

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN VIVEROS DE PLANTAS FRUTALES DEL
DEPARTAMENTO DE QUETZALTENANGO"**

TESIS DE GRADO

MILDRED AMARILIS REYES RAMIREZ

CARNET 508-92

QUETZALTENANGO, NOVIEMBRE DE 2020
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN VIVEROS DE PLANTAS FRUTALES DEL
DEPARTAMENTO DE QUETZALTENANGO"**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

POR

MILDRED AMARILIS REYES RAMIREZ

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADA

QUETZALTENANGO, NOVIEMBRE DE 2020
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. MARCO TULLIO MARTÍNEZ SALAZAR, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: MGTR. LESBIA CAROLINA ROCA RUANO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: LIC. JOSÉ ALEJANDRO ARÉVALO ALBUREZ
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. LUIS CARLOS TORO HILTON, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: MGTR. JOSÉ FEDERICO LINARES MARTÍNEZ
SECRETARIO GENERAL: DR. LARRY AMILCAR ANDRADE - ABULARACH

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DECANA: MGTR. MARIA ANTONIETA DEL CID NAVAS DE BONILLA
VICEDECANO: DR. GUILLERMO OSVALDO DÍAZ CASTELLANOS
SECRETARIA: MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN
LIC. NANCY IRENE MENÉNDEZ YOTZ DE SILIEZAR

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN
MGTR. JOSÉ EDUARDO SOLÓRZANO GUILLÉN
MGTR. MARIANA SOLEDAD VICENTE MONTERROSO DE CASTILLO
MGTR. VILMA ELIZABETH TELLO CALDERÓN DE REYES

AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO

DIRECTOR DE CAMPUS:	P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLIS, S.J.
SUBDIRECTORA ACADÉMICA:	MGTR. NIVIA DEL ROSARIO CALDERÓN
SUBDIRECTORA DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA:	MGTR. MAGALY MARIA SAENZ GUTIERREZ
SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO:	MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ
SUBDIRECTOR DE GESTIÓN GENERAL:	MGTR. CÉSAR RICARDO BARRERA LÓPEZ

Quetzaltenango 30 de junio de 2020.

Licenciado
Wilson Villanueva
Coordinador Lic. En Administración de empresas
Universidad Rafael Landívar

Estimado Licenciado:

El motivo de la presente es para informarle que se concluye el trabajo de tesis II, de la estudiante: Mildred Amarilis Reyes Ramírez, quien se identifica con número de carné: 50892, el nombre de la tesis es: "Planificación estratégica en viveros de plantas frutales del departamento de Quetzaltenango", la cual cumple con los requisitos correspondientes solicitados por la Universidad.

Sin otro particular me suscribo.

Atentamente,



Licda. Nancy Irene Menéndez Yotz
Cód. 17971



Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante MILDRED AMARILIS REYES RAMIREZ, Carnet 508-92 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 011285-2020 de fecha 21 de octubre de 2020, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**"PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN VIVEROS DE PLANTAS FRUTALES DEL
DEPARTAMENTO DE QUETZALTENANGO"**

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADORA DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 3 días del mes de noviembre del año 2020.

**MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA, SECRETARIA
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Universidad Rafael Landívar**

Agradecimiento

- A Dios:** Por permitirme el privilegio de la vida, darme sabiduría, fe y esperanza para hacer realidad mi sueño, ya que fue mi protector en todo tiempo.
- A mis Padres:** Sarbelio Laudelino Reyes Cifuentes QEPD quien deseó ver mi éxito y ahora desde el cielo se alegra conmigo.
María Magdalena Ramírez de Reyes por su amor y paciencia desde las primeras letras que me enseñó y su gran apoyo para alcanzar mi meta
- A mis Hijos:** José Daniel, Diego Aarón y Pablo Isaac, por su comprensión, apoyo y sacrificio que realizamos juntos.
- A mi Esposo:** José Daniel Tistoj gracias esposo mío por comprenderme y entender que quería culminar este proyecto; con tu apoyo moral y económico en esta última etapa lo hemos logrado, te amo mucho.
- A mis Hermanos:** Por su apoyo e incentivación en mis tiempos de estudiante.
- A mi Amiga:** Amiguita por tu amistad, compañerismo y solidaridad brindado desde que nos conocimos.
- A mi Centro de Estudio:** Universidad Rafael Landívar centro de cuna del saber, que me brindó educación con valores y principios. Gracias por darme la oportunidad de prepararme académicamente.

A mi Asesora de Tesis:

Licenciada Nancy Menéndez Yotz de Siliézar por brindarme su conocimiento y apoyo para hacer de este proyecto una realidad.

**A Toda mi Familia
en General**

Con cariño y respeto.

Dedicatoria

- A Dios:** Ya que también esto viene del Señor Todopoderoso, admirable por su consejo y magnifico por su sabiduría. Isaías 28:29.
- A mi Padre:** Sarbelio Laudelino Reyes Cifuentes QEPD que se esforzó y aún en el último momento creyó y no perdió la esperanza que pudiera alcanzar mi meta.
- A mi Madre:** María Magdalena Ramírez de Reyes por sus oraciones y su ejemplo de superación, humildad, sacrificio y recordarme siempre que de Dios viene la sabiduría y el conocimiento.
- A mi Esposo:** Por permitir formar mi familia que son mi mayor tesoro. Por su comprensión y confianza.
- A mis Hijos:** Por ser fuente de mi inspiración, quienes son el tesoro más hermoso, por llegar a mi vida hacerme feliz.
- A mis Hermanos:** Erik, Darlin y Glenda Magaly, quiénes amo con todo mi corazón.
- A mis Cuñados:** A todos y en especial a Irma, Evita, Joel, Elena y Pedro por el cariño que me han brindado.
- A mis Sobrinos:** Agradezco a Dios por su cariño y dulzura y que este triunfo sea para ustedes ejemplo de superación.

Índice

	Pág.
INTRODUCCION.....	1
I. MARCO DE REFERENCIA.....	2
1.1 Marco contextual.....	2
1.2 Marco teórico.....	5
1.2.1 Planificación estratégica.....	5
1.2.2 Vivero de plantas frutales.....	21
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	26
2.1 Objetivos de investigación.....	27
2.1.1 Objetivo general.....	27
2.1.2 Objetivos específicos.....	27
2.2 Variable e indicadores.....	27
2.2.1 Definición conceptual.....	28
2.2.2 Definición operacional.....	28
2.3 Alcances y limitaciones.....	28
2.3.1 Alcances.....	28
2.3.2 Limitaciones.....	28
2.4 Aporte.....	29
III. MÉTODO.....	30
3.1 Sujetos.....	30
3.2 Población.....	30
3.3 Instrumentos.....	32
3.4 Procedimientos.....	32
IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	33
V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	70
VI. CONCLUSIONES.....	75
VIII. REFERENCIAS.....	78

ANEXOS.....	80
Anexo 1: Guía de aplicación del proceso de planificación estratégica en viveros de plantas frutales del departamento de Quetzaltenango.....	81
Anexo No.2. Boleta de opinión para propietarios.....	122
Anexo No. 3 Boleta de opinión para colaboradores.....	126
Anexo No. 4. Cuadro de Operacionalización de variables.....	129
Anexo 5. Listado de viveros registrados en el MAGA en el Departamento de Quetzaltenango.....	132

Resumen

La planificación estratégica es una herramienta administrativa con varios propósitos, como ayudar a una organización a realizar un trabajo planificado, asegurar que los miembros trabajen para conseguir los mismos objetivos. La tesis titulada “Planificación estratégica en viveros de plantas frutales del departamento de Quetzaltenango”, se planteó por algunos problemas administrativos observados en estas empresas: no cuentan con registros contables, no llevan un control de pedidos y ventas. Los viveros gestionan sus actividades de manera empírica sin un orden lógico y sistematizado que permita alcanzar sus objetivos. Tampoco están preparados para hacerle frente a la competencia.

El objetivo general del estudio fue determinar la utilización de la planificación estratégica en los viveros de plantas frutales del departamento de Quetzaltenango. El diseño de la investigación fue descriptivo, por lo que se utilizaron dos boletas de opinión, una dirigida a 27 propietarios y otra a 21 colaboradores.

Según los resultados se determinó que la mayoría de viveros conocen qué es una planificación estratégica, sin embargo, más de la mitad de propietarios no lo utiliza y los que lo aplican lo hacen de forma empírica, sin datos escritos, por lo que algunos desconocen su misión, visión y objetivos. Se recomendó y propuso una guía de aplicación del proceso de planificación estratégica para los propietarios y colaboradores de los viveros de plantas frutales como un aporte para su ejecución con el objetivo de ayudar a gestionar exitosamente el futuro de los viveros y sincronizar las actividades según objetivos y estrategias planteadas.

INTRODUCCION

La agricultura sigue siendo una principal actividad económica en el país; los viveros de plantas frutales se encuentran en este sector primario siendo la fruticultura de suma importancia para la alimentación y nutrición de la población. Los viveros de plantas frutales son el inicio de la extensa producción y variedades de frutales en el departamento en sus diferentes zonas; pero los cambios constantes en los factores externos en los ambientes políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales hacen que estos disminuyan en su producción o se extingan. Sobre la base de las consideraciones anteriores la falta de una planificación estratégico afecta significativamente la producción, rentabilidad y posicionamiento.

Hablar de planificación es enfocarse en el futuro, es evidente entonces en la planificación estratégica definir la misión, visión, valores, objetivos, estrategias, programas y presupuestos. Identificando la situación actual en los factores externos e internos en las oportunidades y amenazas. Las fortalezas y debilidades dentro de los viveros se conocen a través de auditorías internas que los propietarios o administradores realicen periódicamente.

En la presente tesis se determinó la utilización de la planificación estratégica en los viveros de plantas frutales del departamento de Quetzaltenango, así como los diferentes tipos de planes aplicados. También se definieron las herramientas de planificación estratégica utilizadas.

Como aporte se presentó a los propietarios y colaboradores una guía de aplicación del proceso de planificación estratégica para los viveros, que servirá como fuente de consulta para implementarla y se propuso un taller para darla a conocer y explicar específicamente cómo realizar el diagnóstico de la empresa y cómo llevar a cabo el proceso con sus herramientas correspondientes.

I. MARCO DE REFERENCIA

1.1 Marco contextual

Beltran (2015) refiere que la población de Guatemala es la más numerosa entre los países del istmo centroamericano y se caracteriza por su extraordinaria juventud. En Guatemala el 48% de la población nacional reside en la región metropolitana y suroccidente. Guatemala es dependiente nato de las economías de otros países, de los más desarrollados, que han venido a invadir nuestras calles con productos que hacen que nuestra economía tenga movimiento. En Guatemala existe mucho de donde poner a funcionar la economía, pues se cuenta con un gran legado de cultura, ya que en este país se asentó una de las civilizaciones más importantes de la época precolombina. Otro aspecto importante es la agricultura, ya que se cuenta con la mejor tierra fértil y gente que está capacitada para trabajar las tierras, en donde debido al subdesarrollo en que se vive, no se tiene el apoyo tecnológico, ni económico para desarrollar la producción.

Ministerio de Economía Guatemala (2015) Quetzaltenango es un departamento de la república de Guatemala, situado en la región occidental del país. Tiene una extensión territorial de 1951 kilómetros cuadrados; limita al norte con el departamento de Huehuetenango, al este con los departamentos de Totonicapán y Sololá, al sur con los departamentos de Retalhuleu y Suchitepéquez y al oeste con el departamento de San Marcos. Dista 205 Km de la ciudad capital. Quetzaltenango es la segunda ciudad más importante de Guatemala, porque es un municipio con gran concentración de comercio artesanal e industrial; la producción agrícola varía de acuerdo con las alturas que tiene el departamento por lo que se encuentran productos tanto del altiplano como de la costa. Posee un uso de la tierra capacitado para la siembra de una gran variedad de cultivos en la costa, boca costa y en el altiplano. Ocupa el 18% de la producción total a nivel nacional; produce variedad de frutas como el banano, plátano, naranja, limón, mango, la manzana ocupa el 8% del total de la producción a nivel nacional, el banano ocupa el 2.5% de la producción total nacional, la mandarina y otras frutas que por su baja producción no es posible su exportación, pero es utilizada en el consumo local, familiar, para mercados circunvecinos y para el intercambio; el cual contribuyen en el desarrollo socioeconómico de la población que viene a desempeñar un rol en la cadena productiva para contribuir en la economía familiar de los pequeños y medianos productores, en los nuevos nichos de mercado, considerando para ello el origen de las plantas madres así como la calidad genética del material de injerto; requiriéndose para ello viveros de

producción con las mejores condiciones de manejo desde la siembra hasta el momento del trasplante al campo definitivo donde se desarrollaran fisiológicamente hasta el proceso de producción.

Los viveros de producción de plantas frutales en Quetzaltenango son de suma importancia debido a su participación en el desarrollo agrícola, proveen plantas de materiales genéticamente mejorados a los agricultores, mediante la generación de una base de desarrollo económico departamental. Reconociendo que también este proceso productivo está sometido a innumerables riesgos de diferente índole por lo que es indispensable aplicar la planificación estratégica para tener claridad sobre el rumbo que se sigue aprovechar las oportunidades. Por la importancia del tema algunos profesionales han aportado diversos puntos de vista como a continuación se describen:

Mérida (2012) en la tesis “Planificación estratégica, para una efectiva recolección y tratamiento de desechos sólidos, en la empresa Aseo del Valle, ubicada en la ciudad de Huehuetenango” planteó como objetivo conocer de qué forma aplican la planificación estratégica para una efectiva recolección y tratamiento de desechos sólidos en la empresa Aseo del Valle de la ciudad de Huehuetenango concluyendo que se determinó que la empresa Aseo del Valle no aplica la planificación estratégica y que no tienen conocimiento de la herramienta FODA y no la enlazan con las estrategias de la empresa; por lo que recomienda que la empresa implemente la planificación estratégica generando un rumbo claro de la empresa e implementar la herramienta administrativa FODA para determinar estrategias que le permitan obtener beneficios proponiendo el desarrollo de la planificación estratégica para la empresa. Realiza la investigación con método descriptivo, utilizando como instrumento entrevistas estructurada dirigida al gerente de la empresa, cuestionarios dirigido a los 38 empleados y otra a 400 usuarios; ambas con el objeto de recabar información sobre el quehacer de la empresa Aseo del Valle.

Cifuentes (2014), en la tesis “Planificación estratégica en la asociación de dirigentes comunitarios del municipio de San Antonio Palopó del departamento de Sololá” tuvo como objetivo determinar los elementos de la planificación estratégica que utiliza la Asociación de Dirigentes Comunitarios para el desarrollo de sus actividades, concluyendo que la asociación utiliza solamente el organigrama y los valores como elementos de la planificación estratégica, careciendo de todos los

demás y limitando así el desarrollo eficiente de sus actividades; recomendando analizar y rediseñar la estructura de acuerdo a las necesidades de la organización y definir los valores que guiarán el trabajo por lo que propone elaborar una planificación estratégica que les permita sentar las bases para trabajar de manera estructurada, generando cambios positivos en la organización para que puedan, en un futuro no muy lejano, ser sostenibles económicamente y contribuir de esta manera al desarrollo local de San Antonio Palopó. El diseño que utilizó es el método descriptivo; como instrumento cuestionarios dirigidos a la Junta Directiva y al personal administrativo de la asociación y como unidad de análisis a la Junta Directiva y personal administrativo de la asociación, ya que son ellos los que están involucrados en todos los procesos operativos y administrativos.

Daccach (2013), en el artículo de revista “Del dicho al hecho” expone: con mucha frecuencia nos topamos con procesos de planificación incompletos. No importa qué tipo de planificación estratégica estemos haciendo, si es de todo el negocio o de una de las áreas como mercadeo, o inclusive tecnología informática, todos deben seguir los mismos pasos para que sea efectivo el proceso, y realmente se pase del dicho al hecho. Tradicionalmente se manejan tres etapas específicas en el desarrollo de los procesos de planificación: una estratégica, una táctica y una operativa. Buena parte de las compañías inician por el presupuesto, con poca o ninguna coherencia formal hacia el plan táctico y el estratégico. Es la razón principal para que estos presupuestos tengan un alto nivel de incertidumbre. Si bien hasta aquí va la planificación, hay que pasar del dicho al hecho, hay que poner en marcha todos estos planes, porque de lo contrario el impacto en el negocio es nulo.

Socorro (2014), en el artículo de revista titulado “La planificación estratégica en las PYMES” menciona que buena parte de la información que poseemos, relacionada con la planificación estratégica, proviene de lo que hemos escuchado decir, hemos interpretado de lo que observamos y, para los más afortunados, es lo que se nos ha enseñado a lo largo de nuestros estudios universitarios y, en algunos casos de postgrado. No obstante, lo que no se advierte de manera inmediata es que, a pesar de las similitudes, planificar en una micro, pequeña o mediana empresa no es lo mismo que hacerlo en una empresa, muchos menos en una transnacional. El acto de planificar estratégicamente una Pyme debe observarse con la misma dedicación, asombro y curiosidad con la que los físicos observan el comportamiento del universo, por ejemplo, las grandes

empresas atienden la planificación estratégica en periodos de cinco años, por ende sus proyectos tienen un esquema complejo y extenso que, según como se vea, facilita o dificulta la ejecución del mismo, pero para una pequeña empresa planificar un quinquenio es difícil, no posee las condiciones económicas, ni el mercado, ni los recursos humanos y financieros para hacerlo, por lo que su periodo óptimo de planificación se reduce a dos o tres años cuando mucho. Cosa que no ocurre en una micro empresa, donde el periodo máximo para medir e implementar su planificación estratégica no puede ni debe superar un año.

Garrido (2016), en el artículo “Planificación estratégica del Ejército de Guatemala” plantea que los planes estratégicos de las instituciones de seguridad han evolucionado de acuerdo con las amenazas que se presentan para el estado y por ende las amenazas para la paz y la seguridad exterior e interior del país. Ninguna institución del estado involucrada, en la seguridad del país, puede planificar si no tiene clara su misión, sus capacidades operacionales y logísticas en cuanto a personal y recursos. El ejército es el claro ejemplo de la planificación en todos sus niveles. La estructura programática presupuestaria de la institución castrense tiene objetivos bien identificados y dentro de ellos se prevé acciones en defensa de la soberanía e integridad territorial, apoyo en la prevención de hechos delictivos, apresto para la movilización de defensa, prevención y mitigación de desastres, regulación de espacios acuáticos, proyección diplomática y apoyo en misiones de paz. El Ministerio de la Defensa Nacional está ligado indirectamente al Plan Nacional de Desarrollo Katún 2032 en el eje 5: “Estado como Garante de los Derechos Humanos y Conductor del Desarrollo”. Este eje contiene el lineamiento de Seguridad y Justicia en el que el Ejército de Guatemala acompaña y apoya a otras instituciones responsables de la seguridad pública ciudadana, para el logro del plan de nación y alcance sus objetivos.

1.2 Marco teórico

1.2.1 Planificación estratégica

Chiavenato (2011) refiere que la planificación estratégica es el proceso por el cual se trazan las directrices para definir los planes de acción que le generarán ventajas competitivas y sustentabilidad a largo plazo a la organización. Se basa en identificar los recursos potenciales, alinear las competencias, reconocer las fortalezas y debilidades y establecer el conjunto de medidas integradas que se aplicarán para asegurar que la organización alcance los resultados planeados. Sin

embargo, ésta sólo llegará a su máxima eficacia cuando todas las personas que la componen, como conjuntos permanente y orquestado, la acepten, la entiendan y la apliquen.

Armijo (2011) explica que la planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que proveen.

Hellriegel, Jackson & Slocum (2011) comentan que la planificación estratégica es el proceso que se utiliza para diagnosticar los entornos interno y externo de la organización, decidir cuál será su visión y misión, plantear sus metas globales, crear y seleccionar las estrategias generales que aplicará y asignar los recursos necesarios para alcanzar sus metas. En el proceso de planificación estratégica, los altos directivos deben adoptar una perspectiva que abarque a toda la organización o a toda la división. Su enfoque se debe concentrar en formular estrategias que aborden con efectividad las oportunidades y amenazas que se derivan de las fortalezas y debilidades de la organización.

A. El diagnóstico estratégico de la empresa.

Luna (2014) refiere que al aprovechar de manera efectiva las potencialidades de crecimiento y desarrollo de una empresa se fundamentan en el conocimiento preciso de sus puntos fuertes y débiles, además de sus oportunidades y amenazas. Cuando los conocimientos están debidamente organizados potencian las posibilidades de aplicarlos con mayor eficiencia, entre los beneficios está en el análisis de factores externos y factores internos de la empresa, ubica las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades; mismas que determinan las intervenciones correspondientes para lograr una mejora continua y mediante la cual identificará la situación real de la empresa y estudiará las medidas correctas para su mejoramiento.

❖ La empresa.

Según Lobato (2013) se refiere a la organización de los recursos necesarios, que, a partir de la combinación de los diferentes medios de producción, pone a disposición del público bienes y servicios susceptibles de cubrir sus necesidades, con el ánimo de alcanzar objetivos previamente definidos. Se puede decir que la empresa es la unidad de producción del sistema económico de un

país, cuyo objetivo prioritario es la consecución de beneficios para los propietarios de la empresa, teniendo, además, otra serie de objetivos secundarios entre los más importantes están: cubrir las necesidades del mercado, generar puestos de trabajo, dinamizar la sociedad de una determinada zona y crecer extendiéndose por nuevos mercados y alcanzar prestigio. Las empresas se pueden clasificar en función a distintos criterios. La tipología más común se resume así:

Tabla No. 1. Clasificación de las empresas

Criterios	Tipos	Características
Tamaño	Microempresa	Menos de 10 trabajadores.
	Mini-empresa	Entre 10 y 25 trabajadores.
	Pequeña	Entre 25 y 50.
	Mediana	Entre 50 y 250 trabajadores.
	Grande	Más de 250 trabajadores.
	Además del número de trabajadores, existen otras variables para determinar el tipo de empresa: volumen de ventas y cuantía del balance.	
Ámbito de actuación	Local	Su mercado se circunscribe a una ciudad y las poblaciones alrededor.
	Regional	Tiene mercado en varias provincias limítrofes.
	Nacional	Desarrolla su actividad en numerosas provincias del estado.
	Internacional	Tiene relaciones comerciales con clientes y proveedores extranjeros.
	Multinacional	Se ha establecido en diferentes países.
	Global	Su mercado abarca los cinco continentes.
Forma jurídica	Individual	El empresario es una persona física. El empresario es una persona jurídica. Existen diferentes situaciones que se le clasifican en función de las ramas del derecho que les sea de aplicación.
	Sociedad	
	-Colectiva	
	Resp. Ltda.	
	Sociedad anónima Comandita simple.	
Titularidad del capital	Pública	El capital pertenece al Estado y prestan servicios básicos o estratégicos.
	Privada	El capital pertenece a personas.
	Mixta	Una parte del capital pertenece al Estado y la otra a personas.

Fuente: Lobato (2013)

❖ **Análisis factores externos.**

- El macroentorno:

Steffens (2017) indica que la sociedad actual, caracterizada por un entorno en continua evolución, ha cambiado en muchos aspectos. Adaptarse a un entorno más cambiantes es hoy en día una necesidad para todo gestor que quiera que su empresa se mantenga a flote y prospere a lo largo del tiempo. El modelo PESTEL, cuyo objetivo es identificar y analizar las variables macroeconómicas pertinentes para una organización en un entorno determinado. PESTEL como acrónimo de las iniciales de las seis categorías de variables macroeconómicas (Política, Económica, Sociocultural, Tecnológica, Ecológica y Legal). El objetivo es la identificación de los cambios macroeconómicos que podrían tener un gran impacto en el desarrollo de una empresa.

Tabla No. 2 Ejemplos de las variables del macroentorno PESTEL

<p>Política Conflictos, inestabilidad, política, guerras, corrupción, grado de intervención del estado.</p>	<p>Economía Ciclo económico, tasa de crecimiento, tasa de interés, PBI del país, inflación, imposición, paro, poder, adquisitivo.</p>
<p>Sociocultural Demografía, historia, religión, distribución de ingresos, pirámide de edades, estilo de vida (moda), educación, salud, emigración, comunicación.</p>	<p>Tecnología Innovación, inversión en I+D, ciclo técnico, nuevos descubrimientos científicos y patentes, conste de energía.</p>
<p>Ecológica Normas ecológicas, energías renovables, cambios climáticos, concienciación, formación en seguridad, incentivos para el reciclaje, impacto del transporte.</p>	<p>Legal Legislación del país, jurisprudencia, fiscalidad, seguridad social y jurídica, normativas.</p>

Fuente: Steffens (2017)

- El microentorno: Martínez, y Milla (2012) indican que el modelo de las cinco fuerzas, desarrollado por Porter (1987), ha sido la herramienta analítica más comúnmente utilizada para examinar el entorno competitivo. Describe el entorno competitivo en términos de cinco fuerzas competitivas básicas.

- La amenaza de nuevos entrantes (barreras de entrada).
- El poder de negociación de los clientes.
- El poder de negociación de los proveedores.
- La amenaza de productos y servicios sustitutivos.
- La intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector.

❖ Análisis de factores internos.

David (2011) menciona que todas las organizaciones tienen fortalezas y debilidades en las áreas funcionales del negocio. Ninguna empresa es igualmente fuerte o débil en todas las áreas. Las fortalezas y debilidades internas junto con las oportunidades y amenazas externas y una misión sólida constituyen las bases para determinar objetivos y estrategias, las cuales se establecen con la intención de aprovechar las fortalezas internas y de superar sus debilidades. En el proceso de un análisis interno es necesario que los gerentes y empleados representativos de toda la compañía participen en la identificación de las fortalezas y debilidades ya que requiere recopilar y asimilar información acerca de las funciones administrativas y dentro de las fuerzas internas clave está:

- Marketing: Es el proceso de definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades y deseos de productos y servicios de los clientes. Dentro de sus funciones está: análisis de los clientes, venta de productos y servicios, planeación de productos y servicios, distribución, investigación de mercados y análisis de oportunidades.
- Finanzas y contabilidad: La condición financiera a menudo se considera como la mejor medida de la posición competitiva y del atractivo general de una empresa para los inversionistas. La determinación de las fortalezas y debilidades financieras de una organización es esencial para la formulación eficaz de estrategias. La liquidez, el nivel de endeudamiento, el capital de trabajo, la rentabilidad, el uso de activos, el flujo de efectivo, y los fondos de una empresa pueden hacer que algunas estrategias queden eliminadas como alternativas viables. Los factores financieros frecuentemente modifican las estrategias existentes y cambian los planes de implementación.
- Administración: Las funciones de administración constan de cinco actividades básicas: planeación, organización, dirección, integración de personal y control.
- Sistemas de información gerencial: La información une todas las funciones del negocio y constituye la base para la totalidad de las decisiones administrativas. Es la piedra angular de

todas las organizaciones. La información representa una fuente importante para lograr una ventaja o desventaja gerencial competitiva. Evaluar las fortalezas y debilidades internas de la empresa en los sistemas de información es una actividad fundamental al realizar un análisis interno. El objetivo de un sistema de información gerencial es mejorar el desempeño de una empresa aumentando la calidad de las decisiones administrativas.

- Producción y operaciones: La función de producción y operaciones de una empresa consiste en todas aquellas actividades que transforman los insumos en bienes y servicios. La administración de producción y operaciones se encarga de las entradas, transformaciones y salidas en todas las industrias y mercados. Una operación de fabricación transforma o convierte insumos, como materias primas, trabajo, capital, maquinaria e instalaciones, en bienes terminados y servicios.

❖ El FODA.

Koontz, Weihrich y Cannice (2017) definen que la matriz FODA es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de la organización. Las compañías deberían identificar sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas del ambiente externo, pero lo que con frecuencia se ignora es que combinar estos factores puede requerir distintas elecciones estratégicas. Para sistematizar estas elecciones, se ha propuesto la matriz FODA, donde: F representa fortalezas; O, oportunidades; D, debilidades y A, amenazas. El modelo FODA se inicia con la evaluación de amenazas porque en muchas situaciones una compañía emprende la planificación estratégica como resultado de una crisis, problema o amenaza percibidos. Se analizan cuatro estrategias de alternativa de la matriz FODA (aunque la importancia está en las estrategias) Las estrategias se basan en el análisis del ambiente externo (amenazas y oportunidades) y el ambiente interno (debilidades y fortalezas).

- La estrategia DA busca minimizar debilidades y amenazas y se le llama la estrategia mini-mini (por “minimizar-minimizar”).
- La estrategia DO intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Así una empresa con debilidades en algunas áreas puede desarrollar esas mismas áreas dentro de la empresa, o adquirir las competencias necesarias (como tecnología o personas con las

habilidades necesarias) del exterior para permitirle aprovechar las oportunidades en el ambiente externo.

- La estrategia FA utiliza las fortalezas de la organización para ocuparse de las amenazas en el ambiente. La meta es maximizar las primeras, minimizando las segundas. Así, una compañía puede usar sus fortalezas tecnológicas, financieras, gerenciales o de marketing para hacer frente a las amenazas de un nuevo producto introducido al mercado por el competidor.
- La estrategia FO, que capitaliza las fortalezas de una compañía para aprovechar las oportunidades, es la más deseable. En verdad, es la meta de las empresas moverse de otras posiciones en la matriz a ésta. Si tienen debilidades, buscarán superarlas. Convirtiéndolas en fortalezas. Si enfrentan amenazas, harán frente a ellas para poder enfocarse en oportunidades.

Tabla No. 3 FODA

Factores internos	Fortalezas internas (F) Como fortalezas en administración, operaciones, finanzas, marketing, investigación y desarrollo, ingeniería.	Debilidades internas (D) Como debilidades en áreas mostradas en el recuadro de “fortalezas”
Factores externos		
Oportunidades externas (O) (Considere también los riesgos) como condiciones económicas actuales y futuras; cambios políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.	Estrategia FO: maxi-maxi Potencialmente la estrategia más exitosa, utilizando las fortalezas de la organización para aprovechar oportunidades.	Estrategia DO: mini-maxi Como estrategia de desarrollo para superar debilidades para aprovechar oportunidades.
Amenazas externas (A) Como falla de energía, competencia y áreas similares a las mostradas en el recuadro de “oportunidades” antes citado.	Estrategia FA: maxi-mini Uso de fortalezas para hacer frente o evitar amenazas.	Estrategia DA: mini-mini Como atrincheramiento, liquidación, o inversión conjunta para minimizar debilidades y amenazas.

Fuente: Koontz, Weihrich y Cannice (2017)

B. Elementos de la planificación estratégica.

❖ Misión.

Benavides, (2014) define la misión que es una frase breve que da sentido y dirección a los elementos de un equipo. Además, debe ser lo suficientemente específica para servir como guía en el establecimiento de prioridades y en la evaluación del desempeño. Las intenciones de la misión de una empresa son las siguientes:

- Aclarar el propósito o razón de ser de la empresa.
- Es lo que la identifica con sus clientes y con la comunidad.
- Es una declaración o expresión conceptual de lo que es y hace la organización.
- Establece el qué, por qué, para qué y para quién de una organización.
- Distingue a la empresa de todas las demás.
- En ella se describe el producto o servicio por lo que hace y no por lo que es, destacando el beneficio y el valor que recibe el cliente.

Existen preguntas claves para definir la misión de una empresa, las cuales se deben tener en cuenta al redactarla.

- Quiénes somos
- Cuál es nuestro propósito.
- Cuáles son nuestros servicios.
- Quienes son nuestros usuarios.
- Cuáles son nuestros valores.

❖ Visión.

Benavides (2014) comenta que la visión es la imagen clara y detallada que un individuo, una empresa o una nación tienen de sí mismos respecto a un futuro más o menos lejano, es decir, es la descripción en el presente, del futuro de la organización. La visión de la empresa es importante por las siguientes razones:

- La visión bien definida, dirigida y comunicada motiva al personal a cumplir la misión de la organización.
- Por medio de la visión la alta gerencia delinea y construye la empresa tal como lo desea y necesita.

- Es la exposición de nuestros sueños a futuro: nos dice dónde queremos llegar.
- Debe ser formulada por líderes y luego compartida por el equipo.
- Debe ser amplia y detallada, positiva y alentadora, tener alcance.
- Debe ser desafiante, señalar el camino y determinar el destino.
- La visión con acción puede cambiar el futuro de la organización.

❖ Valores.

Thompson y Strickland (2012) mencionan que los valores de una compañía son las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión. Los valores se relacionan con un trato justo, integridad, conducta ética, sentido innovador, trabajo en equipo, calidad suprema, responsabilidad social y ciudadanía comunitaria. ¿Practican las compañías los valores que profesan? Algunas veces sí, otras no. En un extremo se hallan compañías con valores decorativos: la declaración de valores no es más que una colección de palabras y frases bonitas de los ejecutivos, pero con poco efecto visible en la conducta del personal o de la compañía. En el otro extremo están las empresas cuyos ejecutivos están comprometidos en inculcar en la compañía el carácter, características y normas conductuales deseadas, de modo que se integren en la cultura corporativa; de esta manera, los valores esenciales se convierten en parte integral del ADN de la compañía y es lo que la hace funcionar.

❖ Objetivos estratégicos.

Martínez y Milla (2012) indican que los objetivos estratégicos se utilizan para hacer operativa la declaración de misión. Es decir, ayudan a proporcionar dirección a cómo la organización puede cumplir o trasladarse hacia los objetivos más altos de la jerarquía de la misión y la visión. Establecer objetivos requiere un criterio para medir el cumplimiento de los objetivos. Establecer objetivos requiere un criterio para medir el cumplimiento de los objetivos. Si un objetivo pierde especificidad o mensurabilidad, no es útil, simplemente porque no hay manera de determinar si está ayudando a la organización a avanzar hacia la misión y visión organizativa. Para que los objetivos tengan sentido necesitan satisfacer varios criterios:

- Mesurables: Debe haber al menos un indicador o criterio que mida el progreso hacia el cumplimiento del objetivo.
- Específicos: Esto proporciona un claro mensaje en cuanto a qué necesita ser realizado.
- Apropriados: Debe ser consistente con la misión y visión de la organización.
- Realistas. Debe ser un objetivo alcanzable, dadas las capacidades de la organización y las oportunidades del entorno. En esencia debe ser desafiante y factible.

❖ Estrategias.

Munch, y García (2015) refieren que las estrategias son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas. Son cursos de acción general, porque se establecen a nivel estratégico; muestran la dirección o camino que debe seguirse. Contar con una amplia gama de estrategias o alternativas por seleccionar ayuda a elegir la más adecuada para minimizar dificultades en el logro de los objetivos. Al establecer las estrategias es conveniente seguir tres etapas:

- Determinación de los cursos de acción o alternativas. Consiste en buscar el mayor número de alternativas para lograr cada uno de los objetivos
- Evaluación. Analizar y evaluar cada una de las alternativas, considerando las ventajas y desventajas de cada una de ellas.
- Selección de alternativas. Considerar las alternativas más idóneas en cuanto a factibilidad y ventajas, seleccionando aquellas que permiten lograr con mayor eficiencia y eficacia los objetivos de la empresa.

Una empresa debe considerar un número mínimo de áreas clave en torno a las cuales se establezcan las estrategias; esto facilitará la elección de las alternativas, y la utilización de los recursos para lograr los objetivos. Las áreas clave de resultados, pueden variar de empresa a empresa; sin embargo, las más usuales son: rentabilidad sobre la inversión, posición o participación de mercado, productividad, desarrollo de personal, capacidad de producción e innovación.

❖ Programas. Munch y García (2015) mencionan que un programa es un esquema en donde se establecen: la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución. Cada programa tiene una estructura propia y puede ser una serie de actividades dentro de un programa más general, La elaboración técnica de un programa debe apegarse al siguiente procedimiento:

- Identificar y determinar las actividades comprendidas.
- Ordenar cronológicamente la realización de las actividades.
- Interrelacionar las actividades. Es decir, determinar qué actividad debe realizarse antes de otra, que actividades se dan simultáneamente y, por último, qué actividades deben efectuarse posteriormente.
- Asignar a cada actividad la unidad de tiempo de su duración, así como los recursos necesarios.

❖ Presupuestos. Koontz, Wehrich y Cannice (2017) explican que un presupuesto es un informe de los resultados esperados, lo cual se expresa en términos numéricos, se le puede llamar plan “cuantificado”. De hecho, el presupuesto puede expresarse en términos financieros, en términos de horas laborables, unidades de producto, u horas máquina; o en cualquier término numéricamente conmensurable. Puede ocuparse de la operación, como lo hace el presupuesto de gastos; puede reflejar el desembolso de capitales, como el presupuesto de gastos de capital; o puede mostrar el flujo de efectivo, como lo hace el presupuesto de caja. El presupuesto es el instrumento de planificación fundamental en muchas compañías, ya que las obliga a elaborar por adelantado “ya sea para una semana o para cinco años” una compilación numérica de los flujos de efectivo, gastos e ingresos, gastos de capital, o utilización de mano de obra u horas máquina esperado.

C. Tipos de planes.

Chiavenato (2011) indica que las organizaciones que planifican su estrategia registran un desempeño superior al de las que no lo hacen. Las que tienen éxito procuran que su estrategia case debidamente con las condiciones del entorno. La planificación estratégica tiene tres niveles:

- ❖ Planes estratégicos. Es la más amplia y abarca a la organización entera. Sus características son:
 - Horizonte de tiempo: Proyección a largo plazo, incluyendo consecuencias y efectos que duran varios años.
 - Alcance: Comprende la organización como un todo, todos sus resultados y áreas de actividad, y se preocupa por alcanzar los objetivos del nivel organizacional.
 - Contenido: Genérico, sintético y comprensivo.
 - Definición: Está en manos de la alta gerencia de la organización, corresponde al plan mayor, al que subordinan todos los demás planes.

- ❖ Planes tácticos. Son los que abarca a cada departamento o área de la organización. Sus características son:
 - Horizonte de tiempo: Proyección a mediano plazo, por lo general es anual.
 - Alcance: Abarca a cada departamento, con sus recursos específicos, y se preocupa por alcanzar los objetivos del mismo.
 - Contenido: Es menos genérico y más detallado que el de la planificación estratégica
 - Definición: Está en manos de nivel intermedio correspondiente a cada departamento de la organización.

- ❖ Planes operacionales. Son los que abarca cada tarea actividad específica. Sus principales características son:
 - Horizonte de tiempo: Proyección a corto plazo, es inmediata.
 - Alcance: Abarca cada tarea o actividad de forma aislada y se preocupa por alcanzar metas específicas.
 - Contenido: Detallado, específico y analítico.
 - Definición: Está en manos del nivel operativo y se concentra en cada tarea o actividad.

D. Herramientas de apoyo de la planificación estratégica.

- ❖ Gráficas de Gantt: Robbins y Coulter (2015) comentan que la idea de la gráfica es sencilla; se trata en lo esencial de una gráfica de barras con el tiempo en el eje horizontal y las actividades que hay que programar en el eje vertical. Las barras representan la producción, tanto lo planeado como lo real, con el paso del tiempo. En una gráfica de Gantt se ilustra se ilustra

cuándo hay que hacer las tareas y se compara este dato con el avance real. Es un mecanismo simple, pero importante, con el que se detalla fácilmente qué deben hacer para terminar un trabajo o un proyecto y para evaluar si una actividad está adelantada, a tiempo o retrasada.

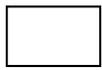
❖ **Análisis de redes PERT:** Benavides (2014) comenta que es la técnica de evaluación y revisión de programas (PERT, Program, Evaluation and Review Technique), que permite programar proyectos con mayor calidad de actividades. Una red PERT es un diagrama, que describe la secuencia de actividades necesarias para completar un proyecto y el tiempo o los costos relacionados con cada actividad. Los elementos que la integran son:

- **Eventos:** Son unos momentos en el tiempo, representan el inicio o la terminación de una actividad; normalmente se representan por un círculo al cual se le denomina nodo.
- **Actividad.** Constituye cada una de las actividades que componen el proyecto. Se representan por flechas dibujadas de izquierda a derecha, en forma perpendicular, horizontal o vertical, y marcan la dirección de la red; una regla de formulación es que en ninguna circunstancia se dibujan flechas de derecha a izquierda.
- **Tiempo.** En cuanto al tiempo necesario para cada actividad, normalmente se manejan los siguientes términos.
 - **Tiempo optimista (TO).** Periodo requerido para llevar a cabo una actividad en condiciones ideales.
 - **Tiempo probable (TM).** Lapso que tardaría la actividad normalmente.
 - **Tiempo pesimista (TP).** Periodo que una actividad puede requerir, si se presentan las peores condiciones.
 - **Tiempo de holgura.** Lapso que en una actividad individual puede retrasarse sin que demore todo el proyecto.
- **Ruta.** La ruta crítica es la secuencia más larga o que requiere más tiempo en una red PERT.

❖ **Árbol de decisión**

Según Benavides (2014) los árboles de decisión son modelos de predicción que ayudan a la elección entre varios cursos de acción, y básicamente consisten en diagramas de decisión secuenciales que generan una imagen balanceada de los riesgos y recompensas en cada posible

curso de acción, porque permiten vincular las probabilidades de que un evento suceda. Los árboles de decisión pueden usarse en cualquier proceso que implique toma de decisiones ante alternativas diversas; son una forma gráfica y analítica de representar los eventos que pueden surgir a partir de una decisión. La simbología que se emplea en los árboles de decisión es la siguiente:



Nodo de decisión: Indica que debe tomarse una decisión en ese punto del proceso



Nodo de evento/probabilidad. Indica que en ese punto del proceso ocurren eventos aleatorios.



Rama. Indica los caminos que se pueden emprender al tomar la decisión o cuando ocurren eventos aleatorios.



Camino cerrado. Señala los caminos que en la evaluación muestran los pagos menores de la decisión.

❖ Diagrama de flujo: Huertas y Rodríguez (2014) explican que los diagramas de flujo se consideran diagramas dinámicos porque describen en forma gráfica métodos, procesos o procedimientos. Se utilizan para analizar el trabajo, la forma en que se realiza, y su curso de acción representando las distintas operaciones con símbolos o claves sencillas y fáciles que, al usarse, permitan los siguientes beneficios.

- Dar realce a puntos vitales para el análisis y la simplificación.
- Consignar y resumir diversos datos en una forma que admita su apreciación rápida
- Captar los pormenores con un mínimo de escritura.
- Instruir al personal en el trabajo de simplificación y en el cumplimiento eficaz de sus labores.
- Aclarar la importancia de los ahorros, comparando los cursos anterior y posterior.

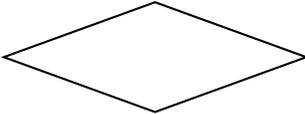
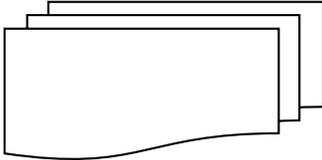
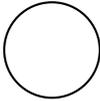
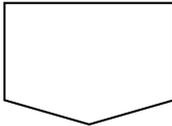
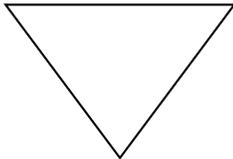
Además, los diagramas de flujo sirven para descubrir y eliminar ineficiencias. Para tal efecto, a través de los símbolos, clasifican las acciones que tienen lugar en un momento determinado.

Representan en forma simbólica o pictórica la secuencia en que se realizan las operaciones de un determinado procedimiento y/o recorrido de las formas o materiales. También muestran las unidades administrativas o los puestos que intervienen en cada operación descrita y pueden indicar, además, el equipo que se utiliza en cada caso. Pueden aparecer bajo varios nombres como diagrama de flujo, flujograma, fluxograma, cursograma.

Existen diferentes tipos de diagramas de flujo, y entre los que mayor aplicación tienen están los siguientes:

- Diagrama de bloques. Representa simbólicamente un procedimiento, a base de bloques con especificaciones precisas, que indican la secuencia lógica que debe seguirse. Este método gráfico consiste en trazar un diagrama que contenga rectángulos, rombos, círculos y otros símbolos; dentro de ellos se escribe lo que ha de hacerse en cada evento. La secuencia de los eventos se muestra conectando las figuras mediante flechas. Esta gráfica, por lo general, se elabora en forma vertical de arriba hacia abajo, aunque también puede representarse en sentido horizontal.
- Diagrama vertical. Este tipo de diagrama muestra en una sola unidad orgánica, los puestos que intervienen en cada operación descrita. La secuencia de las operaciones va de arriba hacia abajo.
- Diagrama horizontal. Muestra las unidades administrativas o los puntos que intervienen en cada operación descrita. Este diagrama puede dividir las áreas
- de trabajo en columnas. El flujo de las operaciones es horizontal, parte de la izquierda y avanza hacia la derecha, anotando en cada una de ellas una descripción narrativa de los pasos, también puede identificar cada uno de los documentos que fluyen en el procedimiento. El trazo de su rayado es con líneas continuas. La secuencia numérica aparece en cada paso y, si es necesario, puede incluirse una descripción narrativa breve y clara.
- Diagrama con figuras representativas. Éste muestra las unidades administrativas y operaciones, además del equipo que se utiliza en cada caso. Este tipo de diagrama muestra el flujo completo y, para esto, utiliza figuras representativas. Ofrece la ventaja de que puede apreciarse con una sola mirada, mucho más rápidamente que leyendo el texto y con mayor facilidad, incluso por parte de personas no familiarizadas. En él aparecen operaciones no sólo en línea vertical, sino también horizontal, así como la participación de más de una unidad administrativa, una situación que el diagrama de tipo vertical no registra.

- Diagrama arquitectónico (uno o varios planos). Este tipo de diagrama sirve para representar, de manera objetiva, el movimiento o el flujo de personal a través del espacio y en las áreas físicas en que se realiza el trabajo. Es decir, su propósito es particularmente ilustrativo y se representa en uno o varios planos.

	Simbología básica
Actividad	
Decisión	
Documento	
Multi documento	
Inicio o término	
Conector de serie	
Conector de página	
Archivo	

Fuente: Elaboración propia basado en Huertas y Rodríguez (2014).

❖ **Análisis del punto de equilibrio:** Robbins y Coulter (2015) El análisis del punto de equilibrio es una técnica de distribución de recursos muy usada por los gerentes para determinar esa cifra. El análisis del punto de equilibrio es un cálculo simple. Para calcular el punto de equilibrio (PE) hay que conocer el precio unitario del producto en venta (P), el costo variable por unidad (CV) y los costos fijos totales (CFT). Una organización está en su punto de equilibrio si sus ingresos totales son apenas suficientes para cubrir sus costos totales. Pero los costos son de dos clases:

- Costos fijos. Son gastos que no cambian cualquiera que sea el volumen; por ejemplo, primas de seguros o renta.
- Costos variables. Cambian proporcionalmente con la producción y comprenden materias primas, mano de obra y energía.

El punto de equilibrio se calcula gráficamente con la fórmula siguiente:

$$PE = CFT / P - CV$$

E. Beneficios de la planificación estratégica. Chiavenato (2011) indica:

- ❖ La claridad de la visión estratégica de la organización.
- ❖ La debida comprensión de un entorno sumamente cambiante y competitivo.
- ❖ El enfoque dirigido, mediante objetivos de largo plazo, a lo que tendrá importancia estratégica para la organización en el futuro.
- ❖ Un comportamiento proactivo frente a los elementos del entorno externo, de modo independiente al de los del entorno interno.
- ❖ Un comportamiento sistémico y holístico que involucre a toda la organización.
- ❖ La interdependencia con el entorno externo.

1.2.2 Vivero de plantas frutales

Boix (2017), indica que se llama vivero a un terreno dedicado a la producción y cría de toda clase de plantas: herbáceas, leñosas, de carácter ornamental, frutal, y forestal; y ocupado durante un corto periodo de tiempo. Un vivero es también la empresa o explotación constituida por diferentes tipos de parcelas e instalaciones en las que se provee a estas plantas de condiciones ambientales

adecuadas para su total desarrollo y de los cuidados necesarios hasta que llega el momento de transportarlas al lugar definitivo. Por tanto, el diseño de los viveros es fundamental en el éxito de la producción, determinando además su calidad.

- A. **Importancia del vivero.** El establecimiento y manejo del vivero es la primera etapa y la más importante del proceso productivo del cultivo que lo requiere, porque de aquí depende en mayor grado producir plantas sanas y vigorosas. Al obtener plantas sanas en un vivero o cultivo protegido, se logra mayor uniformidad, se reduce el período de producción y sus costos, se planifica el abastecimiento de plantas y se prolonga su ciclo productivo.
- B. **Clima.** es muy importante conocer qué tipo de plantas se encuentran adaptadas a las condiciones climatológicas que prevalecen en la zona donde el vivero se va a establecer. Asimismo, es necesario contar con los registros climáticos que indiquen las épocas de riesgo, como las heladas, las sequías y la cantidad y distribución del período de lluvias. Con base en estos datos se logra una planificación estratégica del momento adecuado para llevar a cabo las labores del vivero (siembra, trasplantes, podas, fumigaciones entre otros)
- C. **Semillero:** Irigoyen (2005), menciona que se conoce como semillero el lugar donde se colocan las semillas de las frutas para que germinen, emerjan y crezcan hasta alcanzar el desarrollo adecuado para su trasplante. El semillero junto con el vivero, constituyen la base o inicio de esa fruticultura competitiva, por ello, es importante realizar conscientemente todas y cada una de las actividades del semillero, ya que ello garantizará el éxito agronómico y económico de la futura plantación.
- D. **Selección del Terreno:** Un terreno adecuado para el desarrollo de un vivero de plantas frutales debe tener las condiciones siguientes:
- ❖ Buen acceso.
 - ❖ Terreno con topografía plana, terreno semiplano (menos de 10% de pendiente), hacer obras de conservación de suelos.
 - ❖ Disponer de suficiente agua para el riego.
 - ❖ Ubicación cercada a los centros de producción demandantes de plantas.

❖ Terreno soleado, en caso de necesitar sombra es mejor proporcionarla a través de una ramada.

E. Sustrato: Parada (2003) menciona que, para que las plántulas tengan un buen medio para su desarrollo, las plantas deben llenarse con un sustrato que no sea muy arenoso ni demasiado arcilloso. Cuando el sustrato es muy suelto, el pilón puede desintegrarse al momento de la siembra; por el contrario, cuando es de textura arcillosa, dificulta el desarrollo de las raíces. La tierra debe de provenir de la capa superficial del suelo (alrededor de 0.10 m) evitando la presencia de malezas. Se puede emplear tierra negra, mezclada con pulpa de café o estiércol de bovinos, gallinaza, entre otros, siempre que estén descompuestos.

F. Dimensiones, características y manejo de las bolsas: Las bolsas a emplearse deben ser de polietileno color negro y perforadas con un tamaño de 6 x 9, 9 x 12 (las más usadas) y 12 x 14 pulgadas, éstas deben tener de 15 a 30 perforaciones en la mitad inferior para el escurrimiento del agua excedente. Las bolsas se llenan con el sustrato, usando cucharones de metal o improvisando con recipientes plásticos cortados. Los canteros deben estar conformados de 2 a 4 bolsas por hilera a lo ancho por el número necesario a lo largo. La distancia entre hileras debe ser de 0.80 m, procurando que haya penetración de luz y facilidad para la realización de labores de mantenimiento y la práctica de injerto.

G. Trasplante de semillero a bolsas: La siembra se efectúa usando un trasplantador de madera de 0.20 m de largo 0.03m de ancho, se hace un agujero en el centro de las bolsas que contiene el sustrato y se siembran las plántulas provenientes del semillero. Se debe tener en cuenta que las plántulas seleccionadas deben ser de tamaño homogéneo, sanas, vigorosas y bien formadas.

H. Riego del vivero: Menciona que el riego es importante durante la época seca, ya que, durante la estación lluviosa, el agua lluvia cubre un alto porcentaje o casi toda la necesidad. El riego se debe proporcionar en forma racional, pero suficiente para que la humedad persista en un buen tiempo, sin que llegue encharcamiento o cause daño a las plantas. La mejor bolsa de regar el vivero es bolsa por bolsa, pero esto sólo puede hacer cuando los viveros son pequeños. Cuando son grandes, es necesario regar con aspersión, micro aspersión y goteo para reducir los costos:

pero esto crea un ambiente favorable para el ataque de hongos, por lo que son necesarias aspersiones frecuentes con fungicidas. La forma más tecnificada es riego por goteo.

- I. Fertilización: Irigoyen (2005) recomienda que para una correcta fertilización del vivero requiere de un análisis del sustrato, con el fin de aplicar el fertilizante adecuado, reducir costos y evitar el exceso de algún elemento. La fertilización al sustrato de viveros frutales, se debe realizar por medio de programas de fertilización que favorezcan la nutrición de las plantas, garantizando con ello un buen crecimiento de los diferentes órganos. Para el crecimiento radicular, incluir fertilizantes fosforados. Para engrosar el tallo, mejorar la eficiencia del riego y resistir algunas enfermedades, se deben usar potásicas. Para lograr un aprovisionamiento de elementos menores, incluir la aplicación de materia orgánica, está ayudará también a mejorar la disponibilidad y absorción de los otros nutrientes. El aprovisionamiento de los diferentes elementos nutricionales o nutrientes, puede ser a través de programas de fertilización química, programas de fertilización orgánica y programas químico-orgánicos.
- J. Control de plagas: Las plagas como: nematodos, insectos, ácaros, pulgones, hongos, bacterias, virus, y maleza; se deben manejar en forma integral, con base en la identificación correcta del problema existente a través de un diagnóstico fitopatológico correcto y de conocer el comportamiento del ciclo de vida de la plaga, así como por medio del uso de métodos eficientes de muestreo.
- K. Injertación: Foru y Saila (s.f.) explican que el árbol frutal, generalmente, consta de dos partes diferenciadas: una, la raíz, a la que se denomina patrón o portainjerto y, otra, la variedad, consiste, por tanto, en unir o insertar una parte de una planta en otra, de manera que queden soldadas y se desarrollen juntas formando una planta única. La práctica del injerto se realiza desde la más remota antigüedad. De este modo se han podido transmitir, de generación en generación, las variedades frutales de mayor interés. La propagación por semilla no da lugar a la variedad deseada, al no producir fielmente sus características debido a las disgregaciones de sus caracteres genéticos. El injerto permite aprovechar las siguientes ventajas:

- ❖ Propagar una variedad o una especie que otro método (estaquilla, acodo) resultaría bastante difícil.
- ❖ Beneficiarse de las características de ciertos patrones capaces de vegetar en determinados terrenos donde la variedad cultivada no podría subsistir con raíces propias.
- ❖ Beneficiarse de la influencia enanizante o vigorizante de ciertos patrones.
- ❖ Cambiar una variedad por otra más comercial (reinjertación).
- ❖ Cultivar variedades sensibles a enfermedades de raíz o de cuello, empleando patrones resistentes

L. Limpieza: El seguro más económico contra enfermedades, insectos, problemas mecánicos o fisiológicos de la planta que se produce, es mantener todo limpio y en buen estado. La limpieza no es sólo una recomendación para el saneamiento, sino que también es indicio de un negocio bien manejado. El énfasis sobre la limpieza, la pulcritud y el mantenimiento también afecta a los trabajadores del vivero. Al enfatizar lo mencionado y proporcionar un buen ejemplo, los administradores están diciendo “a nosotros nos importa este lugar, se refleja en ti y en nosotros también; va a ser algo de lo que todos podamos sentirnos orgullosos” Bajo estas condiciones, los trabajadores, especialmente los empleados de mayor antigüedad, responderán con orgullo adicional en su trabajo y sentirán que pertenecen y tienen un lugar en el vivero.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Por las características climáticas de Guatemala existe la oferta de gran variedad de frutas en los mercados locales e internacionales. La fruticultura es aquella labor que conlleva la plantación de árboles que producen diferentes frutos; el sector de la fruticultura es considerado uno de los ejes que fortalece el Producto Interno Bruto (PIB) el cual genera empleos y divisas; razón por la cual contribuye al desarrollo sostenible y económico del país mejorando las condiciones de vida de los agricultores. La fruticultura en Guatemala, muestra amplias oportunidades en términos de diversificación de la producción agropecuaria y uso de la tierra; generación y distribución de riqueza; así como la generación de servicios ambientales. No obstante, el subsector frutícola compete en un mercado global en el que es necesario desarrollar procesos de competitividad integral.

El departamento de Quetzaltenango se caracteriza por ser un centro de producción en el occidente del país, ya que el 45% de su economía es agrícola, siendo los viveros de producción de plantas de frutales como parte de ese proceso, donde participan agricultores individuales, grupos organizados en asociaciones, cooperativas y empresas mercantiles, con el fin de producir y abastecer plantas mejoradas a productores de frutales quienes proveen el mercado local y regional.

Los viveros frutales surgen con el fin de crear variedades mejoradas operando bajo una administración empírica sin acompañamiento de ninguna entidad de gobierno o alguna otra institución que los oriente a llevar una planificación sistematizada que les permita alcanzar sus objetivos. Hay factores del macroentorno en el aspecto político, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal; en el microentorno los proveedores, clientes, competidores que podría incidir en el bajo rendimiento de la producción, lo que provocaría la desesperación o el fracaso económico.

Actualmente se ha observado que los viveros de plantas frutales del departamento de Quetzaltenango posiblemente enfrentan algunos problemas de manera interna y externa estos podrían ser la falta de un rumbo claro a futuro del vivero; asimismo cómo alcanzan las estrategias y objetivos de los mismos. Durante la investigación se pretende determinar el conocimiento y aplicación de la planificación estratégica dentro de los viveros. También el proceso de diagnóstico

estratégico utilizado, los elementos de la planificación estratégica utilizados y las herramientas estratégicas, entre otros.

Ante lo expuesto es importante dar respuesta a la siguiente interrogante:

¿Cómo se utiliza la planificación estratégica en los viveros de plantas frutales en el departamento de Quetzaltenango?

2.1 Objetivos de investigación

2.1.1 Objetivo general

Determinar la utilización de la planificación estratégica en los viveros de plantas frutales del departamento de Quetzaltenango.

2.1.2 Objetivos específicos

- ❖ Identificar el proceso de diagnóstico estratégico en viveros de plantas frutales del departamento de Quetzaltenango.
- ❖ Indicar los elementos de la planificación estratégica utilizados en los viveros de plantas frutales del departamento de Quetzaltenango.
- ❖ Describir los tipos de planes utilizados en viveros de plantas frutales del departamento de Quetzaltenango.
- ❖ Verificar las herramientas de planificación estratégica utilizadas en viveros de plantas frutales del departamento de Quetzaltenango.
- ❖ Establecer el nivel de conocimiento de los beneficios de la planificación estratégica en propietarios y colaboradores de los viveros de plantas frutales del departamento de Quetzaltenango.

2.2 Variable e indicadores

Planificación estratégica

- ❖ Proceso de diagnóstico estratégico en la planificación
- ❖ Elementos de la planificación estratégica.
- ❖ Tipos de planes.

- ❖ Herramientas de la planificación estratégica.
- ❖ Beneficios de la planificación estratégica.

2.2.1 Definición conceptual

Hellriegel, Jackson & Slocum (2011) indican que la planificación estratégica es el proceso que se utiliza para diagnosticar los entornos interno y externo de la organización, decidir cuál será su visión y misión, plantear sus metas globales, crear y seleccionar las estrategias generales que aplicará y asignar los recursos necesarios para alcanzar sus metas. En el proceso de planificación estratégica, los altos directivos deben adoptar una perspectiva que abarque a toda la organización o a toda la división. Su enfoque se debe concentrar en formular estrategias que aborden con efectividad las oportunidades y amenazas que se derivan de las fortalezas y debilidades de la organización.

2.2.2 Definición operacional

La planificación estratégica está formada por procesos que identifican la misión, visión, valores, objetivos, estrategias y programas; los diferentes tipos de planes estratégicos, tácticos y operacionales los cuales pueden ser a corto, mediano y largo plazo. Cuenta con una gama de herramientas que ayudan a que sea funcional dentro de las instituciones.

2.3 Alcances y limitaciones

2.3.1 Alcances

La presente investigación abarcó a 23 viveros de plantas frutales ubicados en el departamento de Quetzaltenango y tuvo como objetivo determinar la utilización de la planificación estratégica en el desarrollo de sus actividades. También se pretendió transmitir la importancia y beneficios de la planificación estratégica para los viveros, al poder enfocar su entorno y plantear objetivos y estrategias según el análisis de diagnóstico interno y externo.

2.3.2 Limitaciones

La distancia entre los viveros que dificultó el tiempo de recolección de información de cada uno. Este problema se resolvió con algunas boletas que se pasaron en línea para propietarios y otras que

se dejaron en el vivero para que las contestaran los sujetos de investigación y posteriormente se recogieron.

2.4 Aporte

Para los propietarios y colaboradores de los viveros de plantas frutales del departamento de Quetzaltenango se elaboró como aporte una guía de aplicación del proceso de planificación estratégica que servirá como fuente de consulta para implementarla y se propuso un taller para darla a conocer y explicar específicamente cómo realizar el diagnóstico de la empresa y cómo llevar a cabo el proceso de la planificación con sus herramientas correspondientes.

Para los estudiantes de las carreras de ciencias económicas y empresariales de la Universidad Rafael Landívar, este estudio será un antecedente para futuras investigaciones relacionadas con el tema.

Para administradores de empresas, la tesis pretende generar nuevos conocimientos en el tema de planificación estratégica en viveros frutales.

III. MÉTODO

3.1 Sujetos

Los sujetos de esta investigación descriptiva lo integraron propietarios y colaboradores de viveros de plantas frutales del departamento de Quetzaltenango.

Sujeto 1:

27 propietarios que tienen a su cargo la administración y toma de decisiones de los viveros. Todos mayores de 18 años, de diferente género y algunos profesionales.

Sujeto 2:

21 colaboradores que realizan diferentes actividades dentro de los viveros. Todos mayores de 18 años, de diferente género, con educación primaria.

3.2 Población

Para el estudio se analizó el 100% de la población, comprendida por 23 viveros de plantas frutales del departamento de Quetzaltenango, registrados en el Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación, MAGA. De los 23 viveros se entrevistaron a 27 propietarios debido a que dentro de los mismos existen asociaciones por lo que en éstas se entrevistaron a 2 personas por vivero y 21 colaboradores como se detalla en la siguiente tabla.

Tabla No. 5. Listado de Viveros registrados en el MAGA del Departamento de Quetzaltenango

	Nombre del Vivero	Municipio	Propietarios	Colaboradores
1	Promotora Teresa Vásquez	Cajolá	1	1
2	Vivero del Cantón	Cantel	1	1
3	Vivero de la Municipalidad de Cantel	Cantel	1	1
4	Santa Aída	Coatepeque	1	1
5	La Unión	Coatepeque	1	1
6	Las Delicias	Coatepeque	1	1
7	Las Marías	Colomba	2	--
8	Los Olivos	El Palmar	1	--
9	Santa Marta	El Palmar	1	1
10	Edros	El Palmar	1	1
11	Rambután	Génova	1	1
12	Campo Viejo	La Esperanza	2	2
13	Los Macario	Olintepeque	1	1
14	Linda Vista	Palestina de los Altos	1	--
15	Vivero San Luis	Salcajá	1	1
16	Barrio Nuevo	Salcajá	1	1
17	Comunidad El Tigre	Salcajá	1	1
18	Las Chilcas	Salcajá	1	1
19	Vivero Municipal zona 1	San Juan Ostuncalco	1	1
20	Vivero Comunitario Mujeres Viveristas	San Juan Ostuncalco	2	1
21	Vivero Comunitario Los Romero	San Juan Ostuncalco	1	1
22	Vivero Comunitario Nueva Concepción	San Juan Ostuncalco	1	1
23	Vivero La Gracia	Zunil	2	1
	TOTAL		27	21

Fuente: MAGA (2019).

3.3 Instrumentos

Para la recopilación de información se utilizaron dos instrumentos de investigación: dos boletas de opinión, una dirigida a los propietarios con 17 preguntas cerradas y mixtas; la otra dirigida a los colaboradores con 12 preguntas cerradas y mixtas; con base al objetivo general y objetivos específicos de la investigación.

3.4 Procedimientos

- ❖ Selección y aprobación del tema: Se presentaron tres temas de estudio a la coordinación de la Universidad y según la relevancia y aporte de cada uno se aprobó el titulado “Planificación estratégica en viveros de plantas frutales en el departamento de Quetzaltenango”
- ❖ Revisión bibliográfica: Para la realización del estudio se revisaron distintos libros, folletos, tesis, revistas, periódicos y páginas de internet.
- ❖ Fundamentación teórica: Se redactaron antecedentes como fundamento del estudio y marco teórico en base a la variable planificación estratégica.
- ❖ Trabajo de campo: Se recolectó la información a través de dos boletas de opinión, una para propietarios y otra para colaboradores de los viveros de plantas frutales del departamento de Quetzaltenango.
- ❖ Presentación de resultados: Después de haber realizado el trabajo de campo se tabularon los datos y se presentaron gráficamente a través de porcentajes.
- ❖ Análisis e interpretación de resultados: Los resultados obtenidos se analizaron y se discutieron con el marco teórico y antecedentes.
- ❖ Conclusiones: Se redactaron las conclusiones que el estudio demandó en base a los objetivos y resultados.
- ❖ Recomendaciones: Se redactaron las recomendaciones necesarias, conociendo la problemática y conclusiones.
- ❖ Propuesta: Después de conocer el problema del estudio y haberlo fundamentado con los resultados estadísticos, se propuso una guía y un taller para la aplicación del proceso de planificación estratégica en los viveros de plantas frutales como alternativa de solución al problema establecido.
- ❖ Referencias bibliográficas: Se presentaron todas las referencias bibliográficas de los autores que fueron utilizadas en el desarrollo del trabajo de investigación.

IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Resultados de la boleta dirigida a propietarios de viveros de plantas frutales del departamento de Quetzaltenango.

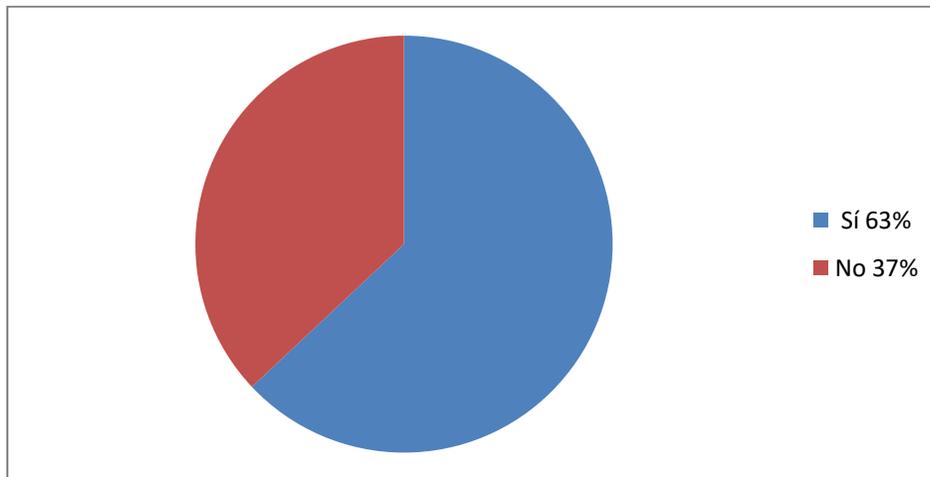
1. ¿Sabe usted qué es la planificación estratégica?

Cuadro No. 1

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	17	63%
No	10	37%
Total	27	100%

Fuente: Trabajo de campo (marzo, 2019)

Gráfica No. 1



Fuente: Cuadro No. 1

Según los resultados obtenidos se pudo constatar que el 63% de propietarios de viveros de plantas de frutales conocen qué es la planificación estratégica, también comentaron que se refiere al proceso que se utiliza para diagnosticar los entornos interno y externo; sin embargo, algunos desconocen su significado.

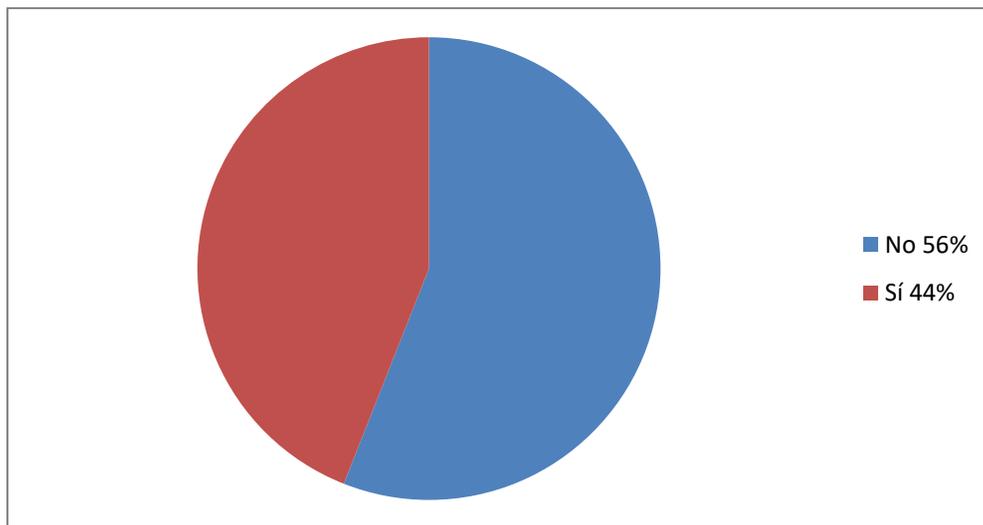
2. ¿Usted utiliza una planificación estratégica en el vivero?

Cuadro No. 2

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No	15	56%
Sí	12	44%
Total	27	100%

Fuente: Trabajo de campo (marzo, 2019)

Gráfica No. 2



Fuente: Cuadro No. 2

Un porcentaje representado por más de la mitad de propietarios comentaron que no utilizan la planificación estratégica. También se observó que algunos a pesar de que la conocen, no lo aplican. Los propietarios que comentaron que lo aplican, lo hacen para alcanzar una mayor producción y objetivos. Algunos comentaron que por desconocimiento del tema no se ha aplicado.

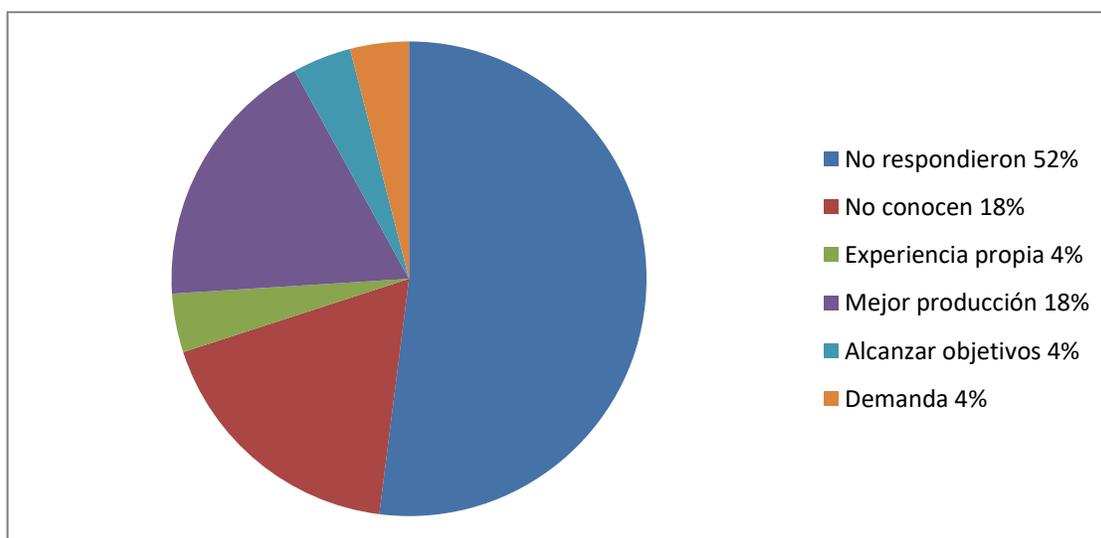
2.1 ¿Por qué?

Cuadro No. 2.1

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No respondieron	14	52%
No conocen	05	18%
No se cuenta con experiencia propia	01	04%
Sí mejor producción	05	18%
Sí para alcanzar objetivos	01	04%
Sí por la demanda	01	04%
Total	27	100%

Fuente: Trabajo de campo (marzo, 2019)

Gráfica 2.1



Fuente: Cuadro No. 2.1

Catorce propietarios no dieron respuesta del por qué sí o no utilizan la planificación estratégica; sin embargo, algunos comentaron que no la utilizan porque no conocen sobre el tema, otros indicaron que la aplican para una mejor producción, alcanzar objetivos y por la misma demanda.

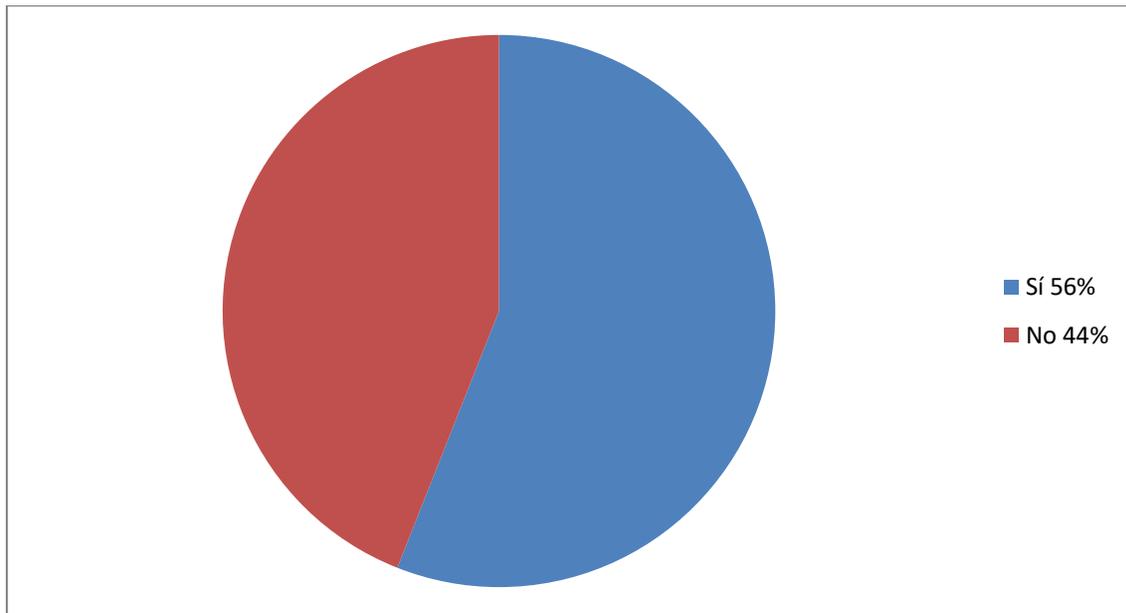
3. ¿Sabe qué es un FODA y para qué se utiliza?

Cuadro No. 3

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	15	56%
No	12	44%
Total	27	100%

Fuente: Trabajo de campo (marzo, 20119)

Gráfica No. 3



Fuente: Cuadro No. 3

Un porcentaje que sobrepasa la mitad de propietarios conoce lo qué es un FODA, sin embargo, algunos comentaron que no se aplica. Algunos comentaron que se utiliza para evaluar las fortalezas, debilidades y amenazas de los viveros y así se conoce lo interno y externo del vivero. El 44% indicó que lo desconocen por lo que no opinaron acerca de la utilización.

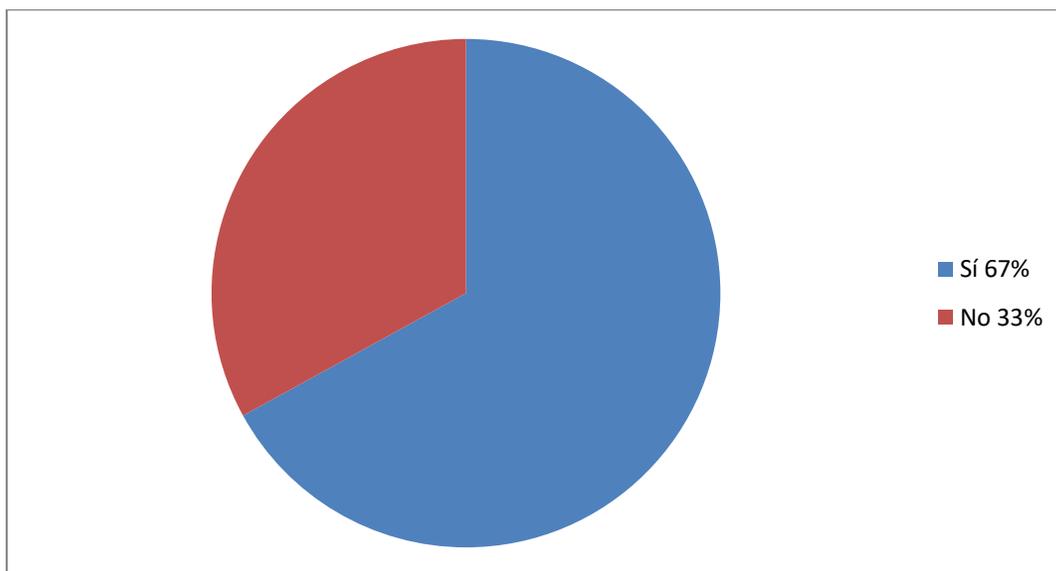
4. ¿Identifica los factores macro y micro del vivero?

Cuadro No. 4

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	18	67%
No	09	33%
Total	27	100%

Fuente: Trabajo de campo (marzo, 2019)

Gráfica No. 4



Fuente: Cuadro No. 4

Respecto al tema el 67% de propietarios identifica los factores macro en el entorno, siendo de gran impacto para el vivero el factor económico. También establecen el microentorno competitivo para su análisis, especialmente cuando identifican a sus clientes. Sin embargo, una minoría no comprende a qué se refieren estos factores.

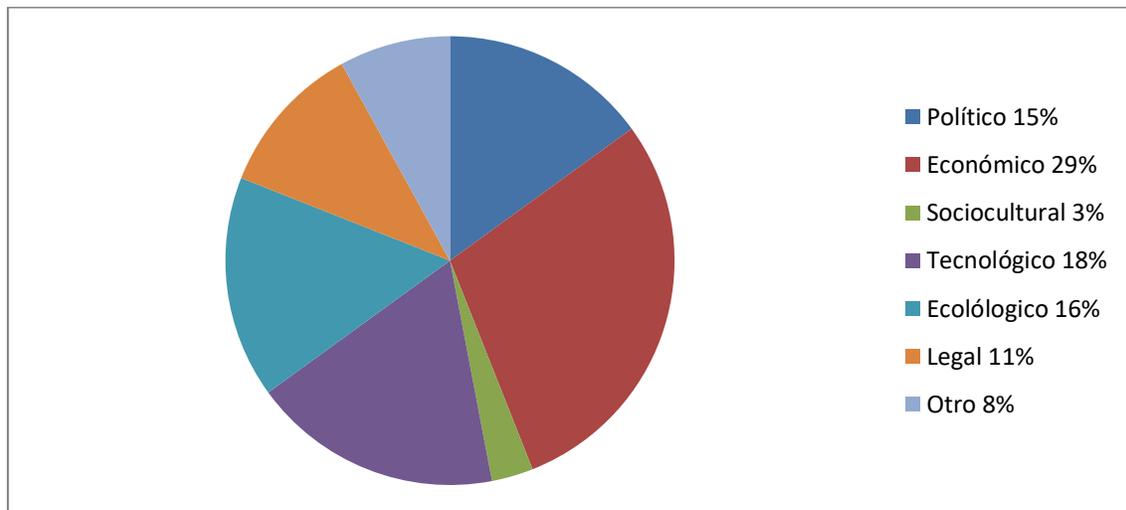
5. ¿Marque qué factores del macroentorno afectan a su vivero? (Puede seleccionar más de una opción)

Cuadro No. 5

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Económico	18	29%
Tecnológico	11	18%
Ecológico	10	16%
Político	09	15%
Legal	07	11%
Otro	05	08%
Sociocultural	02	03%
Total	62	100%

Fuente: Trabajo de campo (marzo, 2019)

Gráfica No. 5



Fuente: Cuadro No. 5

Los viveros de plantas de frutales son afectados en su mayoría por el factor económico porque se ven involucrados los recursos económicos para poder comprar los productos; seguido del factor tecnológico y político que puede perjudicar su competitividad.

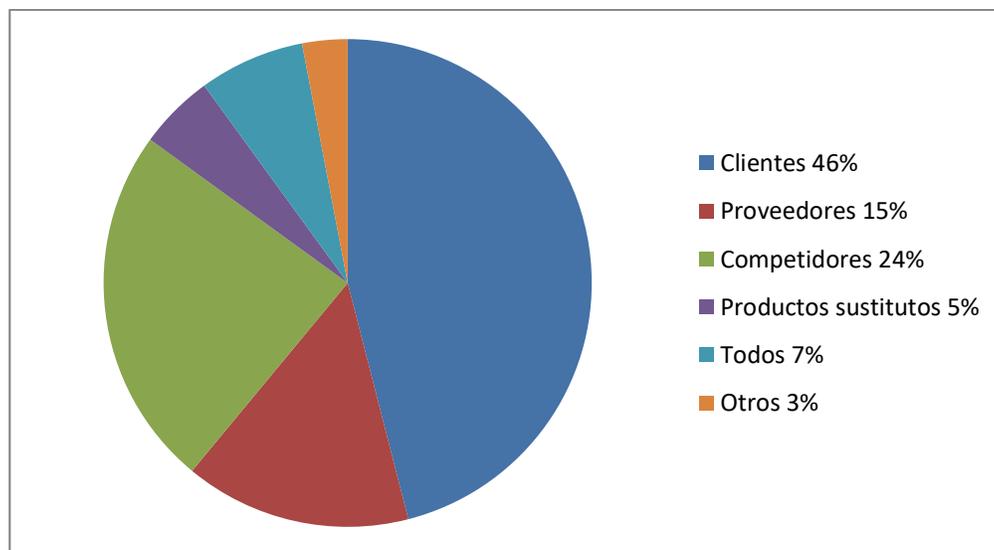
6. Indicar ¿Qué factor del microentorno considera importante? (Puede seleccionar más de una opción)

Cuadro No. 6

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Clientes	19	46%
Competidores	10	24%
Proveedores	06	15%
Todos	03	7%
Productos sustitutos	02	5%
Otro, mencione	01	3%
Total	41	100%

Fuente: Trabajo de campo (marzo, 2019)

Gráfica No. 6



Fuente: Cuadro No. 6

El porcentaje más alto de opiniones de propietarios les dan más importancia a los clientes en el factor del microentorno comparado con los otros factores, no restando importancia a los competidores y proveedores. Esto refiere que los viveros buscan principalmente satisfacer a sus clientes.

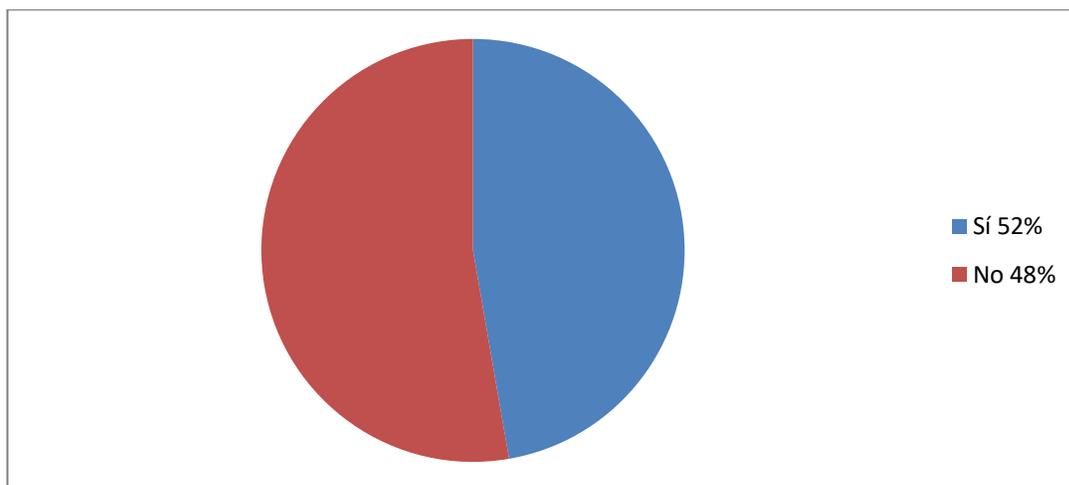
7. ¿Tienen identificada la misión y la visión del vivero?

Cuadro No. 7

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	14	52%
No	13	48%
Total	27	100%

Fuente: Trabajo de campo (marzo, 2019)

Gráfica No. 7



Fuente: Cuadro No. 7

Respecto a la misión y visión 14 propietarios de 27 viveros entrevistados, comentaron que sí tienen identificada la misión y la visión del vivero. El resto no las tiene establecida, mucho menos documentada.

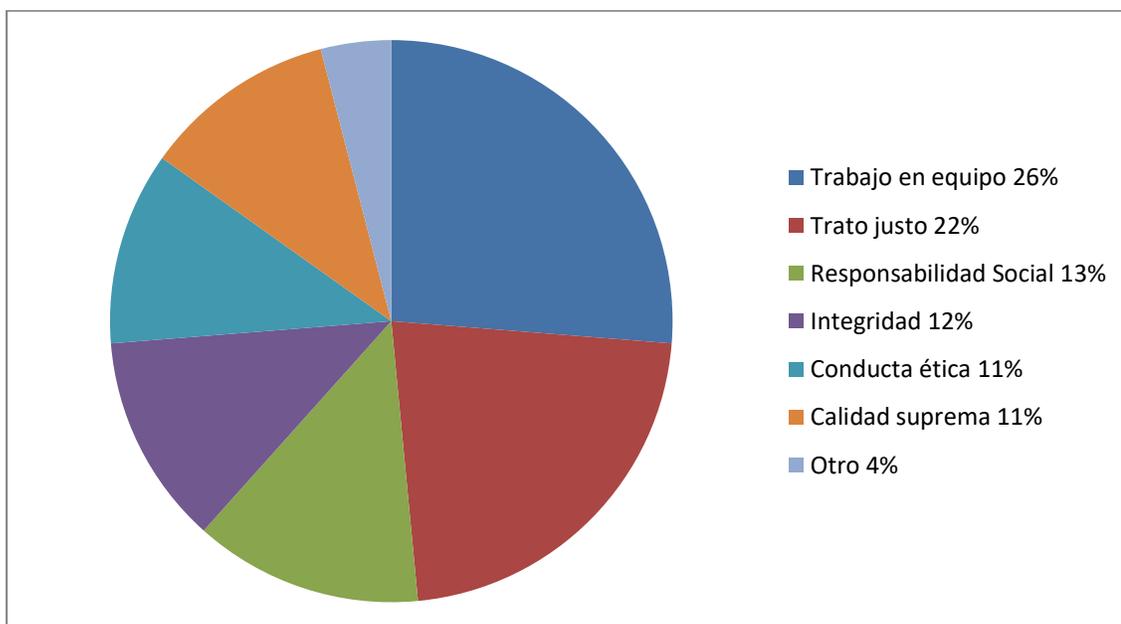
8. Marque ¿Cuáles son los valores en su vivero? (Puede seleccionar más de una opción)

Cuadro No. 8

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Trabajo en equipo	21	26%
Trato justo	18	22%
Responsabilidad social	11	13%
Integridad	10	12%
Conducta ética	09	11%
Calidad suprema	09	11%
Otro, mencione	04	5%
Total	82	100%

Fuente: Trabajo de campo (marzo, 2019)

Gráfica No. 8



Fuente: Cuadro No. 8

Un porcentaje significativo dio importancia al trabajo en equipo, seguidamente al trato justo y la responsabilidad social, especialmente cuando se hacen contrataciones temporales para el proceso de producción. Sin embargo, algunos propietarios comentaron que no los tienen documentados y a la vista.

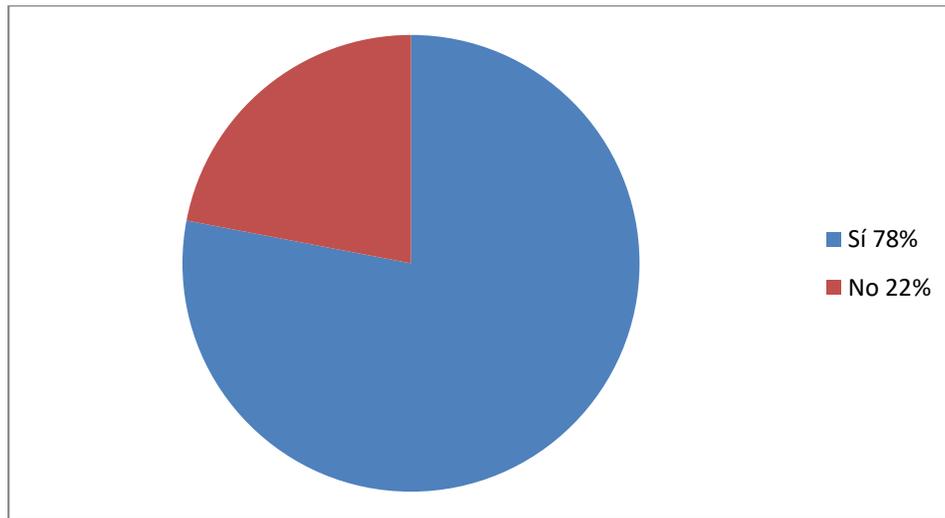
9. ¿Tienen objetivos y estrategias definidas en el vivero?

Cuadro No. 9

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	21	78%
No	06	22%
Total	27	100%

Fuente: Trabajo de campo (marzo, 2019)

Gráfica No. 9



Fuente: Cuadro No. 9

El 78% de propietarios entrevistados manifestaron tener objetivos y estrategias definidas en los viveros comparado con una minoría que no cuentan con estos. Se tienen objetivos y metas porque se busca una producción orgánica y de calidad.

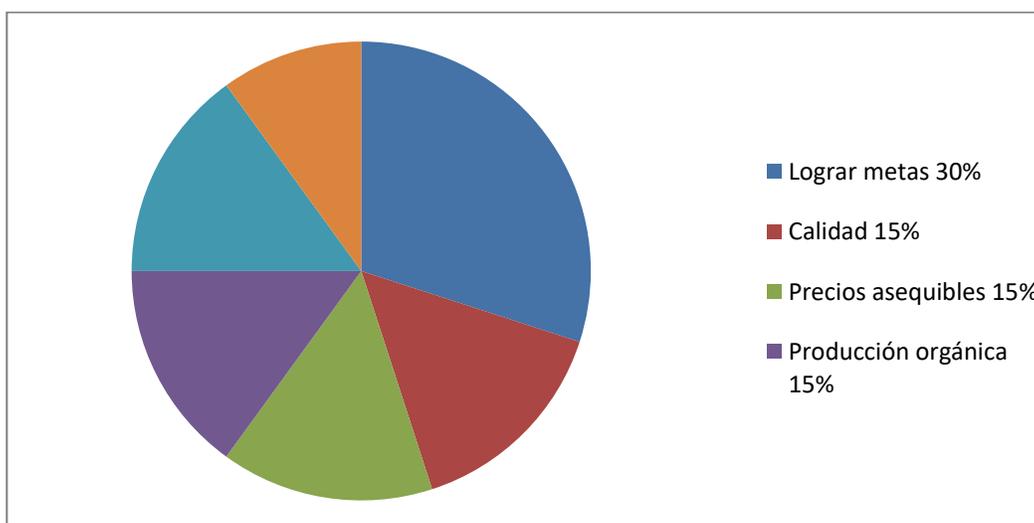
9.1 ¿Por qué?

Cuadro No. 9.1

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí para lograr metas	08	30%
Sí, por calidad	04	15%
Si por precios asequibles	04	15%
Sí por la producción orgánica	04	15%
No porque no se tiene conocimiento	04	15%
No porque el trabajo es empírico	03	10%
Total	27	100%

Fuente: Trabajo de campo (marzo, 2019)

Gráfica 9.1



Fuente: Cuadro No. 9.1

El porcentaje más alto de comentarios de propietarios indicó que sí cuentan con objetivos y estrategias definidas en el vivero para lograr metas, y lo hacen por la calidad de los productos, para ofrecer precios accesibles y por la producción orgánica que se tiene, sin embargo, los que no lo utilizan lo hacen porque no tienen conocimiento al respecto y trabajan de manera empírica.

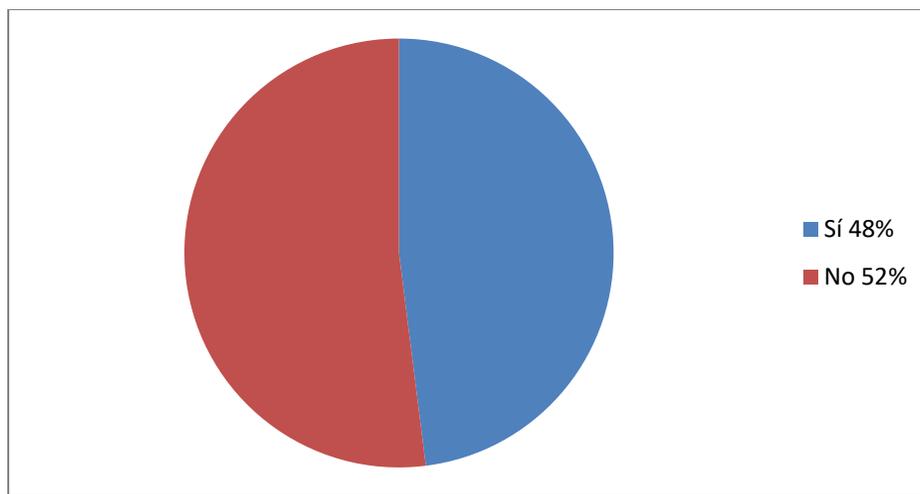
10. ¿Tiene documentado sus programas y presupuestos?

Cuadro No. 10

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No	14	52%
Sí	13	48%
Total	27	100%

Fuente: Trabajo de campo (marzo, 2019)

Gráfica No. 10



Fuente: Cuadro No. 10

Según los datos, el 52% de propietarios mencionan que no documentan sus programas y presupuestos; por el tiempo, no lo consideran necesario y no saben cómo hacerlo, sin embargo, el 48% de entrevistados indicaron que sí los documentan para conocer la rentabilidad y manejo adecuado.

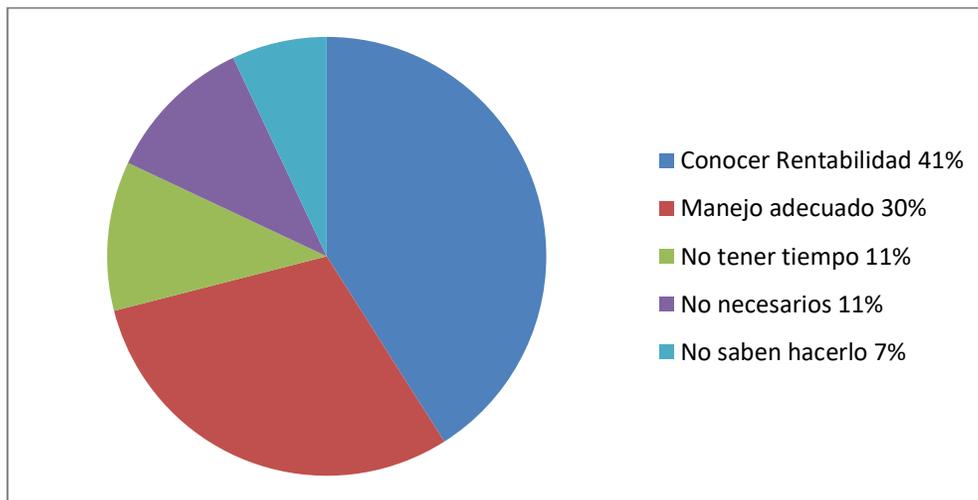
10.1 ¿Por qué?

Cuadro No. 10.1

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Para conocer la rentabilidad	11	41%
Para el manejo adecuado	08	30%
No se tiene tiempo	03	11%
No son necesarios	03	11%
No se sabe cómo hacerlo	02	7%
Total	27	100%

Fuente: Trabajo de campo (marzo, 2019)

Gráfica No. 10.1



Fuente: Cuadro No. 10.1

El 48% que mencionó que sí tienen documentado sus programas y presupuestos lo hacen para conocer su rentabilidad y para llevar un manejo adecuado del vivero. Los propietarios que indicaron que no aplican estas herramientas mencionaron que no tienen tiempo, no lo creen necesario y una minoría comentó que no sabe cómo hacerlo por desconocimiento de los mismos.

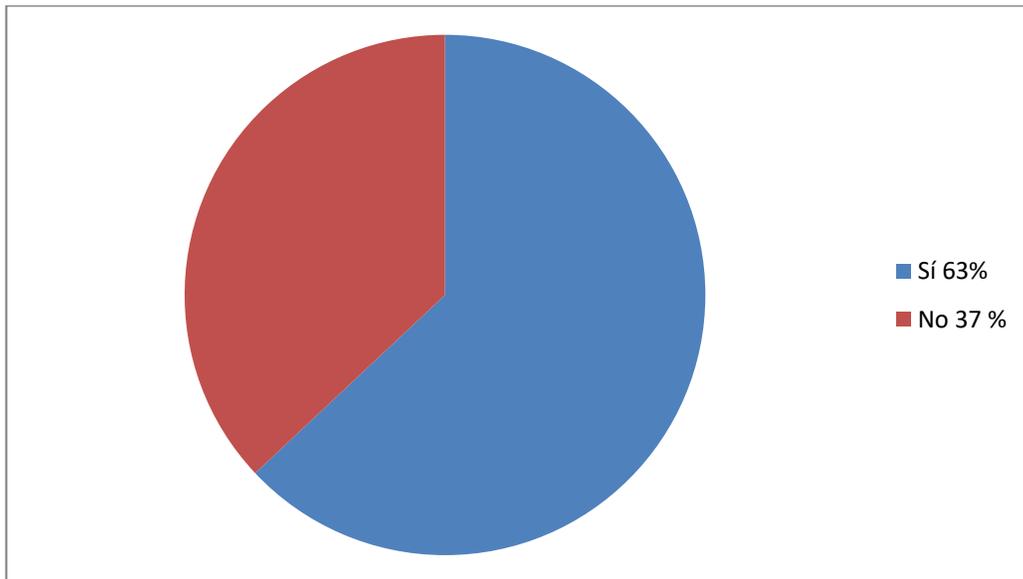
11. ¿Prepara planes para alcanzar sus objetivos?

Cuadro No. 11

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	17	63%
No	10	37%
Total	27	100%

Fuente: Trabajo de campo (marzo, 2019)

Gráfica No. 11



Fuente: Cuadro No. 11

El mayor porcentaje de propietarios comentó que sí prepara planes para alcanzar sus objetivos en el vivero y el resto comentó que no lo hace.

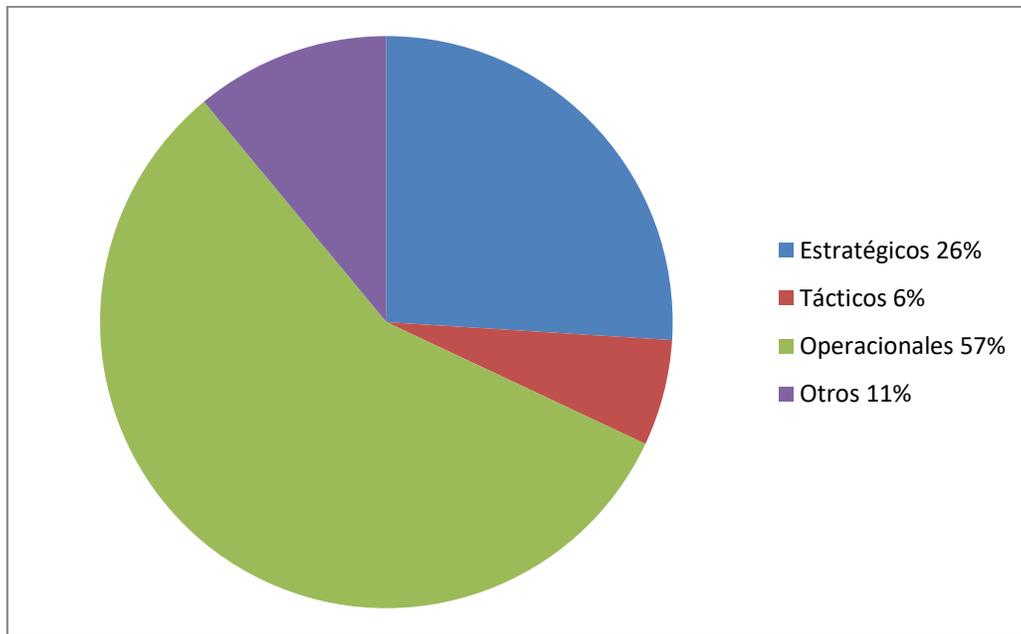
12. Marque ¿Qué tipo de planes conoce? (Puede seleccionar más de una opción)

Cuadro No. 12

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Operacionales	20	57%
Estratégicos	09	26%
Otros	04	11%
Tácticos	02	6%
Totales	35	100%

Fuente: Trabajo de campo (marzo, 2019)

Gráfica No. 12



Fuente: Cuadro No. 12

Un porcentaje que sobre pasa la mitad de propietarios comentaron que conocen los planes operacionales, seguido por los que comentaron que conocen los planes estratégicos. Los tácticos solamente los conoce una minoría. Con este resultado se identifica que la falta de conocimiento puede ser una de las causas de que algunos no apliquen la planificación estratégica.

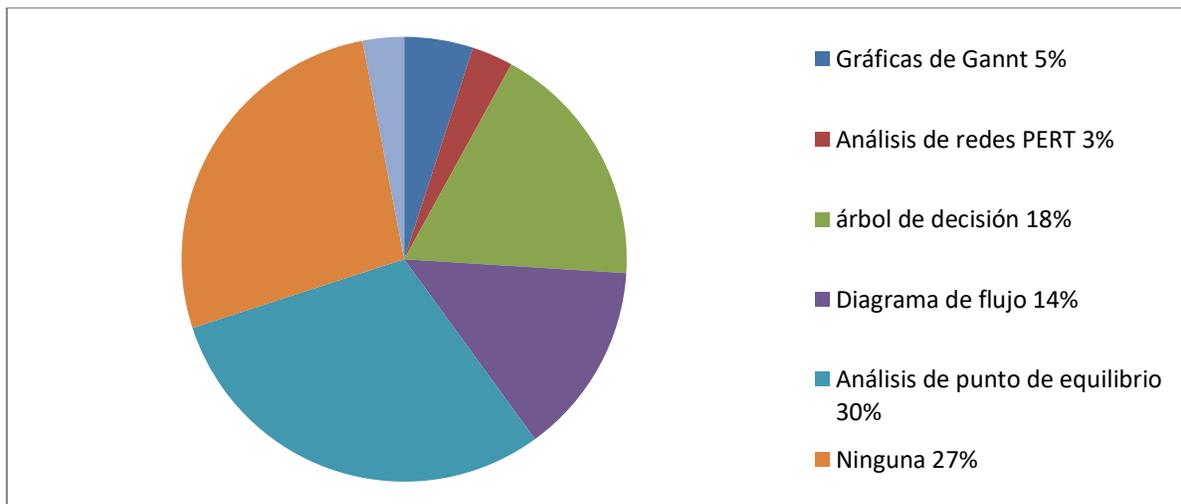
13. Marque ¿Cuál de estas herramientas de apoyo en la planificación estratégica conoce? (Puede seleccionar más de una opción)

Cuadro No. 13

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Análisis de Punto de equilibrio	11	30%
Ninguna	10	27%
Árbol de decisión	07	18%
Diagrama de Flujo	05	14%
Gráficas de Gantt	02	5%
Análisis de redes PERT	01	3%
Herramientas financieras	01	3%
Totales	37	100%

Fuente: Trabajo de campo (marzo, 2019)

Gráfica No. 13



Fuente: Cuadro No. 13

Del total de los propietarios entrevistados un alto porcentaje indicó que dentro de las herramientas de apoyo mencionadas el punto de equilibrio es el más conocido, seguido por el árbol de decisiones y diagrama de flujo.

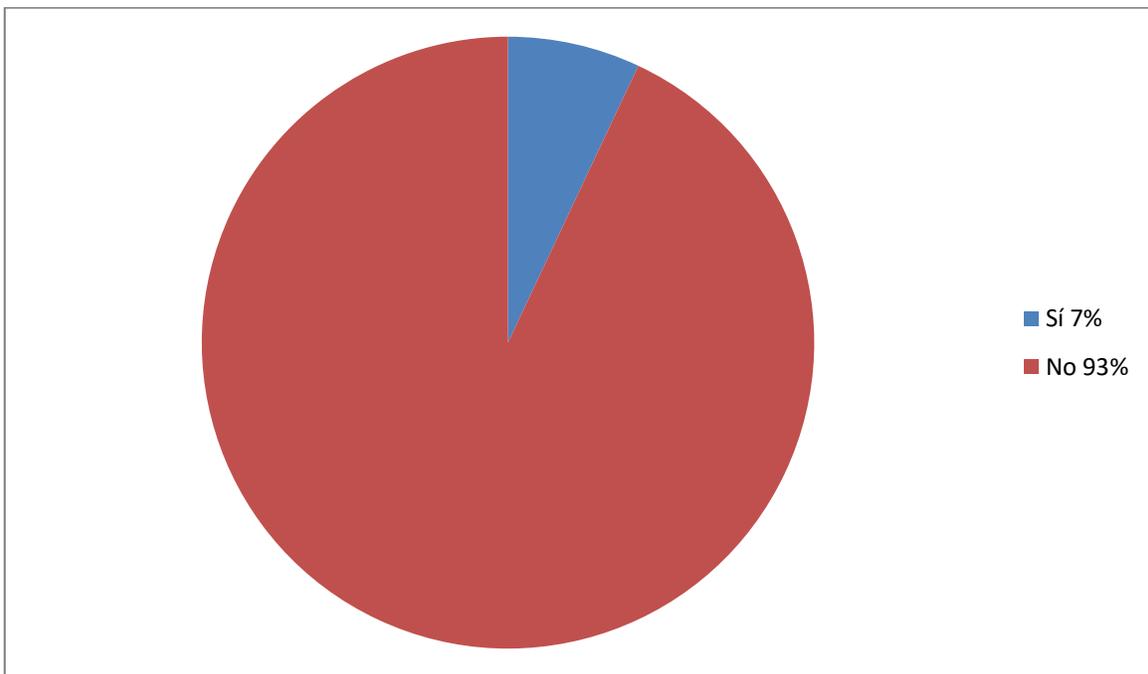
14. ¿Utiliza la gráfica de Gantt en su proceso de producción?

Cuadro No. 14

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No	25	93%
Sí	02	7%
Total	27	100%

Fuente: Trabajo de campo (marzo, 2019)

Gráfica No. 14



Fuente: Cuadro No. 14

Casi el total de entrevistados mencionaron que no utilizan la gráfica Gantt en su proceso de producción porque no lo conocen y por falta de tiempo. Sólo una minoría sí hacen uso de ella. Esta es una debilidad en los viveros porque indica que no tienen calendarizado los tiempos de producción y documentado el proceso.

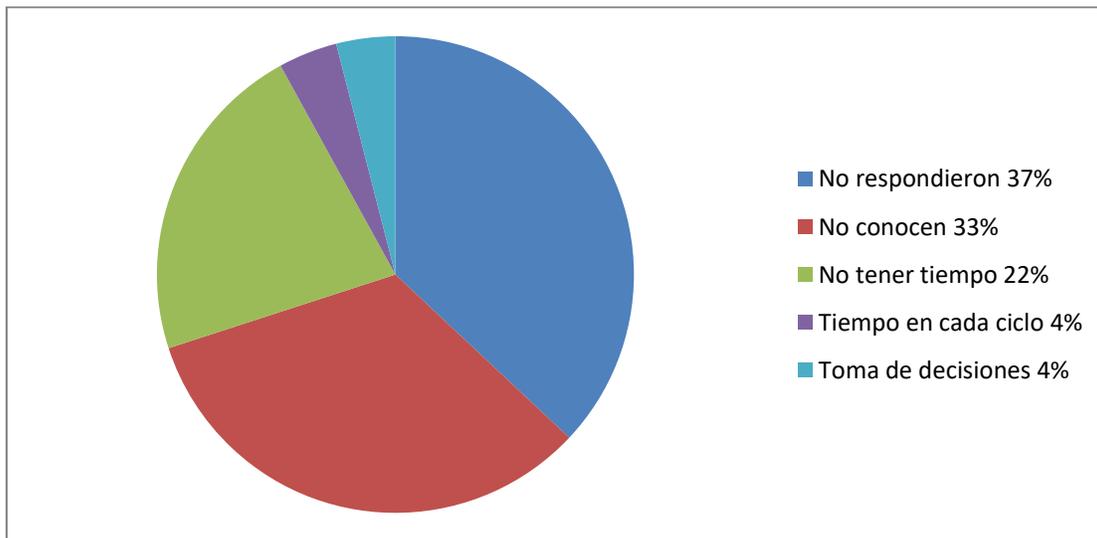
14.1 ¿Por qué?

Cuadro No. 14.1

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No respondieron	10	37%
No conocen	09	33%
No tienen tiempo	06	22%
Tiempo en cada ciclo	01	4%
Toma de decisiones	01	4%
Total	27	100%

Fuente: Trabajo de campo (marzo, 2019)

Gráfica No. 14.1



Fuente: Cuadro No. 14.1

El porcentaje más alto de propietarios no respondieron porque no utilizan la gráfica de Gantt. Sin embargo, algunos contestaron que no lo aplican porque no lo conocen y porque no tienen el tiempo de elaborarlo. Una minoría que sí lo aplica comentó que lo hace para la toma de decisiones y por el tiempo que se debe programar en cada ciclo.

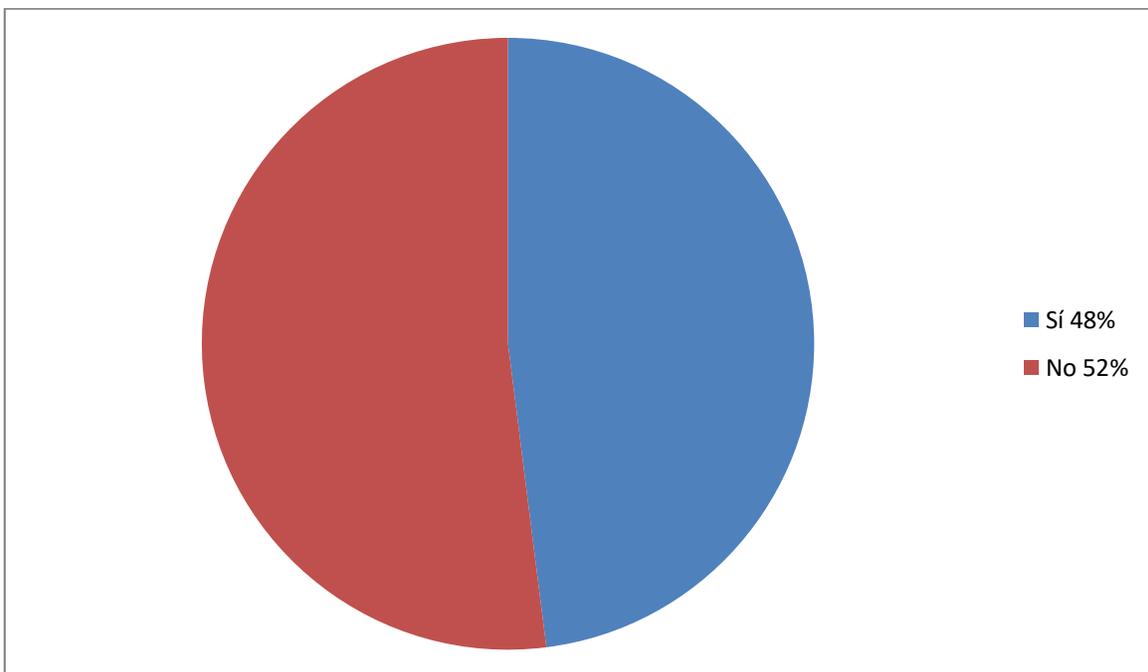
15. ¿Conoce cuál es su punto de equilibrio en valor en ventas y unidades de producción?

Cuadro No. 15

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	13	48%
No	14	52%
Total	27	100%

Fuente: Trabajo de campo (marzo, 2019)

Gráfica No. 15



Fuente: Cuadro No. 15

Un porcentaje que sobre pasa la mitad de los entrevistados no conoce su punto de equilibrio, sin embargo, el resto sí lo conoce en unidades monetarias y de producción. Esto indica que casi la mitad no sabe en qué punto empiezan a obtener utilidades.

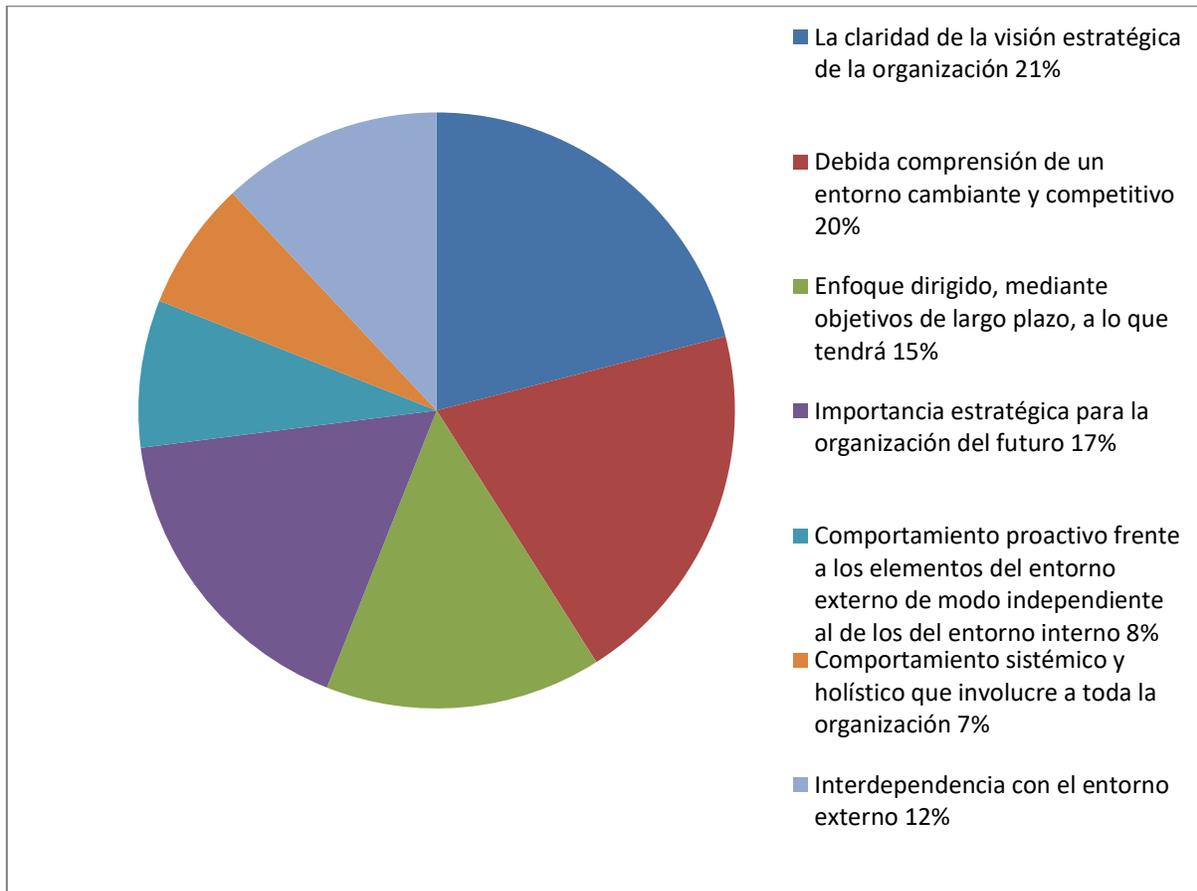
16. Marque los beneficios de la planificación estratégica que ayudarían al vivero (Puede seleccionar más de una opción)

Cuadro No. 16

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
La claridad de la visión estratégica de la organización	13	21%
Debida comprensión de un entorno cambiante y competitivo	12	20%
Importancia estratégica para la organización del futuro	10	17%
Enfoque dirigido, mediante objetivos de largo plazo, a lo que tendrá	09	15%
Interdependencia con el entorno externo	07	12%
Comportamiento proactivo frente a los elementos del entorno externo de modo independiente al de los del entorno interno	05	8%
Comportamiento sistémico y holístico que involucre a toda la organización	04	7%
Total	60	100%

Fuente: Trabajo de campo (marzo, 2019)

Gráfica No. 16



Fuente: Cuadro No. 16

Los datos demuestran que dentro de los beneficios que la planificación estratégica proporciona, a los viveros, se le da más importancia a la claridad de la visión estratégica de la organización seguida de la debida comprensión de un entorno cambiante y competitivo. No se tiene mucho beneficio con el comportamiento proactivo frente a los elementos del entorno externo de modo independiente al de los del entorno interno

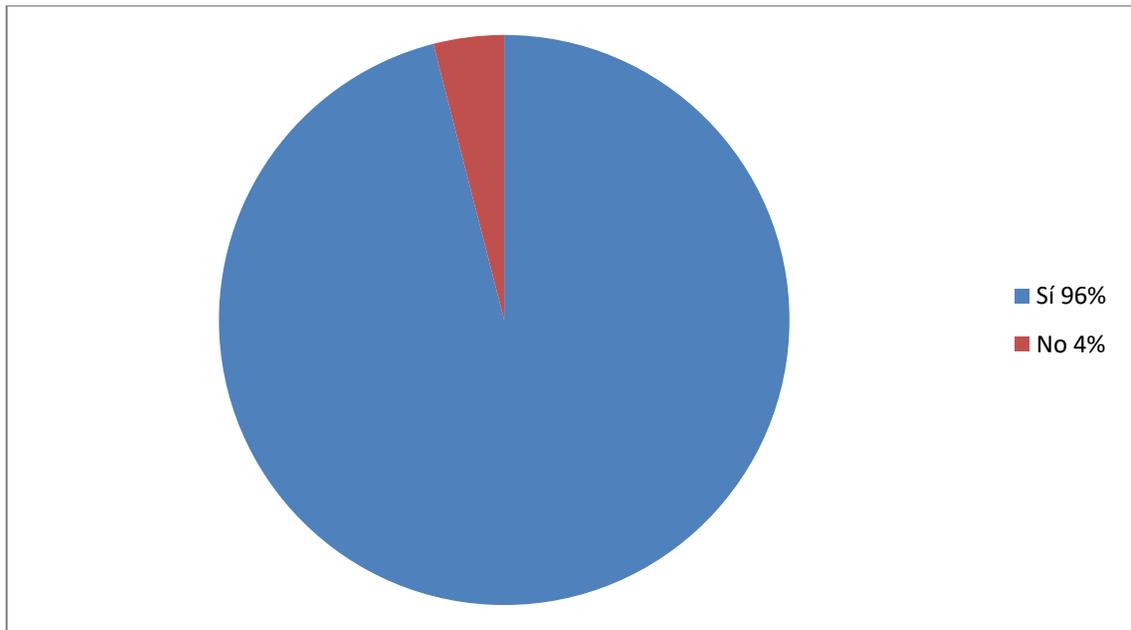
17. ¿Considera que sería de ayuda la planificación estratégica en el trabajo que usted realiza?

Cuadro No. 17

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	26	96%
No	01	4%
Total	27	100%

Fuente: Trabajo de campo (marzo, 2019)

Gráfica No. 17



Fuente: Cuadro No. 17

El 96% de propietarios confirmaron que sí sería de ayuda la planificación estratégica en el trabajo que realizan porque se buscaría el mejoramiento de la producción y alcanzar objetivos, también beneficiaría por la innovación y control de la oferta y demanda, así como se aplicaría para conocer costos de producción y rentabilidad.

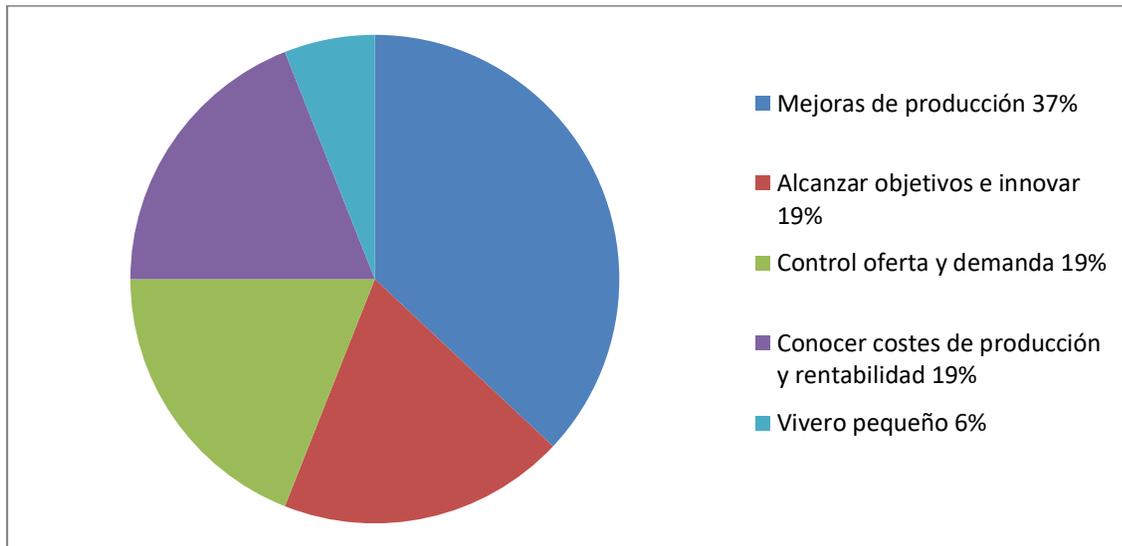
17.1 ¿por qué?

Cuadro No. 17.1

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí por mejoras de producción	10	37%
Alcanzar objetivos e innovar	05	19%
Control oferta y demanda	05	19%
Conocer costes de producción y rentabilidad	05	19%
No porque el vivero es pequeño	02	6%
Total	27	100%

Fuente: Trabajo de campo (marzo, 2019)

Gráfica No. 17.1



Fuente: Cuadro No. 17.1

La mayor parte de propietarios coincidió que sería de ayuda la planificación estratégica en el trabajo porque mejora la producción, facilita el alcance de objetivos e innovación, para el control de oferta y demanda y para conocer costes de producción y rentabilidad. Solo dos propietarios indicaron que no porque su vivero es pequeño.

4.2 Resultados de la boleta dirigida a colaboradores de los viveros del departamento de Quetzaltenango.

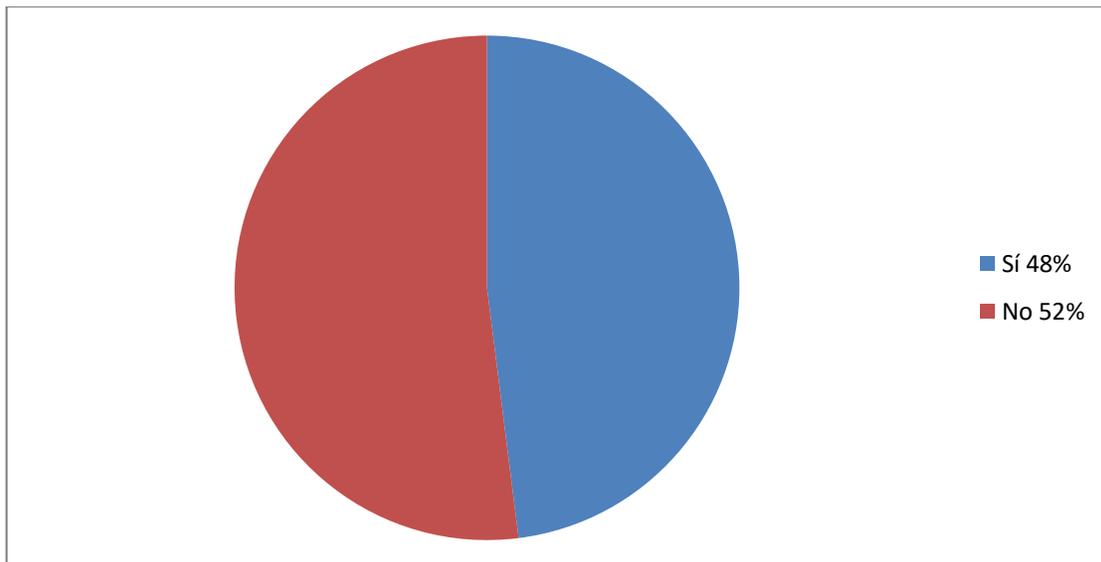
1. ¿Sabe usted qué es planificación estratégica?

Cuadro No. 18

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No	11	52%
Sí	10	48%
Total	21	100%

Fuente: Trabajo de campo (marzo, 2019)

Gráfica No. 18



Fuente: Cuadro No. 18

El 52% de colaboradores de viveros indicaron que no saben qué es la planificación estratégica y el resto comentó que tiene conocimiento y ha escuchado del tema.

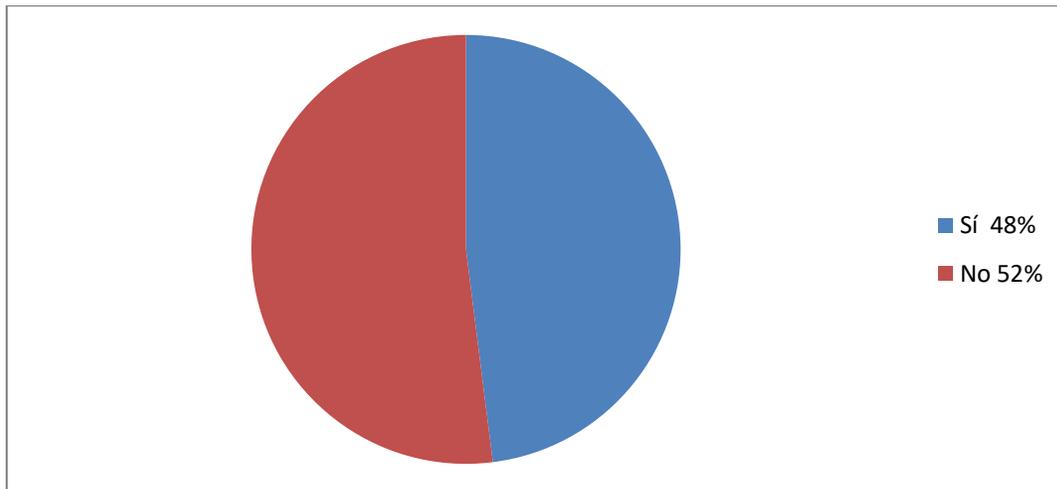
2. ¿Sabe usted si cuentan con planificación estratégica en el vivero?

Cuadro No. 19

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No	11	52%
Sí	10	48%
Total	21	100%

Fuente: Trabajo de campo (marzo, 2019)

Gráfica No. 19



Fuente: Cuadro No. 19

Un porcentaje mayor a la mitad de colaboradores entrevistados manifestaron que no tienen conocimiento si los propietarios en los viveros cuentan con planificación estratégica porque no se les ha compartido.

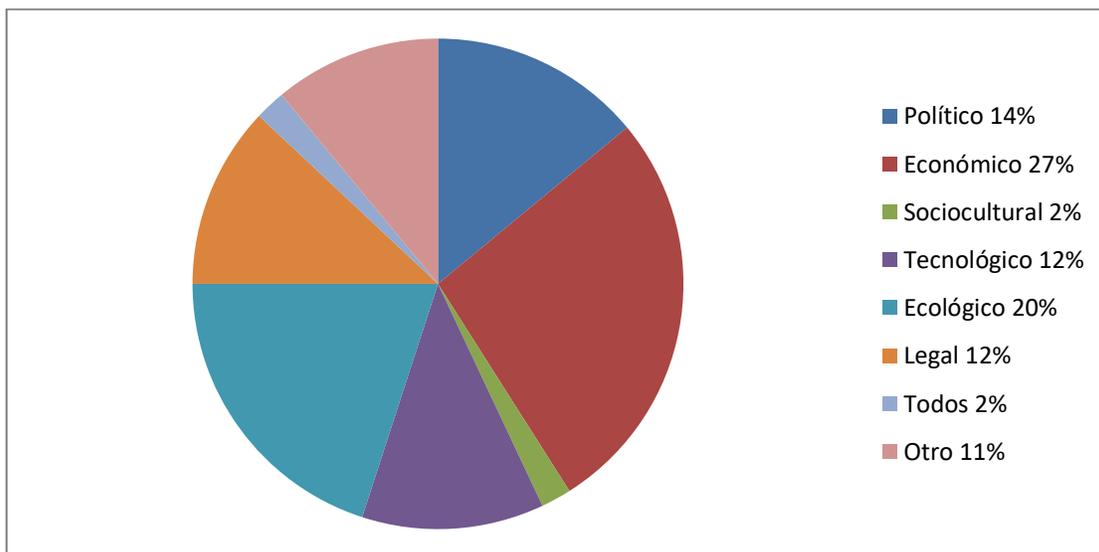
3. Marque ¿Qué factores del macroentorno afectan al vivero? (Puede seleccionar más de una opción)

Cuadro No. 20

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Económico	13	27%
Ecológico	10	20%
Político	7	14%
Tecnológico	6	12%
Legal	6	12%
Otro	5	11%
Sociocultural	1	2%
Todos	1	2%
Total	49	100%

Fuente: Trabajo de campo (marzo, 2019)

Gráfica No. 20



Fuente: Cuadro No. 20

Se presentaron múltiples opciones en las cuales los colaboradores entrevistados reconocen que el factor económico dentro del macroentorno del vivero es el que más les afecta seguido del factor ecológico. En menores proporciones afectan el factor político, tecnológico y legal.

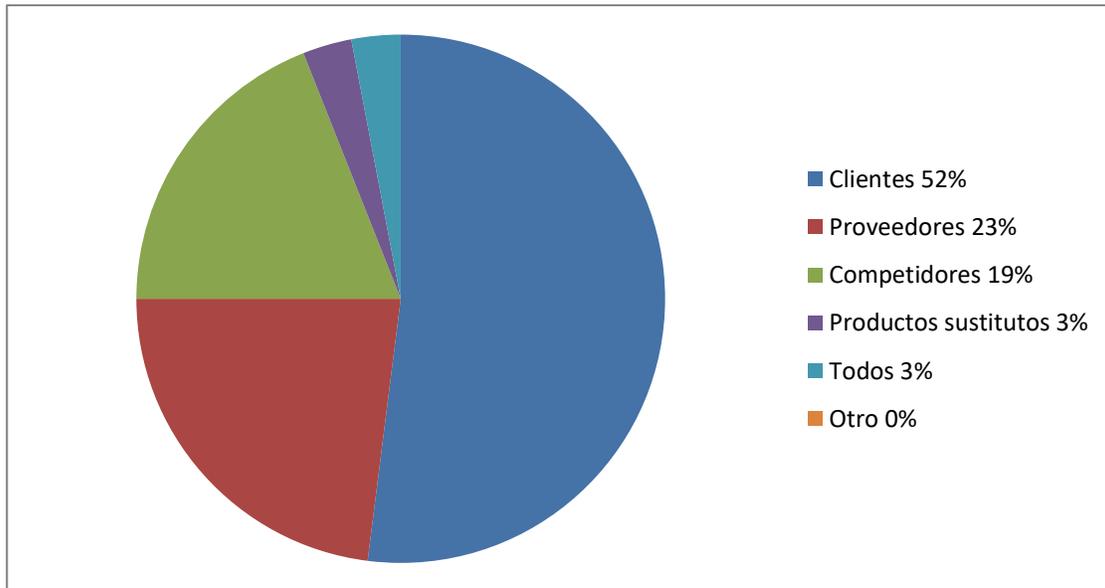
4. Marque ¿Qué factor del microentorno considera más importante? (Puede seleccionar más de una opción)

Cuadro No. 21

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Clientes	16	52%
Proveedores	7	23%
Competidores	6	19%
Productos sustitutos	1	3%
Todos	1	3%
Total	31	100%

Fuente: Trabajo de campo (marzo, 2019)

Gráfica No. 21



Fuente: Cuadro No. 21

16 colaboradores que representan más de la mitad, consideran de suma importancia a los clientes en el factor del microentorno, y dan importancia a los proveedores, pero en menor escala. No les toman importancia a los productos sustitutos. Este resultado identifica que tan importante son para los colaboradores los clientes.

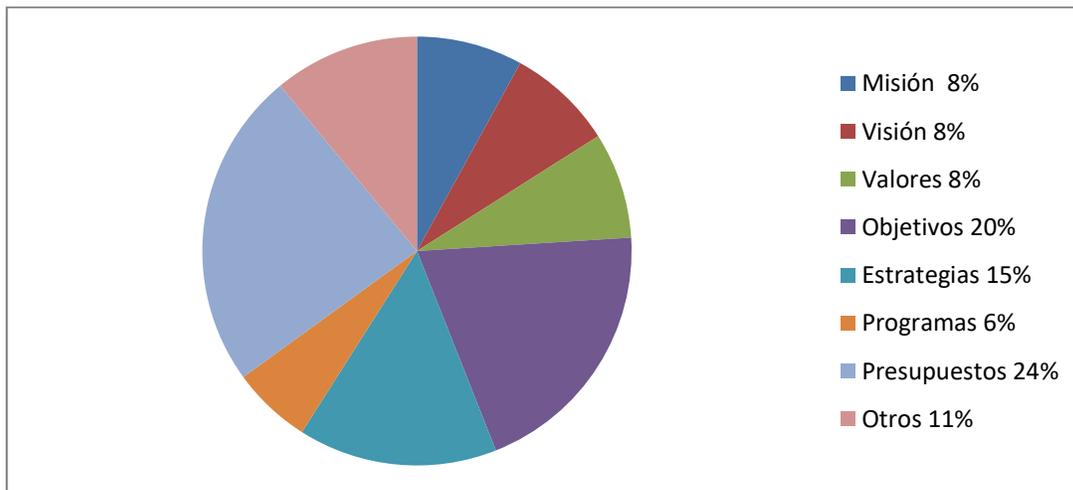
5. Marque, ¿Qué elementos de la planificación estratégica utilizan? (Puede seleccionar más de una opción)

Cuadro No. 22

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Presupuestos	13	24%
Objetivos	11	20%
Estrategias	8	15%
Otros	6	11%
Misión	4	8%
Visión	4	8%
Valores	4	8%
Programas	3	6%
Total	53	100%

Fuente: Trabajo de campo (marzo, 2019)

Gráfica No. 22



Fuente: Cuadro No. 22

Los colaboradores entrevistados indicaron que de los elementos de la planificación estratégica que más utilizan son los presupuestos y objetivos; seguido de las estrategias. Casi no utilizan la misión, visión y valores.

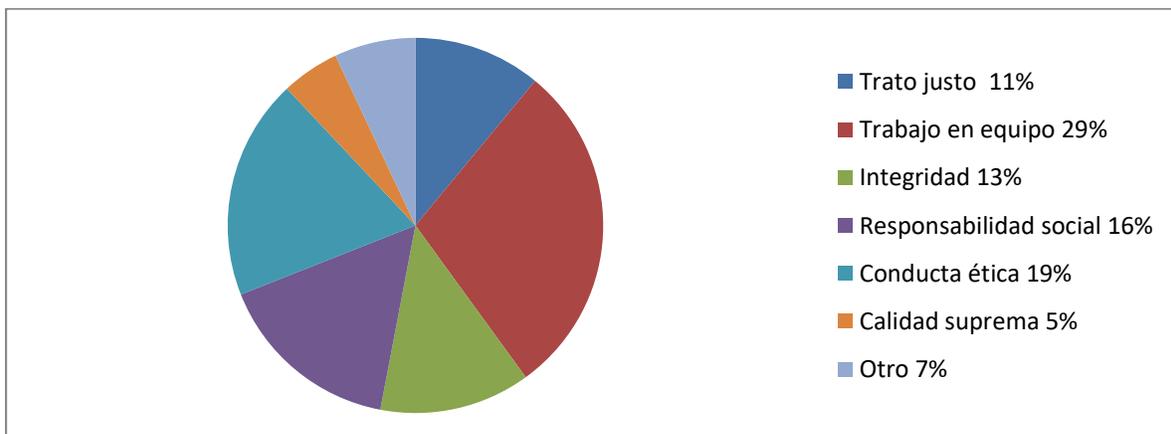
6. Indique, ¿Cuáles son los valores dentro del vivero? (Puede seleccionar más de una opción)

Cuadro No. 23

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Trabajo en equipo	18	29%
Conducta ética	12	19%
Responsabilidad social	10	16%
Integridad	8	13%
Trato justo	7	11%
Otro	4	7%
Calidad suprema	3	5%
Total	62	100%

Fuente: Trabajo de campo (marzo, 2019)

Gráfica No. 23



Fuente: Cuadro No. 23

Al preguntar a los colaboradores sobre los valores dentro del vivero manifestaron que el trabajo en equipo es el que más se destaca, especialmente cuando realizan contrataciones temporales para el proceso de producción, seguido de una conducta ética. No le dan mucha importancia al trato justo y calidad suprema.

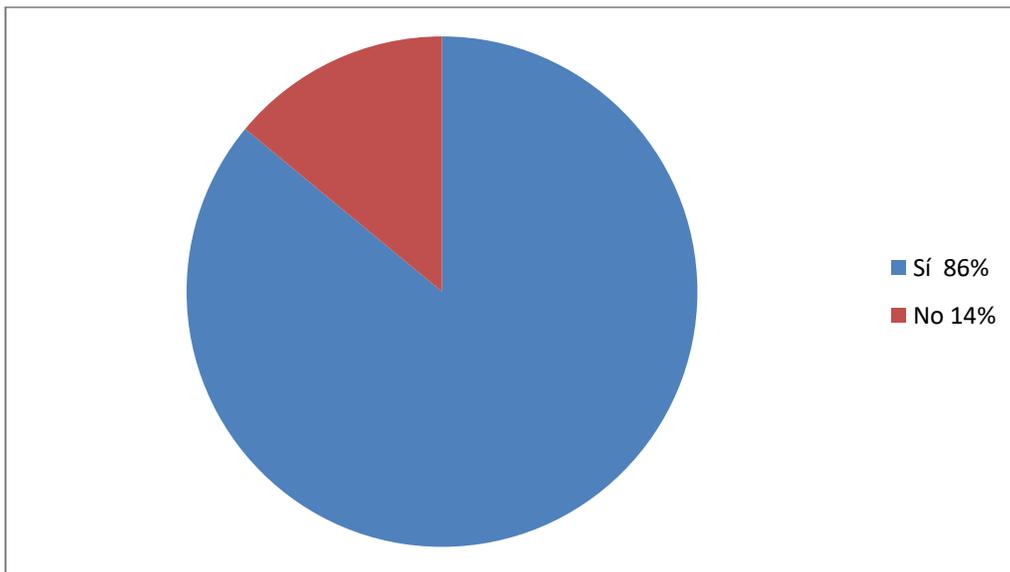
7. ¿Conoce los programas que realizan dentro del vivero?

Cuadro No. 24

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	18	86%
No	3	14%
Total	21	100%

Fuente: Trabajo de campo (marzo, 2019)

Gráfica No. 24



Fuente: Cuadro No. 24

Los colaboradores en su mayoría respondieron que no conocen los programas dentro los viveros porque los propietarios no lo comparten con ellos o porque posiblemente no se aplica.

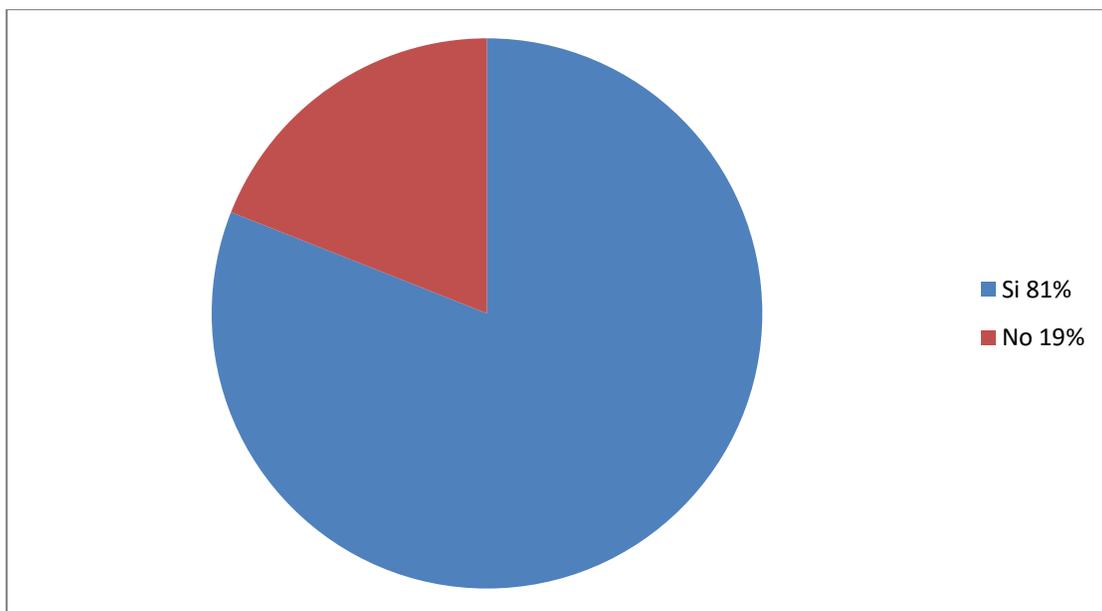
8. ¿Colabora con información para realizar el presupuesto en la producción del vivero?

Cuadro No. 25

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	17	81%
No	4	19%
Total	20	100%

Fuente: Trabajo de campo (marzo, 2019)

Gráfica No. 25



Fuente: Cuadro No. 25

La mayoría de colaboradores brindan información a los propietarios o administradores para realizar el presupuesto de producción. Colaboran porque conocen el mercado, para tener mayor cobertura, por las compras que se deben realizar y por crecimiento y mejoramiento del vivero.

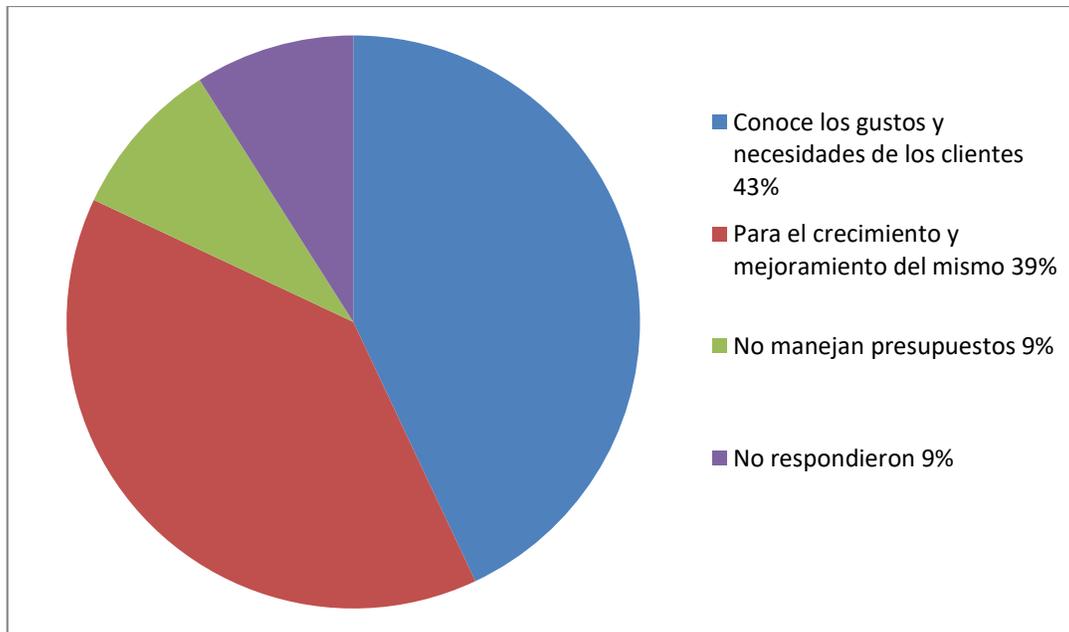
8.1 ¿Por qué?

Cuadro No. 25.1

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí porque conoce los gustos y necesidades de los clientes	09	43%
Sí por el crecimiento y mejoramiento del mismo	08	39%
No porque no se manejan presupuestos	02	9%
No respondieron	02	9%
Total	21	100%

Fuente: Trabajo de campo (marzo, 2019)

Gráfica No. 17.1



Fuente: Cuadro No. 25.1

La mayoría de colaboradores que comentó que sí apoya con información para realizar el presupuesto en la producción del vivero, comentó que lo hace porque conoce los gustos y necesidades de los clientes y para el crecimiento y mejoramiento del mismo. Los que no colaboran indicaron que no se maneja presupuesto y algunos no respondieron.

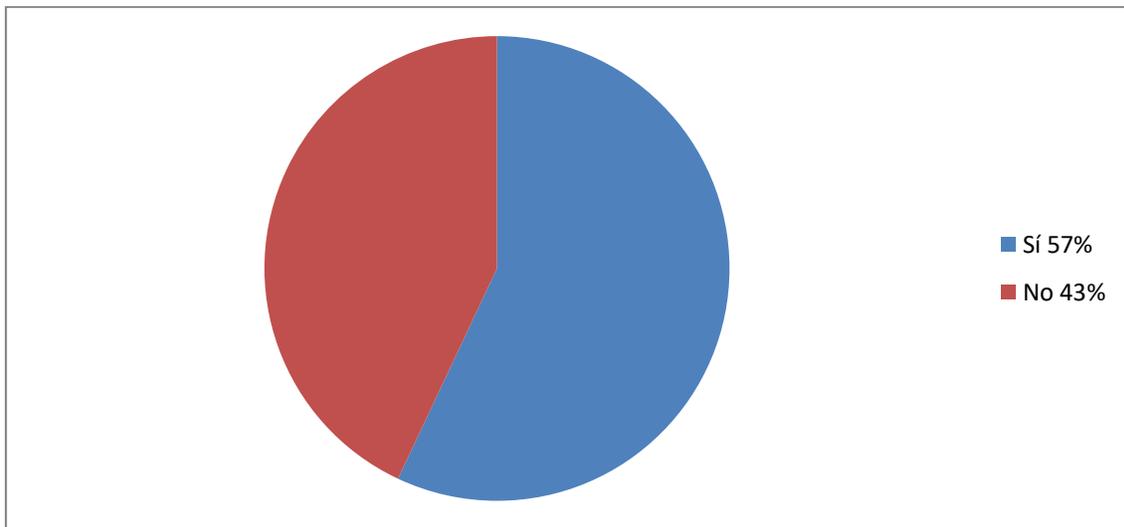
9. ¿Le informan de los planes operacionales del vivero?

Cuadro No. 26

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	12	57%
No	9	43%
Total	21	100%

Fuente: Trabajo de campo (marzo, 2019)

Gráfica No. 26



Fuente: Cuadro No. 26

Respecto a este tema 12 colaboradores de 21 comentaron que sí le informan de los planes operacionales en los viveros de plantas frutales en Quetzaltenango. Sin embargo, el resto de colaboradores no tiene idea de los planes que se manejan porque no se aplican.

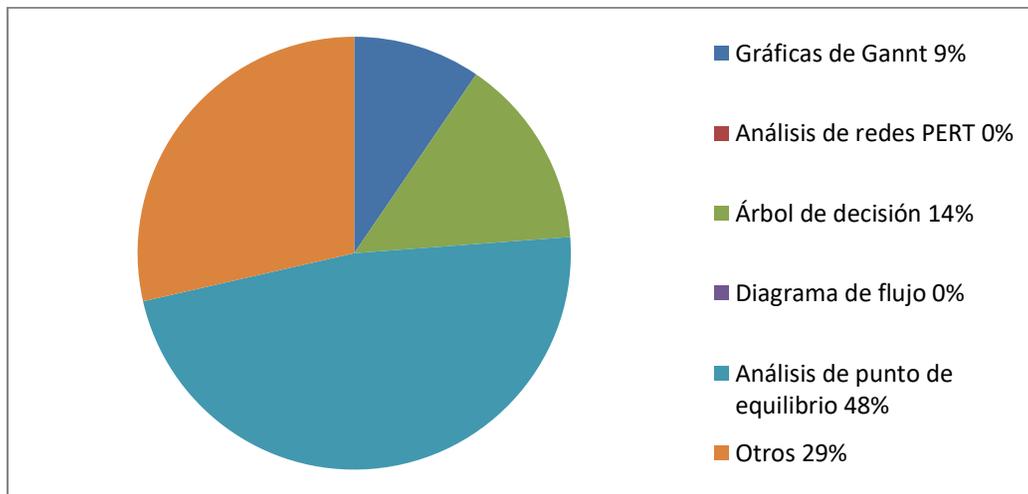
10. Mencione qué herramientas de la planificación estratégica utiliza. (Puede seleccionar más de una opción)

Cuadro No. 27

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Análisis de punto de equilibrio	10	48%
Otros	6	29%
Árbol de decisión	3	14%
Gráficas de Gantt	2	9%
Análisis de redes PERT	0	0%
Diagrama de flujo	0	0%
Total	21	100%

Fuente: Trabajo de campo (marzo, 2019)

Grafica No. 27



Fuente: Cuadro No. 27

10 colaboradores de 21, que representa menos de la mitad, indicaron que utilizan la herramienta del análisis de punto de equilibrio en el proceso de la planificación estratégica. Utilizan muy poco la gráfica de Gantt. Solo dos lo mencionaron. Ninguno utiliza análisis de redes PERT y diagramas de flujo.

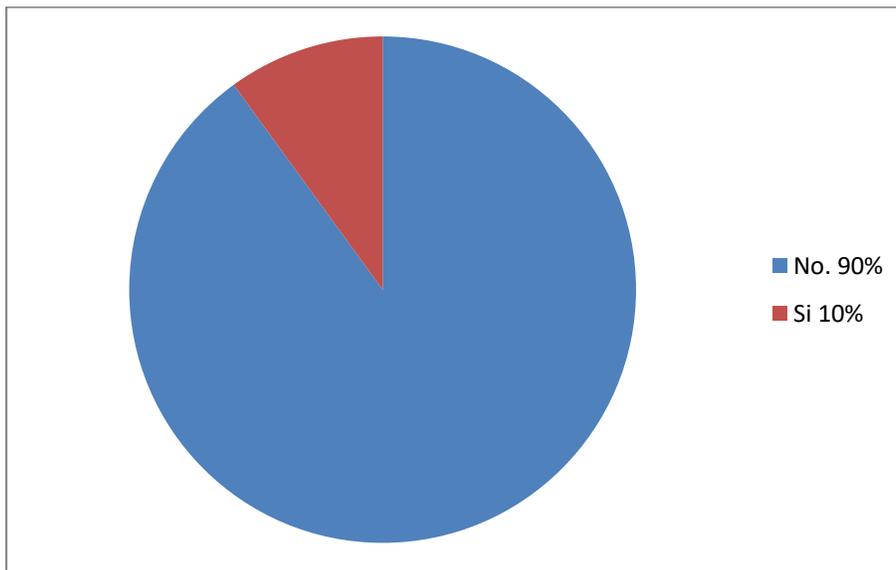
11. ¿Utilizan la gráfica de Gantt en el proceso de producción?

Cuadro No. 28

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No	19	90%
Sí	2	10%
Total	21	100%

Fuente: Trabajo de campo (marzo, 2019)

Grafica No. 28



Fuente: Cuadro No. 28

Según el resultado el 90% de los colaboradores indicó que no utilizan la gráfica de Gantt en el proceso de producción, solamente un colaborador la utiliza.

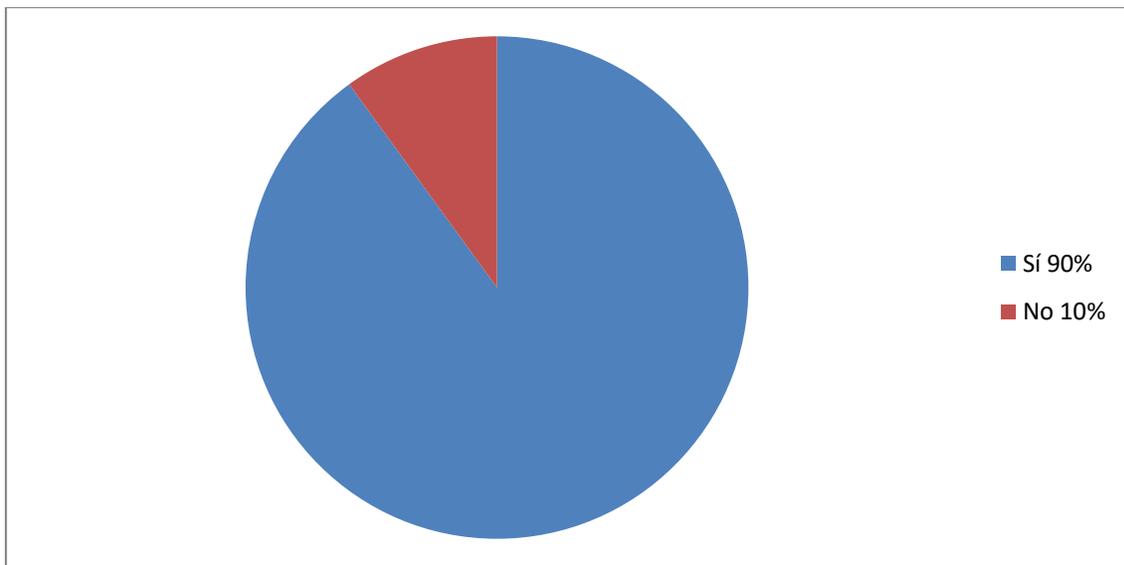
12. ¿Considera que sería de ayuda la planificación estratégica en el trabajo que usted realiza?

Cuadro No. 29

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí	19	90%
No	2	10%
Total	21	100%

Fuente: Trabajo de campo (marzo, 2019)

Grafica No. 29



Fuente: Cuadro No. 29

Un alto porcentaje de los colaboradores entrevistados afirmaron que sería de ayuda la planificación estratégica en el trabajo que realizan en el vivero para lograr objetivos, serviría de guía y mejoraría el desempeño del vivero.

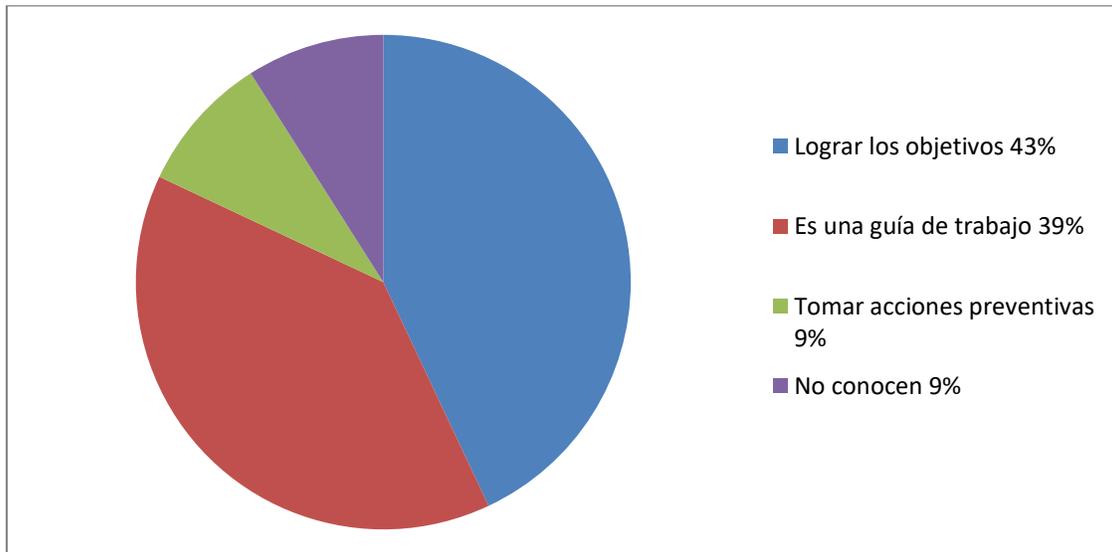
12.1 ¿Por qué?

Cuadro No. 29.1

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí porque se logran los objetivos	09	43%
Sí porque es una guía de trabajo	08	39%
Sí porque se toman acciones preventivas	02	9%
No porque no se conocen	02	9%
Total	21	100%

Fuente: Trabajo de campo (marzo, 2019)

Cuadro No. 29.1



Fuente: Cuadro No. 29.1

Los colaboradores comentaron que sería de ayuda la planificación estratégica en el trabajo porque se logran los objetivos, también sería una guía, algunos comentaron que se toman acciones preventivas sin embargo, dos colaboradores indicaron que no porque no se conoce sobre el tema.

V. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La investigación se realizó con el fin de determinar la utilización de la planificación estratégica en los viveros de plantas frutales del departamento de Quetzaltenango. Para obtener las respuestas, se utilizó una boleta de opinión para los propietarios y colaboradores.

En relación a la planificación estratégica ILPES-CEPAL (2011) explica que es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al qué hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que proveen.

Tanto los propietarios como colaboradores mencionaron conocer qué es una planificación estratégica, en teoría, sin embargo, menos del cincuenta por ciento no utilizan esta herramienta; esto indica que desconocen cómo llevar a la práctica esta herramienta.

Chiavenato (2011) indica los beneficios de la planificación estratégica que da claridad de la visión de la organización, una debida comprensión de los entornos, un enfoque dirigido, mediante objetivos de largo plazo, y un comportamiento proactivo frente a los elementos del entorno externo, de modo independiente al de los del entorno interno.

La mayoría de colaboradores comentó que sería de ayuda la planificación estratégica en el trabajo porque se logran los objetivos, es una guía, se toman acciones preventivas sin embargo dos colaboradores indicaron que no porque no se conoce sobre el tema.

Como se puede observar en los resultados y en lo que comenta el autor la planificación estratégica no solo se debe de conocer en teoría sino se debe de aplicar en los viveros frutales para apoyarse en la toma de decisiones por lo que se hace fundamental trazar un camino claro que permita alcanzar las metas previstas.

Con el objetivo de identificar el proceso de diagnóstico estratégico que realizan los viveros, se consultó a Steffens (2017) quien refiere que el factor macro es el entorno externo que puede tener un gran impacto en el desarrollo de la empresa y el factor micro describe el entorno competitivo de la empresa.

Así mismo Koontz (2017) refiere que la matriz FODA es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de la organización.

Según los resultados del estudio se observó que los propietarios utilizan el FODA; también indicaron que éste se basa en el análisis del ambiente externo (amenazas y oportunidades) y el ambiente interno (debilidades y fortalezas). También la mayoría mencionó que sí identifican los factores macro y micro. Es trascendental conocer los factores y los entornos a los que enfrenta los viveros. Tanto los propietarios como los colaboradores aseguran que el factor que más les afecta del macroentorno es el económico, y este sin duda redundará en la toma de decisiones correspondientes, sin ignorar o dar menos importancia al factor tecnológico y político. Al analizar el factor microentorno con los propietarios y colaboradores, éstos dan mayor relevancia a los clientes, seguido de los competidores y proveedores.

Al confrontar estos resultados con la teoría se puede identificar que los propietarios y colaboradores tienen conocimiento de la herramienta de diagnóstico FODA y lo utilizan de manera correcta porque identifican los factores internos, y ambiente externo de los viveros, donde se preocupan por la economía y le dan mayor importancia al microentorno para satisfacer las necesidades de los clientes.

En relación al objetivo sobre indicar los elementos de la planificación estratégica utilizados en los viveros de plantas frutales del departamento de Quetzaltenango, el autor menciona lo siguiente:

Benavides, (2014) define la misión que es una frase breve que da sentido y dirección a los elementos de un equipo; además sirve como guía en el establecimiento de prioridades. También define la visión como la imagen clara y detallada que un individuo, una empresa o una nación tienen de sí mismos respecto al futuro de la organización.

Thompson (2012) menciona que los valores de una compañía son las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión.

Más de la mitad del total de propietarios de viveros entrevistados comentaron que sí tienen identificada la misión y la visión del vivero. El resto no las tiene identificada, mucho menos documentada.

Tanto los propietarios como los colaboradores de los viveros mencionan que los valores son importantes para realizar sus labores día a día; coincidiendo que el trabajo en equipo es relevante; no restando importancia a un trato justo, integridad y responsabilidad social.

Como se puede observar los propietarios no le dan mucha importancia a la misión y visión de los viveros porque casi la mitad no la aplica por lo que las actividades se realizan sin una misión clara y definida del porqué para qué se hace. Tampoco se tiene un rumbo claro para alcanzar una visión en el futuro.

Martínez, (2012) indica que los objetivos estratégicos se utilizan para hacer operativa la declaración de la misión. Munch, (2015) menciona que las estrategias son cursos de acción general o alternativas, que demuestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

Chiavenato (2011) indica que las organizaciones que planifican su estrategia registran un desempeño superior al de las que no lo hacen. La planificación estratégica tiene tres niveles: planes estratégicos, planes tácticos y planes operacionales.

Los propietarios de los viveros de plantas frutales mencionan en su mayoría que sí tienen objetivos y estrategias en el vivero, la cual les beneficia al lograr sus metas y brindar calidad. Como también mencionan hacerlo de una manera empírica. Los colaboradores en su mayoría indican conocer los programas que realizan dentro del vivero.

La mayor parte de propietarios que comentó que sí cuentan con objetivos y estrategias definidas en el vivero para lograr metas, indicaron que lo hacen por la calidad de los productos, para ofrecer precios asequibles y por la producción orgánica que tienen, sin embargo, los que no lo utilizan lo hacen porque no tienen conocimiento al respecto y trabajan de manera empírica.

Como se observa en los resultados los propietarios sí le dan importancia a los objetivos y estrategias en el vivero; esto es una fortaleza porque les permite identificar oportunidades de mercado y aplicar estrategias relacionadas con la calidad y precios para ser más competitivos.

Munch, (2015) menciona que un programa es un esquema en donde se establecen: la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución y Koontz, (2017) explica que un presupuesto es un informe de los resultados esperados, lo cual se expresa en términos numéricos.

Al realizar la investigación se logra identificar que la mayoría de propietarios no documenta sus programas y presupuestos. Los que la documentan mencionan que les ayuda a conocer la rentabilidad y manejo adecuado. Quienes no documentan aducen no tener tiempo, no los consideran necesarios o no saben hacerlo. Los colaboradores indican que colaboran con información para que los gerentes puedan realizar el presupuesto en la producción del vivero al realizar las compras de insumos y tener mayor cobertura del mercado.

La mayoría de propietarios entrevistados indican que preparan planes para alcanzar sus objetivos que es tener mayor cobertura de mercado y brindar calidad. De los diferentes tipos de planes en los que se enfocan más es en los operacionales. Los colaboradores mencionan que sí son informados de los planes operacionales, mientras un grupo de colaboradores dicen no saber de los mismos.

Robbins (2015) indica que el análisis del punto de equilibrio es una técnica utilizada para identificar el punto en el que el ingreso total es suficiente para cubrir los costos totales.

Al realizar el análisis a los propietarios de las herramientas mencionadas en la boleta, la mayoría conoce el análisis de punto de equilibrio y el árbol de decisión, pero también una cantidad

considerable menciona no conocer ninguna de ellas. Los colaboradores indican que el análisis punto de equilibrio es la que la mayoría utiliza.

Para llevar a cabo una planificación estratégica adecuada existen distintas herramientas de apoyo que permiten que esta se lleve a cabo entre estas el punto de equilibrio que debe de ser aplicado en los viveros según la línea de productos para conocer que cantidades deben de vender para obtener rentabilidad.

Robbins (2005) explica que la gráfica de Gantt es un mecanismo simple, pero importante, con el que se detalla fácilmente qué deben hacer para terminar un trabajo o un proyecto y para evaluar si una actividad está adelantada, a tiempo o retrasada.

El total de colaboradores indican que no utilizan la Gráfica de Gantt como apoyo, solamente programas que supervisan periódicamente, esto es una forma empírica del uso de la gráfica de Gantt.

En dicha investigación se pudo constatar que los propietarios de viveros de plantas frutales del departamento de Quetzaltenango, manifiestan que de los beneficios de la planificación estratégica que más les ayudarían es la claridad de la visión estratégica en la organización y la debida comprensión de un entorno cambiante y competitivo.

VI. CONCLUSIONES

- Se determinó que más de la mitad de viveros de plantas frutales del departamento de Quetzaltenango conocen qué es una planificación estratégica, sin embargo, no todos lo utilizan y los que lo aplican que son 12 de 27, lo hacen para alcanzar una mayor producción. Algunos también comentaron que se aplica de forma empírica, sin datos escritos y plasmados, por lo que desconocen su misión, visión y objetivos.
- Se identificó que los propietarios y colaboradores de los viveros de plantas frutales en el proceso de diagnóstico detectan algunos factores del macro y micro entorno que les afectan como lo económico, tecnológico, ecológico y político. En el caso del micro entorno consideran importante en primer lugar a los clientes seguido de los competidores y los proveedores; sin embargo, no tienen por escrito el diagnóstico del vivero.
- Se indicaron los elementos de la planificación estratégica donde más de la mitad de propietarios de viveros de plantas frutales tienen identificada la misión y visión; y al valor que le dan mayor importancia es al trabajo en equipo y trato justo. La mayoría de viveros cuentan con objetivos y estrategias; pero más de la mitad indican no documentar sus programas y presupuestos. Los colaboradores indicaron conocer objetivos, presupuestos y programas; para ellos el valor más relevante es el trato justo. Sin embargo, la mayoría de los elementos no los tienen documentados.
- Se describieron los tipos de planes que utilizan los viveros frutales del departamento de Quetzaltenango, donde el plan operativo es al que le dan mayor importancia. Este abarca tareas y actividades específicas como: preparación de tierra, semilla, injerto, siembra, poda, venta y asesoría a los clientes.
- Se verificó que las herramientas más utilizadas por los propietarios y colaboradores son: El punto de equilibrio y algunos aplican el árbol de decisión, sin embargo, muchos desconocen estas herramientas.

- Se estableció que los propietarios y colaboradores no conocen claramente todos los beneficios al hacer uso de la planificación estratégica, pero comentaron que se ayudarían por la claridad de la visión estratégica de la organización y también tendrían una debida comprensión de un entorno cambiante y competitivo

VII. RECOMENDACIONES

- Es importante que se implemente la planificación estratégica dentro de los viveros de plantas frutales del departamento de Quetzaltenango con el apoyo de una guía de aplicación del proceso de planificación estratégica que los propietarios puedan consultar en cualquier momento.
- Dentro del proceso de diagnóstico los propietarios de los viveros de plantas frutales deben conocer cómo se puede realizar un FODA, identificar los factores internos y externos como el macro y micro entorno para plantear correctamente los objetivos en una planificación estratégica.
- Los viveristas deben llevar a cabo los objetivos y las estrategias establecidas, con metas a corto plazo que contribuyan con la productividad del vivero, con el fin de cumplir con la misión y visión determinada, de manera que todo vaya documentado en una planificación estratégica.
- Se debe instruir con una guía del proceso de planificación estratégica a los propietarios y colaboradores de los viveros de plantas frutales sobre la realización de un diagnóstico y la aplicación de los elementos de la planificación con actividades específicas para cada propietario.
- Se sugiere que los propietarios y colaboradores conozcan estas herramientas de manera formal a través de un taller, que sirva para presentar la guía y que les permita el intercambio de conocimientos.
- Es conveniente que los propietarios y los colaboradores comprendan debidamente los beneficios de la planificación estratégica y la apliquen apropiadamente en los viveros de plantas frutales del departamento de Quetzaltenango.

VIII. REFERENCIAS

- Aiteco Consultores. (2019). *Qué es un Diagrama de Flujo de Proceso o Flujograma*. Recuperado de <https://www.aiteco.com/diagrama-de-flujo/>
- Armijo, M. (2011). Manual planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. CILPES-CEPAL. Recuperado de <http://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM69MA.pdf>
- Beltran, J. (2015). *Análisis del modelo de desarrollo guatemalteco*. Guatemala: Analistas independientes de Guatemala. Recuperado de <http://fullxela.wordpress.com>.
- Benavides, R. (2014). *Administración*. (2ª. Ed.). México: McGraw Hill.
- Boix (2017). *Trabajos básicos en viveros y centros de jardinería*. Ediciones mundi-prensa. Recuperado de <https://www.caucelibros.com/editoriales/editorial-mundi-prensa/trabajos-basicos-en-viveros-y-centros-de-jardineria>
- Cifuentes, L. (2014). *Planificación estratégica en la asociación de dirigentes comunitarios del municipio de San Antonio Palopó del departamento de Sololá*. (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango.
- Chiavenato, I. (2011). *Planeación Estratégica, Fundamentos y Aplicaciones*. (2ª. Ed.). México: Mc-Graw Hill Interamericana.
- Daccach J. (2013, 25 de abril) artículo “Del dicho al hecho” *Revista de Gerencia*, recuperado de <http://www.degerencia.com>.
- David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. (15ª. Ed.). México: Pearson.
- Del Cid, A., Méndez, R. y Sandoval, F. (2011) *Investigación. Fundamentos y Metodología*. (2ª. Ed.) México: Pearson Educación.
- Foru, B. y Saila, N. (s.f.). *Injertos en Frutales*. Diputación floral de Bizcai. Departamento de Agricultura.
- Garrido, R. (2016, 24 de octubre) *Planificación estratégica del ejército de Guatemala. Siglo 21*. Recuperado de [S21.gt/2016/10/24/ejercito-Guatemala/](https://www.siglo21.com.gt/2016/10/24/ejercito-Guatemala/)
- Hellriegel, D. Jackson, S. y Slocum, J. (2011). *Administración* (11va. Ed.) México: McGraw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista P. (2014) *Metodología de la Investigación*. (6ª. Ed.) USA. McGrw-Hill Education.

- Huertas, J. y Rodríguez, G. (2014). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. (2ª. Ed). México: Pearson Educación.
- Irigoyen, J. (2005). *Guía técnica de semilleros y viveros frutales*. Ministerio de agricultura y ganadería, programa nacional de frutas de El Salvador, San Salvador. C.A.
- Koontz, H. Weihrich, H. Cannice, M. (2017). *Administración una perspectiva global y empresarial*. (15ª. Ed.). México: Mc-Graw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Koontz, H. & Weihrich, H. (2013). *Elementos de Administración, enfoque internacional e innovación*. (8ª. ed.) México: Mc-Graw Hill.
- Lobato, F. (2013). *Administración, Gestión y Comercialización en la pequeña Empresa*. Editorial MACMILLAN profesional.
- Luna, A. (2014). *Administración Estratégica*. (1ª. Ed.). México: Grupo Editorial Patria, S.A. DE C.V.
- Martínez, D. y Milla, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico a través del cuadro de mando integral*. Recuperado de: <https://play.google.com/books/readers>.
- Mérida, V. (2012). *Planificación Estratégica para una efectiva recolección y tratamiento de desechos sólidos, en la empresa Aseo del Valle, ubicada en la ciudad de Huehuetenango*. (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango.
- Munch, L y García J. (2015). *Fundamentos de administración*. (9ª. Ed). México: Trillas,
- Parada, F. (2003). *Manejo de semilleros y viveros frutícolas en Boletín Técnico*. Centro Nacional De Tecnología y Agropecuaria Forestal, Centa. Mag, El Salvador. .p.28.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2015). *Administración*. (12ª. ed.). México: Prentice-Hall.
- Socorro, F. (2014, 25 de febrero). Artículo “*La planificación estratégica en las PYMES*” recuperado <http://degerencia.com>.
- Steffens, G. (2017). *El análisis PESTEL. Asegure la continuidad de su negocio*. En50minutos.es Recuperado de: www.en50minutos.es
- Thompson A. y Strickland A. (2008). *Administración Estratégica*. (18ª. Ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores Companies, S.A. DE C.V.

ANEXOS

Anexo 1: Guía de aplicación del proceso de planificación estratégica en viveros de plantas frutales del departamento de Quetzaltenango



Elaborado por Mildred Reyes

Noviembre, del 2020

Introducción

Un desafío para muchas empresas es conocer cómo van a afrontar la competencia y la globalización. Una técnica fundamental para poder responder exitosamente a esta situación es la planificación estratégica. El administrador moderno debe, básicamente gestionar las oportunidades coyunturales para que las variaciones en el mercado, la falta de conocimientos y los adelantos tecnológicos no se conviertan en amenazas para su organización. La supervivencia de los viveros dependerá de la capacidad que tenga para convertir sus recursos y procesos en fortalezas y no en debilidades y vulnerabilidades.

Consecuentemente, se propone realizar una guía detallando el proceso que conlleva realizar una planificación estratégica en los viveros de plantas frutales del departamento de Quetzaltenango, con la propuesta se pretende lograr que los propietarios y colaboradores adquieran conocimiento aplicable y así motivarlos a que realicen un papel importante, eficaz y eficiente y con un mapa trazado de la ruta que deben de seguir para seguir en el mercado y aun mejor, crecer sólidamente. Para dar a conocer la guía se realizará un taller virtual a través de 3 módulos con los temas que contiene la guía.

Justificación

La planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa.

Los viveros de producción de plantas frutales en Quetzaltenango son de suma importancia debido a su participación en el desarrollo agrícola, proveen plantas de materiales genéticamente mejorados a los agricultores, mediante la generación de una base de desarrollo económico departamental. El proceso productivo de un vivero está sometido a innumerables riesgos de diferente índole como el político, económico, sociocultural, tecnológico y legal por lo que es indispensable aplicar la planificación estratégica para tener claridad sobre el rumbo que se sigue y aprovechar las oportunidades.

Según los resultados de la investigación en los viveros de plantas frutales del departamento de Quetzaltenango no se desarrolla el proceso de planificación estratégica que involucra el diagnóstico estratégico: análisis PESTEL, análisis de las 5 fuerzas de Porter y el análisis FODA; los elementos del proceso que son: misión, visión, valores, objetivos, estrategias, programas y presupuestos; por lo que se presenta a través de la guía la información necesaria para aplicar la planificación estratégica en los viveros, que servirá para la toma de decisiones de los propietarios y las acciones que se deben implementar. Así mismo se pretende crear un ambiente donde se compartan valores específicos que beneficiará el rendimiento y éxito de la empresa para cumplir con los objetivos propuestos y alcanzar ventajas competitivas.

Se observó en la investigación que más de la mitad de los propietarios de los viveros de plantas frutales no cuentan con planificación estratégica, algunos otros la poseen de manera empírica sin datos escritos y plasmados, y esto repercute en que el personal desconoce el rumbo de los viveros, ya que no saben cuál es la misión, visión, valores objetivos y valores.

Por lo tanto, es necesario enfatizar sobre los beneficios que tiene para los viveros de plantas frutales la utilización de la planificación estratégica, con lo que se lograría un funcionamiento óptimo.

La propuesta está dirigida específicamente a los propietarios y colaboradores de los viveros de plantas frutales del departamento de Quetzaltenango.

Objetivo general

Presentar una guía de aplicación del proceso de planificación estratégica a los propietarios de los viveros de plantas frutales del departamento de Quetzaltenango de una forma práctica y clara.

Objetivos específicos

1. Indicar de qué manera se lleva a cabo un diagnóstico estratégico en los viveros de plantas frutales.
2. Detallar de forma ordenada los elementos del proceso de planificación estratégica a aplicar en el vivero.

3. Brindar conocimientos a los propietarios de los viveros sobre cómo elaborar un diagrama de Gantt que sirva de guía para toda la etapa de producción.
4. Dar a conocer paso a paso a través de la guía, cómo realizar un punto de equilibrio y los beneficios para la toma de decisiones en los viveros de plantas frutales.
5. Presentar un taller de a los propietarios y colaboradores de viveros para la aplicación de la guía del proceso de planificación estratégica en los viveros de plantas frutales.

Desarrollo de la Propuesta

Responsable

La responsabilidad de implementar esta guía en los viveros de plantas frutales del departamento de Quetzaltenango son los 27 propietarios.

Alcance.

La guía de aplicación del proceso de planificación estratégica en los viveros de plantas frutales del departamento de Quetzaltenango está dirigida a los 27 propietarios y 21 colaboradores que trabajan actualmente en los mismos quienes tendrán un ejemplar para su consulta y utilización.

Metodología

La guía de aplicación del proceso de planificación estratégica se presentará en forma digital e impresa de manera práctica con ejemplos de cómo se puede aplicar en los viveros de plantas frutales del departamento de Quetzaltenango.



¿Qué es una planificación estratégica?

Es el proceso que pueden utilizar los viveros de plantas frutales para hacer un análisis interno y externos de la empresa, donde se plantea la misión y visión, así como las metas globales. También se crean y seleccionan en la planificación las estrategias generales que se pueden aplicar en los viveros para asignar los recursos necesarios y alcanzar las metas. Abarca a toda la empresa y se utiliza para formular estrategias que aborden con efectividad las oportunidades y amenazas que se derivan de las fortalezas y debilidades detectadas.

¿Qué beneficios conlleva para los viveros de plantas frutales la utilización de la planificación estratégica?

- Se descubren nuevas oportunidades de negocio para los viveros.
- Facilita el mejoramiento de la producción en los viveros.
- Contribuye al incremento y diversificación de la producción frutícola.
- Se desarrollan cursos de acción para los viveros porque se plantean estrategias y tácticas.
- Comprende la incertidumbre y los riesgos de diversas opciones para los viveros: riesgos económicos, ambientales, legales, políticos, de mercado.
- Se aumenta la posibilidad de que el vivero alcance sus metas porque produce cambios deseables, mantiene su estabilidad y mejora la productividad.
- Se registran crecimientos a largo plazo para seguir siendo rentable y sobrevivir en el mercado

Para llevar a cabo la planificación estratégica del vivero se inicia con un análisis de la empresa por lo que a continuación se detalla el diagnóstico estratégico para los viveros.

HERRAMIENTAS DE DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO EN VIVEROS DE PLANTAS FRUTALES



1



Es una herramienta de diagnóstico que permite a los propietarios de los viveros identificar las grandes tendencias y cambios macroeconómicos que podrían tener un gran impacto para el desarrollo de la empresa, como las variables políticas, económicas, socioculturales, tecnológicas, ecológicas y legales. El objetivo es identificarlas según su impacto, positivo o negativo para los viveros para prepararse en la toma de decisiones y creación de estrategias.

Ejemplo de análisis PESTEL para un vivero de plantas frutales

Cuadro No. 1 de análisis político

ANALISIS PESTEL ENTORNO POLITICO				
No.	Variables políticas por analizar	Calificación de la variable		
		A	B	C
		Muy importante	Medianamente importante	No es relevante
1	Procesos y entidades regulatorias. En el MAGA se cuenta con el departamento de normas y regulaciones para certificar las plantas de los viveros.	X		
2	Políticas gubernamentales		X	
3	Periodo gubernamental y cambios		X	
4	Financiamiento e iniciativas	X		
5	Proyectos políticos		X	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro No. 2 de análisis económico

ANALISIS PESTEL ENTORNO ECONOMICO				
No.	Variables económicas por analizar	Calificación de la variable		
		A	B	C
		Muy importante	Medianamente importante	No es relevante
1	Tasa de interés		X	
2	Inflación	X		
3	Poder adquisitivo		X	
4	Tipos de cambio		X	
5	Exceso de oferta	X		

Fuente: Elaboración propia

Cuadro No. 3 de análisis sociocultural

ANALISIS PESTEL ENTORNO SOCIOCULTURAL				
No.	Variables Socioculturales por analizar	Calificación de la variable		
		A	B	C
		Muy importante	Medianamente importante	No es relevante
1	Cultura			X
2	Clases sociales		X	
3	Demografía,		X	
4	Educación			X
5	Cambios en el nivel de ingresos	X		

Fuente: Elaboración propia

Cuadro No. 4. de análisis tecnológico

ANALISIS PESTEL ENTORNO TECNOLOGICO				
No.	Variables Tecnológicas por analizar	Calificación de la variable		
		A	B	C
		Muy importante	Medianamente importante	No es relevante
1	Innovación en las TIC (Tecnologías de información y comunicación)		X	
2	Investigación en I + D (Investigación y desarrollo)		X	
3	Modernización y cambios técnicos		X	
4	Sistemas de riego Telemático	X		

Fuente: Elaboración propia

Cuadro No. 5 de análisis Ecológico

ANALISIS PESTEL ENTORNO ECOLOGICO				
No.	Variables Ecológicas por analizar	Calificación de la variable		
		A	B	C
		Muy importante	Medianamente importante	No es relevante
1	Leyes de protección medioambiental	X		
2	Regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos	X		
3	Cambios climáticos	X		
4	Reciclaje de residuos		X	
5	Normas ecológicas	X		

Fuente: Elaboración propia

Cuadro No. 6 análisis Legal

ANALISIS PESTEL ENTORNO LEGAL				
No.	Variables Legales por analizar	Calificación de la variable		
		A	B	C
		Muy importante	Medianamente importante	No es relevante
1	Legislación del país		X	
2	Licencias		X	
3	Leyes sobre el empleo	X		
4	Leyes de salud y seguridad laboral	X		
5	Sectores protegidos o regulados		X	

Fuente: Elaboración propia



Las 5 fuerzas de Porter es un modelo elaborado por el economista Michael Porter, basada en un análisis completo de una empresa, en este caso se analizarán a los viveros de plantas frutales en el departamento de Quetzaltenango, con el objetivo de saber en dónde se encuentra situada respecto a la competencia en este momento.

Las 5 fuerzas les indicarán a los propietarios cómo usar la estrategia competitiva a su favor y además a determinar la rentabilidad que se puede tener en el mercado a un plazo determinado.

La primera fuerza es la amenaza de nuevos competidores: Donde el propietario del vivero debe detectar y analizar a las empresas con el mismo giro o con productos similares como por ejemplo otros viveros de árboles frutales que ofrezcan productos iguales como cítricos, aguacates, manzanas, peras, ciruelas dependiendo el clima donde se ubican.

Esta amenaza puede llegar a depender de barreras de entrada que son: calidad del material vegetativo, requerimiento de capital, tenencia de la tierra, controles fitosanitarios, políticas gubernamentales y ventajas de costos independientes.

Segunda fuerza es el poder de negociación con los proveedores: proporciona las herramientas necesarias a los proveedores de la empresa para alcanzar los objetivos establecidos, descuentos de insumos, insumos importados, precios de los insumos para los viveros como: fertilizantes, insecticidas, abonos foliares.

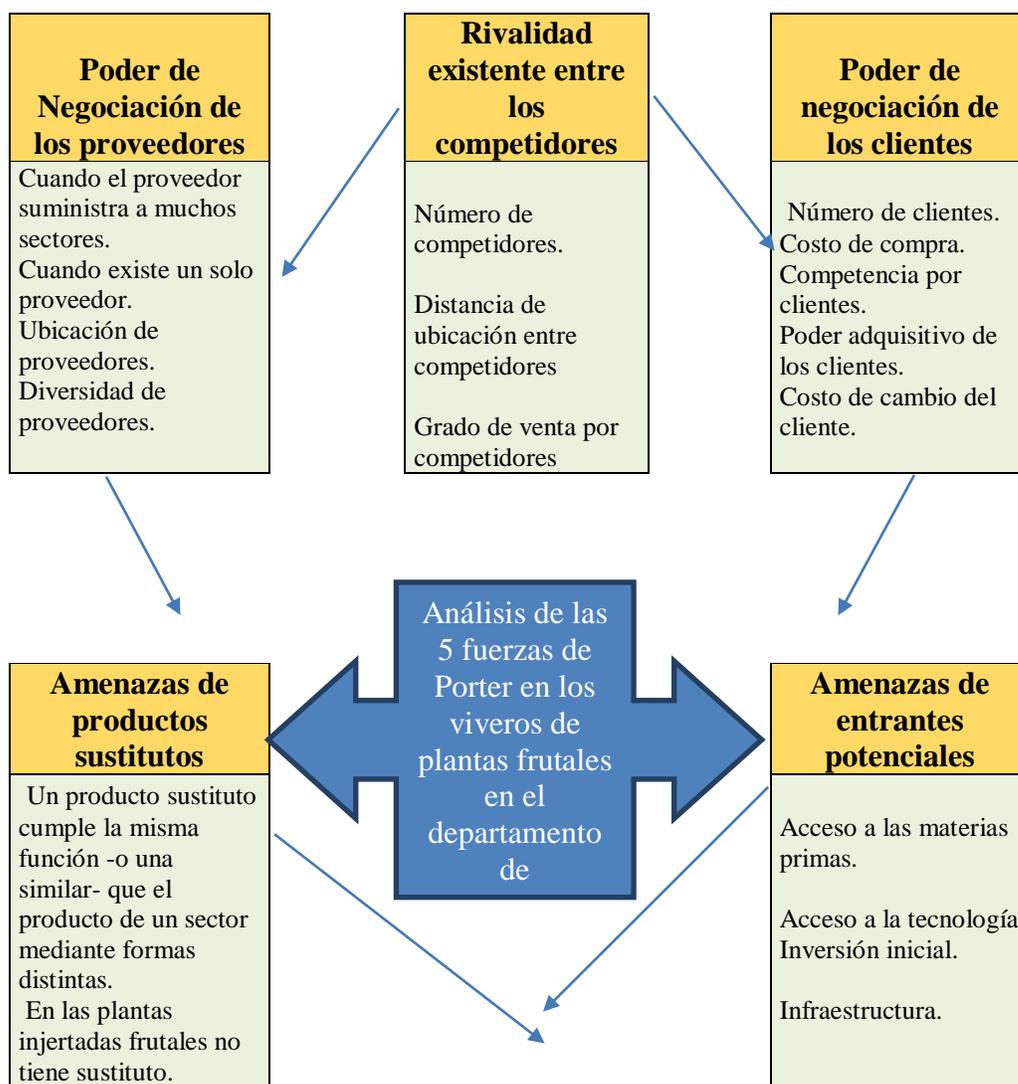
Tercera fuerza es el poder de negociación con los clientes: Los clientes de ahora están informados, esto hace que los clientes de los viveros se vuelvan cada vez más exigentes y por lo tanto exijan una reducción de costos en los productos de una forma notable. Por lo que se les deben

de ofrecer servicios post venta como asesoría técnica, capacitación en el manejo de las plantaciones, precios competitivos. También se debe tomar en cuenta el volumen de compra

Cuarta fuerza es la amenaza de productos sustitutos: En los viveros frutales no se han detectado los productos sustitutos.

Quinta fuerza es la rivalidad entre competidores: Se detecta por la existencia de estrategias de los viveros de plantas frutales para un mayor posicionamiento en el mercado. Estos usan tácticas como precios competitivos de las plantas frutales, publicidad, incremento de servicios, valor agregado.

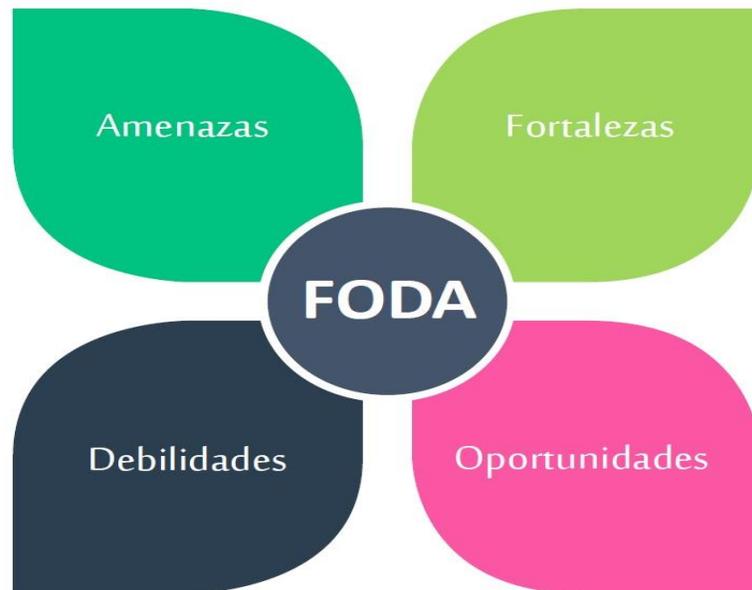
Figura No.1 Análisis de las 5 fuerzas de PORTER



Fuente: Elaboración propia

3.

Diagnóstico FODA



Se refiere a una herramienta de diagnóstico que define a través de una matriz la situación actual de los viveros frutales para la comparación de amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas.

Cuadro No.7 FODA de un vivero

<p>Factores internos</p> <p>Factores externos</p>	<p>Fortalezas internas (F)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Plantas de alta calidad -Ubicación accesible. -Terreno espacioso -Jardín clonal -Recurso humano calificado -Asistencia técnica post-venta. -Buen clima laboral. -Capacidad de adaptación del proceso producción de todo tipo de planta frutal. 	<p>Debilidades internas (D)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Baja capacidad de producción -Poco recurso hídrico. -No cuenta con página web. -No se manejan redes sociales. -Nula participación en ferias agrícolas. -Falta de una estructura organizada
<p>Oportunidades externas (O).</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ganar cuota de mercado. -Menos competitividad a nivel regional. -Disminución riesgo político en cambios bruscos a normativas y leyes. -Préstamos a través del MAGA. -Política Agraria. 	<p>Estrategia FO: maxi-maxi.</p>	<p>Estrategia DO: mini-maxi</p>
<p>Amenazas externas (A)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Falta de recurso económico. -Aparición de nuevas patologías. -Fuertes heladas. -Costo de los Insumos. -Crisis económica. -Falta de acceso a créditos agrícolas. 	<p>Estrategia FA: maxi-mini</p>	<p>Estrategia DA: mini-mini</p>

Fuente: Elaboración propia

ELEMENTOS DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA
QUE SE PUEDEN APLICAR EN EL VIVERO



1.



La misión se refiere a una frase breve que da sentido y dirección al funcionamiento de los viveros de plantas frutales. Debe ser específica para servir como guía de prioridades. Debe ser una declaración clara de lo que es y hace el vivero, aclarar el propósito o razón de ser y debe describir el producto, y valor que percibe el cliente.

Preguntas frecuentes para elaborar la Misión de los viveros de plantas frutales:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué buscamos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Dónde lo hacemos?
- ¿Por qué lo hacemos?
- ¿Para quién trabajamos?

Misión sugerida para los viveros de plantas frutales

Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de plantas frutales de calidad, generadora de los más altos rendimientos en los cultivos. Trabajamos directamente con pequeños, medianos y grandes productores de árboles frutales mejorando los estándares de calidad en el mercado frutícola; brindando asistencia y asesoría técnica de excelencia a nuestros agricultores por medio de profesionales altamente calificados.

Cuadro No. 8 Formato para redactar la misión del vivero de plantas frutales

Somos.....

Fuente: Elaboración propia

2.



La visión es el camino al cual se dirige el vivero a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad. La visión denominada como el SUEÑO de la empresa, su propósito es ser el motor y la guía del vivero de plantas frutales, para poder alcanzar el estado deseado.

Preguntas frecuentes para elaborar la Visión del vivero de plantas frutales:

- ¿Cuál es la imagen deseada para el vivero?
- ¿Cómo será en el futuro?
- ¿Qué se hará en el futuro?
- ¿Qué actividades se desarrollarán en el futuro?

Visión sugerida para los viveros de plantas frutales

Aspiramos a ser un vivero líder en producción de plántulas de calidad en el mercado frutícola local y nacional; satisfaciendo las expectativas y reconocidos por nuestros clientes; nos comprometemos a preservar la diversidad genética respetando los entornos naturales y todos los elementos vitales para la vida en el planeta.

Cuadro No. 9. Formato para redactar la visión del vivero de plantas frutales

Ser.....

Fuente: Elaboración propia

3.



Los valores dentro de los viveros son las creencias, características y normas conductuales que los propietarios determinen para guiar el cumplimiento de su misión y visión. Tienen implicaciones sociales de desarrollo en las dinámicas de trabajo y en el servicio al cliente. Es vital que todos los colaboradores los conozcan; de lo contrario, se pueden tener conflictos que parezcan que no tienen solución o que no hay dirección en las actividades del vivero.

Se sugieren los siguientes valores para la creación de un ambiente de trabajo agradable y colaborativo en los viveros, especialmente cuando se realizan contrataciones de personal temporal en algunas etapas del proceso de producción.

Los valores más importantes en los viveros de plantas frutales son los siguientes:

Valores sugeridos para los viveros de plantas frutales

TRABAJO EN EQUIPO

Establece que el trabajo de un grupo bien sincronizado es mejor, que lo que pueden hacer individualmente.

TRATO JUSTO:

Es la participación de las personas trabajadoras en los procesos de toma de decisión de los viveros, el reconocimiento del trabajo realizado y la identificación de los valores dentro de los viveros con los del empleado.

INTEGRIDAD:

Es un valor que permite a la persona respetarse y respetar sus ideas, siendo fiel a sus propios principios.

RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL:

En las actividades que se realicen en el vivero valorar, cuidar y conservar todos los elementos vitales para la vida en el planeta, cumpliendo con las leyes que regulen los impactos negativos en el medio ambiente.

4.



Los objetivos estratégicos de los viveros de plantas frutales se utilizan para hacer operativa la declaración de misión. Es decir, ayudan a proporcionar dirección a los viveros. Para que los objetivos tengan sentido necesitan satisfacer varios criterios.

- Mesurables: Debe haber al menos un indicador o criterio que mida el progreso hacia el cumplimiento del objetivo para el vivero.
- Específicos: Esto proporciona un claro mensaje en cuanto a qué necesita ser realizado en el vivero.
- Apropriados: Debe ser consistente con la misión y visión del vivero.
- Realistas. Debe ser un objetivo alcanzable, dadas las capacidades de la organización y las oportunidades del entorno. En esencia debe ser desafiante y factible para el vivero.

Objetivo sugerido para los viveros de plantas frutales

Expandir la producción de plantas frutales al mercado regional a través de la diversificación según los diferentes climas en un 20% en un año.

Cuadro No.10. Formatos para los objetivos de los viveros de plantas frutales

Prioridad	Verbo en infinitivo	Objetivo estratégico	a través de	factores claves de éxito	cantidad	tiempo
1	Expandir	La producción de plantas frutales al mercado regional	a través de	la diversificación de plantas frutales según los diferentes climas	en un 20%	en un año

Fuente: Elaboración propia

5.



Las estrategias son cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos de un vivero de plantas frutales para lograr los objetivos

Al establecer las estrategias es conveniente que seguir tres etapas:

- Determinación de los cursos de acción o alternativas, que consiste en buscar el mayor número de alternativas para lograr cada uno de los objetivos planteados en los viveros.
- Evaluación. Analizar y evaluar cada una de las alternativas, considerando las ventajas y desventajas de cada una de ellas.
- Selección de alternativas. Considerar las alternativas más idóneas en cuanto a factibilidad y ventajas, seleccionando aquellas que permiten lograr con mayor eficiencia y eficacia los objetivos del vivero.

Estrategia sugerida para los viveros de plantas frutales

Diversificación de plantas frutales según los diferentes climas de forma anual.

Cuadro No. 11 Formatos para las estrategias:

Objetivo	Estrategia	Responsable		
	Cómo	Quién	Cuando	Dónde
Expandir la producción de plantas frutales al mercado regional	diversificación de plantas frutales según los diferentes climas	Propietario o administrador del vivero	anualmente	En el vivero
	Visitas a los productores de árboles frutales	Propietario o administrador del vivero	Dos días a la semana	Los departamentos de la región

Fuente: Elaboración propia

6.

Programas

Un programa es un esquema en donde se establecen: la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse en el vivero de plantas frutales para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución. Cada programa tiene una estructura propia y puede ser una serie de actividades dentro de un programa más general.

Para la elaboración de un programa en los viveros de plantas frutales se deben tomar en cuenta los siguientes procedimientos:

Identificar y determinar las actividades comprendidas en el vivero.

Ordenar cronológicamente la realización de las actividades del vivero.

Interrelacionar las actividades, es decir determinar qué actividad debe realizarse antes de otra, qué actividades se dan simultáneamente y cuales deben efectuarse posteriormente.

Asignar a cada actividad la unidad de tiempo de su duración, así como los recursos necesarios

Ejemplos de los programas que se pueden aplicar en los viveros de plantas frutales.

Cuadro No. 12. Ejemplos de programas para los viveros

Programa	Duración
Programa para el proceso de siembra	
Programa de sistema de riego	
Programa de ventas	6 meses
Programa de publicidad	3 meses

Fuente: Elaboración propia

7.

El Presupuesto



El presupuesto se refiere a un instrumento de planificación fundamental para los viveros de plantas frutales porque los obliga a elaborar por adelantado “para una semana o cinco años una compilación numérica de flujos de efectivo, gastos, ingresos, gastos de capital, o utilización de mano de obra.

Cuadro No. 13. Formato de presupuestos

No.	Descripción de actividad	Unidad	Cantidad	Precio unitario	Precio total
1		Unidad	1	Q 0.00	Q0.00
2		Unidad	1	Q 0.00	Q0.00
3		Unidad	1	Q 0.00	Q0.00
4		Unidad	1	Q 0.00	Q0.00
5	Costo total				Q0.00

Fuente: Elaboración propia

Cuadro No. 14 Ejemplo del presupuesto de un vivero

Presupuesto				
Invernadero tipo túnel de 8 metros de ancho y 9 de largo				
No.	Descripción	Cantidad	Valor unitario	Valor Total
1	Tubos galvanizados de 1/2 pulgada de diámetro con rosca y unión	19	Q 79.00	Q 1,501.00
2	Plásticos Duraplast UV de 5 metros de ancho por 60 metros de largo 6 ml de espesor (Rollos)	63	Q 50.00	Q 3,150.00
3	Malla Antiafidos 2.35 de ancho 50 mesh (metros)	50	Q 45.00	Q 2,250.00
4	Abrazaderas de escape de 1 y 1/4 de pulgada	11	Q 12.00	Q 132.00
5	Abrazadera Eléctrica de 3/4 Pulgada	11	Q 2.50	Q 27.50
6	Alambre Galvanizado calibre 14 (libras)	13	Q 23.00	Q 299.00
7	Alambre de amarre (libras)	7	Q 6.00	Q 42.00
8	Grapas para sujetar (caja)	0.5	Q 150.00	Q 75.00
9	Pediluvio 1.50X1.0m	1.5	Q 150.00	Q 225.00
10	Pines fundidos para sujetar invernadero (de mampostería)	22	Q 50.00	Q 1,100.00
11	Mano de obra para construcción de invernadero (Jornales)	10	Q 100.00	Q 1,000.00
12	Mano de obra calificada construcción invernadero	10	Q 200.00	Q 2,000.00
	Sub Total			Q 11,801.50
Sistema de riego por micro aspersión				
13	Manguera lisa de 5/8 " metros lineales	40	Q 2.00	Q 80.00
14	Accesorios para conectar manguera lisa	20	Q 8.00	Q 160.00
15	Manguera 30 cm.	20	Q 8.00	Q 160.00
16	Micro aspersores mm	20	Q 15.00	Q 300.00
17	Té para micro aspersor	20	Q 4.00	Q 80.00
18	Filtro de entrada 120 mesh	1	Q 450.00	Q 450.00
19	Depósito para almacenaje de agua	1	Q 1,000.00	Q 1,000.00
20	Tubo PVC conducción de agua al invernadero 1/2"	3	Q 23.00	Q 69.00
21	Codo PVC 1/2"	4	Q 4.00	Q 16.00
22	Té PVC 1/2"	4	Q 4.00	Q 16.00
23	Uniones PVC 1/2"	4	Q 4.00	Q 16.00
24	Pegamento PVC	1	Q 30.00	Q 30.00
	Sub Total			Q 2,377.00
	TOTAL			Q 14,178.50

Fuente: Elaboración propia

Herramientas de apoyo de la planificación estratégica

1. Grafica de Gantt

Elaboración de la Gráfica de Gantt como guía para toda la etapa de producción en los viveros de plantas frutales

La gráfica de Gantt es una herramienta de control y planificación de proyectos, que muestra anticipadamente las fechas de realización y terminación de las diferentes actividades de un vivero como se detalla a continuación:

Cuadro No. 15. Gráfica de Gantt de producción de Melocotón

GRÁFICA DE GANTT DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE MELOCOTON																	
Fechas de realización en meses y semanas.																	
	Actividades	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
		S1	S2	S3	S4												
No. 1	Recolección de semilla																
No. 2	Escarificación y desinfección de semilla																
No. 3	Preparación de sustrato para el semillero																
No. 4	Llenado de bolsas																
No.5	Colocación de bolsas																
No.6	Trasplante																
No.7	Riego																
No.8	Fertilización																
No.9	Control de plagas																
No.10	Mantenimiento																
No.11	Injertación																
No.12	Mantenimiento febrero																
No.13	Mantenimiento marzo																
No.14	Mantenimiento abril																
No.15	Mantenimiento mayo																
No.16	Mantenimiento junio																

Fuente: Elaboración propia

2 .

Punto de equilibrio

El análisis del punto de equilibrio es un cálculo simple que permite determinar el nivel de ventas necesarias de un vivero para cubrir los costos totales, es decir costos fijos y costos variables, el cual permite determinar la solvencia del vivero y su nivel de rentabilidad

Los beneficios de aplicar el punto de equilibrio en los viveros de plantas frutales son los siguientes:

- Permite conocer a partir de qué cantidad de ventas se empezará a obtener utilidades en los viveros.
- Conocimiento de la viabilidad de un proyecto, al saber si la demanda supera el punto de equilibrio.
- Analizar a partir de qué nivel de ventas puede ser recomendable cambiar un costo variable por un costo fijo o viceversa, por ejemplo, cambiar una comisión sobre ventas por un sueldo fijo en un vendedor de un vivero.
- Conocimiento de qué número de unidades o ventas se deben realizar para lograr cierta utilidad.

Desarrollo paso a paso de un punto de equilibrio para un vivero

Paso 1. Definir costos

En primer lugar, se deben definir los costos de los viveros, lo usual es considerar como costos a todos los desembolsos, incluyendo los gastos de administración y de ventas, pero sin incluir los impuestos o gastos financieros (bonos, intereses de deudas)

Paso 2. Clasificar los costos en Costos Variables (CV) y en Costos Fijos (CF).

Una vez que se han determinado los costos que se utilizan para hallar el punto de equilibrio, se clasifican o dividen éstos en Costos Variables y en Costos Fijo.

Costos Variables: son los que varían de acuerdo con los cambios en los niveles de actividad, están relacionados con el número de unidades vendidas, volumen de producción en el vivero, por ejemplo, materia prima e insumos, combustible, salario por horas.

Costos Fijos: son costos de los viveros que no están afectados por las variaciones en los niveles de actividad, por ejemplo, alquileres, agua, luz, depreciación y seguros de cosecha.

Paso 3. Hallar el costo variable unitario

En tercer lugar, se determina el Costo Variable Unitario (Cvu), de un vivero, el cual se obtiene al dividir los Costos Variables totales entre el número de unidades a producir.

Paso 4. Aplicar la fórmula del punto de equilibrio

La fórmula para hallar el punto de equilibrio es:

$$(P \times U) - (Cvu \times U) - CF = 0$$

Donde:

P: precio de venta unitario.

U: unidades del punto de equilibrio, es decir, unidades a vender de modo que

los ingresos sean iguales a los costos.

Cvu: costo variable unitario.

CF: costos fijos

El resultado de la fórmula será en unidades físicas, si se quiere hallar el punto de equilibrio en quetzales, simplemente se multiplica el resultado por el precio de venta.

Paso 5. Comprobar resultados.

Una vez hallado el punto de equilibrio, se compruebe a través del uso del Estado de Resultados.

Paso 6. Analizar el punto de equilibrio.

Y, por último, una vez hallado el punto de equilibrio y comprobado a través del Estado de Resultados, se analiza, cuánto se necesita vender en el vivero para alcanzar el punto de equilibrio, cuánto se debe vender para lograr una determinada utilidad, cuál sería la utilidad si se vendiera una determinada cantidad de plantas en el vivero.

Ejemplo de cómo hallar el punto de equilibrio en un vivero en la producción de plantas de durazno melocotón, variedad Salcajá.

Costos fijos

Sueldo de dos empleados anual	Q 75,734.00	
Arrendamiento del local del vivero anual	Q 12,000.00	
Servicios básicos anual	<u>Q. 6,000.00</u>	
		93,734.00

Costos variables

Recolección de semilla	
Llenado de bolsa	
Costo de bolsa	
Costo de Vareta	
Costo por injerto	
Total, del costo variable unitario	Q4.80

Precio unitario de la planta	Q 12.00
Costo Variable	Q 4.80
Costo fijo	Q 93,734.00

PE= CFT/P-CV

$$\frac{93,734.00}{12-4.80} = \frac{93,734.00}{7.20} = 13,018.61 \text{ plantas de durazno melocotón al año.}$$

Al vender 13,019 plantas se estaría alcanzando el punto de equilibrio en el vivero.

Actualmente se tiene una producción anual de plantas de durazno melocotón de 35,000 unidades.

Taller de socialización para la aplicación de la guía del proceso de planificación estratégica en los viveros de plantas frutales del departamento de Quetzaltenango

Desarrollo del taller virtual

El taller además de transmitir conocimientos busca de manera práctica dar a conocer cómo realizar un diagnóstico para analizar la situación actual del vivero, cómo redactar una misión visión y valores. También enseña con formatos cómo plantear objetivos, estrategias y procedimientos que se deben desarrollar para alcanzar la rentabilidad de los viveros y la satisfacción de los clientes.

El taller está dividido en 3 módulos para 3 sesiones en una plataforma virtual de dos horas y media cada módulo, el primero que instruye sobre el diagnóstico estratégico con 3 temas: PESTEL, análisis de las 5 fuerzas de Porter y análisis FODA. El módulo 2 con la misión, visión y valores, así como los objetivos, estrategias programas y presupuestos.

Se detallan los objetivos, el alcance, las políticas, metodología y perfil del capacitador para realizar el taller. También se presenta al final el cronograma y presupuesto, que en total suma un mil setecientos sesenta quetzales exactos (Q1,760.00)

Alcance Pedagógico –didáctico

Se pretende que los 27 propietarios y 21 colaboradores de los viveros frutales del departamento de Quetzaltenango conozcan y apliquen a través del taller todos los pasos del proceso de planificación estratégica en los viveros desde el diagnóstico de la empresa hasta el diagrama de Gantt.

Convocatoria para la participación del taller

La convocatoria para que participen los propietarios y colaboradores de los viveros frutales del departamento del Quetzaltenango se realizará a través de una invitación digital enviada por correo electrónico donde se le invitará al taller virtual y se les indicará que se les regalará un ejemplar de la guía de aplicación del proceso de planificación estratégica para su empresa.

Responsable del taller

La responsabilidad de implementar el taller para la aplicación de una Guía del proceso de planificación estratégica en los viveros frutales del departamento de Quetzaltenango es la autora de la investigación Mildred Reyes Ramírez, quien deberá supervisar la ejecución del programa con el único fin de apoyar la aplicación de la planificación estratégica en estas empresas.

Metodología

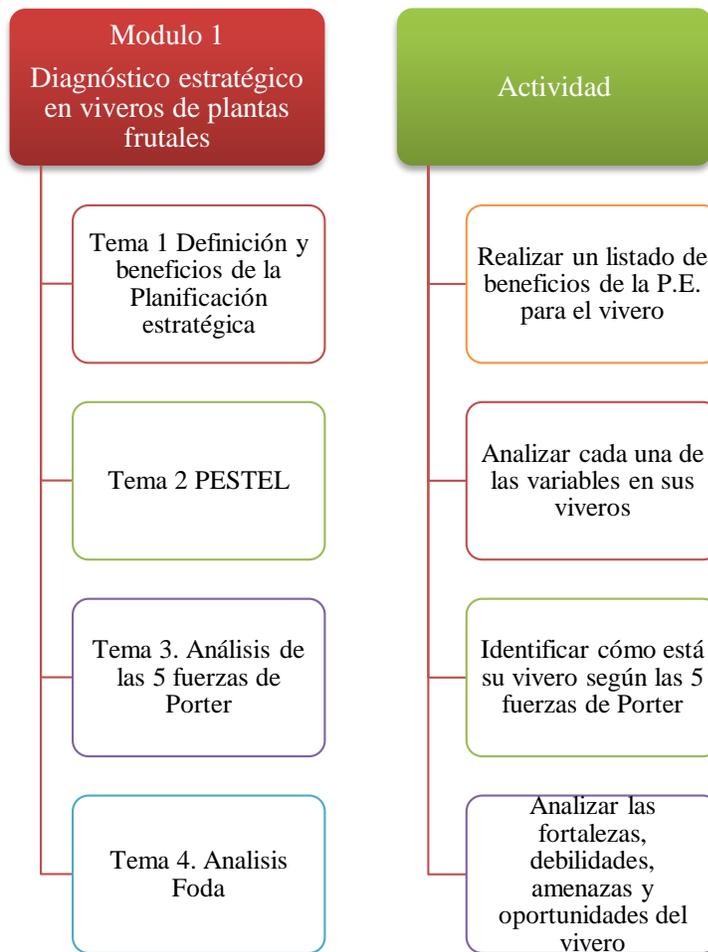
Se impartirán los temas del taller a través de una aplicación virtual y se promoverá la participación de los propietarios y colaboradores de los viveros del departamento de Quetzaltenango para la práctica en la aplicación del proceso de planificación estratégica con el intercambio de experiencias, actividades dirigidas, preguntas y respuestas, lo que será impartido y controlado por el experto conocedor de los temas del taller.

Se hará entrega del material didáctico días antes del taller, enviándolo por una empresa de encomiendas a los propietarios de cada vivero, que consta de la guía de aplicación del proceso de planificación estratégica, para lo cual se revisarán los ejemplos y los formatos que pueden desarrollarse en las actividades del taller. Luego se pasarán dos evaluaciones para medir la satisfacción de los participantes y los resultados que se generaron para su retroalimentación. También se evaluará el alcance de la planificación estratégica.

Duración y Horario

El taller constará de 3 módulos, que se proponen impartir en el mes de noviembre del 2020 los días sábado 7,14 y 21. Se sugiere que sea de 8 a 10:30 incluyendo el registro de los participantes y la bienvenida.

Módulos, temas y actividades para el taller



Módulo 2
Elementos de la
planificación
Estratégica

Tema 1. Misión,
Visión y valores

Tema 2. Objetivos,
estrategias

Tema 3. Presupuesto

Actividad

Redactar la Misión,
visión y valores del
Vivero

Establecer un objetivo
y una estrategia para el
vivero según formato

Dar un ejemplo del
presupuesto para un
invernadero

Módulo 3
Herramientas de apoyo de
la planificación estratégica

Tema 1. Grafica de Gantt

Tema 3. Análisis del
Punto de equilibrio

Actividad

Realizar una gráfica de
Gantt del proceso de
producción de una fruta

Presentar el punto de
equilibrio de una planta

Recursos materiales para la capacitación virtual

- Equipo audio visual: computadora con cámara y audífonos e internet
- Material didáctico: archivo de evaluación del taller, y archivo de guía de aplicación del proceso de la planificación estratégica para los propietarios y colaboradores de los viveros en físico.
- Presentación en programa Power Point.

Aspectos a tomar en cuenta durante el desarrollo del taller.

- Tener descargada y habilitada la aplicación a utilizar.
- Escuchar atentamente al instructor y tomar notas precisas.
- Puntualidad y permanencia en el taller.
- Proporcionar retroalimentación constructiva y recibirla apropiadamente.
- Los celulares deberán de permanecer apagados durante el taller.

Perfil del instructor

El instructor debe de llenar los siguientes requisitos

Ingeniero agrónomo de preferencia con post grado; con conocimientos y experiencia en el tema de planificación estratégica, con capacidad para expresar ideas claras y concisas a los participantes.

Debe de tener las siguientes características:

- ✓ Líder
- ✓ Dinámico
- ✓ Excelentes relaciones interpersonales.
- ✓ Disponer de tiempo para dar el taller.
- ✓ Manejo de grupos.
- ✓ Habilidad de comunicación.
- ✓ Experiencia en planificación estratégica
- ✓ Conocimientos en capacitaciones en línea.

Se enviará de manera digital a través de un enlace la evaluación del taller al concluir la última etapa del taller.

Evaluación del taller para la aplicación de una Guía del proceso de planificación estratégica en los viveros de plantas frutales del departamento de Quetzaltenango
por los participantes

Día, mes, año: _____

Su opinión es muy importante para nosotros. Nos es sumamente útil para conocer la satisfacción que tiene por la actividad realizada

Sírvase dedicar unos minutos a responder a las preguntas que figuran a continuación, y entregue la hoja de evaluación una vez cumplimentada.

1. ¿Cuán probable es que pueda poner en práctica las enseñanzas aprendidas en este taller de capacitación? (señale con un círculo una de las respuestas)

Muy probable Probable Algo probable
Improbable

2. Enumere tres conocimientos/competencias/actitudes que haya aprendido, que podría poner en práctica en el vivero.

3. La guía que se le entregó en el taller fue pertinente e informativo.

Completamente de acuerdo De acuerdo En
desacuerdo Completamente en desacuerdo

4. ¿Qué opinión le merece la distribución entre presentaciones, discusiones y actividades?

Excelente Buena Regular Mala

5. ¿Cómo considera el tiempo asignado a las presentaciones de los temas?

Suficiente Relativamente suficiente Relativamente insuficiente
Insuficiente

6. ¿Cómo considera el tiempo asignado a las actividades, preguntas y respuestas?

Programa del taller

Programa del taller para la aplicación de una guía del proceso de planificación estratégica en los viveros de plantas frutales del departamento de Quetzaltenango													
Mes	Noviembre del 2020												
Días sábado 7,14,21	Horario matutino												
Actividades	08:00	08:15	08:30	09:00	09:30	10:00	10:15	10:30	11:30	12:00	12:30	12:45	Responsable
Registro de los participantes													
Bienvenida a los propietarios y colaboradores y presentación del Instructor													Mildred Reyes Autora de la propuesta
Módulo I, 7/11/2020 Módulo II 14/11/2020 Módulo II 21/11/2020													Instructor
Evaluación del taller													Mildred Reyes Autora de la propuesta
Despedida y agradecimiento por la participación													Mildred Reyes Autora de la propuesta

Presupuesto del taller

Recursos	Participantes	Costo por participante	Total
Honorarios del instructor: 4 horas de capacitación a Q200.00 la hora	48	Q 16.67	Q 800.00
Equipo: computadora, audífonos, internet	Proporcionado por el instructor	Q -	-
Impresión de los ejemplares de la guía	23 ejemplares, una por vivero	Q 20.00	Q 460.00
Envío de la guía	Costo del envío por guía	Q 25.00	Q 500.00
Total			Q1,760.00

Los gastos que se deben cubrir para impresión y envío de la guía a los viveros, así como realización del taller serán a cargo de la autora de la tesis, Mildred Reyes como parte de su aporte a los Viveros del departamento de Quetzaltenango.

Cuadro de mando integral como herramienta de medición de la aplicación de la planificación estratégica

El cuadro de mando integral se propone como una herramienta para evaluar la implementación de la guía del proceso de planificación estratégica en los viveros de plantas frutales. Se proponen indicadores de medición tanto para la parte de diagnóstico como para los elementos.

Objetivos estratégicos para la aplicación de la guía del proceso de planificación estratégica	Perspectivas	Indicadores	Acciones
Aplicación del diagnóstico estratégico en los viveros	Entorno	Identificación de variables políticas gubernamentales, Conocimiento de las variables económicas: tasa de interés, inflación tipos de cambio que influye en el entorno, Variables socioculturales como: cultura, clases sociales, demografía, educación, Variables tecnológicas para la innovación del sector frutícola, sistemas de riego, investigación y desarrollo.	Evaluación de la implementación del análisis PESTEL, para identificar los aspectos externos que influyen en el aprovechamiento de oportunidad e identificación de riesgos en los viveros de plantas frutales.
	Micro entorno	Identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para los viveros	Evaluación de la implementación de la matriz FODA por medio de un análisis para identificar las fortalezas y debilidades más importantes y las oportunidades que se deben de aprovechar en los viveros.
Aplicación de misión y visión en los viveros	Procesos internos	Establecimiento y documentación de la Misión Establecimiento y documentación de la Visión	Verificación de la rotulación de la misión y visión en los viveros. Conocimiento e identificación de la misión y visión por parte de los colaboradores en los viveros.
Establecimiento de objetivos y estrategias en los viveros	Cientes de los viveros	Objetivos definidos, medibles y con un tiempo establecido para su alcance	Verificación del alcance de objetivos en los viveros Aumento y satisfacción de los clientes de los viveros
	Cientes de los viveros	Estrategias definidas en base a objetivos, aplicación de los diferentes tipos de estrategias	Verificación del desarrollo de las estrategias y el alcance de objetivos en los viveros.
	Proceso interno	Documentación de programas	Verificación de la implementación de programas y gráfica de Gantt para el desarrollo de las actividades agrícolas
Aplicación de programas y tipos de presupuestos en los viveros	Financiero	Identificación de la aplicación de tipos de presupuesto	Verificación de aplicación de presupuestos en infraestructura, implementación de sistemas de riego e inversión para la producción.

Fuente: Elaboración propia

Anexo No.2. Boleta de opinión para propietarios



**Universidad
Rafael Landívar**

Tradición Jesuita en Guatemala

**UNIVERSIDAD “RAFAEL LANDIVAR”
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

No.

BOLETA DE OPINION PARA PROPIETARIOS

La presente boleta de opinión tiene como objeto la recopilación de información para uso académico del estudio de tesis **“Planificación estratégica en viveros frutales del departamento de Quetzaltenango”**, los datos proporcionados son estrictamente confidenciales. De antemano se agradece su colaboración y veracidad de sus respuestas.

- a. ¿Cuánto tiempo tiene su vivero de funcionar? _____
- b. ¿En qué municipio de Quetzaltenango está ubicado? _____

Objetivo General: Determinar la utilización de la planificación estratégica en los viveros de plantas frutales del departamento de Quetzaltenango.

- 1. ¿Sabe usted qué es la planificación estratégica?
Sí _____ No _____
- 2. ¿Usted utiliza una planificación estratégica en el vivero?
Sí _____ No _____
¿Por qué? _____

Identificar el proceso de diagnóstico estratégico en viveros de plantas frutales del departamento de Quetzaltenango.

- 3. ¿Sabe que es un FODA y para qué se utiliza?
Sí _____ No _____

4. ¿Identifica los factores macro y micro del vivero? (El factor macro es el entorno externo que puede tener un gran impacto en el desarrollo de la empresa. El factor micro describe el entorno competitivo de la empresa)

Sí _____ No _____

5. Marque ¿qué factores del macroentorno afectan a su vivero? (Puede seleccionar más de una opción)

Político _____ Económico _____ Sociocultural _____

Tecnológico _____ Ecológico _____ Legal _____

Otro, mencione _____

6. Indicar ¿qué factor del microentorno considera más importante? (Puede seleccionar más de una opción)

Clientes _____ Proveedores _____

Competidores _____ Productos sustitutos _____

Todos _____ Otro, mencione _____

Conocer los elementos de la planificación estratégica utilizados en los viveros de plantas frutales del departamento de Quetzaltenango

7. ¿Tienen identificada la misión y visión del vivero?

Sí _____ No _____

8. Marque ¿Cuáles son los valores en su vivero? (Puede seleccionar más de una opción)

Trato justo _____ Trabajo en equipo _____

Integridad _____ Responsabilidad social _____

Conducta ética _____ Calidad suprema _____

Otros, mencione _____

9. ¿Tienen objetivos y estrategias definidas en el vivero?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

10. ¿Tiene documentado sus programas y presupuestos?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

Describir los tipos de planes utilizados en viveros

11. ¿Prepara planes para alcanzar sus objetivos?

Sí _____

No _____

12. Marque ¿Qué tipo de planes conoce? (Puede seleccionar más de una opción)

Estratégicos _____ Tácticos _____ Operacionales _____

Otro, mencione _____

Verificar las herramientas de la planificación estratégica

13. Marque ¿Cuál de estas herramientas de apoyo en la planificación estratégica conoce? (Puede seleccionar más de una opción)

Gráficas de Gantt _____ Análisis de redes PERT _____

Árbol de decisión _____ Diagrama de flujo _____

Análisis de Punto de equilibrio _____

14. ¿Utiliza la gráfica de Gantt en su proceso de producción?

Sí _____

No _____

¿Por qué? _____

15. ¿Sabe cuál es su punto de equilibrio en valor en ventas y unidades de producción?

Sí _____

No _____

Establecer el nivel de conocimiento de los beneficios de la planificación estratégica en los propietarios y colaboradores de los viveros.

16. Marque dos beneficios de la planificación estratégica que ayudarían al vivero: (Puede seleccionar más de una opción)

- La claridad de la visión estratégica de la organización. _____
- Debida comprensión de un entorno cambiante y competitivo. _____
- Enfoque dirigido, mediante objetivos de largo plazo, a lo que tendrá _____
- Importancia estratégica para la organización del futuro. _____
- Comportamiento proactivo frente a los elementos del entorno externo de modo independiente al de los del entorno interno. _____
- Comportamiento sistémico y holístico que involucre a toda la organización. _____
- Interdependencia con el entorno externo. _____

17. ¿Considera que sería de ayuda la planificación estratégica en el trabajo que usted realiza?

Sí _____

No _____

¿Por qué? _____



BOLETA DE OPINION PARA COLABORADORES

La presente boleta de opinión tiene como objeto la recopilación de información para uso académico del estudio de tesis **“Planificación estratégica en viveros frutales del departamento de Quetzaltenango”**, los datos proporcionados son estrictamente confidenciales. De antemano se agradece su colaboración y veracidad de sus respuestas

a. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en el vivero? _____

b. ¿En qué municipio de Quetzaltenango está ubicado? _____

Objetivo General: Determinar la utilización de la planificación estratégica en los viveros de plantas frutales del departamento de Quetzaltenango.

1. ¿Sabe usted qué es la planificación estratégica?

Sí _____

No _____

2. ¿Sabe usted si cuentan con planificación estratégica en el vivero?

Sí _____

No _____

Identificar el proceso de diagnóstico estratégico en viveros de plantas frutales del departamento de Quetzaltenango.

3. Marque ¿Qué factores del macroentorno afectan a su vivero? (Puede seleccionar más de una opción)

Político _____ Económico _____ Sociocultural _____

Tecnológico _____ Ecológico _____ Legal _____

Otro, mencione _____

4. Marque ¿Qué factor del microentorno considera más importante? (Puede seleccionar más de una opción)

Cientes _____	Proveedores _____
Competidores _____	Productos sustitutos _____
Todos _____	Otro, mencione _____

Conocer los elementos de la planificación estratégica utilizados en los viveros de plantas frutales del departamento de Quetzaltenango

5. Marque, ¿Qué elementos de la planificación estratégica utilizan? (Puede seleccionar más de una opción)

Misión _____	Visión _____
Valores _____	Objetivos _____
Estrategias _____	Programas _____
Presupuestos _____	
Otro, mencione _____	

8. Indique, ¿Cuáles son los valores dentro de vivero? (Puede seleccionar más de una opción)

Trato justo _____	Trabajo en equipo _____
Integridad _____	Responsabilidad social _____
Conducta ética _____	Calidad suprema _____
Otro _____	Ninguno _____

9. ¿Conoce los programas que realizan dentro del vivero?

Sí _____	No _____
----------	----------

10. ¿Colabora con información para realizar el presupuesto en la producción del vivero?

Sí _____	No _____
----------	----------

¿Por qué? _____

Describir los tipos de planes utilizados en viveros

11. ¿Le informan de los planes operacionales del vivero?

Sí _____ No _____

Verificar las herramientas de la planificación estratégica

12. Menciones qué herramientas de la planificación estratégica utiliza (Puede seleccionar más de una opción)

Gráficas de Gantt _____ Análisis de redes PERT _____

Árbol de decisión _____ Diagrama de flujo _____

Análisis de Punto de equilibrio _____

13. ¿Utilizan la gráfica de Gantt en el proceso de producción?

Sí _____ No _____

Establecer el nivel de conocimiento de los beneficios de la planificación estratégica en los propietarios y colaboradores viveros.

14. ¿Considera que sería de ayuda la planificación estratégica en el trabajo que usted realiza?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

Anexo No. 4. Cuadro de Operacionalización de variables

Variable e indicadores	Objetivos	Instrumentos	Preguntas	Propietarios	Colaboradores
Planificación Estratégica	Determinar la utilización de la planificación estratégica en los viveros	Cuestionario	¿Cuánto tiempo tiene su vivero de funcionar?	X	
			¿En qué municipio de Quetzaltenango está ubicado?	X	X
			¿Cuánto tiempo tiene de laborar en el vivero?		X
			¿Sabe usted qué es la planificación estratégica?	X	
			¿Usted utiliza una planificación estratégica en el vivero?	X	
			¿Sabe usted si cuentan con planificación estratégica en el vivero?		X
Proceso de diagnóstico estratégico de la planificación estratégica	Identificar el proceso del diagnóstico estratégico en viveros de plantas frutales		¿Sabe que es un FODA y para qué se utiliza?	X	
			¿Identifica los factores macro y micro del vivero?	X	
			Marque ¿Qué factores del macroentorno afectan a su vivero?	X	X

			Indicar ¿Qué factor del microentorno considera más importante?	X	X
Elementos de la planificación estratégica	Indicar los elementos de la planificación estratégica		¿Tienen identificada la misión y la visión del vivero?	X	
			Marque ¿Cuáles son los valores en su vivero?	X	X
			¿Tienen objetivos y estrategias definidas en el vivero?	X	
			¿Tiene documentado sus programas y presupuestos?	X	
			¿Marque que elementos de la planificación estratégica utiliza?		X
			¿Conoce los programas que realizan dentro del vivero?		X
			¿Colabora con información para realizar el presupuesto en la producción del vivero?		X
Tipos de planes	Describir los tipos de planes		¿Prepara planes para alcanzar sus objetivos?	X	
			Marque ¿Qué tipos de planes conoce?	X	
			¿Le informan de los planes operacionales del vivero?		X

Herramientas de la planificación estratégica	Verificar las herramientas de la planificación estratégica		Marque ¿Cuál de estas herramientas de apoyo en la planificación estratégica conoce?	X	
			¿Utilizan la gráfica de Gantt en su proceso de producción?	X	X
			¿Conoce cuál es su punto de equilibrio en valor en ventas y unidades de producción	X	
Beneficios de la planificación estratégica	Establecer el nivel de conocimiento de los beneficios de la planificación estratégica en los propietarios y colaboradores.		Marque dos beneficios de la planificación estratégica que ayudarían al vivero:	X	
			¿Considera que sería de ayuda la planificación estratégica en el trabajo que realiza?	X	X

Anexo 5. Listado de viveros registrados en el MAGA en el Departamento de Quetzaltenango



GOBIERNO DEPARTAMENTAL
QUETZALTENANGO

OFICIOS SDX No. 03-2019
Quetzaltenango, 04 febrero de 2019

Sra. Mildred Amarilis Reyes:

Reciba un cordial saludo deseándole éxitos en sus actividades, según la solicitud planteada por parte de su persona para su proyecto de tesis titulado: **"Planificación estratégica en viveros de plantas frutales del departamento de Quetzaltenango"**, esta sede tiene el registro de los viveros en el departamento. Por lo cual se deja constancia en la presente conforme al listado siguiente:

No.	Nombre del Vivero	Municipio
1	Promotora Teresa Vásquez	Cajolá
2	Vivero en aldea Chiriquiac	Cantel
3	Vivero de la Municipalidad de Cantel	Cantel
4	Santa Aída	Coatepeque
5	La Unión	Coatepeque
6	Las Delicias	Coatepeque
7	Las Marías	Colomba
8	Los Olivos	El Palmar
9	Santa Marta	El Palmar
10	Edros	El Palmar
11	Rambután	Génova
12	Campo Viejo	La Esperanza
13	Los Macario	Olintepeque
14	Linda Vista	Palestina de los Altos
15	Vivero San Luis	Salcajá
16	Barrio Nuevo	Salcajá
17	Comunidad El Tigre	Salcajá
18	Las Chilcas	Salcajá
19	Vivero Municipal zona 1	San Juan Ostuncalco
20	Vivero Comunitario Mujeres Viveristas	San Juan Ostuncalco
21	Vivero Comunitario Los Romero	San Juan Ostuncalco
22	Vivero Comunitario Nueva Concepción	San Juan Ostuncalco
23	Vivero La Gracia	Zunil

Sin más que agregar, me suscribo cordialmente.


Ing. Agr. José Daniel Oliva C.
JEFE DEPARTAMENTAL
SEDE MAGA - QUETZALTENANGO



CC. Archivo

4ta Calle 21-53 Zona 3, Quetzaltenango, Quetzaltenango.
Tel: 7767-4925 / 2413-7835 Correo Electrónico: magaxela@yahoo.com

www.maga.gov.gt

Seguinos en    