518,34	797,00%	205,15%	3,7%	23,6%	43,9%
CP & DP proveedores	\$1.289,69	\$65.942,35	\$65.942,35	5013,04%	0,00%	0,5%	19,7%	12,0%

relaciones locales								
<b>Obligaciones con el IESS</b>	\$465,35	\$84,99	\$477,50	-81,74%	461,82%	0,20%	0,03%	0,09%
<b>Participación trabajadores</b>	\$4.901,07	\$2.120,87	\$10.677,54	-56,73%	403,45%	2,1%	0,6%	1,9%
<b>Anticipo de clientes</b>	\$101,00	\$100,60	\$200,43	-0,40%	99,23%	0,04%	0,03%	0,04%
<b>PATRIMONIO</b>	\$227.296,86	\$255.907,48	\$308.769,31	12,59%	20,66%	96,3%	67,8%	56,1%
<b>Capital</b>	\$200.621,66	\$227.296,86	\$255.907,48	13,30%	12,59%	85,0%	67,8%	46,5%
<b>Utilidades</b>	\$26.675,20	\$28.610,62	\$52.861,83	7,26%	84,76%	11,3%	8,5%	9,6%
<b>Total, Patrimonio + Pasivo</b>	\$236.120,32	\$335.053,89	\$550.287,65	41,90%	64,24%	100%	100%	100%

Fuente: Investigación de campo. Agroquímica “AgroUnión”, La Unión 2017-2018-2019.

## Anexo 2. Análisis horizontal y vertical del Estado de Resultado

PINTO TUAREZ FANNY ALEXANDRA			HORIZONTAL		VERTICAL			
ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017 AL 2019								
	2017	2018	2019	2017 - 2018	2018 -2019	2017	2018	2019
<b>INGRESOS</b>	\$94.926,01	\$61.974,52	\$111.649,64	-34,71%	80,15%			
<b>Ventas</b>	\$1.387,495	\$1.222.609	\$1.084.669	-11,88%	-11,28%	100%	100%	100,0%
<b>COSTO DE VENTA</b>	\$1.292,569	\$1.160.635	\$973.019,50	-10,21%	-16,16%	93,16%	94,93%	89,71%
<b>GASTOS</b>	\$62.252,19	\$25.552,20	\$40.466,07	-58,95%	58,37%	4,49%	2,09%	3,73%
<b>Utilidad antes de impuestos y participación de trabajadores</b>	\$32.673,82	\$36.422,32	\$71.183,57	11,47%	95,44%	2,35%	2,98%	6,56%
<b>15% Participación de trabajadores</b>	\$4.901,07	\$5.463,35	\$10.677,54	11,47%	95,44%	0,35%	0,45%	0,98%
<b>Utilidad gravable</b>	\$27.772,75	\$30.958,97	\$60.506,03	11,47%	95,44%	2,00%	2,53%	5,58%
<b>Impuesto a la renta</b>	\$1.097,55	\$2.348,35	\$7.644,21	113,96%	225,5%	0,08%	0,19%	0,70%
<b>Utilidad neta</b>	\$26.675,20	\$28.610,62	\$52.861,83	7,26%	84,76%	1,92%	2,34%	4,87%

Fuente: Investigación de campo. Agroquímica “AgroUnión”, La Unión 2017-2018-2019

Anexo 3. Análisis estructural de Razones Financieras

RAZONES	CÁLCULO	TIPO	2017	2018	2019
<b>Razón de Liquidez</b>	Activo circulante/Pasivo circulante	\$	20,45	3,50	2,04
<b>Prueba ácida</b>	(Activo corriente - Inventarios) / Pasivo corriente	\$	1,34	1,81	1,80
<b>Razón de deuda total</b>	Pasivo / Activo	\$	0,04	0,24	0,44
<b>Rotación de inventario</b>	Costo de venta / Inventario	Veces	7,67	8,7	16,58
<b>Días de rotación de inventario</b>	# días que labora la empresa / rotación inventario	Días	47,61	41,97	22,01
<b>Rotación de cuentas por cobrar</b>	Ventas / Cuentas por cobrar	Veces	2.464	967,59	87,03
<b>Días de rotación de cuentas por cobrar</b>	# días que labora la empresa / rotación cuentas por cobrar	Días	0,15	0,38	4,19
<b>Rotación de cuentas por pagar</b>	Costo de venta / Cuentas por pagar	Veces	1.002	17,6	14,76
<b>Días rotación cuentas por pagar</b>	# días que labora la empresa / rotación cuentas por pagar	Días	0,36	20,74	24,74
<b>Margen de Utilidad</b>	Utilidad neta / Ventas	\$	0,02	0,02	0,05
<b>Rendimiento sobre los Activos</b>	Utilidad neta / Activos totales	\$	0,11	0,09	0,10
<b>Rendimiento sobre el Patrimonio</b>	Utilidad neta / Patrimonio	\$	0,12	0,11	0,17

Fuente: Investigación de campo. Agroquímica “AgroUnión”, La Unión 2017-2018-2019

Tabla.4 Balanced Scorecard primer nivel

PERSPECTIVAS	ÁREA O UNIDAD		METAS															Responsable de la meta				
	Estrategia de valor	Objetivos estratégicos	KPI's	Definición operacional	Fuente de captura	Nivel Base	Dic 2021			Dic 2022			Dic 2023			Dic 2024			Dic 2025			
PERSPECTIVA FINANCIERA	Crecimiento	Incrementar las ventas en 7% para el año 2025.	$\frac{\text{Incremento de volumen de ventas año 2025} - \text{Ventas año 2019}}{\text{Ventas año 2019} \times 100}$	% de ventas	Estado de resultados/ Análisis vertical	0%	<=0%	=1%	=1%	>=2%	=2,5%	<=2%	>=4%	=4,5%	<=3%	>=5%	=5,5%	<=5%	>=7%	=7%	<=6%	Gerente Sr. Carlos Quezada Administradora Sra. Alito Pinto
	Comercialización	Reducir los costos de ventas el 5% para el año 2025.	$\frac{\text{Costo de ventas año 2025} - \text{Costo de ventas año 2019}}{\text{Costo de ventas año 2019} \times 100}$	% costo de ventas	Estado de resultados/ Análisis vertical	89,71%	<=88,31%	=88,71%	=88,71%	<=87,31%	=87,71%	>=87,71%	<=87,31%	=87,71%	>=87,71%	<=86,31%	=86,11%	>=85,71%	<=85,71%	=84,71%	>=85,71%	Gerente Sr. Carlos Quezada
PERSPECTIVA DE CLIENTE	Diversificación	Sumar 5 nuevos productos agroecológicos para el año 2024.	$\frac{\text{Incremento de N. de productos agroecológicos}}{\text{N. de productos agroecológicos}} \times 100$	Incremento cartera de productos	Cartera de productos	0	x	x	x	x	x	x	<=3	=4	>=4	<=4	=5	>=5	<=5	=6	>=6	Gerente Sr. Carlos Quezada
	Disponibilidad	Extender 2 proveedores de implementos y herramientas agrícolas para el año 2024.	$\frac{\text{Incremento de N. de proveedores}}{\text{N. de proveedores}} \times 100$	Cantidad de proveedores	Listado de proveedores	1	<=1	=1	=1	<=1	=1	=1	<=1	=1	=1	<=2	=2	>=2	<=2	=2	>=2	Gerente Sr. Carlos Quezada
	Servicio	Instaurar el departamento de asesoría técnica de manera permanente para el año 2022.	$\frac{\text{Contratación de personal}}{\text{N. de personas contratadas}} \times 100$	Nº de personas contratadas	Organigrama estructural	1	x	x	x	<=1	=1	=1	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
PERSPECTIVA INTERNA	Gestión Operativa	Seleccionar e implementar un sistema informático contable de control interno para el año 2023.	$\frac{\text{Sistema informático de control interno}}{\text{N. de sistemas informáticos}} \times 100$	Sistema informático	Informe de instalación de sistema	0	x	x	x	x	x	x	<=1	=1	=1	x	x	x	x	x	x	Gerente Sr. Carlos Quezada
	Gestión de comunicación	Implementar un plan de comunicación de medios para el año 2022.	$\frac{\text{Plan de comunicación}}{\text{N. de planes de comunicación}} \times 100$	Plan de comunicación	Informe plan de comunicación	0	x	x	x	x	x	x	<=1	=1	=1	x	x	x	x	x	x	Gerente Sr. Carlos Quezada
PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y ENTORNO	Capital Humano	Presentar y cumplir un programa de capacitaciones para el año 2022.	$\frac{\text{Programa de capacitaciones}}{\text{N. de programas}} \times 100$	Programa de capacitación	Asistencia a capacitaciones	0	>=3	=3	<=2	>=3	=3	<=2	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Gerente Sr. Carlos Quezada

Tabla.5 Balanced Scorecard segundo nivel

EMPRESA AGROQUÍMICA AGROUNIÓN																																									
BSC PRIMER NIVEL																																									
PERSPECTIVAS	OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO DE SEGUNDO NIVEL	KPI's	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FUENTE DE CAPTURA	AÑO DE INICIO	BSC PRIMER NIVEL																								RECURSOS		Cuatrimestre								
							ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENTREGABLES	MESES	PRESUPUESTO	1	2	3	1	2	3	1	2	3											
PERSPECTIVA FINANCIERA	Incrementar las ventas en 7% para el año 2025.	Efectuar 3 acciones de merchandising encaminadas a mejorar la experiencia de compra, en 12 meses.	Merchandising=# de acciones de merchandising	Estrategias de merchandising	Informe de comportamiento del cliente	2021																							Cronograma de actividades	12		0	1	1	0	1	1	0	1	1	
		Planificar días de promoción y descuento para los productos de temporada de acuerdo a la mayor demanda consumidores.	Promoción=# de promociones	Políticas de promociones	Informe jefe comercial	2021																								Informe de ventas	5	\$3.890,00	x	x	x	0	1	1	>1	x	x
		Proponer precios de oferta por tiempo limitado en implementos agrícola durante febrero y abril.	Oferta=# de ofertas	Cronograma de ofertas	Informe jefe comercial	2021																								Listado de precios	2		x	1	1	x	1	1	x	x	x
		Control y seguimiento de precios de proveedores cada 2 meses.	% Variación de precios	Listado de precios	Informe de variación de precios	2021																								Listado de precios	6		x	1	>1	x	1	>1	x	1	>1
PERSPECTIVA DE CLIENTE	Reducir los costos de ventas el 5% para el año 2025.	Establecer una política de ahorro, disminuir gastos administrativos un 6% en 12 meses	# de políticas de ahorro	Listado de gastos a disminuir	Reporte de disminución de gastos	2021																						Informe financiero	12	\$2.650,00	x	x	x	x	x	x	x	x	1	>1	
		Formar un equipo de trabajo que seleccione 2 proveedores de insumos ecológicos.	Listado de proveedores		Reporte de administración	2023																						Listado de proveedores	12	\$1.980,00	x	x	x	x	x	x	x	x	1	>1	
		Establecer 2 alianzas estratégicas en 12 meses.	Cláusulas de contrato	Alianzas estratégicas	Informe de administración	2024																						Contrato proveedores	12		x	x	x	x	x	x	x	x	1	>1	
		Extender 2 proveedores de implementos y herramientas	Obtener un crédito para financiar el 30% de los productos en 12 meses.	Tabla de amortización	Convenio de financiamiento	Informe de administración	2023																					Documentos tabla de amortización	12	\$2.370,00	x	1	>1	x	x	x	x	x	x	x	

