



Asesorías y Tutorías para la Investigación Científica en la Educación Puig-Salabarría S.G.
José María Pino Suárez 400-2 esq a Lerdo de Tejada, Toluca, Estado de México. 7223498475
 RFC: ATI120618V12

Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.

<http://www.dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/>

Año: VII

Número: Edición Especial

Artículo no.:70

Período: Febrero, 2020.

TÍTULO: Planeación estratégica para mejorar la comercialización de cacao en la empresa Agroalava del Empalme.

AUTORES:

1. Máster. Sergio Sixto González Rodríguez.
2. Máster. Lisenia Karina Baque Villanueva.
3. Máster. María Azucena Mendoza Alcívar.

RESUMEN: La investigación llevada a cabo en la Empresa Agroalava S.A del Cantón El Empalme, se planteó como objetivo general desarrollar estrategias de planificación para mejorar la comercialización de cacao en la organización. Los métodos utilizados incluyeron la utilización de un estudio no experimental retrospectivo, transversal, estadístico, descriptivo y observacional. Se trazaron las estrategias de marketing que permitieron potenciar los niveles de ventas, para alcanzar mayores utilidades y posicionar a la organización en el mercado. Finalmente, en las conclusiones se esbozó la planeación estratégica para incrementar la comercialización de la organización, a partir de estrategias bien definidas para incrementar los ingresos y consolidar la gestión de los procesos y el uso óptimo de los recursos.

PALABRAS CLAVES: planeación estratégica, comercialización, mercado.

TITLE: Strategic planning to improve the marketing of Cocoa in the Agroalava del Empalme Company.

AUTHORS:

1. Máster. Sergio Sixto González Rodríguez.
2. Máster. Lisenia Karina Baque Villanueva.
3. Máster. Maria Azucena Mendoza Alcívar.

ABSTRACT: The research carried out at Agroalava S.A. in El Empalme was aimed at developing planning strategies to improve the marketing of Cocoa in the organization. The methods used included the use of a retrospective, transversal, statistical, descriptive and observational non-experimental study. Marketing strategies were drawn up to boost sales levels, to achieve higher profits and to position the organization in the market. Finally, the conclusions outlined the strategic planning to increase the commercialization of the organization, based on well-defined strategies to increase income, and consolidate the management of processes and optimal use of resources.

KEY WORDS: strategic planning, marketing, market.

INTRODUCCIÓN.

La presente investigación tiene como tema: Planeación Estratégica para Mejorar la Comercialización de Cacao en la Empresa Agroalava del Empalme.

En el mundo actual, la globalización, la competitividad, y las inversiones extranjeras son factores que inciden en la economía de un país en desarrollo, más si hablamos del sector comercial y el agropecuario que es el soporte para una inversión y circulación de capital, creación de créditos, microcréditos, que permiten el fomento de fuentes de empleo para el desarrollo y crecimiento de un país.

Entre los problemas detectados en la Empresa Agroalava s.a, se han identificado la carencia de estrategias de marketing que inciden en la disminución de las ventas del cacao, situación que es preocupante, por lo que se debe investigar para plantear una solución viable, de no realizarse podría

sufrir desajustes, pérdida de participación en el mercado, problema que se reflejará en las ventas, utilidades, e inversiones futuras.

Por la necesidad de mejorar las ventas actuales de la empresa, por el hecho de que en la actualidad la crisis económica provoca reducción o estacionamiento en el consumo, y se ha reflejado en los niveles de ventas, en consecuencia, esto obliga a que la organización determine una orientación estratégica que ayude no solamente a equilibrar la oferta y la demanda, sino también a identificar las necesidades insatisfechas.

Ante esta realidad, es necesaria la implementación de una planificación estratégica para mejorar la comercialización de cacao que ayude a superar las debilidades que tiene actualmente la organización.

En años anteriores las ventas de la Empresa Agroalava s.a alcanzaba niveles aceptables, pero en el último periodo analizado, disminuyeron considerablemente debido a varios factores entre ellos tenemos: el no contar con estrategias de comercialización adecuadas, mala identificación de mercados, segmentos actuales, y potenciales; destacando el hecho de que la empresa no cuenta con una perspectiva global de la importancia de plantear estrategias de marketing para cumplir con los objetivos planteados, otra causa es el no tener un sistema de publicidad y promoción el cual ocasiona que los clientes no conozcan los beneficios que ofrece la organización.

Si la empresa no incluye en su gestión empresarial estrategias de marketing provocará que la organización sufra una pérdida masiva de clientes, no exista rotación de mercadería, y además que provoque una falta de interés por la captación de nuevos clientes, y ello provocará que la rentabilidad no cumpla con las expectativas esperadas para un periodo determinado.

DESARROLLO.

Se identifica el problema de investigación siguiente: ¿Cómo inciden las estrategias de planificación para mejorar la comercialización de cacao en la Empresa Agroalava s. a del Cantón El Empalme?

Al implementar las estrategias de marketing la Empresa Agroalava s.a, se podrá potenciar el nivel de ingresos, aumentar sus utilidades, mejorar los procesos, y esto influirá en la atención al cliente, todo ello, propiciará que la empresa sea más competitiva, y podrá enfrentar a la competencia en mejores condiciones.

Objetivo de la investigación.

Desarrollar estrategias de planificación para mejorar la comercialización de cacao en la Empresa Agroalava s.a del Cantón El Empalme.

La estrategia es un concepto tan antiguo como la propia existencia del hombre. El término estrategia del griego *strátēgos* proviene de dos palabras griegas *stratos* (ejército) y *hago* en el idioma antiguo, que significa liderar, guiar, cambiar de dirección.

Civilizaciones tan antiguas como los sumerios, o los egipcios, ya manejaban esos términos, que hoy nos son tan actuales. En el ámbito organizacional, el concepto de estrategia abarca varios aspectos fundamentales como pueden ser los objetivos que se pretenden alcanzar en un tiempo determinado, la búsqueda de las alternativas estratégicas y la elección de la más adecuada.

Según (Porter, 1984), las diferentes estrategias competitivas se concretan en las siguientes: estrategias de liderazgo en costos, estrategias de liderazgo en diferenciación, y estrategias combinadas.

Además de las citadas anteriormente, existen otras como son: de fusión, de participación, de asociación, de integración, vertical o de desarrollo horizontal, entre otras.

El pensamiento estratégico es ese ámbito complejo del conocimiento que implica imaginación, discernimiento, intuición, imaginación, e impulso para emprender. Se trata de algo que no se transfiere, que se puede explicar, pero que detalla su fuerte característica de abstracción, aleatoriedad e intangibilidad tanto en el espacio como en el tiempo.

En su proceso de evolución histórica, el pensamiento estratégico produjo definiciones y las herramientas necesarias que correspondieron a los cambios ocurridos en los diferentes contextos.

La planeación estratégica es el proceso que se utiliza para formular y ejecutar las estrategias de la organización con el objetivo de insertarla según su misión en el contexto que se desarrolla.

Según (Drucker, 1984), la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado; que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados.

Para Mintzberg y Quinn, (1998, citado por Bojórquez y Pérez, 2013), los elementos de la planeación estratégica son los siguientes: misión, valores, objetivos, estrategias, políticas, programas, y decisiones estratégicas.

Para Chiavenato (2011), el valor real de la planeación estratégica reside mucho más en la orientación futura del proceso mismo que en producir un bello plan estratégico detallado por escrito.

De acuerdo con Rodríguez, (2005, citado por Bojorquez y Pérez, 2013), la planeación estratégica es el conjunto de planes integrales de una organización que normarán el comportamiento futuro de la misma.

Diferentes investigaciones realizadas en los últimos años, han encontrado diferentes problemas que afectan la gestión de las pequeñas, medianas, e incluso grandes empresas; aspectos asociados a la carencia de planeación estratégica, elemento importante para el crecimiento y la sostenibilidad en el tiempo de las organizaciones.

Según (Mora et. al, 2015), la planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan los objetivos y sus acciones en el tiempo.

Para Munch (2018), planeación es la previsión de escenarios futuros y la determinación de los resultados que se pretenden obtener.

Por lo general, las organizaciones que planifican su estrategia tienen un desempeño mayor a las empresas que no lo realizan. Además, la estrategia define la estructura, los procesos internos, y la toma de decisiones, con la finalidad de encauzar de manera correcta el desempeño de sus miembros. Según Munch (2018), la planeación tiene tres niveles esenciales: el estratégico, el táctico, y el operativo.

La planeación estratégica es la más general e incluye a la alta dirección de la organización, es decir el primer nivel de dirección; la planeación táctica que abarca a los departamentos, o áreas de la organización, y por último la planeación operativa, que incluye cada tarea, operación, o actividad.

Para González (2019), la planeación estratégica es un proceso que para que sea exitoso debe de incluir una metodología práctica y entendible, para todas las personas y, no sólo para la dirección de la empresa; basado en lo que ellos denominan la planeación estratégica por expertos y empresarios.

Según (Palacios., 2018), la planeación estratégica empresarial es la manera de como la alta gerencia coordina con el director responsable la realización del diseño de la secuencia lógica para alcanzar objetivos. Para Bateman y Snell, citado por Torres (2014), planeación es un proceso de toma de decisiones, los pasos importantes que se siguen durante la planeación formal se asemejan a los pasos básicos para la toma de decisiones.

Para Peter Bishop, citado por Baena, (2015), "la planeación es la actividad que más directamente relaciona a la gente con el futuro".

Por otra parte, vamos a analizar el marketing, mercadeo, o mercadotecnia término usado indistintamente por investigadores, especialistas o empresarios, cuando se refieren a ventas de productos o servicios, publicidad, promoción, u otras actividades relacionadas con ello.

Para Lamb (2018), el marketing tiene dos facetas; en primer lugar, es una filosofía, una actitud, una perspectiva, o una orientación gerencial que hace énfasis en la satisfacción del cliente; en la segunda

faceta, el marketing está conformado por las actividades y procesos adoptados para poner en práctica esa filosofía.

La definición de marketing se enfoca en el marketing como las actividades, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, los socios y la sociedad en general.

El marketing abarca algo más que las actividades que realizan un grupo de personas en un área o departamento definidos, según las palabras de David Packard, cofundador de la Compañía Hewlett-Packard.

Un nuevo enfoque de lo que significa la dirección del marketing, a partir de nuevos posicionamientos analíticos, así como nuevos conceptos del mismo lo podemos apreciar en la manera de concebir la disciplina expresada en sus reflexiones más actuales por Philip Kotler.

Kotler (2016), refleja de manera sistemática los cambios en cuanto a la teoría y práctica del marketing, usando tres dimensiones características: profundidad, amplitud y relevancia.

Para (Armstrong., 2017), en la actualidad el marketing no debe ser entendido con el viejo significado “decir y vender” sino en el nuevo sentido de satisfacer las necesidades.

Otro estudio importante que aborda de manera novedosa el marketing es la que realizan los autores (Kotler y Keller, 2016), donde expresan: marketing is the activity, set of institutions and processes for creating, communicating, delivering and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners and society at large.

El objetivo fundamental de cualquier organización es sobrevivir, obtener utilidades, y por último, crecer. El marketing contribuye de manera directa a la obtención de estos objetivos; e incluye múltiples actividades que son esenciales para los negocios, tales como: evaluar los deseos, la satisfacción de los clientes, diseñar y manejar las ofertas de los productos, determinar los precios y

las políticas de precios, formular estrategias de distribución, así como, comunicarse permanentemente con sus clientes potenciales.

Para concretar este objetivo todos los empleados de la organización deben conocer sin importar su especialización o área de responsabilidad la terminología y los fundamentos no sólo del marketing, sino de la administración, la contabilidad, las finanzas, y demás aspectos esenciales de la estructura organizacional, sus procesos y funciones.

Métodos.

Se realizó un estudio no experimental retrospectivo, transversal, estadístico, descriptivo, y observacional, para determinar la planeación estratégica que permita mejorar la comercialización de cacao de la Empresa Agroalava s.a del Cantón El Empalme.

Se identificó el lugar de la investigación y se aplicaron técnicas investigativas tales como: observación, entrevistas y encuestas, las cuales se les realizó a las personas que forman parte de la muestra de los trabajadores de la empresa, para la recolección de datos que permitió tener una idea general sobre la necesidad de conocer y recolectar cierta información personal que posibilite comprender el bajo rendimiento de las utilidades de la empresa.

Los resultados obtenidos se tabularon de manera técnica con la finalidad de tener una visión específica en el cumplimiento de los objetivos y para establecer los resultados de la investigación; además se socializaron con los ejecutivos de la organización, proporcionándoles copias de las herramientas aplicadas, para posteriormente elaborar la propuesta de solución.

Modalidad y tipo de investigación.

Se utilizó la modalidad investigativa a partir de lo cualitativo y lo cuantitativo. El tipo de investigación utilizado fue bibliográfica o documental, de campo, y descriptiva.

Las técnicas e instrumentos utilizados fueron: encuestas, entrevistas, y la observación.

La población y la muestra analizada incluyó ejecutivos, trabajadores y clientes de la empresa, un total de 154 personas.

Resultados.

Tema: Diseño de un plan estratégico para aumentar las ventas de la Empresa Agroalava s.a, en el Cantón El Empalme.

Objetivos.

General: Aumentar las ventas para mejorar el rendimiento de las utilidades de la Empresa Agroalava s.a del Cantón El Empalme.

Específicos:

- Desarrollar la planeación estratégica para llevar a cabo los procesos y actividades de la organización.
- Implementar planes para el mejoramiento de la comercialización de cacao.
- Estructurar los recursos necesarios y el presupuesto para el desarrollo de la empresa.

Direccionamiento estratégico.

Misión: Somos una empresa dedicada a exportar cacao de calidad, pensando siempre en el comercio justo y la responsabilidad social con los agricultores y los comerciantes, con altos estándares.

Visión: Ser una empresa reconocida en el sector exportador de cacao en el ámbito nacional e internacional, con altos niveles de calidad.

Políticas.

- Políticas para el área de adquisiciones.
- ✓ Para elegir un proveedor, se evaluará entre varios y ganará el que ofrezca un monto menor.
- ✓ Se actualizará a los proveedores cada seis meses, para mantener datos actuales.

✓ Se podrá invertir en bienes inmuebles siempre y cuando se cancele las obligaciones que tiene la empresa.

- Políticas para el área de producción.

Se incrementará la producción por lo menos en un 15% cada año, con respecto al primer año de producción.

- Políticas para el área de comercialización.

✓ La política de pago es 50% contra entrega a 30 días plazo.

✓ Los clientes de la empresa después del cuarto pedido podrán acceder a un crédito de 30 días.

✓ El vehículo de reparticiones se adecuará a las necesidades de la empresa para obtener ventas.

Valores.

- **Transparencia:** Es hacer visible la gestión de la empresa a través de la relación directa con sus clientes. Involucra la honestidad, el manejo de personas, recursos, e información.
- **Moralidad:** Es actuar bajo las normas constitucionales, las legales vigentes y las de la empresa.
- **Igualdad:** Garantizar a todos los miembros de la organización un tratamiento justo, equitativo, y sin discriminación.
- **Imparcialidad:** Se refleja en las actuaciones de la empresa y sus funcionarios en asuntos bajo su responsabilidad.
- **Aprendizaje continuo:** Es la capacidad de adquirir y transferir conocimiento por medio del estudio, ejercicio, o experiencia y poderla materializar en la empresa.
- **Trabajo en equipo:** Trabajar con la comunicación necesaria, coordinación, confianza y compromiso, garantizando la ejecución exitosa de cada producto que se entrega al cliente.

Estrategias.

- Estrategias por producto.

- ✓ Diferenciar a nuestro producto, sus características como atributos, beneficios y mejoras, para poder diferenciarnos de nuestra competencia, incluye cambiar la imagen, diseño de presentación y el empaque.
- ✓ Lanzar a nuestro producto servicios complementarios; por ejemplo, la entrega del producto a las diferentes empresas que requieran nuestro cacao.
- Estrategia por precio.
 - ✓ Reducir precios por debajo de la competencia con el fin de bloquear y ganarle mercado.
 - ✓ Ofrecer descuento por pronto pago, por volumen, o por temporada.
 - ✓ Precios competitivos, para un plazo de cinco años, para que podamos aumentar los precios y ser más rentables.
- Estrategia por canal.
 - ✓ Entrega rápida a nuestros clientes potenciales, con el fin de demostrar nuestra eficiencia al momento de solicitar nuestro producto.
 - ✓ Servicio al cliente excelente.
 - ✓ Conocer de nuestros clientes sus gustos, sus preferencias para brindarles más comodidad al recibir el producto.
- Estrategia por promoción.
 - ✓ Eventos en ferias internacionales.
 - ✓ Invitaciones a potenciales compradores, para que visiten el stand.
 - ✓ Por medio de páginas web, como Alibaba.com, donde se dan a conocer una diversidad de productos.
 - ✓ Empresas que promocionen nuestro producto.
 - ✓ Rueda de negocios.

Metas.

- En el plazo de dos años, contando a partir del inicio de las operaciones se debe generar como mínimo, un producto nuevo, con el objetivo de mejorar, la rentabilidad, y satisfacer las necesidades de los consumidores.
- Alcanzar eficacia y eficiencia organizacional en el primer año de actividades, lograr rentabilidad para los accionistas.
- Cumplir los deseos y exigencias de los clientes en el primer trimestre para ser competitivo en el mercado de barras energéticas.
- Fortalecer el trabajo en equipo, con el fin de alcanzar una sinergia organizacional que permita obtener un mayor beneficio en conjunto.

Diagnóstico FODA.***Fortalezas.***

- Infraestructura adecuada.
- Agricultores con experiencia en la actividad.
- Contar con tierras fértiles.
- Ubicación de la organización.
- No producen contaminación con sus residuos.

Debilidades.

- Carencia de estrategias de marketing.
- Baja productividad de los cultivos tradicionales.
- Escasa capacitación al personal de compras y ventas de productos agrícolas.
- Deficiencias en la organización administrativa.
- Falta de capacitación a los productores, para mejorar la calidad del producto.

Oportunidades.

- Facilidad de créditos por parte de las instituciones financieras.
- Aceptación a nivel internacional del cacao fino de aroma por su calidad.
- Variedad en proveedores.
- El gobierno promueve la explotación del sector agrícola.

Amenazas.

- Variación en los precios de los productos agrícolas.
- Aumento de la competencia en los mercados internacionales.
- Incrementos en los impuestos sobre las importaciones.
- Presencia de plagas que atacan las plantaciones, afectando la producción y la calidad del producto.
- Falta de liquidez.

Discusión.***Justificación y factibilidad.***

La empresa como una organización que interactúa con su entorno externo necesita tener la capacidad de adaptarse a las condiciones cambiantes, percibir las dificultades como una oportunidad y no como un obstáculo. El plan estratégico es la técnica más utilizada para adaptar las variables de una mezcla de mercadeo a las condiciones políticas, económicas y sociales cambiantes que pueden incidir en la empresa; por ello, un plan de marketing estratégico permite determinar una situación de riesgo, explicar sus repercusiones y formular una estrategia para compensar el desequilibrio de la mezcla de mercado.

Alcance.

Con la implementación de este plan estratégico se implementarán nuevas estrategias promocionales, con el objetivo de incentivar a los clientes activos, pasivos, y potenciales; dando a conocer de esta

manera los beneficios y el valor agregado que les ofrece la empresa, para marcar la diferencia ante sus competidores; además de fortalecer la relación con sus clientes actuales y de captar nuevos clientes.

CONCLUSIONES.

La fundamentación teórica y metodológica de la investigación sirvió para demostrar que mediante un plan estratégico para la empresa se pueden incrementar las exportaciones a diferentes mercados internacionales; pues la calidad del cacao fino de aroma posee características únicas y difíciles de igualar por los competidores, representando esto una ventaja competitiva.

Las estrategias para incrementar el volumen de comercialización de cacao en la empresa Agroalava s.a, mejora la producción y la exportación del producto, posicionándolo de manera exitosa en el mercado internacional.

La planeación estratégica permite consolidar el uso racional de los recursos tanto materiales, financieros, tecnológicos y humanos, para complementar la gestión de la empresa a través de la obtención de mayores utilidades.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. Armstrong., P. K. (2017). Fundamentos de Marketing. Décima Tercera Edición.
2. Baena Paz, G. (2015). Planeación Prospectiva Estratégica. México: Editorial Meta data, Primera Edición.
3. Bojórquez, M. I. y Pérez A.M. (2013). La Planeación Estratégica un Pilar en Gestión Empresarial. México.: El Buzón de Pacioli.
<https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/81/Pacioli-81.pdf>
4. Chiavenato., I. (2011). Planeación Estratégica. Fundamentos y Aplicaciones. México.: McGraw Hill Interamericana.

5. Drucker, P. F. (1984). *Introducción a la Administración*. Sao Paolo.
6. Mora-Riapira, Edwin H.; Vera-Colina, Mary A.; Melgarejo-Molina, Zuray A. (2015) *Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá* Estudios Gerenciales, vol. 31, núm. 134, enero-marzo, 2015, pp. 79-87 Universidad ICESI Cali, Colombia. <https://www.redalyc.org/pdf/212/21233043009.pdf>
7. González., G. M. (2019.). *Planeación Estratégica Total*. Ignius Media.
8. Kotler, P. y Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. Pearson Education Limited, Tercera Edición.
9. Kotler., P. (2016). *Dirección de Marketing*. Pearson, Edición Décimo Quinta.
10. Lamb, H. M. (2018). *Marketing con Aplicaciones para América Latina*. México.: Cengage Learning.
11. Munch, L. (2018). *Planeación Estratégica*. México. Trillas. Cuarta Edición.
12. Palacios., M. (2018). *La Planeación Estratégica Empresarial*. Independently Published.
13. Porter, M. (1984). *Competitive Strategy Techiques for Analyzing Industries and Competitive*. Nueva York.: Free Pres.
14. Torres Hernández, Z. (2014). *Administración Estratégica*. México.: Grupo Editorial Patria S.A, Primera Edición.

DATOS DE LOS AUTORES.

1. **Sergio Sixto González Rodríguez.** Máster en Desarrollo Regional. Docente de la Universidad Regional Autónoma de los Andes, UNIANDÉS, sede Quevedo – Ecuador. E-mail: uq.sergiogonzalez@uniandes.edu.ec
2. **Lisenia Karina Baque Villanueva.** Magister en Administración de Empresas. Docente de la Universidad Regional Autónoma de los Andes, UNIANDÉS, sede Quevedo – Ecuador. E-mail: uq.liseniakarina@uniandes.edu.ec

3. María Azucena Mendoza Alcívar. Magister en Contabilidad y Auditoría. Docente de la Universidad Regional Autónoma de los Andes, UNIANDES, sede Quevedo – Ecuador. E-mail: uq.mariamendoza@uniandes.edu.ec

RECIBIDO: 7 de enero del 2020.

APROBADO: 17 de enero del 2020.