



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Tema:** *Análisis la gestión administrativa en la cadena de valor para la exportación de productos de la empresa MiraFruits*

**Autora**

Ana Lucia Cuasapud

**Directora**

Ing. Ligia Beltrán

IBARRA – ECUADOR

2022

## CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO

En mi calidad de director de Trabajo de Grado asignado por las autoridades pertinentes, presentado por la egresada ANA LUCÍA CUASAPUD MARTINEZ para optar por el título de LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, cuyo tema es “ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA CADENA DE VALOR PARA LA EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS DE LA EMPRESA MIRAFRUITTS”. Considero que el presente trabajo reúne requisitos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se digne.

Efectuado en la ciudad de Ibarra a los 19 días del mes de diciembre de 2022.



Msc. Ligia Isabel Beltrán Urvina

Director de trabajo de grado



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

## BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

### AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

#### 1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1003900246		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Cuasapud Martinez Ana Lucía		
DIRECCIÓN:	Barrio Balcón Ibarreño		
EMAIL:	alcuasapudm@utn.edu.ec		
TELÉFONO FIJO:	2 545 492	TELÉFONO MÓVIL:	0983541532

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	Análisis de la gestión administrativa en la cadena de valor para la exportación de productos de la empresa MiraFruits
AUTOR (ES):	Cuasapud Martinez Ana Lucía
FECHA: DD/MM/AAAA	09/12/2022
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TITULO POR EL QUE OPTA:	Licenciatura en Administración de Empresas
ASESOR /DIRECTOR:	Msc. Ligia Beltrán

#### 2. CONSTANCIAS

El autor (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 19 días del mes de diciembre de 2022

EL AUTOR:

Nombre: Ana Lucia Cuasapud

## Índice

Capítulo I: Descripción del Caso.....	8
1.1    Introducción.....	8
1.2    Planteamiento del Problema .....	10
1.3    Justificación .....	11
1.4    Objetivos.....	13
Capítulo II: Marco Referencial.....	14
2.1    Estado del Arte.....	14
2.2    Marco Teórico.....	19
2.2.1. Herramientas de Diagnostico .....	19
2.2.2 Cadena de Valor .....	25
2.2.3. Gestión Administrativa .....	29
2.2.4 Estrategias de Gestión .....	32
2.3. Marco Legal e Institucional .....	34
Capítulo III: Metodología.....	37
3.1    Método .....	37
3.2    Técnicas .....	39
3.2.1 Unidad de Análisis .....	40
3.3    Instrumentos.....	42
Capítulo IV: Diseño del Caso de Estudio.....	48
4.1    Recolección de Información .....	48
4.2. Análisis de la Información.....	49

4.3. Redacción del Informe.....	51
4.4. Presentación y Análisis de Resultados del Caso.....	53
4.4.1. Gestión Administrativa .....	53
4.4.2. Cadena de Valor .....	63
4.4.3. Análisis de Correlación .....	76
4.4.4. Estrategias de gestión administrativa para fortalecer la cadena de valor de la empresa MiraFruits .....	82
Conclusiones.....	84
Recomendaciones .....	85
Referencias .....	86
Anexos .....	96
<b>Índice de figuras</b>	
Figura 1 Aportes en las ciencias.....	15
Figura 2 Sistemas de valor de la empresa.....	17
Figura 3 Clases de diagnosticos.....	20
Figura 4 Aspectos considerados para el diagnostico de una empresa .....	21
Figura 5 Aspectos considerados para la matriz FODA .....	22
Figura 6 Factores internos y extremos del FODA .....	24
Figura 7 Diagrama SIPOC.....	25
Figura 8 Actividades de la cadena de valor .....	26
Figura 9 Componentes esenciales para el desarrollo de actividades .....	27
Figura 10 Obstáculos para la gestión del comercio exterior .....	28
Figura 11 Recursos y Capacidades.....	29

Figura 12 Funciones de gestión administrativa .....	30
Figura 13 Proceso de la gestión administrativa .....	31
Figura 14 Tipos de estrategias .....	33
Figura 15 Aspectos para establecer estrategias .....	33
Figura 16 Perfiles trabajadores .....	49
Figura 17 Factores macroeconómicos .....	54
Figura 18 Dimensiones de organización .....	58
Figura 19 Relación entre comunicación y liderazgo .....	59
Figura 20 Dimensiones de control.....	61
Figura 21 Dimensiones de infraestructura.....	65
Figura 22 Gestión de Talento Humano.....	67
Figura 23 Aspectos de tecnología.....	68
Figura 24 Aspectos de control de entrada .....	70
Figura 25 Aspectos de control de salida.....	72
Figura 26 Características del producto percibidas por el cliente.....	73
Figura 27 Medios de comunicación.....	74
Figura 28 Producto y mercados destinos.....	75
Figura 29 Ponderación gestión administrativa .....	76
Figura 30 Correlación.....	79

**Índice de tablas**

Tabla 1 Agricultores (beneficiarios indirectos) .....	40
Tabla 2 Personal por áreas de la empresa MiraFruits .....	41
Tabla 3 Clientes de MiraFruits .....	41
Tabla 4 Matriz de operacionalización de variables.....	45
Tabla 5 Análisis PESTE.....	55
Tabla 6 Análisis FODA.....	56
Tabla 7 Esquema SIPOC de abastecimiento .....	62
Tabla 8 Esquema SIPOC de producción .....	63
Tabla 9 Correlación Pearson.....	775

## Resumen

El presente estudio de caso tuvo como objetivo analizar la gestión administrativa en la cadena de valor en la exportación de productos de la empresa MiraFruits, una entidad local encargada de la exportación masiva de frutas nacionales. Se maneja las dos variables de manera independiente, sin embargo, se planteó un análisis de correlación positiva y directa, luego de haber trabajado con cada una de las dimensiones que componen estos conceptos.

Términos como gestión administrativa y cadena de valor son criterios que surgen de la misma organización, por ello como parte de la recolección de los datos se considera en primera instancia la intervención del administrador con una entrevista y el aporte de los trabajadores y clientes en base a la aplicación de encuestas. La información de campo se concluye con que la eficiencia de MiraFruits es el producto del trabajo óptimo en cada uno de los componentes de la cadena de valor, ya que ésta le proporciona una ventaja competitiva mediante las actividades primarias que fortalecen la producción, operaciones y emisión del producto como pilar de la actividad económica que se desarrollan gracias a la adecuada ejecución de las actividades secundarias como complemento por parte de los trabajadores, maquinaria, tecnología, insumos e infraestructura.

**Palabras Claves:** gestión administrativa, cadena de valor, dirección, proceso administrativo, ventaja competitiva.



## **Abstract**

The objective of this case study was to analyze the administrative management of the value chain in the export of products of the company MiraFruits, a local entity in charge of the massive export of national fruits. The two variables were handled independently; however, a positive and direct correlation analysis was proposed after working with each of the dimensions that make up these concepts.

Terms such as administrative management and value chain are criteria that arise from the organization itself, therefore, as part of the data collection, the intervention of the administrator with an interview and the contribution of workers and customers based on the application of surveys were considered in the first instance. The field information concludes that the efficiency of MiraFruits is the product of optimal work in each of the components of the value chain, since it provides a competitive advantage through the primary activities that strengthen the production, operations and emission of the product as a pillar of the economic activity that are developed thanks to the proper execution of the secondary activities as a complement by workers, machinery, technology, inputs and infrastructure.

**Key words:** administrative management, value chain, management, administrative process, competitive advantage.

## Capítulo I: Descripción del Caso

### 1.1 Introducción

La administración como ciencia ayuda en la vinculación de todos los recursos con un solo propósito, el alcanzar las metas y objetivos establecidos por las organizaciones; la gestión a su vez se especializa en el direccionamiento. Empresas reconocidas son el resultado de la aplicación de una gestión administrativa de calidad enfocada y dirigida al mejoramiento continuo; los tipos de gerencia pueden cambiar, pero todas mantiene el mismo proceso administrativo estándar como guía.

Uno de los enfoques de la gestión administrativa está representado por la participación de las empresas en el mercado y su estado de competitividad y flexibilidad en el siglo actual. Países como Alemania, Japón, Estados Unidos, Reino Unido y Suiza son los mayores promotores del desarrollo empresarial y la especialización de la gestión administrativa; de igual manera Chile, México y Colombia en Latinoamérica; gracias a factores como cultura, políticas, inversiones y el amplio mercado que mantienen. (Galloway, 2018),

Ecuador es un país exportador agrario por excelencia, es así, que en la balanza comercial del año 2021 las ventas no derivadas del petróleo tuvieron un crecimiento del 8% en toneladas vendidas, parte de este crecimiento se encuentra en la exportación de frutas no tradicionales, teniendo este un aumento del 10% en relación a años anteriores. (El Universo, 2022). A nivel de Sudamérica Ecuador se coloca como el primero en la explotación de piña en 2022, de igual manera producciones como la del aguacate en el 2021 se incrementaron ya que 600 toneladas procedentes de la Sierra Norte fueron vendidas, y la pitahaya tuvo un incremento del 60% en relación al año anterior teniendo

como principales compradores países de Europa y Asia (Agrocalidad, 2022; (Escobar, 2022).

La correcta aplicación de la gestión administrativa va de la mano del control interno, para ayudar a regular y verificar el cumplimiento de los objetivos establecidos por las empresas, ligados al mejoramiento del sector comercial (Gavil et al., 2018). En tiempo de crisis la aplicación de estrategias administrativas favorece a la sincronización de las acciones y las metas corporativas, producto de ello ochocientos noventa y nueve mil empresas han persistido en el país de las cuales el 10,38% pertenecen al sector agrícola (Coello et al., 2020).

Procesos bien ejecutados optimizan el control de los recursos, para su representación se puede utilizar el mapa de procesos ligado a las políticas particulares que rigen la actividad económica y la cadena de valor junto con todos sus componentes (Rivera, 2019). Gran parte de la producción agraria se concentra en la Sierra Andina, la cual aprovechando la diversidad geográfica de la región impulsa la economía y promueve la comercialización a gran escala (Cevallos et al., 2021).

En noviembre de 2018 nace la empresa exportadora de frutas MiraFruits de las manos del español Lorenzo Villa, quien reconoció la calidad del aguacate y la fruta que se cosecha en el cantón de Mira, por lo que el 2019 dan inicios las operaciones de la empresa en Las Parcelas. Este ambicioso proyecto fomenta la cooperación, técnica, control y atracción de la producción agrícola; implantando en el mercado extranjero la fruta nacional de calidad como aguacate, granadilla, mango, pitahaya, papaya, chirimoya, maracuyá, entre otros (MiraFruits, 2020).

## 1.2 Planteamiento del Problema

La resiliencia de las empresas en los últimos años es resultado de una buena gestión administrativa en cada una de las actividades de la cadena que valor, por ello es necesario tener un alto nivel de flexibilidad, todo elemento permanece en constante cambio tanto el mercado y de las sociedades evolucionan. El sistema comercial actual es cada vez más confuso por eso se considera que se está en un entorno variable, incierto, complejo e incluso ambiguo que proporciona un gran trabajo para la dirección de las empresas con decisiones que tomar (Bautista, 2020).

La gestión administrativa actual se mantiene afectada por factores como la cultura, políticas y restricciones que se presentan de forma continua por lo que se vuelve necesario entender la visión actual de los procesos y el entorno mercantil (Moncilla et al., 2018). El escenario comercial post pandémico ha dejado nuevos retos dentro de la gestión administrativa, ejecutar de manera correcta el proceso administrativo es crucial, cuando se produce deficiencia de gestión dentro de las empresas todos los procesos tienden a fallar, por ello según el Sistema de Rentas Internas denota que 3.494 empresas en el país han cesado sus actividades durante el año 2020 y principios de 2021 generando un decrecimiento económico y laboral a nivel nacional (Ekos, 2021).

Hoy en día la cadena de valor de las empresas agrarias se encuentra vulnerables debido a los cambios climáticos y los aspectos socio-políticos que afectan a insumos, recursos y procesos. Los cambios del entorno afectan de forma directa en el comercio nacional e internacional, debido a eso el Covid-19 produjo estragos disminuyendo drásticamente las exportaciones en un Latinoamérica en un 13%, se produjo un colapso en las operaciones internas de las empresas y, en las vías de distribución y comercialización, Ecuador se encuentra entre los diez países más afectados, la cantidad

de exportaciones a nivel nacional se redujo en un 16,6% gran parte de esta perteneciente al sector agrícola (Carballo, 2020).

Parte de los estragos actuales se encuentra las dificultades en el cumplimiento de los requerimientos del cliente, los diferentes eslabones dentro de la producción y emisión de los productos requieren de nuevas formas de gestión, incluso han surgido adaptaciones en las cadenas de valor de diversas empresas para generar un producto diferente. Asimismo, la aceleración de la actividad comercial y la variabilidad de la demanda produce gran nivel de inestabilidad lo que se cuestiona sobre la información intracadena, el comportamiento y el desarrollo de la actividades, tanto la cadena de suministro como la de valor se han visto afectadas por lo que se requieren de transformaciones que fortalezcan la competitividad de las empresas (Leska, 2020).

### **1.3 Justificación**

La gestión administrativa en la empresa es muy importante debido a la correcta aplicación del proceso administrativo en las áreas y es la base para el desempeño y mejora del trabajo con el fin de lograr los objetivos trazados y contribuir a la existencia y desarrollo de la empresa; además trata de utilizar los recursos de forma óptima a para lograr sus objetivos con eficiencia, para ello una buena planificación es la base del éxito, siendo un conjunto de acciones y mecanismos que aseguran la estabilidad y el éxito de la empresa en el presente, para tener una influencia en el futuro.(Castañeda, 2017).

Así mismo, la cadena de valor es una herramienta que permite analizar las fuentes de ventaja competitiva, porque analiza las actividades estratégicas más importantes que realiza la empresa y sus interacciones en la misma. Como resultado se puede obtener información sobre la posición de la empresa en el mercado y la estrategia que se debe

implementar en los procesos internos y externos. De esta forma, la información obtenida sobre la posición que ocupa la empresa en el mercado y la estrategia debe ser implementada en los procesos como mecanismo de mejora continua. (González, 2019; Certus, 2020).

El mantenimiento de una cadena de valor óptimo es un verdadero desafío, y las empresas están ampliando su capacidad para hacer frente a los altos niveles de incertidumbre que prevalecen en el comercio mundial y nacional. Ante esta situación, es importante contar con estrategias alternativas para dotar a las redes del rendimiento y la flexibilidad que requieren los mercados actuales que cada vez son más exigentes (Manrique et al., 2019).

Los objetivos en una organización incluyen personas y conceptos tales como información, conocimiento, espacio, tiempo, recursos económicos y tecnológicos, entre otros; que intervienen en cada uno de los procesos internos, los mismos que requieren de una gestión administrativa para transformar y generar el producto o servicio que satisfaga una necesidad y los estándares de los consumidores (Navarro, 2021). La especialización de la administración con enfoque en las actividades se fortalece las ventajas competitivas de la entidad y se disminuye la incertidumbre y posible riesgo de pérdidas para la empresa.

El objetivo de la investigación es analizar la gestión administrativa en la cadena de producción dentro de la actividad económica, conocer que se está haciendo y como se lo está haciendo. Lo que se pretende hacer un estudio de las acciones y decisiones críticas emitidas por el gerente u organismo de dirección para fortalecer a la empresa en su logística y a nivel de actividades, la esquematización de la cadena de valor es vital para

relevar los pilares fuertes dentro de la estructura de la empresa y destacar también las posibles debilidades en la misma.

## **1.4 Objetivos**

### **Objetivo General**

Analizar la gestión administrativa en la cadena de valor para la exportación de productos de la empresa MiraFruits.

### **Objetivo Especifico**

- Diagnosticar los factores del micro y macro entorno que inciden en la cadena de valor.
- Caracterizar la cadena de valor que aplica la empresa en el proceso de exportación.
- Proponer estrategias de gestión administrativa que fortalezcan la cadena de valor con fines de exportación.

### **Pregunta de investigación**

¿Cómo se desarrolla la gestión administrativa en la cadena de valor para la exportación de productos de la empresa MiraFruits?

## Capítulo II: Marco Referencial

### 42.1 Estado del Arte

La administración es tan antigua como el hombre, la generación de objetivos y metas dio paso a buscar un proceso para poder cumplir con lo establecido. Antiguas civilizaciones como egipcios, babilonios y hebreos mantenían una administración pública primitiva estructurada, por ello filósofos como Sócrates, Platón y Aristóteles influyeron en la política y la estructuración del estado. En la teoría científica se identifican grandes ilustres que han aportado de forma significativa como Adam Smith, Taylor (1903), Fayol (1916), Elton Mayo (1932), Max Weber (1947), por mencionar algunos, que ayudaron a esclarecer los conceptos del trabajo y el manejo de recursos y procesos (Münch, 2010).

El desarrollo de la administración como método formal fue impulsado principalmente por cambios en las relaciones laborales y avances en campos como la psicología, la ingeniería y la tecnología, gran medida con ayuda de la revolución industrial, el aporte de las fábricas en la producción y el incremento inherente de las necesidades de la nueva sociedad (Jácome et al., 2018).

La evolución y participación de la administración dentro de las sociedades surge de la mano del desarrollo de las mismas, hasta que nace el estándar del diseño del proceso administrativo, el cual se sintetiza en las cuatro fases como son la planeación, dirección, orden y control, sin embargo, es importante reconocer la transición de la administración a través de las épocas. Los aportes en la ciencia tienen su impacto en el siglo XIX en donde nacen diversas teorías y pensamientos administrativos como se presenta a continuación:



## Figura 1

### *Pensamiento administrativo*

<p><b>Teoría científica (EE.UU 1903)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Frederick Taylor: mejora de eficiencia y productividad.</li> </ul>
<p><b>Teoría burocrática (Alemania 1905)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Centralizado en una jerarquía donde se dividen las responsabilidades y hay división del trabajo.</li> </ul>
<p><b>Teoría clásica (Francia 1916)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Henry Fayol: Principios administrativos, dirección jerárquica y delegación de responsabilidades.</li> </ul>
<p><b>Teoría humanista (EE.UU 1932)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Elton Mayo: buena relación entre los colaboradores produce una mayor eficiencia en los procesos productivos.</li> </ul>
<p><b>Teoría del comportamiento (EE.UU 1950)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Abraham Maslow: conducta humana impulsada por las necesidades.</li> </ul>
<p><b>Deming/Crosby (1960-1970)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Gestión de Calidad Total</li> <li>•Japón (mejora continua)</li> </ul>
<p><b>Teoría de la contingencia (EE.UU 1980)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• T. Burns, W. Dill, P. Lawrence, W. Starbuck, J. Thompson y J. Lorsch</li> <li>•Consideración de la administración con un enfoque abierto y con dependencia del entorno.</li> </ul>
<p><b>Teoría Z (Método japonés 1981)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•William Ouchi: La humanización en la relación jefe-trabajador aumenta la productividad.</li> <li>•Valores como confianza y trato íntimo que fomenta la responsabilidad individual y colectiva.</li> </ul>
<p><b>García, M.; Porter; Druker, P. (1980-1990)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Estrategia, competitividad, innovación y liderazgo.</li> </ul>
<p><b>Internet (1990-2000)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Innovación tecnológica y comercio electrónico.</li> <li>•(2000) Fusiones y absorciones, capital de riesgo.</li> </ul>
<p><b>ISO 26000 RS (2010)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Sustentabilidad, competitividad, responsabilidad social y riesgo estratégico.</li> </ul>
<p><b>2020</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Transformación digital, agilidad, adaptación y análisis de datos.</li> </ul>

*Nota.* Elaborado con base en “Introducción a la Teoría General de la Administración” (pp. 47-177) por (Chiavenato, 2007)

Los aspectos y aportes que han surgido a lo largo del tiempo han ayudado a que la ciencia tenga una capacidad de adaptación. La gestión administrativa se desarrolla

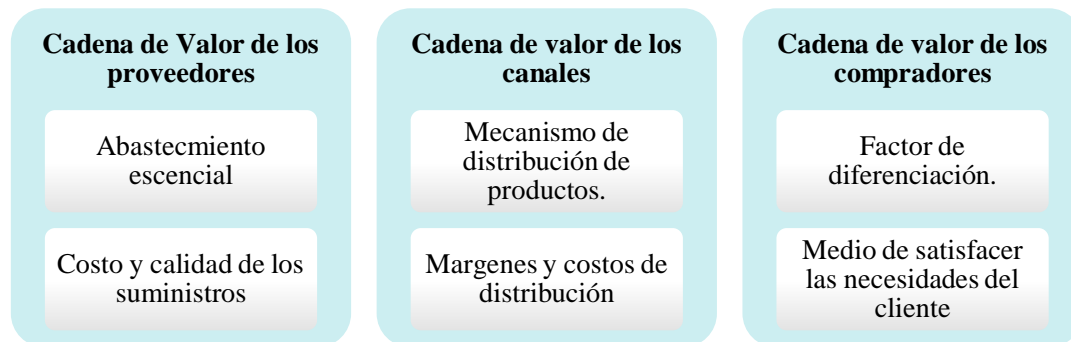
gracias a la especialización en un conocimiento amplio sobre la dirección de empresas y el manejo eficiente, eficaz y económico de cada aspecto que conforma la organización para cumplir sus objetivos de forma óptima; para ello los gerentes mantienen diferentes herramientas que ayudan al desarrollo de las actividades como el Plan de Negocios, Plan Operativo, Planificación Estratégica, entre otros (Münch, 2010).

El eje principal de la gestión es el proceso administrativo que se centra en el proceso administrativo, este se desarrolla en dos fases como son la mecánica y la dinámica. La mecánica es la sección teórica, en la que establece lo que debe hacerse con visión a futuro; se divide en previsión, planificación y organización. La fase dinámica, define la manera de gestionar a la organización mediante el control, dirección e integración (Ramírez & Garrido, 2017). La parte mecánica toma en consideración a la experiencia, la moral y la probabilidad en cada una de las acciones siempre con un alto nivel de objetividad con apoyo de la parte dinámica como ente regulador a las decisiones.

Porter (1986) establece los elementos y las actividades presentes en la cadena de valor como parte de su estudio de ventaja competitivo, considerando acciones claves, sus costos y los márgenes de utilidad para las empresas. La cadena de valor es una guía de estudio general y sistemático de todas las actividades, tanto primarias como de soporte que realiza la empresa y la diferencia entre el valor y los costos que han incidido en la producción (Quintero, 2006; Gómez, 2004). En una empresa se contemplan varios sistemas de valor como se presentan a continuación:

## Figura 1

### *Sistemas de valor de una empresa*



*Nota.* Elaborado con base en “La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico” (pp. 384-385) por (Quintero, 2006).

El análisis realizado por Peley et al.(2002) expone al liderazgo como motor de dirección para las organizaciones, conjugado con valores, conceptos, criterios y trabajo en equipo cumple con los propósitos estratégicos de la empresa. En la dirección existen diferentes estilos de líderes guiados por los rasgos, contingencias, metas e incluso transaccional, que incorpora a todos los colaboradores dentro de la gestión otorgando un nivel de apoderamiento por medio de recompensas para así poder generar una gestión de éxito en base al cumplimiento de la misión, visión y los objetivos institucionales.

Mendoza (2017) en su artículo “Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresas comerciales” menciona que la gestión administrativa mantiene un alto nivel de relación con la política y la legislación, debido a que los reglamentos pueden inferir en su financiación y el cumplimiento de las obligaciones, por ello el gerente debe mantener una posición sinérgica y prever nuevos mecanismos para innovar los procesos y satisfacer las nacientes necesidades. El nuevo sistema de gestión administrativa debe reemplazar a la gerencia tradicional, la empresa se reestructura y adapta a la globalización como parte del requerimiento de mercados que

imponen nuevas tendencias por ello el proceso de planeación, orden, dirección y control ayuda a aprovechar las oportunidades del entorno.

En la investigación de Raúl Tasa (2021) vincula la gestión de riesgos y la gestión administrativa en el área comercial de una empresa eléctrica, donde asegura que los dos tipos de gestiones son inversamente proporcionales, una buena gestión administrativa eleva el nivel de confianza de los clientes y disminuye los riesgos, además este se apoya en el cumplimiento de los indicadores de gestión y la normativa vigente, también establece que una óptima gestión administrativa influye positivamente y vincula a toda la organización mitigando errores en el proceso. Asimismo, existe una relación de forma directa entre la gestión administrativa y la calidad de las salidas ya sean estas bienes o servicios gracias al trabajo del gerente.

Pirón (2021) en su artículo acerca de los efectos de postpandemia con enfoque en Latinoamérica, menciona que la resiliencia es producto de la una gestión proactiva, muchas organizaciones sufrieron cambios de acuerdo al sector, las empresas permanecen debido a la adaptación al cambio y la transformación que mantengan, la gestión en el escenario post pandemia es crucial considerar aspectos de liquidez, empleo, producción y financiamiento. En términos de producción denota que las empresas pasan por un desequilibrio a nivel interno, ya que para subsistir han tenido que adoptar una drástica adaptación a la tecnológica, los riesgos y la continuidad.

En la investigación realizada por Herrero (2012) caracteriza la cadena de valor agroalimentaria, en donde se concentra en el estudio de subsectores, es decir cada uno de los procedimientos que se requieren desde la producción agraria hasta el despacho del fruto. En el segmento de producción se detalla la demanda presente y la explotación de los recursos junto con la presencia del sector agrario en el mercado, en el segmento de

comercialización se trata con el colectivo de intermediarios y los canales de distribución, por último, se encuentra el segmento de distribución minorista. En la cadena de valor agraria se establecen las dificultades inherentes a la actividad, además de contemplar todo el panorama de comercialización limitados por las políticas y reglamentos nacionales, y los cambios de consumo, además se expone que la distribución llega a niveles internacionales y trata de eliminar a los intermediarios para beneficio del sector productor.

## **2.2 Marco Teórico**

### ***2.2.1. Herramientas de Diagnóstico***

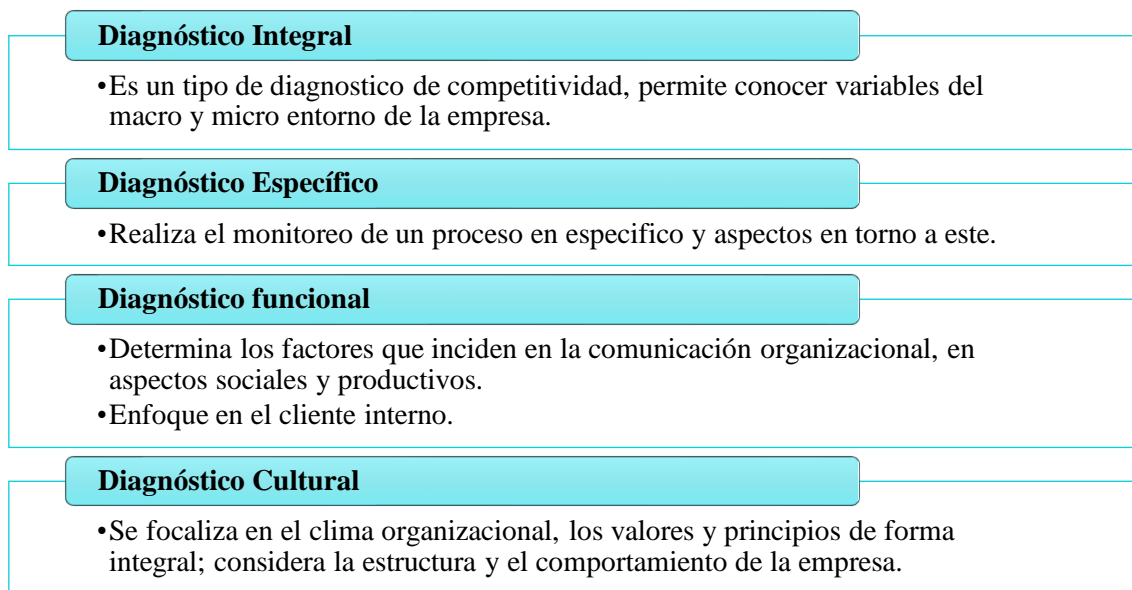
Se denomina diagnóstico al estudio de la realidad de las organizaciones, considerando su situación actual y el sector comercial en el que se encuentra para detectar problemas, errores y dificultades en la gestión. Además, se lo puede considerar como una herramienta para la administración, debido a que se evidencia las falencias y los requerimientos de mejora necesarios, para ayudar a afrontar la evolución de los nuevos mercados y fortalecer la ventaja competitiva (Rincón, 2012).

#### **Clases de diagnóstico.**

El diagnóstico empresarial tiene diversas rutas de análisis, para establecer su clasificación, se muestran los siguientes:

## Figura 2

### *Clases de diagnóstico*



*Nota.* Elaborado con base en “Diagnóstico empresarial” (p. 9-10), por (Portugal, 2017)

El diagnóstico integral es ideal para desarrollar estrategias de forma eficiente y trabajar a la organización en conjunto en relación al entorno, existen diversas formas de diagnósticos, la gestión más común es en base al análisis de aspectos internos como fortalezas y debilidades, y aspectos externos como oportunidades y amenazas.

### **Perspectiva del diagnóstico.**

El diagnóstico se lo realiza considerando varios aspectos que conforman la empresa como los recursos financieros y humanos, además de la consideración de la eficiencia del proceso interno y la satisfacción del cliente.

### Figura 3

#### *Aspectos considerados para el diagnóstico de una empresa*

<b>Financiera</b>	•Evaluación de la gestión financiera y el área contable. Consideración de los aspectos monetarios y numéricos de la empresa.
<b>Consumidores</b>	•Mide el trato hacia los clientes y su comportamiento.
<b>Procesos interno</b>	•Establecimiento de eficiencia y calidad en los procesos.
<b>Capacidades del personal</b>	•Coteja los niveles de eficiencia con las capacidades de los colaboradores.

*Nota.* Elaborado con base en “Diagnóstico empresarial” (p. 11), por (Portugal, 2017)

#### **Herramientas de Diagnóstico.**

Dependiendo del tipo de diagnóstico y la perspectiva aplicada para el estudio se puede desarrollar un trabajo interno participativo o un análisis externo, el cual involucre a todo el entorno de la organización, para ello se puede apoyar en herramientas de investigación e interpretación.

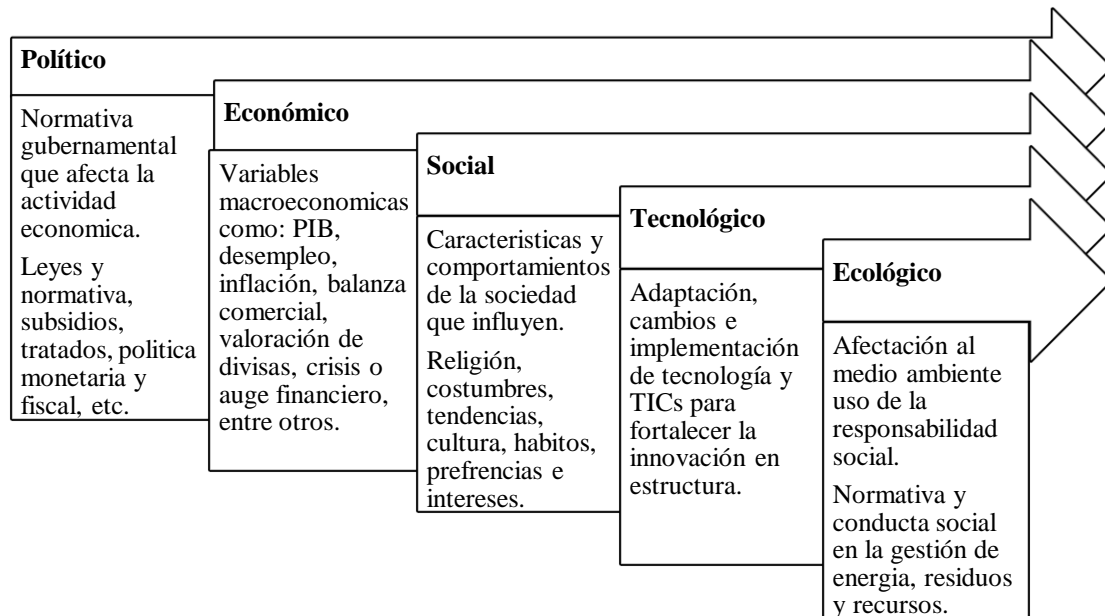
#### ***Diagrama PESTEL.***

Es la base del estudio del macroentorno, ya que involucra a las fuerzas externas que afectan a las organizaciones, el estudio de estos factores fortalece la toma de decisiones y acciones empresariales. PESTEL es una herramienta vital para investigaciones de marketing ya que monitorea y analiza los macroambientes que inciden en la empresa (Amador, 2022).

Así mismo, esta herramienta sirve como complemento, guía y soporte para la formación de la matriz de FODA ya que contempla aspectos como:

**Figura 4**

*Aspectos considerados para la matriz PESTEL*



*Nota.* Elaborado con base en “El análisis PESTEL” (p. 2), por (Amador, 2022)

### **Matriz DOFA o FODA.**

Esta matriz está compuesta por dos parámetros del entorno esenciales para alcanzar el éxito como menciona Ponce (2007):

- Aspectos internos
  - Fortalezas: Funciones que se realizan de manera eficiente, capacidades y habilidades de los colaboradores, y el manejo idóneo de los recursos.
  - Debilidades: Factor de vulnerabilidad de la empresa como actividades deficientes.

Se considera a las capacidades, imagen, reconocimiento, manejo de recursos financieros, materiales, tecnológicos y humano, habilidades, destrezas y



posicionamiento, además del control de los costos y la producción, es decir, el desempeño de la empresa.

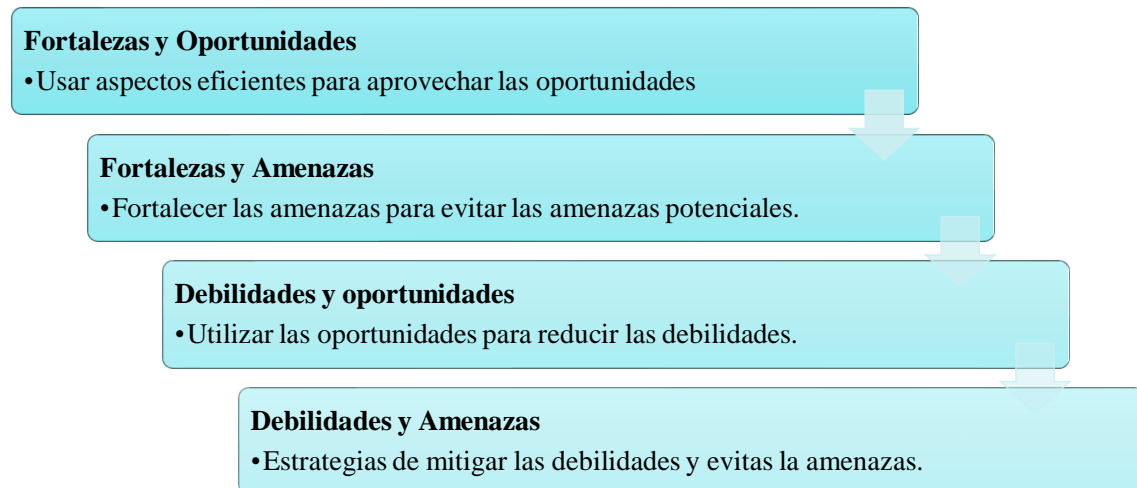
- Aspectos externos
  - Oportunidades: Fuerzas externas no controlables que producen aspectos para la mejora y el crecimiento empresarial.
  - Amenazas: Factores negativos del entorno que fomentan el desarrollo de problemas y riesgos para la organización.

Indaga sobre aspectos globales como política, economía, acción social, tecnología en la globalización y la legislación nacional e internacional en algunos casos.

La matriz FODA se realiza en base a un análisis de factores, peso y una calificación de acuerdo a la realidad de la empresa. Parte esencial de la esquematización del FODA se encuentra en la realización del cruce estratégico en donde existen diversas formas de agrupación, pero las más comunes con FO, FA, DO y DA.

## Figura 5

### *Factores internos y externos de la matriz FODA*

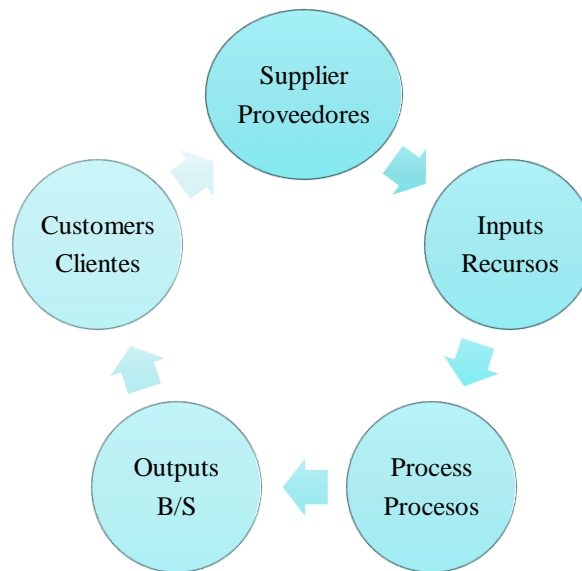


*Nota.* Elaborado con base en “Diagnóstico empresarial” (p. 42), por (Portugal, 2017)

### *Diagrama SIPOC.*

Herramienta idónea para caracterizar los procesos de las empresas, debido a que grafica de forma concisa un proceso y expone a cada uno de los elementos que lo componen. Mediante su aplicación se pueden identificar los elementos esenciales y los procesos críticos, mostrando la vinculación de la producción con proveedores, recursos, procesos y los clientes; debido a que el objetivo global de las organizaciones es la satisfacer las necesidades de los clientes (H. González & Escobar, 2021).

El diagrama SIPOC se utiliza cuando se requiere visualizar las entradas y la proporción correcta de cada recurso empleado, además de buscar el propósito y alcance del proceso en estudio para así medir su rendimiento e identificar cuál es el valor agregado que se le brinda a los clientes. Para ello hay que conocer cada uno de los elementos que se propone, de esa manera se puede involucrar a la empresa en cada una de las actividades productivas y gestionar una mejora continua (Guerra, 2016).

**Figura 6***Diagrama SIPOC*

*Nota.* Elaborado con base en “Aplicación de la herramienta SIPOC a la cadena de suministro interna de una empresa” (p. 142), por (Alberto & Prado, 2021)

### **2.2.2 Cadena de Valor**

La concepción del término surge en 1985 de la mano de Michael Porter y su estudio de ventaja competitiva, es así que cadena de valor se define como una herramienta de gestión estratégica debido a que ayuda a determinar la superioridad de la empresa en relación a la competencia; es una forma metódica de considerar todos los procesos que se realizan y sus interacciones. Le permite segmentar toda la estructura empresarial en actividades afines para comprender el comportamiento de los costos y sus variaciones, al mismo tiempo explora el panorama industrial, segmentado y geográfico al que está expuesta la organización (Peiró, 2017).

### Actividades de la cadena de valor.

La división de las actividades se establece en dos parámetros en base a su intervención en el proceso productivo según Quinteros (2006):

- **Actividades primarias:** aquellas que se relacionan de forma directa con la elaboración del producto.
- **Actividades de soporte:** aquellas encargadas de la administración eficiente de los recursos y las relaciones con los stakeholders.

### Figura 7

*Actividades de la cadena de valor*



*Nota.* Elaborado con base en “Actividades de la cadena de valor” (p. 2), por (Paz, 2013).

De una manera más desagregada se puede determinar que en la cadena de valor se presentan cinco componentes esenciales en el desarrollo de las actividades.

## Figura 8

*Componentes esenciales para el desarrollo de actividades de la cadena de valor*

<p><b>Logística Interna</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Recepción, almacenamiento y distribución de materiales.</li> </ul>
<p><b>Operaciones-Producción</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Actividades de transformación de materia prima.</li> </ul>
<p><b>Logística Externa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Distribución y almacenamiento de productos terminados.</li> </ul>
<p><b>Ventas y Marketing</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Promoción del producto en medios de divulgación.</li> </ul>
<p><b>Servicio Posventa y Mantenimiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Aplicación de garantías, soporte y servicios técnicos luego de la venta.</li> </ul>

*Nota.* Elaborado con base en “Cadena de Valor” (p. 6-7), por (Gómez, 2004)

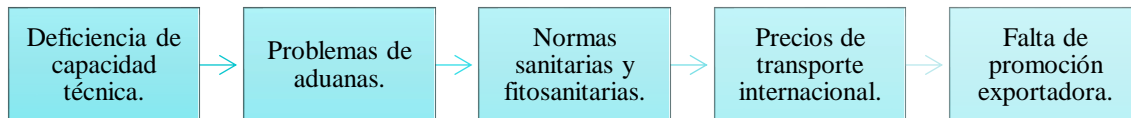
### **Cadena de Valor en la Exportación.**

Con relación a la productividad en el mercado externo, la cadena debe enfocar dos puntos importantes que varían ante la tradicional que son: la vinculación de empleos y los destinos o mercado meta a nivel internacional. La logística interna y externa mantiene un nivel bilateral considerando un control estricto en los insumos de calidad y almacenamiento a nivel nacional para posteriormente comercializar los productos a mercados internacionales (Durán, 2018).

Empresas nacionales presentan diversos obstáculos para la gestión del comercio exterior y el desarrollo de sus actividades de forma eficiente, como pueden ser:

## Figura 9

### *Obstáculos para la gestión del comercio exterior*

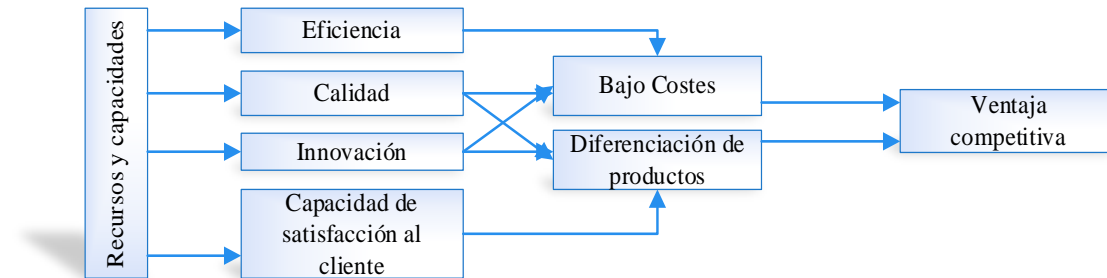


*Nota.* Elaborado con base en “Matriz de insumos producto andino y las cadenas de valor” (p. 37), por (Durán, 2018)

### **Ventaja Competitiva.**

La cadena de valor muestra la historia, procesos y éxitos obtenidos en las actividades. Hoy en día se habla de un océano comercial competitivo en donde cada empresa busca sobresalir ante su competencia por ello desarrolla factores y actividades que logra hacer mejor que los demás, a eso se le denomina ventaja competitiva. (García & Barda, 2016).

Una organización produce valor para poder competir dentro del mercado, existen muchos métodos para analizar y fortalecer falencias pero todos convergen en indagar nuevas oportunidades en la industria de alto nivel y fomentar las relaciones con los clientes y entre empresas, junto con la coherencia entre las acciones y los objetivos organizacionales establecidos (Vivar et al., 2020).

**Figura 10***Recursos y capacidades*

*Nota.* Elaborado con base en “Estrategia competitiva” (p. 7) por (Maroto, 2017).

Musa et al. (2014) determina que el alcance del estudio de la cadena es vital para la producción y la diferenciación en la reducción de costos y entregar un producto de calidad al comprador. La clave de la segregación de las actividades es conocer las vulnerabilidades y gestionar la mejora, además de aprovechar todas las oportunidades que se presentan gracias a la flexibilidad que posea la empresa.

### 2.2.3. Gestión Administrativa

El término de gestión se respalda en la especialización del cumplimiento de trámites y acciones con un objetivo concreto, por lo general se habla de gestión financiera, de talento humano, de procesos, por decir algunos; en este contexto se refiere a la centralización de las acciones en gerencia.

En el tratamiento de la gestión administrativas hay que tomar en cuenta los principales recursos tales como talento humano su capacidad, funciones, operaciones y su vinculación a la empresa, y los recursos materiales adquisición de materiales e insumos y manejo de inventarios (Mantilla & Martínez, 2013).

Para apoyar la estructuración de todo el proceso que realiza la gerencia es preciso separar y abordar el análisis de recursos en cada una de sus fases, por ello Mantilla y Martínez (2013) dividen los elementos de estudio en:

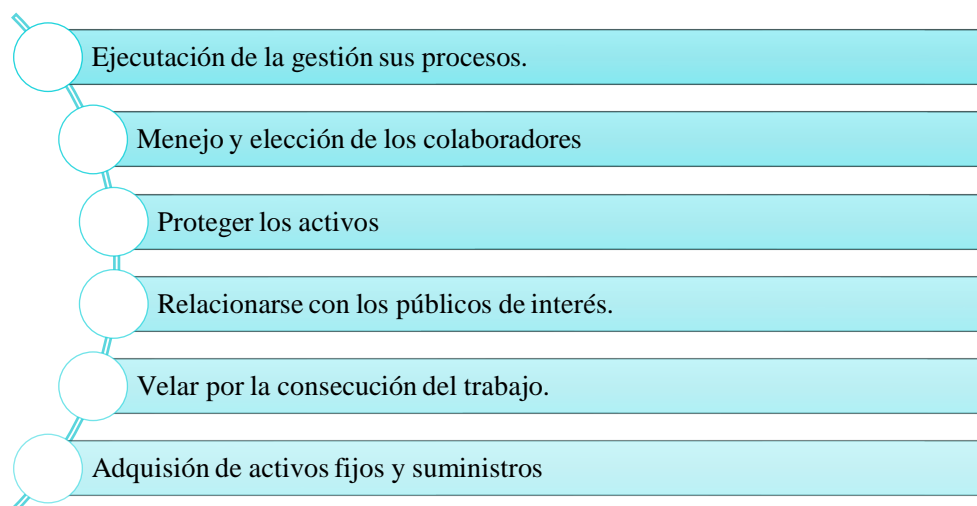
- *Talento humano*: Planta del personal, selección, aptitudes, capacitación, promociones, clima empresarial, salud y bienestar, imagen corporativa y percepción del cliente.
- *Materiales*: Control de inventarios, almacenamiento, adquisiciones, depreciaciones y calidad de insumos.

### **Funciones.**

Dentro de la gestión el administrador debe considerar los parámetros y principios que debe mantener y cumplir por el bienestar de la empresa, los trabajadores y la consecución de los objetivos, por ello entre las principales funciones se contemplan las siguientes:

### **Figura 11**

#### *Funciones de gestión administrativa*



*Nota.* Elaborado con base en “Gestión Administrativa” (p. 2-3), por (Corvo, 2021)



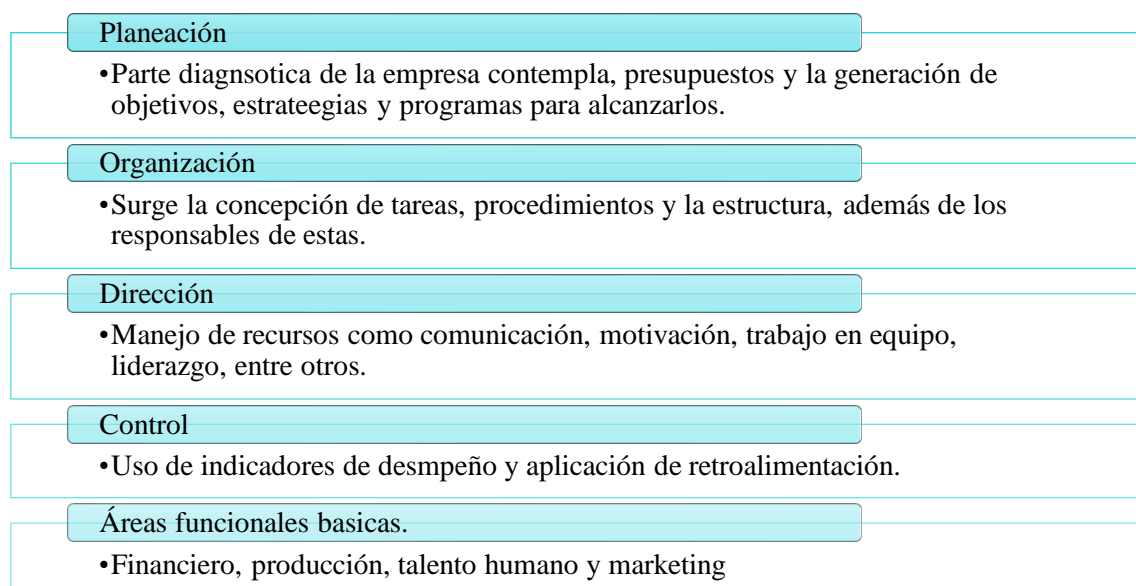
## Proceso.

La gestión administrativa es realizada por un conjunto de pasos, producto del conocimiento, métodos y experiencia de la dirección. El estudio se genera en dos dimensiones la estructural, donde debe buscar la forma más adecuada de alcanzar los objetivos; y la operativa en donde de definen acciones y la manera de ejecutar las estrategias.

Urwick citado por Münch (2010) en 1934 denominó las etapas mecánica y dinámica, la primera es parte del diseño estructural estableciendo lo que se procederá hacer y la segunda se especializa en la realización de la acciones, procesos u operaciones que la empresa genera; pero siempre considerando los componentes de la administración como son los objetivos, la eficiencia, competitividad, la calidad, el uso de recursos y la productividad.

## Figura 12

### *Proceso de la gestión administrativa*



*Nota.* Elaborado con base en “Administración y el proceso administrativo” (p. 77), por (Cano, 2017)

#### ***2.2.4 Estrategias de Gestión***

Las estrategias es un instrumento para evaluar, mantenerse y competir en los nuevos mercados, tienen que ir vinculadas a todos los departamentos de las empresas, considerando de manera principal la gestión y control en costos, además del uso de recursos; el éxito de una empresa es producto de la ejecución y aplicación de las mismas. (García & Barda, 2016).

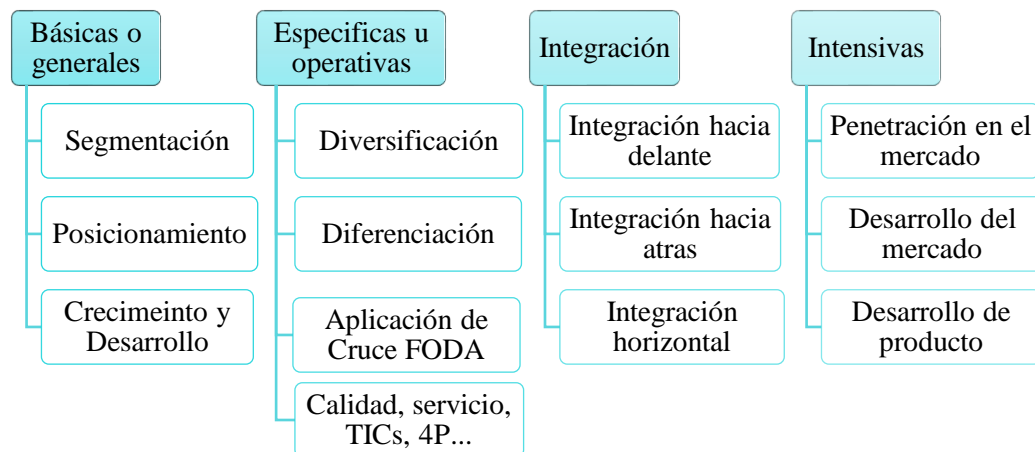
Según Hernández (2014) menciona que al momento de establecer estrategias hay que considerar fuerzas externas como amenazas y oportunidades, condiciones de la competencia y la industria, factores político sociales, etc.; así mismo de forma interna debilidades y fortalezas, ambiciones personales y corporativas, cultura, principios, códigos y planes propios de la empresas.

La ejecución de las estrategias se presenta en base a los objetivos que la dirección y gerencia de la empresa se establezcan, ya que establecen las rutas, guías y procedimientos que la empresa debe cumplir afrontar las adversidades y cambios que se presentan, así que Contreras & Matos (2015) en base a su pensamiento estratégico denomina que en la elaboración de estrategias existen dos niveles, el estratégico encargado de la parte del pensamiento y la planificación mientras que el táctico es el conjunto de acciones.

## *Tipos de Estrategias.*

**Figura 13**

### *Tipos de estrategias*



*Nota.* Elaborado con base en “Gestión Estratégica en Unidades de Información: Planeamiento” (p. 70-71), por (Contreras & Matos, 2015)

Independientemente del tipo de estrategia que se desee trabajar, de manera global, hay que considerar los siguientes aspectos para establecer estrategias:

**Figura 14**

### *Aspectos para establecer estrategias*



*Nota.* Elaborado con base en “Estrategias Empresariales con Método” (p. 21), por (Uriarte & Obregón, 2016)

El tratamiento es muy simple se gestiona una lista de alternativas en base a un análisis previo, se elabora un árbol de decisiones y se proyecta posibles escenarios de respuesta. De forma general, las estrategias tienen un enfoque principal en costes, calidad, tiempos y flexibilidad, en base a las ventas y los beneficios (Carro & González, 2012).

### **2.3. Marco Legal e Institucional**

La Constitución Nacional de la Republica de Ecuador en su Título II capitulo III sección IX señala sobre las leyes que promueven los derechos en los consumidores, en el art. 52 se habla sobre la calidad y disponibilidad de los productos, la exigencia de mecanismo de control, procedimientos y libertad de decisión que se otorga a los consumidores, lo cual se respalda en el art. 54 que emite el ejercicio de una sanción para empresas que produzcan bienes deficientes o realicen malas prácticas en un servicio (Constitución del Ecuador, 2018).

El Código de Comercio en el Titulo Duodécimo art. 689 señala las obligaciones de un operador logístico, en el cual se menciona el cuidado y protección de las mercaderías, la adquisición de licencias y permisos necesarios inherentes a la actividad, el resguardo del traslado y transporte hasta las plataformas de recolección, movilización y almacenaje de forma interna; velar por la seguridad de los productos y materias primas con la adquisición se seguros y controles de calidad en la entrega (Código de Comercio, 2019). En el registro suplementario del Código de Comercio numero 497 estipula los deberes de los comerciantes que se sustentan en la reserva de documentación contable, comercial, inscripción al RUC, permisos, manuales de conducta, además de vincular al cumplimiento de la Ley Organiza de Defensa del Consumidor (Barrezueta, 2019).

A nivel nacional como ente regular de exportación se encuentra el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, encarga de la salida e ingreso de rubros producto de la

actividad comercial. La normativa de esta institución establece el procedimiento mediante los artículos 154, 155 y 156 del COPCI, en donde se determina la guía para el comercio de bienes a nivel internacional. SENAE gracias a su innovación tiene una mayor accesibilidad, internet es el principal medio de documentación y tramitación, existen requisitos generales, específicos por la normativa de cada país, además de los requisitos emitidos por los consumidores. El procedimiento constan de la elaboración de certificados, creación de una instalación de Ecuapass como herramienta gracias a la transferencia de información y el registro vehicular, registrarse en el sistema aduanero y entender las restricciones del bien tratado y su despacho, es decir la carga es monitoreada en todo momento del traslado minimizando riesgos, costos y otorgando eficiencia en las transacciones de importaciones y exportaciones (SENAE, 2021).

Considerando que cuando se habla de cadena de valor se acoge el tratamiento de la cadena de suministro, se considera la aplicación de la normas ISO en sus numerales 28000 y 28001, en donde se indaga sobre los factores críticos en la gestión de todos los procesos, el manejo de infraestructura e información de la empresa, mientras se determina las adversidades que se pueden presentar en los diversos aspectos de comercialización, logística de salida y canales externos a la empresa respectivamente (Normes ISO, 2020).

Ecuador mantiene la certificación de Buenas Prácticas Agrarias o BPA que en base a la resolución número 108 que indica los controles fito y zoonosanitarios en el campo de la producción, bioseguridad, biodegradación, calidad de cultivo, uso del suelo y agua además del buen manejo de productos químicos en la agricultura, en general denota las reglas y principios de forma técnica para el cultivo de recursos de forma amigable con el medio ambiente, consumidores y colaboradores; favoreciendo el desarrollo socio-económico, sostenible y sustentable fomentando las prácticas verdes para ser más

competitivos en el mercado. Existe variantes de la norma de acuerdo según el fruto (Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario, 2019).

Mirafruits para sus stakeholders expone su certificación de la Global G.A.P. Risk Assessment on Social Practice o su abreviatura GRASP, la cual hace referencia de las buenas practica a nivel agrícola, salud y seguridad; considera todos los integrantes de la empresa a nivel de manejo de personal, herramientas de gestión, de cadenas de suministros globales ya que se hable del diseño de lazos comerciales internacionales. Asi mismo determina requisitos laborales y los estándares mínimos de sistemas de la administración social, esta se rige a estándares de nivel mundial (GLOBALGAPS, 2021).

## **Capítulo III: Metodología**

Sección en donde se da a conocer los canales, medios y fuentes de obtención de información para adquirir el conocimiento de campo necesario como fuente de respaldo para alcanzar los objetivos planteados en esta investigación. Resultante de la información proporcionada por los instrumentos aplicados fueron esenciales para el fortalecimiento de criterios, conclusiones y recomendaciones de la temática. Así mismo, proporcionaron una postura final de análisis y valoración de la empresa; además del conocimiento acerca del mantenimiento de la cadena de valor y la expendición de parte de la situación del sector y la percepción de diversos criterios.

### **3.1 Método**

El estudio realizado fue producto de una investigación de carácter mixto, se consideran criterios cualitativo debido a que trata aspectos sociales, también de otorgar conceptos y características claves para ayudar a indagar sobre el caso de estudio, lo que permitió establecer criterios de manera específica, por ello el objetivo principal es la descripción del entorno productivo de la empresa exportadora MiraFruits, con la indagación sobre las variables de gestión administrativa y cadena de valor se usaron criterios cuantitativos, ya que cuantifica parte de los datos obtenidos lo que favoreció al desarrollo de una medición de los criterios planteados en el caso de estudio para determinar generalidades y conclusiones en función de los resultados obtenidos (Barnal, 2010).

Investigación documental se basó en la búsqueda, análisis e interpretación de datos secundarios se utilizó información de tipo general como diccionarios, diarios y de tipo especial como, tesis de grado, artículos científicos y libros especializados, las fuentes fueron digitales, se utilizó una investigación de campo porque el estudio se realizó en las

instalaciones de la empresa MiraFruits ubicada en la ciudad de Mira, donde se tuvo contacto directo con el desenvolvimiento de las actividades por medio de una entrevista con el Administrador para indagar sobre la gestión y factores que influyen en ella; de igual manera se aplicó encuestas a trabajadores y clientes para determinar y caracterizar la cadena de valor que perciben estos agentes del mercado; es así que los trabajadores aportaron con la percepción del manejo y control interno, mientras que los clientes dieron la información de la imagen de la empresa y su promoción.

Se manejó un alcance descriptivo, se tomó en cuenta las características y los perfiles de la unidad de análisis y se cotejó con información recolectada, desagregando y conociendo cada uno de los componentes de las variables a estudiar; así mismo se aplicó un criterio correlacional ya que se involucró los dos aspectos de investigación tanto la gestión administrativa como la cadena de valor para determinar su compatibilidad, relación, comportamiento o incidencia, que permitió determinar el nivel de influencia de entre las variables independientes (Hernández et al., 2014).

En el tipo de análisis se consideró el trabajo inductivo ya que la recolección de datos fue de forma gradual, conociendo cada uno de los parámetros de las variables propuestas para la investigación, es así que se desglosó cada uno de los componentes de la cadena de valor como la logística interna y externa, producción, almacenamiento, aprovisionamiento, aspectos de venta y marketing, entre otros; que darán paso a establecer de forma general como se produce la gestión administrativa y la relevancia de la aplicación.

La investigación tuvo un carácter no experimental debido que se procede solo a la observación de las variables en su estado natural sin ninguna manipulación o alteración al entorno (Hernández et al., 2014); además, en el momento de administrar los datos se



considera la transversalidad de la información ya que se valoró sobre los datos de hoy en día y la dirección del administrador actual.

### **3.2 Técnicas**

En el estudio realizado se consideraron dos técnicas para la recolección de los datos e información necesaria como son la entrevista y la aplicación de encuestas.

#### **Entrevista semiestructurada**

La entrevista fue el principal medio de apoyo debido a que manejó una línea directa de comunicación que fue vinculada con un actor principal en la investigación que fue el administrador de la empresa MiraFruits, que permitió extraer información requerida para establecer las bases del estudio. En este sentido se mantuvo una entrevista semiestructurada, debido a que se estableció un formato fijo de las preguntas e información, sin embargo en el transcurso de la misma se aportó con información complementaria de forma espontánea considerando el objetivo, orden y control sobre el desarrollo (Barnal, 2010).

La entrevista ayudó a conocer y esquematizar el entorno y la realidad de la empresa exportadora, además de aportar con información para cumplir con los objetivos planteados al inicio del estudio; como punto de enfoque se interrogó sobre la logística y las actividades primarias que se deben gestionar al momento de una exportación que ayude al desarrollo de criterios de variación que puede adquirir la gestión dependiendo del giro del negocio y determinar los rasgos característicos que diferencian la cadena de valor de MiraFruits.

## Encuesta

Así mismo, se trabajó con la aplicación de encuestas para facilitar la recolección de datos a través de grupos de análisis para contrastar la información obtenida por otros medios, debido a que facilita la medición efectiva de cada una de las variables para cumplir con los objetivos propuestos en el caso de estudio (Barnal, 2010). Por ello, se produjo la realización de dos encuestas con diferente enfoque, objetivo y unidad de análisis, para tener un mejor alcance de conocimiento y contraste de datos.

### 3.2.1 Unidad de Análisis

En el estudio como parte esencial de la recolección de datos se encuentra la empresa MiraFruits ubicada en la provincia del Carchi, cantón Mira, en el sector de Las Parcelas de Mira, la cual cuenta con reconocimientos nacionales e internacionales ya que es productora y exportadora nacional de frutas tales como aguacate, mango, granadilla, pitahaya, lima, papaya, limón, chirimoya, entre otras. Nacida en 2019 y con solo tres años en el mercado ha tenido un crecimiento en su demanda, por ello se ha diversificado su oferta y es fuente de empleo de muchos agricultores de la zona de forma indirecta, aportando a la economía del sector.

**Tabla 1**

*Agricultores (beneficiarios indirectos)*

<b>Provincia</b>	<b>Agricultores (beneficiarios indirectos)</b>	<b>Participación</b>
Imbabura	7	23%
Carchi	10	32%
Pichincha	6	19%
Tungurahua	8	26%
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Adaptado de los acuerdos con proveedores de la empresa MiraFruits (2022)

MiraFruits apoya a los pequeños y medianos productores de cuatro provincias del país, teniendo alianzas de aprovisionamiento de treinta y un agricultores; sin embargo, para el estudio se considera como unidad principal a los trabajadores directos de la empresa.

**Tabla 2**

*Personal por áreas de la empresa MiraFruits*

Áreas		Número de personas
Dirección		2
Finanzas y Contabilidad		2
Exportación		1
Producción	Jefe	1
	Empacado	10
	Personal de Campo	10
<b>Total</b>		<b>26</b>

*Nota.* Adaptado de la planilla de trabajadores de la empresa MiraFruits (2022)

La estructura organizacional que mantiene MiraFruits se enfoca en cuatro áreas de las cuales para objeto de la investigación se consideran en su totalidad, ya que la característica de la unidad de la muestra es que sean trabajadores. De igual forma como parte y complemento de la indagación sobre las actividades de soporte considerando la dimensión de marketing y ventas se toma en cuenta la participación de sus clientes internacionales.

**Tabla 3**

*Clientes de MiraFruits*

País destino	Puertos	Toneladas	Participación
Rusia	1	2	0,69%

Reino Unido	1	11	3,79%
Alemania	1	5	1,72%
Francia	1	7	2,41%
China	1	4	1,38%
España	4	261	90%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>290</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Adaptado de los clientes de la empresa MiraFruits (2022)

El instrumento dirigido a los clientes fue en función a la participación de los puertos para el levantamiento de la información de las encuestas aplicadas en un censo de nueve unidades con el objetivo de indagar sobre el marketing y las ventas.

### **3.3 Instrumentos**

La extracción de información se contempló a través de dos tipos de instrumentos base para conocer e identificar aspectos importantes para el alcance de los objetivos, por lo que en cada uno de los instrumentos se pretendió conjugar cada una de las dimensiones que poseen la gestión administrativa en base al proceso de dirección y la cadena de valor en sus actividades y las partes con valor de la empresa.

#### ***Entrevista***

Es el instrumento más valioso que se tomó en cuenta en el momento de consolidar la información para sustentar el caso de estudio ya que otorgó el conocimiento sobre el manejo de la administración en el contexto de la exportación, para ello se consideró a cada una de las fases del proceso administrativo como las dimensiones a estudiar, se plantea interrogantes sobre la planeación, organización, dirección y control; así mismo se implementó preguntas que aborden todas las dimensiones que mantiene la cadena de valor, es decir las actividades primarias como son la logística, las operaciones y el

marketing, y secundarias o de soporte tales como la infraestructura, el talento humano, la tecnología y el aprovisionamiento.

El objetivo de su aplicación fue indagar sobre las acciones que se realizan en la dirección de la empresa que ayudan en la caracterización de las partes del proceso administrativo y la cadena de valor que mantiene; al manejar una entrevista estructurada se estima obtener la mayor cantidad de información que enriquezca el estudio como fuente de guía se consideró la entrevista realizada por Wilson Jaramillo (2018) que realizó un estudio del comercio exterior e interrogó aspectos relacionados a la exportación de cultivos.

La entrevista ayudó a conocer y esquematizar el entorno y la realidad de una empresa exportadora, además de aportar con información para cumplir con los objetivos planteados al inicio del estudio; como punto de enfoque se interrogó sobre la logística y las actividades primarias que se deben gestionar al momento de una exportación que ayude al desarrollo de criterios de variación que puede adquirir la gestión dependiendo del giro del negocio y determinar los rasgos característico que diferencian la cadena de valor de MiraFruits.

### ***Encuesta***

La investigación requirió de la aplicación de dos tipos de encuestas que fomentaron la obtención de información y confirmación de los criterios establecidos en base a la entrevista, es así que el instrumento fue aplicado a dos poblaciones, en primer lugar, orientado a los trabajadores directos, posterior a ellos se trabajó también con los clientes como agentes externos.

Los colaboradores aportaron con la validación de los datos que contemplan las dos variables, en términos de gestión administrativa se consideraron todas las dimensiones y gran parte de sus indicadores que facilitaron la expansión del conocimiento del desarrollo de las actividades de la empresa y corroborar la veracidad de la entrevista dada por el administrador, aquello que se involucra de manera integral con la dirección y la toma de decisiones, también se consideraron los aspectos que están implicados en las actividades primarias y secundarias o de soporte con enfoque a los requerimientos de la logística; por ello el objetivo de su aplicación fue obtener información relevante a cerca de la gestión administrativa y la cadena de valor en base a la perspectiva de los trabajadores.

Por otro lado, también se requirió la participación de los clientes otorgando criterios sobre parte de las actividades de soporte de la cadena de valor que maneja la empresa, la percepción de terceros en dimensiones como marketing y ventas pueden ser dados solamente por este grupo, su percepción sobre el producto y la empresa; complementar los conocimientos de las actividades secundarias de la cadena de valor en base a la perspectiva del ellos; considerando que la empresa mantiene un grupo especial debido a que mercado mayorista a nivel internacional como se menciona anteriormente.

El formato y diseño de las preguntas se dio en dos tipos, se planteó preguntas dicotómicas para facilitar y agilizar la contestación de los cuestionarios; sin embargo, para tener un criterio de cuantificación también se estableció la aplicación de escalas semicuantitativas que ayuden a dar un criterio de valor a diversos aspectos, el rango se estableció entre 1 y 5 como extremos mínimo y máximo respectivamente. Con el uso de este tipo de preguntas se consiguió una información clara que se puede interpretar de forma escalar.

**Tabla 4***Matriz de operacionalización de variables*

## I. Gestión Administrativa

<b>Variable independiente</b>				Ítems	Ítems	
<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>entrevista</b>	<b>encuesta</b>	
<b>Gestión administrativa</b> Es la encargada de coordinar todas las actividades y el uso de recursos durante el proceso administrativo. La gerencia tiene que saber planificar, ordenar, dirigir y controlar cada una de las acciones para lograr los	El ciclo del proceso administrativo y sus faces para garantizar la exportación de productos, con ayuda del uso eficiente del manejo de recursos humanos,	Planificación	Objetivos definidos	1	20	
			Manejo de presupuesto	2	-	
			Estrategias empresariales	3 y 4	21	
		Organización	Tareas	-	23	
			Procesos	16	24	
			Estructura organizacional	5	22	
			Dirección	Comunicación	6	25
				Liderazgo	6	26

objetivos institucionales (Mantilla & Martínez, 2013)	materiales, financieros y tecnológicos.		Trabajo en equipo	6	27
		Control	Nivel de desempeño	7	28
			Retroalimentación	-	29
		Estrategias	Oportunidad	8	-

*Nota.* Elaborado con base en “Barreras invisibles al comercio, las medidas no arancelarias y la capacidad exportadora de las empresas” por (Jaramillo, 2018); “Manual Para la Preparación y Venta de Frutas y Hortalizas” por (ONU, 2003).

## II. Cadena de Valor

Variable independiente				Ítems	Ítems	Ítems
Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	entrevista	encuesta	encuesta clientes
<b>Cadena de Valor</b>	Condiciones de dirección de cada una	de Actividades de soporte	Infraestructura	9 y 10	30 – 31 y 32	-
	Herramienta de gestión de las actividades que generan un valor para					
			Gestión de TTHH	11	33	-
			Desarrollo Tecnológico	12	34 y 35	-



actividades que se desarrollan en una empresa con respecto a la competitividad y la ventaja en el mercado; ayuda a identificar acciones críticas en el proceso (Peiró, 2017); (Durán, 2018).	la empresa, por medio de acciones y procesos encaminados al desarrollo de una ventaja competitiva.	Actividades primarias	Compras	13	-	-
			Logística de entrada	14 y 15	36	-
			Operaciones	16	-	-
			Logística de salida	17 - 18 y 19	37	-
			Marketing y Ventas	-	-	38-39-40-41-42-43 y 44

*Nota.* Elaborado con base en “Barreras invisibles al comercio, las medidas no arancelarias y la capacidad exportadora de las empresas” por (Jaramillo, 2018); “Manual Para la Preparación y Venta de Frutas y Hortalizas” por (ONU, 2003).

## Capítulo IV: Diseño del Caso de Estudio

### 4.1 Recolección de Información

El estudio se basa en la obtención de información además del diseño y aprobación de los instrumentos; la predisposición de oponentes a cargo ayudó a cumplir con los objetivos planteados en cada uno de los cuestionarios y focalizar los criterios a indagar para fortalecimiento de la investigación. Para ello se contó con la participación de treinta y cuatro personas, veinte y cinco de ellas fueron los trabajadores de la misma empresa y los nueve restantes fueron personas representantes de los principales puertos de destino a nivel internacional.

Los datos fueron producto de medios digitales, por lo que las encuestas se desarrollaron a través de Google Forms por la facilidad de acceso móvil y por petición de la empresa; los cuestionarios estuvieron activos durante siete días en los cuales se llegó a recopilar los datos procedentes de la totalidad de la población requerida. Esto es debido a que la información se adquirió en el momento en que la empresa tenía una pausa productiva ya que su nivel de trabajo va de la mano del ciclo de cultivo, es por ello que el administrador de Mirafruits fue en vínculo hacia los trabajadores y clientes; además ayudo con información esencial para sustentar las variables en la entrevista que se mantuvo.

La información adquirida a través de la entrevista ayudó a esquematizar a la empresa y conocer como es el desempeño de las acciones y decisiones que se deben tomar en una empresa agrícola de exportación, además de plantar y establecer el entorno general de la misma; en el transcurso de treinta minutos que fue el tiempo que duro la entrevista, fortaleció la respuesta ante la pregunta de investigación planteada en el primer capítulo,

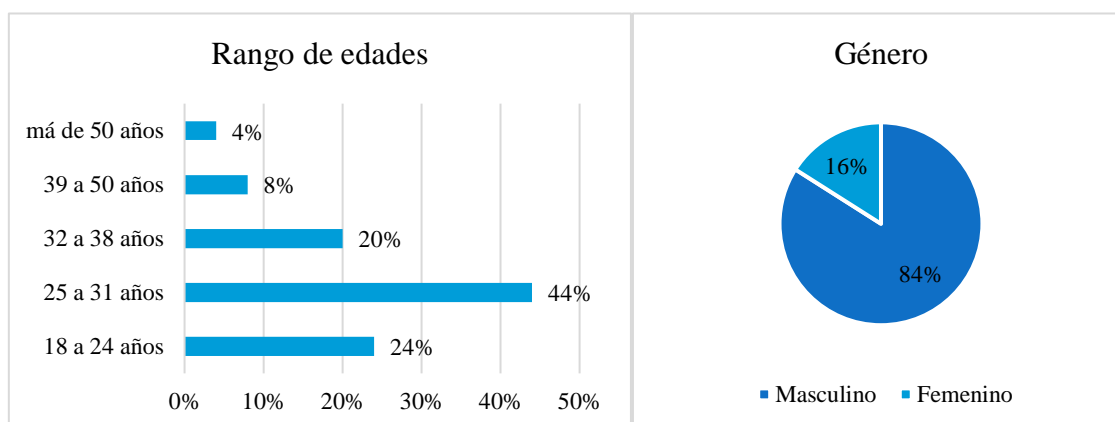
¿cómo se desarrolla la gestión administrativa en la cadena de valor para la exportación de productos de la empresa MiraFruits?

## 4.2. Análisis de la Información.

Parte de la información es extraída de los criterios otorgados por los trabajadores, por lo que se deduce que gran parte de ellos son jóvenes y pertenecen al género masculino, producto de gran parte del personal está ubicado en la sección de producción.

**Figura 15**

*Perfiles trabajadores*



*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta realizada a los trabajadores de MiraFruits.

Para otorgar un nivel de relevancia al estudio y cuantificar la información se aplicó la estadística como base para el análisis, es así que en el presente estudio se consideraron como principales softwares Excel y SPSS, de los cuales el que mayor libertad dio al analizar datos fue el primero y el segundo se lo uso para el establecimiento de un grado de correlación que confirme o niegue la relación de ambas variables.

Al momento de establecer la prueba estadística adecuada se aplicó el análisis en base a la asociación de las dos variables del estudio que son la gestión administrativa y la cadena de valor que contiene caracteres cualitativos como el género y la edad para

caracterizar al personal y perfilar a las personas que trabajan en la empresa, además de cuantitativo por el tipo de escala que se maneja en gran parte de los cuestionarios, se estimó la aplicación de pruebas no paramétricas debido a que los datos no presentan una distribución normal, además de que el tamaño a estudiar fue pequeño en los dos casos de aplicación y no se estableció una simetría exacta más bien se estimó una interacción entre las variables (M. L. Bautista et al., 2020)

En tratamiento e interpretación de la información se empleó gráficos de barra que facilitó la presentación de los datos, además de una aplicación de estadística básica de tendencia central como la media, moda y mediana para la unificación de dimensiones tales como comunicación y trabajo en equipo, que en las encuestas se trabajaron a base de preguntas que son parte de la composición de las dimensiones con aspectos que están dentro de estas, además ayudo en la relación en la comparación a nivel de impacto como fue el caso con los macro factores, la aplicación de la media se da en representación del cálculo promedio de las calificaciones dadas por los trabajadores, de la misma manera que la moda ayuda a dar criterio sólido sobre la valoración que le da la mayoría de la población (León & Pérez, 2019).

La aplicación de pruebas estadísticas se dio en base al coeficiente de Pearson que ayudó a establecer un índice de correlación o nivel de dependencia entre la gestión administrativa y la cadena de valor, se aplicó de manera efectiva; por ello esta evaluación tuvo como objeto el cuantificar el estado de asociación de las dimensiones trabajadas. Se mantuvo tres criterios al momento del análisis, que el resultado sea de 0 a +1 como escala de aceptación, 0 determina que no existe relación alguna y de -1 a 0 representa una relación inversa, considerando que la escala se la puede trasladar a términos porcentuales (Hernández-Lalinde et al., 2018).

Además, como parte del análisis de la correlación se consideró la aplicación de la prueba de T-student que aporta en el estudio de la interacción entre las variables de la investigación, este tipo de pruebas trabaja en base a tres hipótesis, en las que se incluye la hipótesis nula que establece la diferencia de las variables y su independencia; a su vez es ideal debido al tamaño de la muestra ya que se considera la cantidad de datos, el grado de libertad, el nivel de significancia y la probabilidad, expresados a través de una fórmula (Lago & Pino, 2021).

### **4.3. Redacción del Informe**

La investigación realizada y presentada se expresa a través de cuatro apartados, es así, que se desarrolló la descripción del caso, el marco referencial, la metodología y el diseño del caso de estudio. Cada uno de estos aportó al desarrollo de criterios que enriquecieron la presentación de los datos resultantes del estudio, el cual tuvo su origen en la selección y tratamiento de las variables que en esta ocasión son la gestión administrativa y la cadena de valor con tendencia a la exportación nacional.

En la sección primera del estudio se enfocó en el fortalecimiento y diseño de los objetivos a conseguir y la pregunta de investigación que se pretendió responder, por ello en este se trabajó con la redacción del tema, el planteamiento del problema, su justificación; este capítulo se consideró la base del estudio. Además, proporcionó aspectos anticipados de la unidad de análisis, la concepción de la importancia de la temática y se contrastó aspectos de definición de cada una de las variables que se consideraron en la redacción de la justificación y la problemática que se sustenta en la variabilidad del entorno comercial actual y las nuevas exigencias de la gerencia ante los cambios, además de exponer la relevancia del Ecuador como un país exportador de productos agrícolas por excelencia.

La segunda sección de la investigación se enfocó en todos los aspectos relacionados al marco referencial en donde se expandió y proporcionó el conocimiento teórico para la estructuración de las dimensiones y los indicadores que serían considerados posteriormente en la elaboración de los cuestionarios; es así que se regresa a los orígenes de la definiciones de las variables y del tema en la redacción del estado del arte el cual cuenta con citas y menciones que datan desde los noventas hasta la actualidad, lo que da paso a la esquematización del desarrollo del marco teórico con un enfoque en el desarrollo y cumplimiento de los objetivos de investigación, es así que se trabajó en un diagnóstico, la concepción gestión administrativa y la cadena de valor para la exportación que mantiene la empresa como tal, en esta ocasión complementado a la parte antes mencionadas con estudios más recientes y de la misma temática.

Posteriormente en la sección tercera se contempla a todas las dimensiones que conforman el diseño de la metodología del caso de estudio, se habla de métodos, técnicas y los instrumentos, recursos clave para la obtención de datos. En donde se estableció el tipo el método de investigación donde se contempló el análisis mixto por lo cual se aplicó las técnicas de la entrevista y la encuesta para abarcar a cada una de las dimensiones de las variables y el esbozo de los instrumentos, analizando y definiendo a cada una de las unidades de análisis y participación en el estudio.

Finalmente, en el capítulo cuarto se presenta el análisis de los datos y discusión de los mismos de modo que en gran parte se presenta la aplicación de estadística descriptiva como resultado de la tabulación de los datos obtenidos en la encuesta; para posterior a esto aplicar como parte la correlación un análisis en base a la prueba de Pearson y el T-student, en los que se concluye la aceptación de la hipótesis positiva y la

concepción de la relación entre las dos variables del estudio, la gestión administrativa y la cadena de valor.

#### **4.4. Presentación y Análisis de Resultados del Caso**

En esta sección se dio paso a la presentación gráfica y cuantitativa de los valores, además del desarrollo del cumplimiento de los objetivos planteados en el primer capítulo

##### ***4.4.1. Gestión Administrativa***

En términos generales se habla de la aplicación del proceso administrativo y la importancia que tiene la gerencia en el momento de la toma de acciones y decisiones para guiar a la empresa. Fue así que para contextualizarla en su entorno fue necesario establecer aspectos externos que ayuden a identificar las condiciones y el manejo que mantiene la empresa ante el macroentorno, además de establecer cómo se desarrollan y consideran todas las fases cuando se comercializa al exterior productos agrícolas, como en el caso de MiraFruits y su oferta de frutas no tradicionales.

##### **Planificación.**

El sustento de la planificación se encuentra en la documentación de la empresa, es decir los archivos permanentes que mantiene. Mirafruits mantiene una misión y visión consolidada y socializada, además de que en la entrevista se estableció que se realiza un Plan Operativo Anual y de la mano de este se genera un Plan Presupuestario que ayuda a vincular cada una de las áreas, en reuniones donde se dan a conocer las metas cumplidas y establecen nuevas para el periodo.

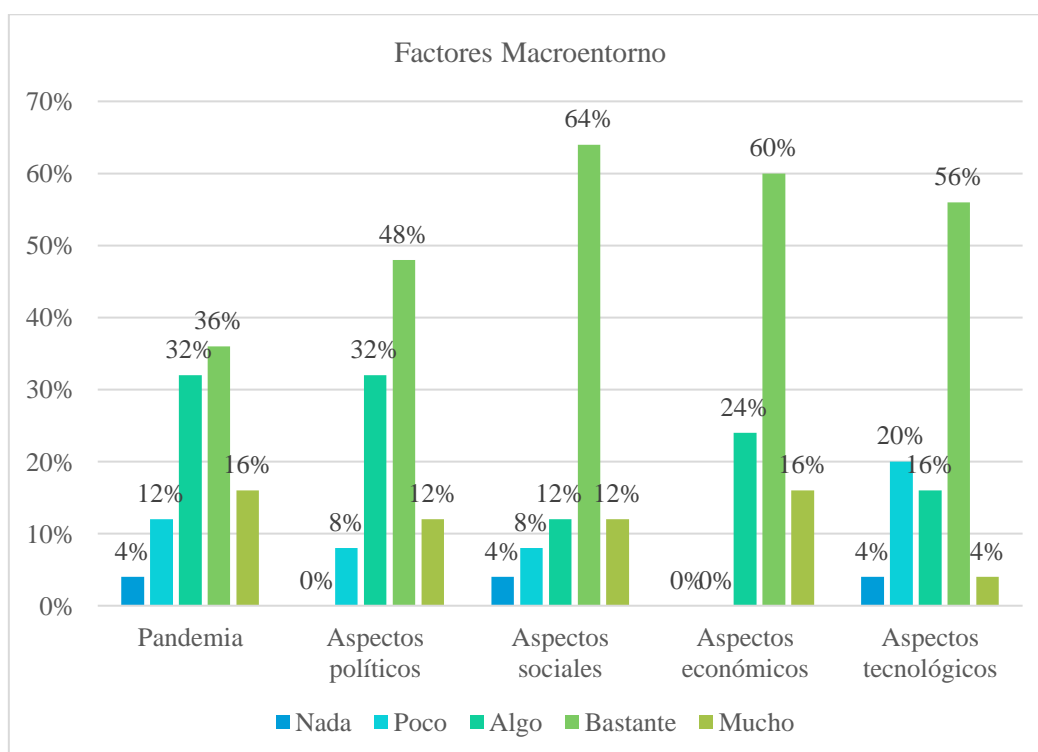
En la entrevista al gerente de MiraFruits informa que la empresa elabora un plan presupuestario anual en donde el gerente conjuntamente con los directores realiza la proyección de gastos en función de las estadísticas del año anterior, además considerando

las estrategias empresariales hacen un continuo seguimiento y control del desarrollo efectivo y eficiente de los empleados.

La gerencia para poder planificar debe considerar muchos aspectos tanto internos como externos que afectan a la empresa es por ello que en las interrogantes que se plantearon se indago sobre el nivel de impacto percibido ante diversos factores del macroentorno en general; Gonzáles et al. (2020) menciona que la gestión en las organizaciones radica en la elaboración de políticas, planes, presupuestos y estrategias en cada una de las áreas que tengan para poder implementar mejoras y producir planes de diferenciación, por ello en la planificación es importante establecer de manera objetiva metas, estándares, recursos y actividades de forma periódica.

**Figura 16**

*Factores macroeconómicos*



*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta realizada a los trabajadores de MiraFruits.



Los datos presentados se concentran en que colaboradores de la empresa consideran que los aspectos económicos a nivel nacional influyen, como fuente principal de amenaza, además los conflictos sociales y la inestabilidad de la sociedad puede ser motivo de una paralización en la producción. Considerado lo surgido en el segundo semestre del año 2020 y durante casi todo al año del 2021, perteneciente a la pandemia, se establece de manera clara que el factor social y económico están vinculados, paralizaciones y movilizaciones ocurridas en junio de 2022 han perjudicado al comercio nacional e internacional con el cierre y bloqueo de las principales vías, e incluso fomento el aumento del riesgo país lo que perjudica a la balanza comercial y por ende a las empresas de exportación.

En base a esto se establece que MiraFruits es amenazada ante los diferentes cambios y variaciones socio-económicas nacionales, sin embargo, el comercio internacional está en constante aumento, lo que le ha permitido superar los obstáculos como fue la pandemia y cumplir con sus pedidos procedentes de Europa con ayuda del personal y recursos de calidad; gracias al trabajo de la dirección en la toma de decisiones y la previsión de múltiples escenarios en el momento de la planificación.

Para la visualización escénica de la empresa se pueden utilizar herramientas de apoyo como es PESTEL y FODA.

### **Tabla 5**

#### *Análisis PESTEL*

---

<b>POLÍTICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inestabilidad del poder ejecutivo y legislativo.</li> <li>• Elevado nivel de corrupción nacional.</li> <li>• Desarrollo de alianzas nacionales con EEUU.</li> </ul>
-----------------	--

---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guerra entre Rusia y Ucrania.</li> </ul>
<b>ECONÓMICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento en la demanda del mercado europeo.</li> <li>• Aumento del riesgo país.</li> <li>• Aumento de los combustibles, que afecta en el costo de los fletes.</li> <li>• Incremento en la tasa de desempleo.</li> </ul>
<b>SOCIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento del interés de afiliación a empresas exportadoras por parte de productores.</li> <li>• Incremento del interés de la sociedad por la producción agraria.</li> <li>• Enfermedades virales a nivel global.</li> <li>• Narcotráfico.</li> </ul>
<b>TECNOLÓGICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de nuevas tecnologías aplicadas a la agricultura.</li> <li>• Germinación artificial de semillas.</li> <li>• Banco de semillas.</li> <li>• Aumento en el costo de importaciones de tecnología.</li> </ul>
<b>ECOLÓGICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exigencia de cultivos sustentables y sostenibles.</li> <li>• Variabilidad climática.</li> </ul>
<b>LEGAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decreto de prórroga de crédito a agricultores.</li> <li>• Emergencia sanitaria.</li> <li>• Modificaciones en requisitos y permisos legales de cada nación (Unión Europea y EEUU)</li> </ul>

*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la entrevista realizada al administrador de MiraFruits

**Tabla 6**

*Análisis FODA*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos definidos y manejo de manuales.</li> <li>• Estructura organizacional eficiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deficiencia de alta tecnología.</li> <li>• Ausencia de contenedores de refrigeración propios.</li> </ul>

- 
- Personal capacitado.
  - Uso de herramientas gerenciales como coaching y el outsourcing.
  - Estricto control sobre todo el proceso productivo.
  - Eficiente comunicación interna.
  - Uso de la democracia en la toma de decisiones.
  - Reconocimiento internaciones
  - No utilización de redes sociales como Facebook, Instagram, Tiktok, etc.
  - Desconocimiento de la marca

---

#### **OPORTUNIDADES**

---

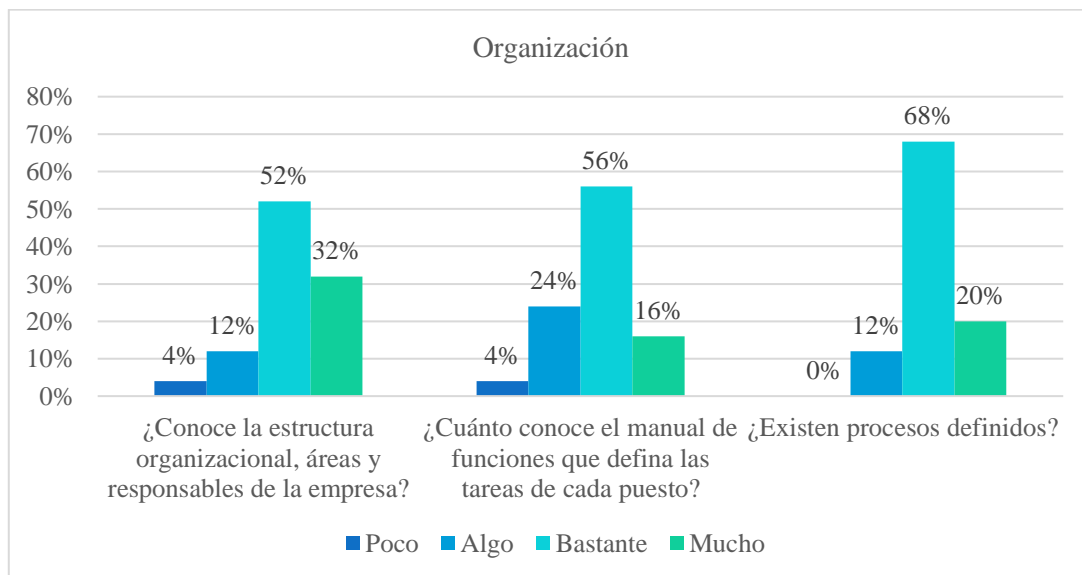
#### **AMENAZAS**

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento en la demanda del mercado europeo.</li> <li>• Aumento del interés de afiliación a empresas exportadoras por parte de productores.</li> <li>• Incremento del interés de la sociedad por la producción agraria.</li> <li>• Exigencia y apertura de nuevos mercados extranjeros.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Movilizaciones sociales y cierre de vías principales.</li> <li>• Aumento del riesgo país.</li> <li>• Aumento en el costo de importaciones de tecnología.</li> <li>• Surgimiento de nuevas pandemias.</li> <li>• Aumento de los combustibles.</li> <li>• Inestabilidad política.</li> </ul> |
|--|---|
- 

*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la entrevista realizada al administrador de MiraFruits

### **Organización.**

De acuerdo a la investigación realizada, los trabajadores mantienen un alto nivel de organización de las actividades, ya que manejan, manuales de funciones con procesos definidos y delimitados que consolidan la estructura de la empresa. Chiriboga & Ureta (2021) mencionan que para alcanzar el éxito es necesario tener planes, proyectos, procesos y tareas definidas de forma establecida; debido a que en invernaderos y cultivos el precio final depende de los costos operativos realizados; además de que a nivel agrícola el desempeño y capacidad focaliza el desarrollo de los agricultores y su sostenibilidad.

**Figura 17***Dimensiones de organización*

*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta realizada a los trabajadores de MiraFruits.

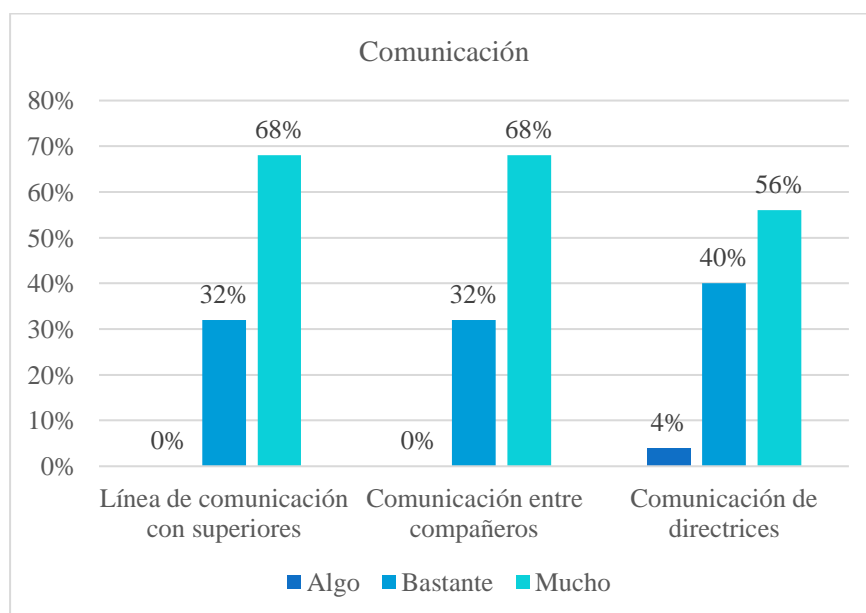
Cada uno de los procesos que desarrolla la empresa son importantes, debido a que se tiene que tener un control estricto desde la germinación de la semilla, los cuidados en el desarrollo de la planta e incluso un buen manejo de materiales y esterilización en el momento de cultivo, ya que cualquier maltrato, daño o afectación puede ser un obstáculo para la venta. Los trabajadores de MiraFruits mantiene un alto nivel de experticia es así que en los años que lleva la empresa en el mercado no han existido problemas con rechazos o desperdicios por errores operativos; aunque el talento es parte de las actividades de soporte, este enriquece las actividades primarias de logística y operaciones ya que establecen los estándares de excelencia, personas capacitadas generarán menos errores y producirán cultivos, frutas y embarques de calidad de forma eficiente.

## Dirección.

En relación a este criterio se consideraron aspectos como comunicación, liderazgo y trabajo en equipo; los términos de comunicación primero fueron valorados de forma individual, donde los diferentes criterios obtuvieron una valoración sobresaliente, posterior a ello como medio de estudio y comparación se realizó una centralización de los datos y se cotejó con la valoración del nivel de liderazgo. En la entrevista realizada se determinó que MiraFruits utiliza dos tipos de liderazgo; en primera instancia se habla de un liderazgo democrático que ayuda a la contribución de criterios sin distinción de cargos jerárquico que contribuyen a la productividad y también se mantiene un coaching emitido por la gerencia ya que priorizan el desarrollo de nuevos conocimientos a través del entrenamiento constante del personal debido a que consideran al Talento Humano como un capital importante.

**Figura 18**

*Relación entre comunicación*

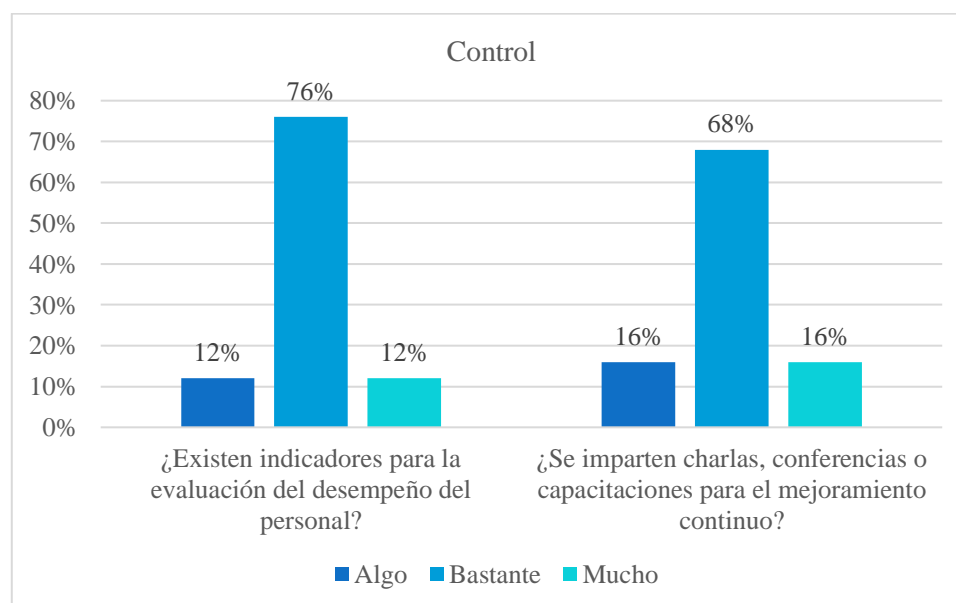


*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta realizada a los trabajadores de MiraFruits.

En base a la pirámide de la dirección se contemplan dos aspectos fundamentales la responsabilidad y la comunicación; por ello como parte de la gestión administrativa, el establecer líneas de diálogo claras y efectivas, es sinónimo del desarrollo y cumplimiento de las tareas, objetivos y funciones de manera eficiente; a pesar que la agricultura nace del direccionamiento feudal gran parte del incremento en la productividad en el agro depende del mejoramiento de la mano de obra y la interacción de la gerencia con esta (Bula, 2020). Para establecer un criterio del nivel de comunicación se estableció a base de los indicadores que se aplicó para esta dimensión, por lo que de manera individual se recepto la valoración, para la realización de un análisis inductivo se unifico con ayuda de la aplicación de medidas de tendencia central; concluyendo de esa manera que MiraFruits mantiene elevados niveles de comunicación e interacción, uniendo al personal para el cumplimiento de la razón de ser de la empresa.

### **Control.**

En la indagación sobre esta etapa se estableció dos preguntas dicotómicas que ayudaron a corroborar que si existen controles y formas de medir el rendimiento; además de que los trabajadores son entes de entrenamiento y asesoria constante . En esto la entrevista ayudo a expandir y ampliar la información, en esta se mencioó que las metas se definen al momento de la realización de los pedidos a nivel de materiales y personas.

**Figura 19***Dimensiones del control*

*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta realizada a los trabajadores de MiraFruits.

Según Yovera (2020) el comercio agrícola tiene que mantener control en el cultivo debido a la toxicidad y la aplicación excesiva de agroquímicos, para ello es necesario contar con personal que enriquezcan los procesos y maximizar las ganancias, de forma indiferente al tipo de control lo que se pretende es que la empresa sea eficiente; por ello la gestión es el resultado de una medición y evaluación continua. MiraFruits evalúa a los empleados como lo hicieron, en qué tiempo se lo hizo, que herramientas utilizaron; la optimización y eficiencia de recursos. Además, se ejerce control en la manipulación adecuada de las frutas, el empaquetamiento por minuto si lo hacen por 5 minutos, por 10 minutos o número de cajas de 10kg; en total los contenedores en cuántos días los lograron y cuántas personas han utilizado, conociendo ya los tiempos y personas promedio que se requiere; todo este control ayuda al desarrollo y las actividades primarias ya que otorgan valor a la empresa en cuanto a manejo de las operaciones internas y los recursos que repercute en mejora de la imagen ante el cliente.

En consideración de que el control debe aplicarse en todos los procesos para garantizar la productividad y más aún si se trata de una empresa de exportación, es necesario esquematizar el proceso de manera general:

**Tabla 7**

*Esquema SIPOC de abastecimiento*

S	Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agricultores – fincas (Imbabura, Carchi, Pichincha y Tungurahua)</li> <li>• Materiales de embalaje (Pallets – Sachet de ozono)</li> <li>• Transporte</li> </ul>
I	Entradas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrato (compra, personal ocasional).</li> <li>• Orden de trabajo.</li> <li>• Contenedor procedente del exterior.</li> </ul>
P	Proceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de la siembra.</li> <li>• Seguimiento del cultivo.</li> <li>• Cosecha y compra de la fruta.</li> <li>• Clasificación.</li> <li>• Empaquetado.</li> <li>• Embarque.</li> <li>• Envió.</li> <li>• Seguimiento a la carga.</li> </ul>
O	Salidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cargamento de frutas: como aguacate haz, mango, granadilla, pitahaya, lima, papaya, limón, chirimoya, entre otras.</li> </ul>
C	Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rusia, Reino Unido, Alemania, Francia, China y España</li> </ul>

*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la entrevista realizada al administrador de MiraFruits



**Tabla 8***Esquema SIPOC de producción*

S	Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insumos agrícolas (semilla, abono, herramientas de cultivo y cosecha)</li> <li>• Materiales de embalaje (Pallets – Sachet de ozono)</li> <li>• Transporte</li> </ul>
I	Entradas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrato (compra, personal ocasional).</li> <li>• Orden de trabajo.</li> <li>• Contenedor procedente del exterior.</li> </ul>
P	Proceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siembra.</li> <li>• Cuidados y seguimiento del cultivo.</li> <li>• Cosecha.</li> <li>• Clasificación.</li> <li>• Empaquetado.</li> <li>• Embarque.</li> <li>• Envió.</li> <li>• Seguimiento a la carga.</li> </ul>
O	Salidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cargamento de frutas: como aguacate haz, lima, limón, chirimoya, entre otras.</li> </ul>
C	Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rusia, Reino Unido, Alemania, Francia, China y España</li> </ul>

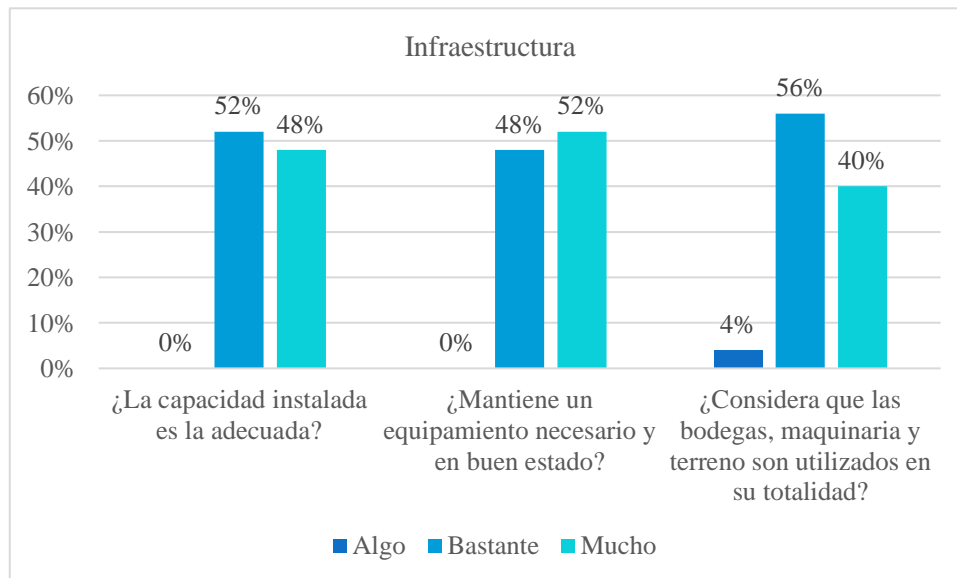
*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la entrevista realizada al administrador de MiraFruits

**4.4.2. Cadena de Valor**

La cadena de valor expone cada una de las actividades que realiza la empresa para el cumplimiento de sus objetivos, dividiendo las actividades en dos grupos en primer lugar se establece la base de la empresa a través de las actividades primarias, la parte productiva y esencial de la agroindustria; luego se estudian las actividades de soporte que fomentan el crecimiento a nivel del personal, tecnología y estructura.

### **Infraestructura.**

Las empresas mantienen diversos tipos de estructuras como la estratégica y la física, este aspecto de la cadena de valor interviene, ya que se involucra en el desempeño de todas las actividades debido a que principalmente se consideran aspectos como lugares, actores y recursos que manejan; es así que al vincular con la gestión administrativa, este criterio influye en la planificación y ejecución de todas las actividades que se desarrollan en base a la infraestructura, capacidad y espacios necesarios para cumplir los procesos eficientemente (Linzán et al., 2021). El diseño incorporado a la empresa es utilizado al en su totalidad y se maneja los equipos adecuados para la manipulación y revisión de las frutas, como parte de los estándares de la certificación GLOBAL GAP y GLOBAL GRAPS que la empresa posee; esta certificación es parte de los requisitos para la comercialización a nivel de Europa, además elevan los estándares y hace que la empresa sea más atractiva para el mercado exterior, ya que se garantiza que MiraFruits mantiene un buen manejo a nivel productivo, considerando desde el manejo de la semilla hasta la cosecha; y también cuida del bienestar de los trabajadores. Una fruta que tenga una certificación GLOBAL es resultado de un manejo eficiente de los recursos humanos y productivos, lo que actúa como un diferenciador en el mercado exterior.

**Figura 20***Dimensiones de infraestructura*

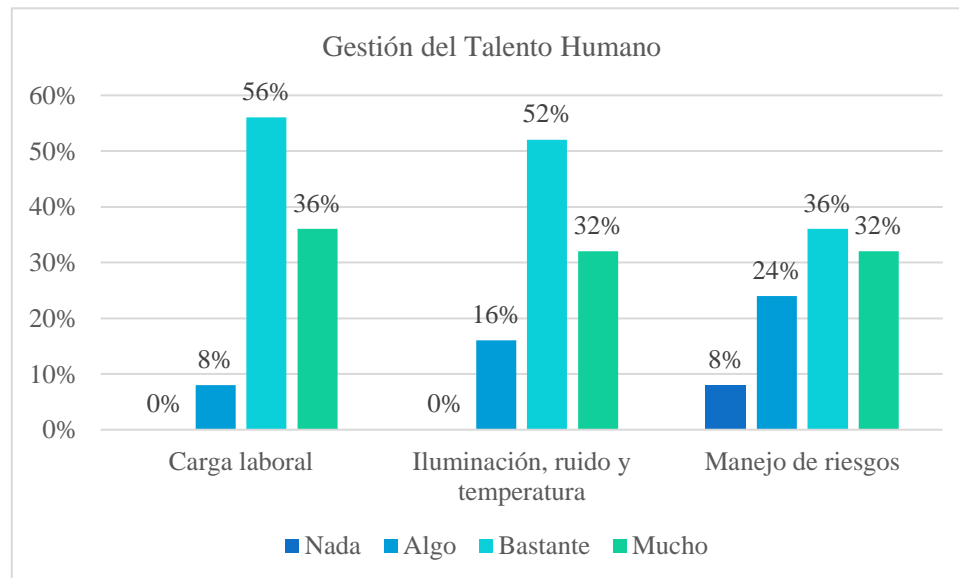
*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta realizada a los trabajadores de MiraFruits.

Las instalaciones que maneja la empresa están perfectamente diseñadas ya que cuenta con parte productiva y administrativa aislada del ruido y la circulación vehicular; en la primera área se trabaja con dos cuartos de refrigeración donde se almacena dos contenedores y medio (50000 kg) de fruta en general para mantener la cadena de enfriamiento y conservar la frescura, ya que con ello garantiza que cuando se la consuma su nivel de frescura al llegar a Europa será como si se hubiera cultivado hace pocas horas; además tiene la planta una capacidad para alrededor de 40 empleados trabajando, empaquetando, clasificando, limpiando, etiquetando, etc.; también se maneja una transportadora en banda, que ayuda a la circulación del producto para que las personas encargadas de bodega la puedan almacenar, clasificar y puedan colocar la fruta en palets de hasta a 20 filas dependiendo del tipo de caja y el peso.

### **Gestión del Talento Humano.**

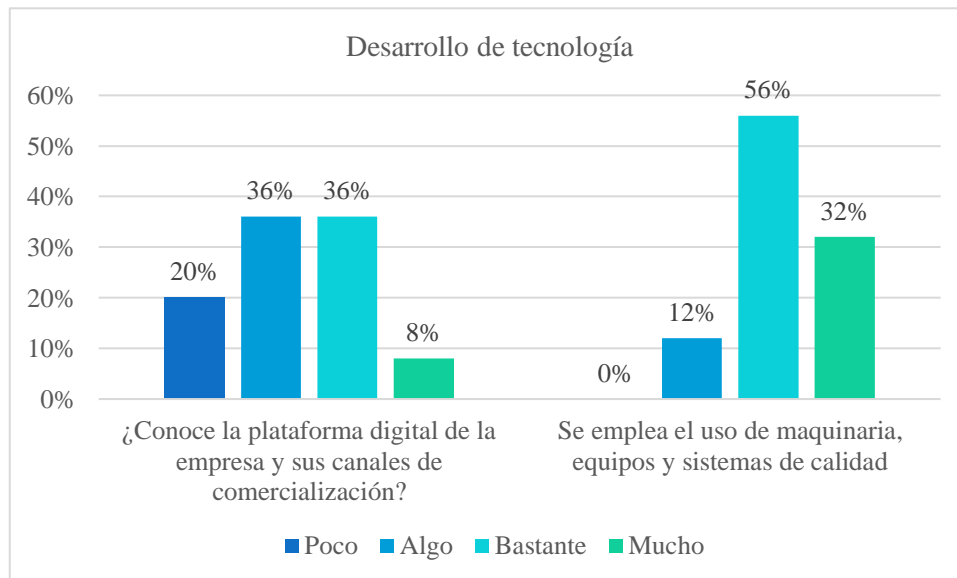
El capital humano se lo maneja y valora en toda empresa, es una parte esencial como ente productivo, por ello también se los consideró en el análisis de la gestión administrativa, sin embargo en el apartado concerniente a cadena de valor se considera a las condiciones de trabajo, situaciones como cuidado ante el ruido, iluminación, estrés laboral, riesgos en general; debido a que la satisfacción de los colaboradores se refleja en el desarrollo de las actividades, por eso es importante el bienestar del talento humano dentro de la producción (Pazmiño & Zambrano, 2021).

Mirafruits mantiene una buena relación con los trabajadores como complemento a las preguntas antes analizadas, se identificó que en tres aspectos considerados para caracterizar al ambiente laboral se obtuvo criterios sobresalientes en gran parte se considera que la gestión del talento humano se realiza de manera eficiente ya que los trabajadores cuentan con los equipos, materiales y maquinas necesarias para el desarrollo del proceso productivo, además de contar con el respaldo de la dirección en todo momento fortaleciendo el nivel de eficiencia y productividad que maneja al empresa para cumplir con los estándares internacionales.

**Figura 21***Gestión de Talento Humano*

*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta realizada a los trabajadores de MiraFruits

A su vez Ponce (2021) menciona el personal es clave para las operaciones, y los procesos dependen de las competencias de los trabajadores que ayudan a fortalecer la competitividad de la empresa; parte de las principales actividades como el transporte y control de inventarios o producción está en sus manos, además de contener gran parte de la logística interna de la empresa. Es así que el bienestar laboral ayuda a que el cultivo y manipulación de las frutas se lo realicen de forma eficiente y se asegure un producto cultivado y tratado con calidad.

**Figura 22***Aspectos de tecnología*

*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta realizada a los trabajadores de MiraFruits

Por otro lado como parte de las dimensiones a evaluar se indagó sobre el manejo de los insumos de calidad y el uso de medios digitales para la comercialización, debido a que la empresa cuenta con una página que es monitoreada continuamente; sin embargo la entrevista dio a conocer que para mejorar los procesos la aplicación de tecnología ayuda a maximizar la producción y cumplir con los requerimientos internacionales, es así que a pesar de que no se cuenta con un elevado nivel de innovación debido al costo de importación, se manejan softwares, bandas eléctricas y equipo de manejo de carga.

La logística interna se da en base a los insumos, materiales, máquinas, equipos y tecnología como parte de las necesidades de la misma empresa; en relación al último criterio la globalización y los nuevos estándares del comercio van de la mano de la utilización de tecnología actualizada y de calidad para mantener una postura productiva

y competitiva en el mercado; de igual forma normativa internacional regula su aplicación en empresas de exportación como garantía del producto (R. Ramírez et al., 2021).

### **Logística de entrada.**

La logística es el corazón de las empresas de producción y agricultura debido a que se prioriza la manipulación de los productos en este caso las frutas desde el momento de su concepción hasta su entrega. En las entradas se consideran a los proveedores y parte del sistema de transporte encargado del aprovisionamiento, además de rutas y lugares de almacenamiento fijo. En este sentido las empresas deben racionalizar y desarrollar procesos para el manejo de la calidad, costos y personal en el momento; debido a que la administración de inventarios está vinculado al servicio, la determinación de niveles de pedidos, marcas y condiciones de recepción (Linzán et al., 2021).

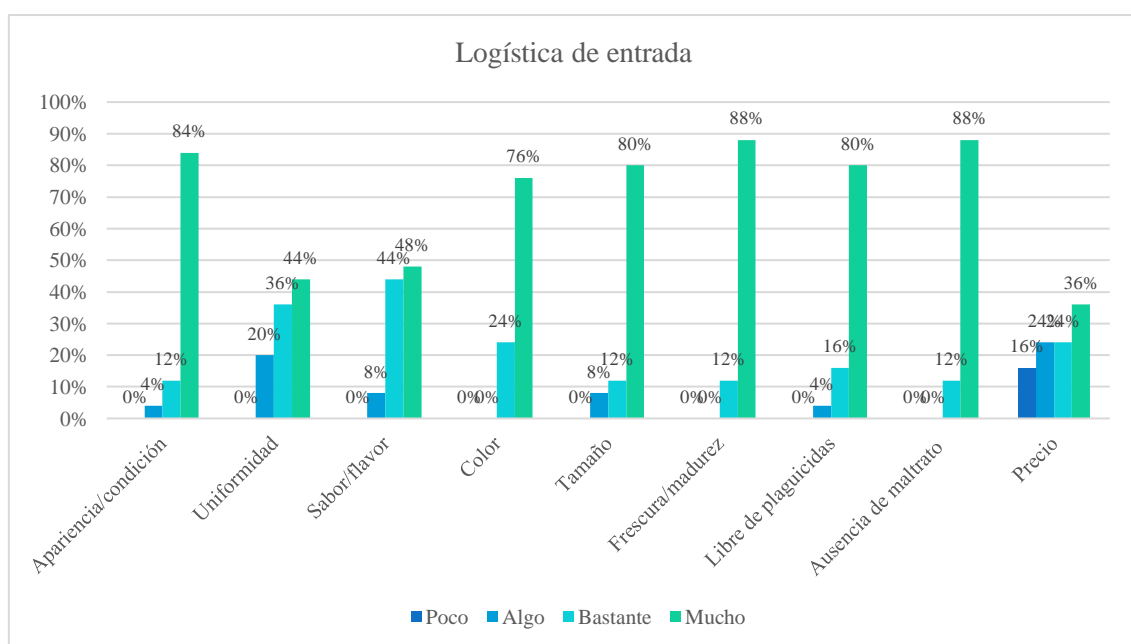
MiraFruits requiere de diversos proveedores para la adquisición de materiales e insumos necesarios para la exportación, empresas que le suministran los materiales de empaquetado como palets los cuales deben estar hechos de madera de calidad ya que como son enviados junto con la fruta como soporte, la empresa realiza una exportación indirecta y si tienen algún agente contaminante o insecto perjudica a su actividad económica e imagen corporativa, además se usan sachets de ozono para el control del metanol que desacelera la descomposición natural de la fruta.

Mirafruits opera controles estrictos en cuanto al manejo y cultivo de las frutas, como ejemplo el producto agrícola principal que mantiene es el aguacate Hass, el cual es delicado ya que si presenta una mala manipulación durante el empaquetado o fue cultivado de una mala manera con daños en la dermis, al momento de madurar tiende a tener consecuencias que perjudicarían a la imagen de la empresa; sin embargo parte de las

medidas de control es que el abastecimiento se da gracias a la participación casi total del personal de la empresa, la mano de obra empleada en todo el proceso pertenece al personal de planta y en caso de ser necesario de contratación de personal de apoyo se realiza una capacitación e inducción al cultivo de calidad..

**Figura 23**

*Aspectos de control de entrada*



*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta realizada a los trabajadores de MiraFruits

En la entrevista se establece la relevancia de los controles de entrada del producto y las diversas faces de clasificación, es así que en las plantaciones lo revisan, cosechan con tijeras esterilizadas y manipulan las cargas con cuidados extremos de maltrato; incluso se realiza contratación de servicio de transporte cuando se requiere; en la planta se revisa las frutas con la aplicación de una banda para realizar una tarea de clasificación, aunque el porte es importante para la clasificación por calibres, lo que se evalúa más es

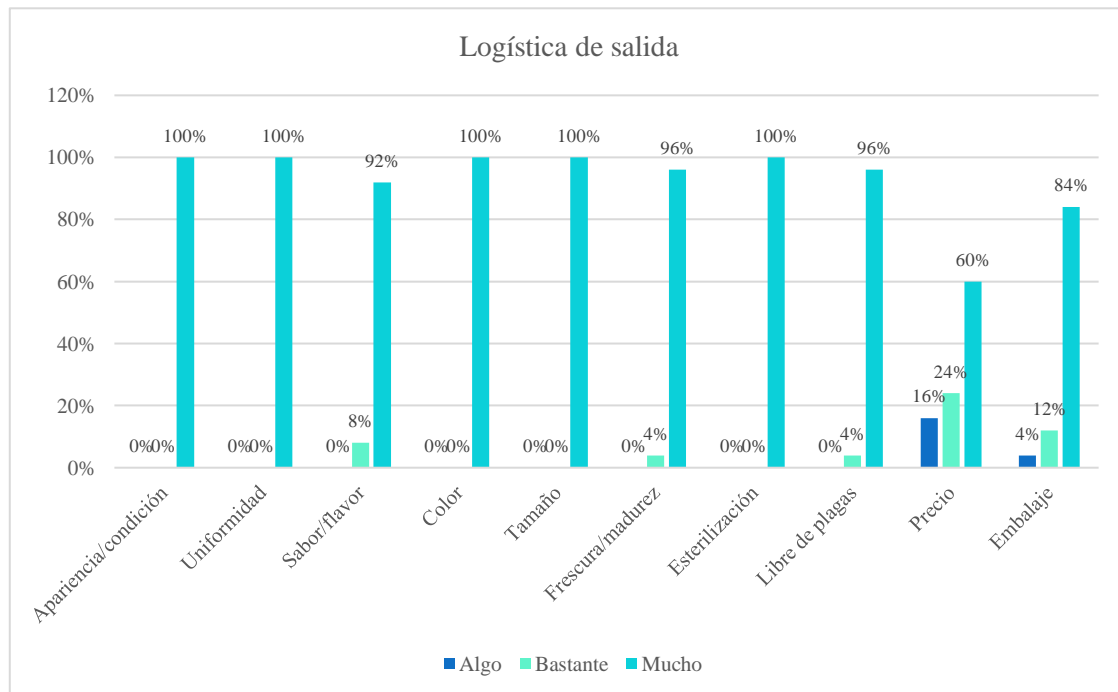


que la dermis de las frutas se encuentre en perfectas condiciones y el estado de madurez óptimo para que soporte los traslados.

En el momento de la entrada existen criterios flexibles como la uniformidad y el precio debido a que se enfocan en la ausencia de maltrato y la buena apariencia de las frutas., además la demanda exige cargamentos de distintos calibres, se aceptan desde estado medio pequeño hasta productos de gran volumen, en buen estado con su medida y etiquetado correspondiente.

### **Logística de salida.**

A diferencia de la logística de entrada, en el momento de la salida tiene un enfoque en la percepción del cliente y la imagen corporativa que brinda; la logística externa a la empresa debe ser establecida de forma eficiente ya que se determina de acuerdo al tipo de carga que se transporta, el manejo de etiquetas, embalaje e instructivos que ayudan a caracterizar el producto a nivel internacional (Peñañiel, 2021). Según el tipo de destino al que las empresas quieran llegar existen diferentes certificaciones que son necesarias para la comercialización, MiraFruits cuenta con la certificación GLOBAL GAP que significa que la empresa mantiene un control total de la cadena de suministro y, el proceso de distribución y traslado de la fruta, por medio del uso de sellos plásticos de seguridad para mitigar el riesgo durante el traslado, debido a que una fuerte amenaza para las empresas exportadoras es el narcotráfico que puede infiltrarse en los contenedores.

**Figura 24***Aspectos de control de salida*

*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta realizada a los trabajadores de MiraFruits

Toda la empresa se moviliza en el momento de llenar los contenedores con alrededor de 22000 kg de frutas o de 40 ft, estos deben mantener una atmósfera controlada; por su experticia se sabe que alrededor de 5 personas se demoran entre 3 y 4 días en tener listo un contenedor; como principal destino se encuentra el mercado europeo, recientemente la empresa ha ido incursionando en el mercado estadounidense. Los tiempos que se manejan en la entrega por vía aérea es de 24 horas en la cual se transporta de forma exclusiva a la pitahaya y todas sus variantes, y a nivel marítimo un promedio de entre 15 y 20 días.

La logística inversa o de retorno en MiraFruits se produce cuando en el puerto de destino no llegan las frutas en las condiciones óptimas o presentan algún indicio de contaminación, no han existido casos registrados en la empresa, pero como proceso se

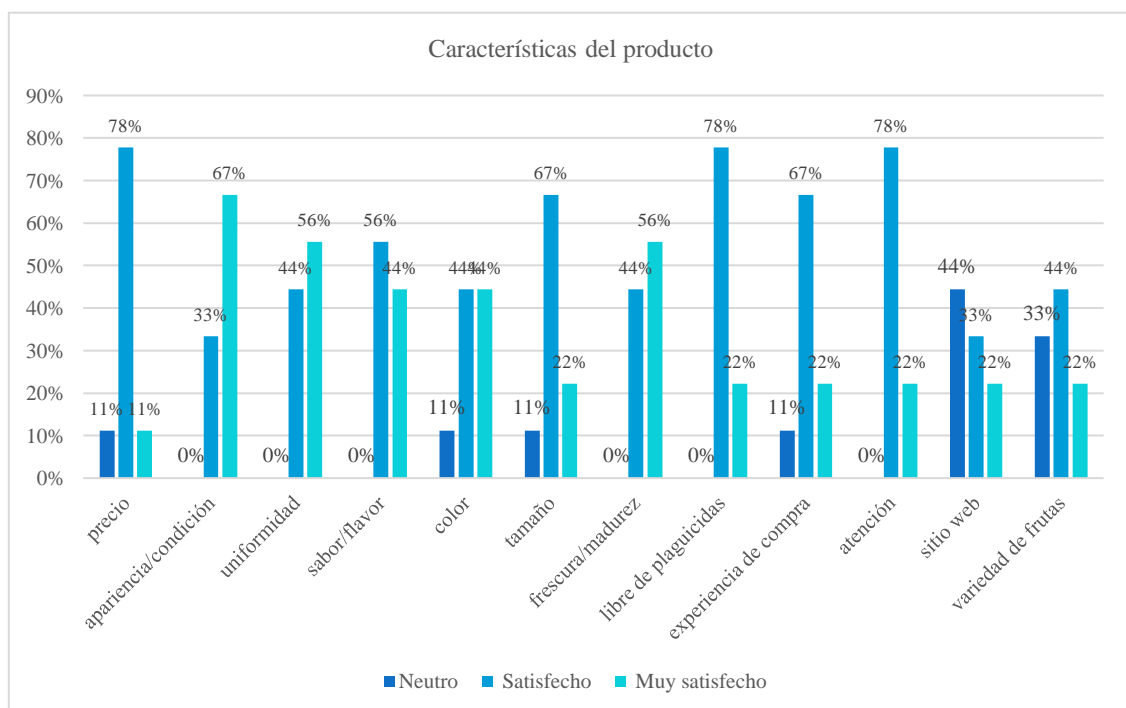
establece que debe haber un retorno inmediato de la carga a la planta y la empresa debe comunicarse con el cliente e informarle la situación. Cada uno de las cajas mantiene un registro detallado, de tal manera que se pueda rastrear la planta de origen y el personal que estuvo a cargo de la manipulación y cultivo de la fruta gracias a la transversalidad que tiene la empresa en sus procesos productivos.

## Marketing y ventas

En esta dimensión, se consideró la valoración que los clientes tienen de la empresa; es así que se estableció criterios como la variedad de la fruta, el sitio web, la atención, experiencia de compra entre otros aspectos como se presenta a continuación:

**Figura 25**

*Características del producto percibida por clientes*

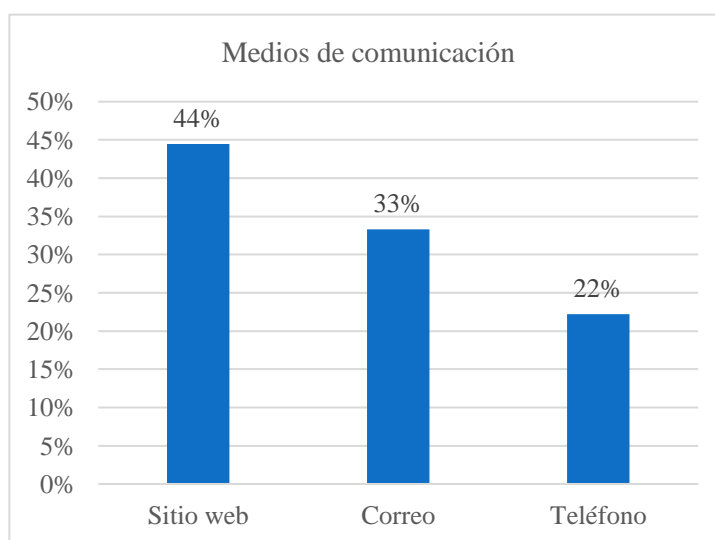


*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta realizada a los clientes de MiraFruits

A nivel general los criterios concuerdan que en cada uno de los estándares analizados son percibidos de forma satisfecho y muy satisfecha en su gran mayoría, sin embargo, la variedad, sitio web, atención, experiencia, tamaño, color y precio son estándares que mantienen un criterio indiferente en un 11%, puntos en los que se debería considerar para la realización de acciones de mejora en la atención.

**Figura 26**

*Medios de Comunicación*



*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta realizada a los clientes de MiraFruits

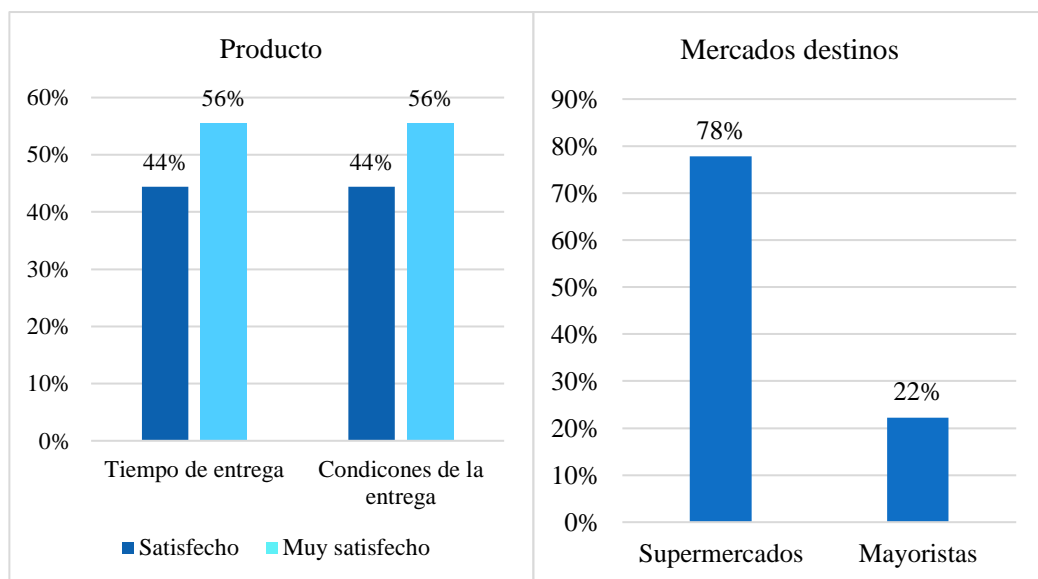
La comunicación con los stakeholders es fundamental para el desarrollo y alcance de las empresas; en la actualidad muchas de las organizaciones usan el internet y las redes sociales para vincularse con la sociedad. En la encuesta realizada a los clientes de Mirafruits se establece que los medios de comunicación más utilizados en el comercio son el sitio web, correo de la empresa y mediante vía telefónica.

Banchón et al. (2021) en su estudio del “Marketing Internacional de las empresas exportadoras bananeras” analiza que las principales vías de comunicación y publicidad que utilizan las empresas en el comercio exterior son las ferias internacionales y las

páginas webs propias de cada empresa, además que un 32% de la muestra expone que no se utilizan ningún tipo de promoción o publicidad para la generación de las ventas, sin embargo, existe poca presencia de este tipo de empresas en las redes sociales de tendencia e incluso un mínimo grupo no mantiene canales de comunicación con los stakeholders.

**Figura 27**

*Producto y mercados destinos*



*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta realizada a los clientes de MiraFruits

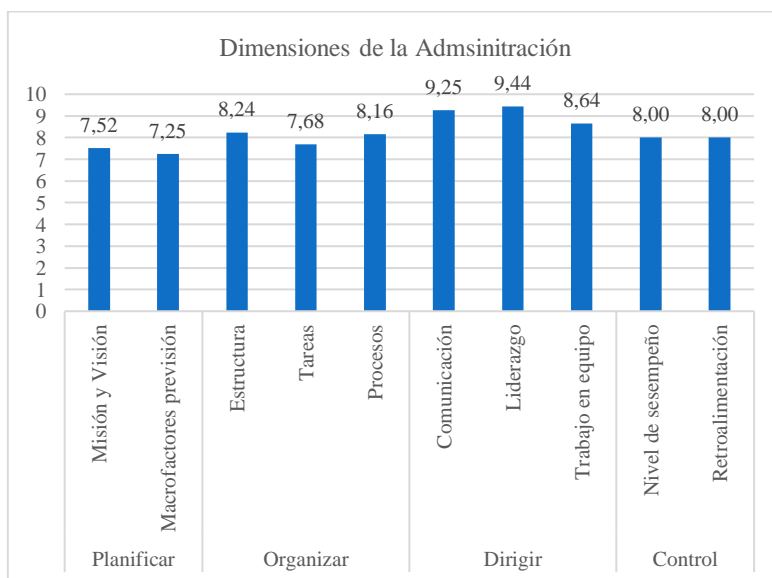
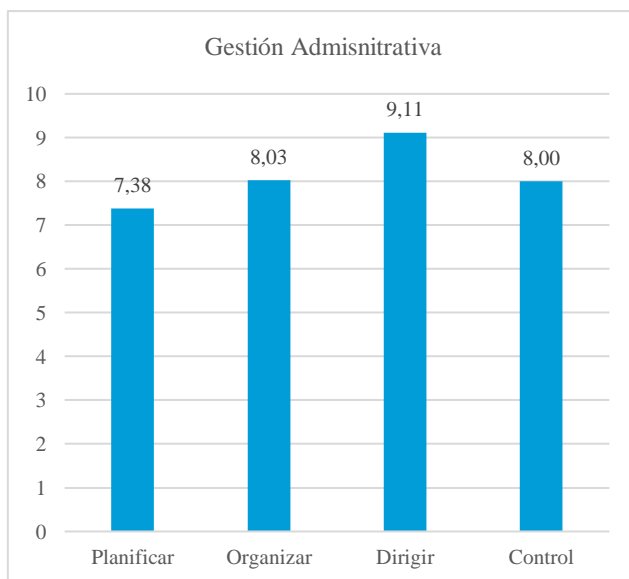
Tras la indagación de la apreciación del producto en el mercado, se puede determinar que tanto el tiempo de entrega y las condiciones de entrega son satisfactorias, debido a los estándares que mantiene la empresa en los procesos que MiraFruits para la exportación midiendo y considerando los niveles de calidad del mercado extranjero. Además, se constata que como principales destinos finales de comercio que van dirigidas las frutas de la empresa se encuentran los supermercados y los vendedores mayoristas del mercado europeo.

#### 4.4.3. Análisis de Correlación

La información obtenida a través de los distintos instrumentos ayudó a contextualizar todas las acciones, decisiones y procesos que controla la dirección de la empresa. Luego de conocer las calificaciones de los indicadores y las dimensiones se estableció una nota para cada una de las fases del proceso administrativo.

**Figura 28**

#### *Ponderación Gestión Administrativa*



*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta realizada a los trabajadores de MiraFruits

Para ello se consideró que cada una de las partes tiene igual nivel de importancia, es así que las fortalezas de la dirección se enfocan en la organización y el control que se genera; así mismo las partes en donde se podría fortalecer sería la planificación y la dirección, considerando que los años 2020 y 2021 se produjeron eventos impredecibles que perjudicaron la estabilidad de las empresas a nivel nacional e internacional.

En un momento de la entrevista se consultó sobre cuál sería el proceso crítico para cumplir con los objetivos, por lo que el administrador mencionó que cuando se trata de una empresa de exportación todos los procesos son críticos ya que se centran en un mercado muy exigente y se encuentran regulados por la legislación nacional e internacional.

La correlación de las dos variables se desarrolló en el programa SPSS, a través del análisis de Pearson debido a que se trabajó con una serie de números sin dependencia a rango alguno producto de la centralización de los datos. Los datos conclusivos arrojan la siguiente tabla:

**Tabla 9**

*Correlación Pearson*

		<b>Gestión Administrativa</b>	<b>Cadena de Valor</b>
<b>Gestión Administrativa</b>	Correlación de Pearson	1	0,475*
	Sig. (bilateral)		0,017
	N	25	25
<b>Cadena de Valor</b>	Correlación de Pearson	0,475*	1

Sig. (bilateral)	0,017	
N	25	25

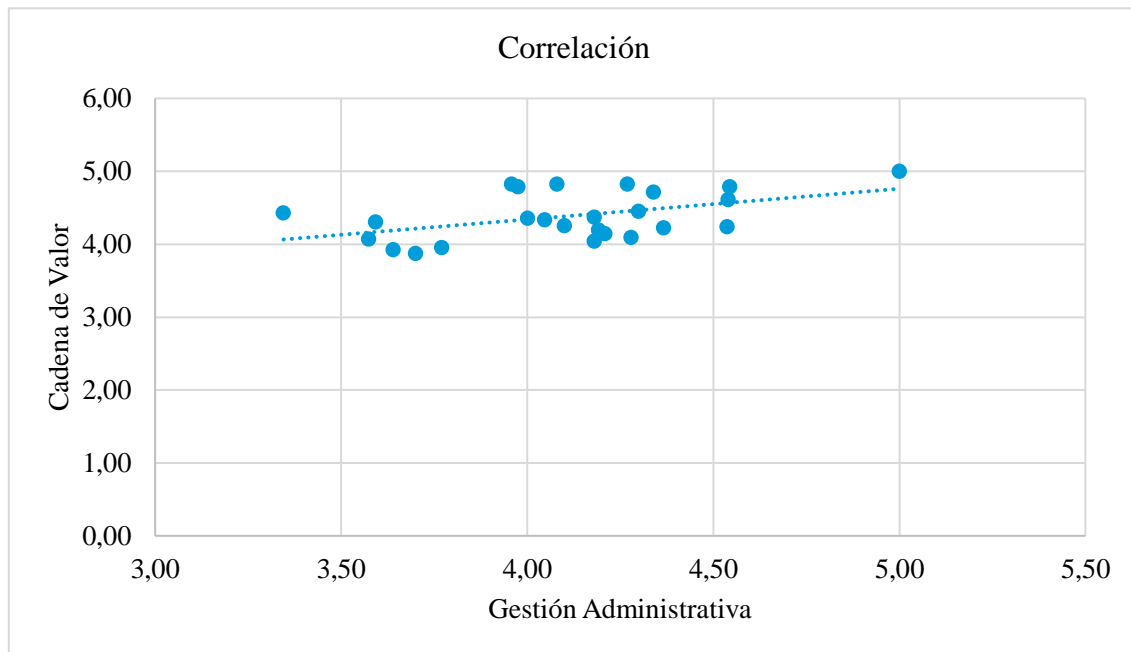
\* La correlación es significativa a nivel de 0,05 (bilateral)

*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta realizada a los trabajadores de MiraFruits

En el análisis de Pearson se manejan dos tipos de hipótesis, primer criterio se da en base a la anulación de la hipótesis o negación de la relación y en segunda instancia se presenta de forma inversa, es decir la segunda hipótesis es la afirmación de la misma y su relación, dependiendo del valor de p, el cual debe ser menor o igual a 0,005 (Hernández-Lalinde et al., 2018).

Las dos variables tienen una correspondencia de 0,62 lo que representa una relación de correlación positiva moderada, debido a que el nivel de dependencia fue de un 62%. Como el estudio se desarrolla a base de un análisis se sustenta que la gestión administrativa y la cadena de valor pueden desarrollarse como entes dependientes; sin embargo, también pueden ser independientes debido a que cada una mantiene criterios propios, normas y principios particulares.



**Figura 29***Correlación*

*Nota.* Elaborado en base a los resultados de la encuesta realizada a los trabajadores de MiraFruits

Una vez que se ha realizado el análisis de correlación entre la variable dependiente: Gestión Administrativa y la variable Independiente: Cadena de valor; en donde se obtuvo una relación estadística de 0,62 lo cual manifiesta un coeficiente de correlación positiva entre moderada y positiva alta entre la gestión administrativa y la cadena de valor, se pasa a estructurar y calcular la prueba de hipótesis para conocer si esta relación es significativa:

### **Prueba de hipótesis**

H0:  $\rho = 0$  Hipótesis nula (no existe correlación lineal). No existe correlación entre la gestión administrativa y la cadena de valor.

H1:  $\rho \neq 0$  Hipótesis alterna (existe correlación lineal). Existe correlación entre la gestión administrativa y la cadena de valor.

Para la prueba de hipótesis se ha recurrido a la T de Student usada en distribuciones normales como la del caso de estudio, misma que permite comprobar si existe o no correlación positiva o negativa entre la variable gestión administrativa y cadena de valor.

Estadístico de prueba: T de Student

$$t = r \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$$

n = cantidad de datos de la muestra

gl. (n-2) = grados de libertad

$\alpha$  = nivel de significancia (5%)

t ( $\alpha/2$ : probabilidad, n-2: grados de libertad) = valor crítico, punto a partir del cual se acepta o rechaza la hipótesis nula.

Por lo tanto;

n = 25

gl (n-2) = 23

$\alpha$  = 0,05

r = correlación 0,475

$$t = r \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}} = 2,59$$

$t(\alpha/2, n-2)$  = valor crítico; es: 2,07 (calculado con fórmula en Excel)

**Decisión:** Como el valor del estadístico de prueba: 2,59; es mayor al valor crítico entonces se rechaza la hipótesis nula.

**Conclusión:** Existe evidencia estadística suficiente para concluir que el coeficiente de correlación es diferente de cero y existe una correlación lineal significativa entre las dos variables cadena de valor y gestión administrativa.

La gestión administrativa actual por parte de la empresa MiraFruits ha permitido tomar en cuenta los procesos de planeación, organización, dirección y control para generar un impacto positivo en la cadena de valor, es decir se depende de la gestión administrativa para generar una ventaja competitiva en la empresa, de esta manera se permanece en el mercado haciendo frente a la competencia y cumpliendo con las exigencias de los públicos objetivo.

El estudio de “La Cadena de Valor del Mango Ecuatoriano y su Competitividad Internacional” expone la relevancia de la planificación, dirección, control y ejecución dentro de los cultivos destinados al comercio exterior ya que vincula toda las partes de la cadena lógica de los cultivos desde los productores hasta los stakeholders; relaciona de manera directa el manejo de la dirección de los recursos y los costos dentro de la producción que ayude a la generación de valor; de igual manera se menciona que la gestión empresarial y la gestión de la cadena de valor ayudan al aprovechamiento óptimo de los frutos, además de desarrollar y fortalecer las ventajas competitivas de las empresas nacionales (Apolinario et al., 2012).

#### ***4.4.4. Estrategias de gestión administrativa para fortalecer la cadena de valor de la empresa MiraFruits***

La Compañía MiraFruits, para mejorar su competitividad necesita gestionar estrategias para fortalecer su gestión administrativa y la cadena de valor para exportar sus productos, encaminándose a lograr los objetivos empresariales, para lo cual debería considerar los aspectos anteriormente descritos en la matriz FODA:

- Para aumentar el fortalecimiento de la cadena de valor para exportar, Mirafruits debe mantener la utilización de herramientas como el coaching y el outsourcing que le permitan seguir tomando decisiones gerenciales encaminadas a incrementar sus exportaciones.
- El control continuo es una estrategia de la dirección que debe continuar aplicándose, pues ello le permitirá hacer el seguimiento de todos los procesos de la cadena de valor, lo que le otorga mayor seguridad en que las entregas de las frutas cumplan tanto en el aspecto de calidad del producto como en la calidad del servicio de entrega y cumplimiento con los compradores.
- Mirafruits debería implementar el uso de las redes sociales para darse a conocer y como medio de divulgación comercial, ante los grupos de interés y/o reconocimiento a nivel nacional e internacional.
- Dentro de las oportunidades de MiraFruits es el interés de los productores por afiliarse a empresas exportadoras, con lo cual se tiene mayor oferta de frutas que cumplan con las exigencias de los compradores extranjeros y a su vez mayor capacidad de cobertura de nuevos mercados, debido a la disponibilidad de más productos.
- Mirafruits debe establecer un plan de contingencia para contrarrestar la presencia de problemáticas del entorno como son las protestas sociales que detienen el desarrollo

normal de las operaciones de la economía del país. Asimismo, establecer acciones que contrarresten situaciones de salubridad como fue la emergencia sanitaria de la cual estamos saliendo.

## Conclusiones

En términos generales se estableció que la gestión administrativa vincula e involucra a toda la organización en el proceso de planificación, organización, dirección y control que la empresa debe mantener; por lo que su aplicación tiene un grado de influencia en la cadena de valor, debido a que esta es producto del valor que la empresa pone en sus actividades que favorecen al posicionamiento en el mercado internacional.

MiraFruits a pesar de tener 3 años de desarrollar sus actividades en el Ecuador se encuentra incursionando en el mercado europeo, siendo una compañía con certificación GLOBALG.A.P., dentro del comercio de las frutas no tradicionales que demuestra su buen tratamiento y manejo que mantiene en la producción y gestión del personal. Por ello conserva una cadena de valor con índices sobresalientes, que se ven reflejados en las actividades desarrolladas de forma eficiente.

La empresa MiraFruits cumple con protocolos de calidad, seguridad y ambiental, razones por las cuales han logrado la certificación GLOBALG.A.P., que es una norma con reconocimiento internacional para la producción agropecuaria, es el resultado de extensas investigaciones y colaboraciones con expertos productores a nivel mundial.

## **Recomendaciones**

Se recomienda que:

Es necesario fortalecer la presencia de la empresa a nivel nacional e internacional por medio de la difusión o campañas publicitarias en los diferentes medios de comunicación especialmente en las redes sociales lo que contribuiría a conocer la fruta de calidad que se produce en el Ecuador permitiendo aumentar oportunidades para incursionar en más mercados extranjeros.

Implementar estrategias de gestión administrativa propuestas en esta investigación que fortalezcan la cadena de valor con fines de exportación.

En consideración al FODA, se debe mejorar la planificación y planes alternativos de comercio.

Se recomienda gestionar financiamiento de recursos monetarios para adquirir maquinaria y equipos con tecnología de punta.

El Estado ecuatoriano debería asignar mayor presupuesto para el incentivo a los productores de frutas para la creación de asociaciones que busquen entrar en mercados internacionales.

## Referencias

- Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario. (2019). *Resolución N°108*.  
<https://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/2022/02/Guía-de-BPA-General.pdf>
- Agrocalidad. (2022). *EXPORTACIONES DE PITAHAYA CRECIERON CASI 60% EN 2021*. Gobierno.Ec. <https://www.agrocalidad.gob.ec/exportaciones-de-pitahaya-crecieron-casi-60-en-2021/#:~:text=Durante el año 2021%2C se,que se envió 11.260 toneladas.>
- Amador, C. (2022). El análisis PESTEL. *Publicación Semestral*, 4(2683–2054), 1–2.  
<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/issue/archive>
- Apolinario, R., Rodríguez, M., & Zambrano, L. (2012). La Cadena De Valor Del Mango Ecuatoriano Y Su Competitividad Internacional. *World Journal of Science, Technology and Sustainable Development*, 9(3), 175–193. <https://doi.org/10.1590>
- Banchón, J., Vélez, S., & Gómez, E. (2021). *Marketing Internacional de empresas exportadoras de banano y plátano ecuatorianas en el mercado extranjero, año 2020*. 1996, 6. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202021000100325](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202021000100325)
- Barnal, C. (2010). Metodología de la investigación. In O. F. Palma (Ed.), *PEARSON EDUCATION* (Tercera, Vol. 59). PEARSON.
- Barrezueta, H. del P. (2019). Los Comerciantes o Empresarios. In *Suplemento - Registro oficial N° 497* (p. 124). [www.registroficial.gob.ec](http://www.registroficial.gob.ec)
- Bautista, J. (2020). *Liderazgo VICA: Cómo liderar en un contexto de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad* (S. Cáliz (ed.)). Innovación EDUCATIVA.



- Bautista, M. L., Victoria, E., Vargas, L. B., & Hernández, C. C. (2020). Pruebas estadísticas paramétricas y no paramétricas: su clasificación, objetivos y características. *Educación y Salud Boletín Científico Instituto de Ciencias de La Salud Universidad Autónoma Del Estado de Hidalgo*, 9(17), 78–81. <https://doi.org/10.29057/icsa.v9i17.6293>
- Bula, A. (2020). Importancia de la agricultura en el desarrollo socio-económico. *Puente Académico*, 50(2683–9067), 1–29. <https://observatorio.unr.edu.ar/wp-content/uploads/2020/08/Importancia-de-la-agricultura-en-el-desarrollo-socio-económico.pdf>
- Cano, C. (2017). *PROCESO ADMINISTRATIVO*.
- Carballo, J. (2020). *El comercio en tiempos de pandemia: el impacto del COVID-19 en las firmas de seis países latinoamericanos*. Más Alla de Las Fronteras. <https://blogs.iadb.org/integracion-comercio/es/el-comercio-en-tiempos-de-pandemia-el-impacto-del-covid-19-en-las-firmas-de-seis-paises-latinoamericanos/>
- Carro, R., & González, D. (2012). Estrategia De Producción Y Operaciones. *Administración Delas Operaciones*, 3, 3–24.
- Castañeda, J. (2017). *Gestión, administración de riesgos y modelos de control interno* (Areandina). [https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/2132/RP\\_eje2.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/2132/RP_eje2.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Certus. (2020). *¿ Qué es una cadena de valor y para qué sirve ?* Certus. <https://www.certus.edu.pe/blog/que-es-cadena-valor/>
- Cevallos, H., Alvarez, J., Garzón, V., & Carvajal, H. (2021). *ANÁLISIS DE LA PRODUCCIÓN DE AGUACATE EN EL ECUADOR Y SU EXPORTACIÓN A*

*MERCADOS INTERNACIONALES EN EL PERIODO 2008 AL 2018. 2631–2662.*

Chiavenato, I. (2007). *INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN* (M. A. M. Acuña (ed.); Séptima ed). McGraw-Hill Interamericana.

Chiriboga, D., & Ureta, M. (2021). ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD EN LA ASOCIACIÓN DE CACAO SAN PLÁCIDO, PORTOVIEJO, ECUADOR. *Sinergia ECA*, 12(2528–7869), 2020–2021. [https://doi.org/e-ISSN: 2528 - 7869](https://doi.org/e-ISSN:2528-7869)

Código de Comercio. (2019). Título Duodécimo. In *Código de Comercio* (p. 97).

Coello, M. F. G. V. I. A. C. E. K. C. P. C. R. M. (2020). *LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA COMPETITIVIDAD DE LAS MICROEMPRESAS DURANTE Y POST LA EMERGENCIA POR COVID-19*. 100–105.

Contreras, F., & Matos, F. (2015). Gestión estratégica en unidades de información: planeamiento. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53, Issue 9). <http://eprints.rclis.org/24627/1/GESTION ESTRATEGICA.PLANEAMIENTO.pdf>

Corvo, H. (2021). *Gestión administrativa*. Liferder. <https://www.liferder.com/gestion-administrativa/>

Durán, J. (2018). Matriz de Insumo Producto Andina y las Cadenas de Valor. *CEPAL*, 52. [https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/jose\\_duran\\_-\\_mip\\_y\\_cdv\\_comunidad\\_andina\\_0.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/jose_duran_-_mip_y_cdv_comunidad_andina_0.pdf)

Ecuador, C. del. (2008). Derechos de las personas y grupos de atención prioritaria. In *CONSTITUCIÓN 2018* (pp. 39–40).

Ekos. (2021). *3.494 empresas cerraron en el país durante la pandemia*. 3–5. <https://www.ekosnegocios.com/articulo/3-494-empresas-cerraron-en-el-pais->

durante-la-pandemia

El Universo. (2022). *Las exportaciones de Ecuador llegaron a un máximo en cinco años.*

<https://www.eluniverso.com/noticias/economia/las-exportaciones-de-ecuador-llegaron-a-un-maximo-en-cinco-anos-nota/>

Escobar, L. (2022). *Ecuador exportó más de 600 toneladas de aguacate en 2021.* El

Universo. <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/ecuador-exporto-mas-de-600-toneladas-de-aguacate-en-2021-nota/>

Galloway, L. (2018). *Qué convierte a estos 5 países en los mejores del mundo para lanzar*

*una start-up.* 1–11. <https://www.bbc.com/mundo/vert-tra-43875957>

García, J., & Barda, F. (2016). *Ventaja competitiva y cadena de valor-informe.*

*ACADEMIA*, 25.

Gavil, I., Esp, E., Ar, M., Gavil, I., Esp, E., Ar, M., & Observatorio, R. (2018). *Impacto*

*de la gestión administrativa en las pymes del Ecuador.*

GLOBALGAPS. (2021). *What Is GRASP?* [https://www.globalgap.org/uk\\_en/for-](https://www.globalgap.org/uk_en/for-producers/globalg.a.p.-add-on/grasp/what-is-GRASP/)

[producers/globalg.a.p.-add-on/grasp/what-is-GRASP/](https://www.globalgap.org/uk_en/for-producers/globalg.a.p.-add-on/grasp/what-is-GRASP/)

Gómez, M. (2004). *Cadena de Valor. Editorial CECSA.*

[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53833097/Cadena\\_de\\_Valor-with-cover-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53833097/Cadena_de_Valor-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1653337792&Signature=GpBXK8y-Cv6cpt51wfGWnp4rEsX5RoMalgTU5aWonKuP4np~ePfiT9LnNZY-xfqH0tb2s9LMuh4uGngjJix-kPhP7dmmJCthuCsjcV39czg2KTWaKP-VRGqrF3qYN7kiKtXM3hWI6qi7)

[page-v2.pdf?Expires=1653337792&Signature=GpBXK8y-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53833097/Cadena_de_Valor-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1653337792&Signature=GpBXK8y-Cv6cpt51wfGWnp4rEsX5RoMalgTU5aWonKuP4np~ePfiT9LnNZY-xfqH0tb2s9LMuh4uGngjJix-kPhP7dmmJCthuCsjcV39czg2KTWaKP-VRGqrF3qYN7kiKtXM3hWI6qi7)

[Cv6cpt51wfGWnp4rEsX5RoMalgTU5aWonKuP4np~ePfiT9LnNZY-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53833097/Cadena_de_Valor-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1653337792&Signature=GpBXK8y-Cv6cpt51wfGWnp4rEsX5RoMalgTU5aWonKuP4np~ePfiT9LnNZY-xfqH0tb2s9LMuh4uGngjJix-kPhP7dmmJCthuCsjcV39czg2KTWaKP-VRGqrF3qYN7kiKtXM3hWI6qi7)

[xfqH0tb2s9LMuh4uGngjJix-kPhP7dmmJCthuCsjcV39czg2KTWaKP-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53833097/Cadena_de_Valor-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1653337792&Signature=GpBXK8y-Cv6cpt51wfGWnp4rEsX5RoMalgTU5aWonKuP4np~ePfiT9LnNZY-xfqH0tb2s9LMuh4uGngjJix-kPhP7dmmJCthuCsjcV39czg2KTWaKP-VRGqrF3qYN7kiKtXM3hWI6qi7)

[VRGqrF3qYN7kiKtXM3hWI6qi7](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53833097/Cadena_de_Valor-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1653337792&Signature=GpBXK8y-Cv6cpt51wfGWnp4rEsX5RoMalgTU5aWonKuP4np~ePfiT9LnNZY-xfqH0tb2s9LMuh4uGngjJix-kPhP7dmmJCthuCsjcV39czg2KTWaKP-VRGqrF3qYN7kiKtXM3hWI6qi7)

González, H., & Escobar, C. (2021). *Aplicación de la herramienta SIPOC a la cadena de*

*suministro interna de una empresa distribuidora Application of the SIPOC tool to*

*the internal supply chain of a medicines distributor company.* 5(2539–0678).

<https://doi.org/10.52525>

González, S. S., Viteri, D. A., Izquierdo, A. M., & Verdezoto, G. O. (2020). MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL DEL HOTEL BARROS EN LA CIUDAD DE QUEVEDO. *Universidad y Sociedad*, 12(2218–3620), 32–37. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-32.pdf>

Guerra, J. (2016). Pasos a seguir para diagramar un SIPOC. *SADA*, 12, 1–2. [https://www.sadamweb.com.ar/news/2016\\_08Agosto/SIPOC-La\\_definicion\\_de\\_un\\_proceso\\_en\\_una\\_pagina.pdf](https://www.sadamweb.com.ar/news/2016_08Agosto/SIPOC-La_definicion_de_un_proceso_en_una_pagina.pdf)

Hernández-Lalinde, J., Espinosa-Castro, J.-F., Penaloza-Tarazona, M.-E., Díaz-Camargo, É., Bautista-Sandoval, M., Riaño-Garzón, M. E., Lizarazo, O. M. C., Chaparro-Suárez, Y. K., Álvarez, D. G., & Bermúdez-Pirela, V. (2018). Sobre el uso adecuado del coeficiente de correlación de Pearson: verificación de supuestos mediante un ejemplo aplicado a las ciencias de la salud TT - On the proper use of the Pearson correlation coefficient: checking assumptions through an example appl. *Archivos Venezolanos de Farmacología y Terapéutica*, 37(5), 552–561. <https://bd.univalle.edu.co/scholarly-journals/sobre-el-uso-adecuado-del-coeficiente-de/docview/2214949764/se-2?accountid=174776>

Hernández, R., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2014). *Metodología de la Investigación* (M. Rocha (ed.); Sexta edic).

Hernández, Z. T. (2014). *Administración estratégica* (Editorial).

Herrero, A. (2012). Las cooperativas agroalimentarias y la cadena de valor. *Dialnet*, 24(1698–3726), 275–300. <https://www.publicacionescajamar.es/publicacionescajamar/public/pdf/publicacion>

es-periodicas/mediterraneo-economico/24/24-623.pdf

- Jácome, L., Tinajero, M., & Guevara, I. (2018). The new administration of the XXI century. *Polo Del Conocimeinto*, 3(7), 612–625.  
<https://doi.org/10.23857/pc.v3i7.576>
- Jaramillo, W. (2018). Barreras invisibles al comercio, las medidas no arancelarias y la capacidad exportadora de las empresas: entrevista a Cristian Ugarte. *Estudios de La Gestión. Revista Internacional de Administración*, 167–172.  
<https://doi.org/10.32719/25506641.2017.3.8>
- Lago, J., & Pino, L. (2021). Niveles de Razonamiento Inferencial para el Estadístico t-Student. *Bolema: Boletim de Educação Matemática*, 35(71), 1776–1802.  
<https://doi.org/10.1590/1980-4415v35n71a25>
- León, A., & Pérez, C. (2019). ANÁLISIS ESTADÍSTICO EN INVESTIGACIONES POSITIVISTAS: MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL. 1856–1594, 71–81.  
[www.revistaorbis.org.ve](http://www.revistaorbis.org.ve) / núm 43 (año 15) 50-60
- Leska, A. C. (2020). *Cadenas de valor Problemas en la fábrica: COVID-19, un cisne negro para las cadenas de valor*No Title. BID.  
<https://blogs.iadb.org/innovacion/es/covid-19-un-cisne-negro-para-las-cadenas-de-valor/>
- Linzán, L., Monserrate, S., & Murillo, M. (2021). Caracterización de la Cadena de Abastecimiento y la Cadena de Valor del Cacao en Colombia. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(2528–7842), 1689–1699.
- Manrique, M., Teves, J., Taco, A., & Flores, J. (2019). *Gestión de cadena de suministro : una mirada desde la perspectiva teórica Supply chain management : a look from the theoretical perspective* (Issue 2004).

<https://www.redalyc.org/journal/290/29062051009/html/#:~:text=La importancia de la cadena,a las organizaciones adquirir e>

Mantilla, W. C., & Martínez, F. (2013). Gestión empresarial. In V. Doldán (Ed.), *Gestión empresarial* (QUINTO PRI).

<https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/01/07/que-es-un-plan-estrategico/>

Maroto, J. (2017). *Estrategica Competitiva* (ESIC Edito).

Mendoza, A. (2017). *Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresa comerciales en la ciudad de Manta*. 3(2477–8818), 947–964.

MiraFruits. (2020). *La Empresa*. <https://mirafruits.com/>

Moncilla, A., Rodriguez, H., Mora, L., & Mera, B. (2018). *RETOS DE LA GERENCIA EN EL MARCO DE LA GLOBALIZACIÓN Y EL DESARROLLO SUSTENTABLE*. 77–88.

Münch, L. (2010). *ADMINISTRACIÓN Gestión Organizacional, enfoques y procesos administrativo* (P. M. G. Rosas (ed.); Primera ed). PEARSON EDUCACIÓN.

Musa, A., Firas, M., & Mahmoud, A. (2014). The Extent of Applying Value Chain Analysis to Achieve and Sustain Competitive Advantage in Jordanian Manufacturing Companie. *International Business*, 179188. <https://doi.org/10.5539>

Navarro, L. M. (2021). *La gestión administrativa en la cadena de valor*. Pymempresarial. <https://www.pymempresario.com/2021/07/la-gestion-administrativa-en-la-cadena-de-valor/>

Normes ISO. (2020). *ISO 28001 - Cadena de Suministro*. <https://iso.cat/es/iso-28000-cadena-de-suministro/>

ONU. (2003). Manual Para la Preparación y Venta de Frutas y Hortalizas. *Organización de Las Naciones Unidades Para La Agricultura y La Alimentación*, 1020–4334, 80.

<https://www.fao.org/3/y4893s/y4893s08.htm#bm08>

Paz, F. (2013). *Actividades de la cadena de valor*.

[https://www.researchgate.net/figure/Figura-2-Cadena-de-valor-logistica-Fuente-](https://www.researchgate.net/figure/Figura-2-Cadena-de-valor-logistica-Fuente-Adaptado-de-Paz-2013_fig2_336315215)

[Adaptado-de-Paz-2013\\_fig2\\_336315215](https://www.researchgate.net/figure/Figura-2-Cadena-de-valor-logistica-Fuente-Adaptado-de-Paz-2013_fig2_336315215)

Pazmiño, D., & Zambrano, L. (2021). Factores críticos de éxito para la gestión administrativa de los centros de acopio agrícola. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(6),

599–610. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.6.826>

Peiró, R. (2017). *Cadena de valor*. Economipedia.

<https://economipedia.com/definiciones/cadena-de-valor.html>

Peley, R., Castro, E., & Miquilena, E. (2002). Liderazgo y el éxito de la Gestión Administrativa. *CICAG*, 2(1856–6189), 43–58.

Peñafiel, L. (2021). Regionalización de la cadena de valor: oportunidades y desafíos para América Latina en la nueva era del Sars-Cov-2. *Ciencia Unemi*, 14(2528–7737), 81–

91. <https://doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol14iss35.2021pp81-91p>

Pirona, J. A. (2021). LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA POSTPANDEMIA COVID-19. *KOINONIA*, VI(2542–3088), 11. <https://doi.org/10.35381>

Ponce, F. F. L. (2021). La incidencia que tiene la cadena de valor en el impacto socioeconómico de los productos agrícolas del cantón 24 de Mayo. *Comercio Electronico En Tiempos de Pandemia Covid-19 Como Estrategia de Comercializacion Para Las Microempresas de La Ciudad de Jipijapa*, 1, 107.

Ponce, H. (2007). LA MATRIZ FODA: ALTERNATIVA DE DIAGNÓSTICO Y DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN EN DIVERSAS ORGANIZACIONES. *ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN EN PSICOLOGÍA*, 12, 113–130.

- Porter, M. (1986). *Ventaja Competitiva*. Editorial C.E.C.S.A.
- Portugal, V. (2017). *Diagnóstico Empresarial* (Areandina).  
[https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1489/Diagnóstico Empresarial.pdf?sequence=1](https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1489/Diagnóstico%20Empresarial.pdf?sequence=1)
- Prieto, E. (2011). *Gesrión Estratégica Organizacional* (A. A. Quintero (ed.); Ecoe Edici). Litoperla Impresores Ltda.  
[http://www.untumbes.edu.pe/vcs/biblioteca/document/varioslibros/1084. Gestión estratégica organizacional.pdf](http://www.untumbes.edu.pe/vcs/biblioteca/document/varioslibros/1084_Gestión%20estratégica%20organizacional.pdf)
- Quintero, J. (2016). *The Value Chain : A Strategic Thought Tool*. 8 (3)(1317–0570), 377–389. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>
- Ramírez, A., Garrido, R., & Calderón, E. (2017). *LA GESTION ADMINISTRATIVA EN EL DESARROLLO EMPRESARIAL*. 1696–8360, 21.  
<http://eumed.net/ce/2017/1/gestion.html>
- Ramírez, R., Rios, J., Lay, N., & Molina, R. (2021). Estrategias empresariales y cadena de valor en mercados sostenibles: Una revisión teórica. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(2477–9431), 147–161. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i.36999>
- Rincón, F. (2012). El diagnóstico empresarial, como herramienta de gestión gerencial The business diagnostic as tool of administrative management. *Aglala*, 103–124.  
<https://doi.org/10.22519>
- Rivera, D. N. (2019). *Procedimiento para la gestión por procesos : métodos y herramientas de apoyo Procedure for process management : methods and support tools*. 27, 328–342.
- SENAE. (2021). *Para Exportar*. <https://www.aduana.gob.ec/para-exportar/>
- Tasa, R. (2021). *LA GESTIÓN DE RIESGOS Y LA GRESTIÓN ADMINISTRATIVA EN*



*EL ÁREA COMERCIAL DE LA EMPRESA ELÉCTRICA ELECTROSUR S.A.,  
REGIÓN TACNA, AÑO 2019* [Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann].

[http://tesis.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/4374/360\\_2021\\_tasa\\_cervantes\\_r\\_espg\\_maestria\\_en\\_gestion\\_empresarial.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/4374/360_2021_tasa_cervantes_r_espg_maestria_en_gestion_empresarial.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Uriarte, A. F., & Obregón, I. (2016). *LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL CON MÉTODO* (3ra ed.). Desclée de Brouwer.

Vergara, O., Acevedo, A., & González, Y. (2019). *Marketing Responsable : Ventaja Distintiva en la Cadena de Valor de las Organizaciones Responsible Marketing : Distinctive Advantage in the Value Chain of Organizations. 1*, 44–74. <https://revistas.uautonoma.cl/index.php/jmabs/article/view/292/286>

Vivar, A. Y., Erazo, J. C., & Narváez, C. (2020). La cadena de valor como herramienta generadora de ventajas competitivas para la Industria Acuícola. *KOINONIA*, 5, 4–33. <https://doi.org/10.35381>

Yovera, C. (2020). Gerencia de las organizaciones agrícolas en la postmodernidad. *Gerenciando Conocimiento*, 2(2665–0398), 206–215. <https://orcid.org/0000-0003-1472-8257>

## Anexos

### Anexo 1: Formato de Entrevista.

#### UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

#### *Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas*

#### *Carrera Administración de Empresa*



La presente encuesta tiene como objetivo primordial indagar sobre las acciones que se realizan en la dirección de la empresa que ayudan en la caracterización de las partes del proceso administrativo y la cadena de valor que mantiene.

La información proporcionada es confidencial y será usada con fines académicos para obtener el Título de Licenciado en Administración de Empresas en la Universidad Técnica del Norte.

**Instrucción:** Por favor lea con atención y conteste cuidadosamente las siguientes preguntas con la mayor honestidad posible.

#### 1. Datos personales

1.1. Edad 18 a 24 ( ) 25 a 31 ( ) 32 a 38 ( ) 39 a 50 ( ) más de 50 ( )

1.2. Sexo masculino ( ) femenino ( )

#### 2. Gestión Administrativa

2.1. ¿Cuál es la razón de ser de la empresa y que actividades desempeña?

2.2. ¿Mantiene la empresa un plan presupuestario, para cumplir con sus actividades planteadas?

2.3. ¿Qué factores considera que impulsan la producción agrícola nacional y cuáles son las principales exigencias de los mercados extranjeros?

2.4. ¿La empresa se ha visto afectada recientemente por aspectos sociales, políticos, económicos o tecnológicos?

- 2.5. ¿Con cuántos trabajadores cuenta la empresa y cuál es la estructura organizacional que maneja?
- 2.6. ¿Cuál es su estilo de liderazgo?
- 2.7. ¿Se controlan los resultados de las metas establecidas y el desempeño de los trabajadores?
- 2.8. ¿Qué frutas son las que mantienen una mayor demanda en el exterior, considera que existe oportunidad de ampliar el mercado de la empresa en otros países?

### **3. Cadena de Valor**

- 3.1. ¿De cuántas bodegas la empresa dispone para el almacenaje y cuál es su capacidad?
- 3.2. ¿Cuál es la distribución de los espacios para la logística para la producción y comercialización de los productos?
- 3.3. ¿Cuál es el nivel de experticia que poseen sus colaboradores para el desarrollo del proceso?
- 3.4. ¿Qué tipo de máquinas, equipos y tecnología son los que emplea la empresa para el proceso productivo y de exportación?
- 3.5. ¿Quiénes son sus principales proveedores, estos poseen o requieren de algún tipo de certificación?
- 3.6. ¿De qué manera se pronostica la oferta y demanda?
- 3.7. ¿Cómo se maneja la logística de entrada o abastecimiento de la empresa?
- 3.8. ¿Qué dificultades se pueden presentar antes, durante y después del proceso exportador? ¿Cuál es el proceso que requiere de una mayor atención?
- 3.9. ¿Cómo se maneja la logística de salida y cuáles son sus principales destinos?
- 3.10. ¿La certificación GRAPS que posee la empresa que impactos y beneficios ha generado; y cuál debería ser la actitud de las empresas ante las nuevas exigencias de certificación para garantizar cultivos de calidad?

3.11. ¿Qué reglamentos, normativas o entidades internacionales han regulado su exportación?

## **Anexo2: Formato de Encuesta a Trabajadores.**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
*Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas*  
*Carrera Administración de Empresa*

La presente encuesta tiene como objetivo primordial obtener información relevante a cerca de la gestión administrativa y la cadena de valor en base a la perspectiva de los trabajadores.

La información proporcionada es confidencial y será usada con fines académicos para obtener el Título de Licenciado en Administración de Empresas en la Universidad Técnica del Norte.

**Instrucción:** Por favor lea con atención y conteste cuidadosamente las siguientes preguntas con la mayor honestidad posible; considerando que 1=nada, 2=poco, 3=algo, 4=bastante y 5=mucho.

### **1. Gestión Administrativa**

<b>Escala semicuantitativa</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
¿La empresa mantiene y socializa la misión y visión?					
¿En qué magnitud usted cree que han afectado los siguientes factores a la empresa?	1	2	3	4	5
pandemia					
aspectos políticos					
aspectos sociales					
aspectos económicos					
aspectos tecnológicos					
<b>Escala semicuantitativa</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

¿Conoce la estructura organizacional, áreas y responsables de la empresa?					
¿Cuánto conoce el manual de funciones que defina las tareas de cada puesto?					
¿Existen procesos definidos?					
¿Cómo calificaría usted los siguientes criterios de comunicación interna en la empresa?	1	2	3	4	5
línea de comunicación con superiores					
comunicación entre compañeros					
comunicación de directrices					
¿Cómo califica el liderazgo de sus superiores?	1	2	3	4	5
¿Cuál es su valoración en los siguientes aspectos cuando trabaja en equipo?	1	2	3	4	5
control					
integración					
asesoría					
delegación					
<b>Escala semicuantitativa</b>	1	2	3	4	5
¿Existen indicadores para la evaluación del desempeño del personal?					
¿Se imparten charlas, conferencias o capacitaciones para el mejoramiento continuo?					

## 2. Cadena de Valor

Escala semicuantitativa	1	2	3	4	5
¿La capacidad instalada es la adecuada?					
¿Mantiene un equipamiento necesario y en buen estado?					
¿Considera que las bodegas, maquinaria y terreno son utilizados en su totalidad?					
¿Cómo califica los siguientes criterios laborales?					
carga laboral					
iluminación, ruido y temperatura					

manejo de riesgos					
Escala semicuantitativa	1	2	3	4	5
¿Conoce la plataforma digital de la empresa y sus canales de comercialización?					
Se emplea el uso de maquinaria, equipos y sistemas de calidad					
¿Cuál es el nivel de control en el momento de la adquisición de la fruta en relación a los siguientes aspectos?					
apariencia/condición					
uniformidad					
sabor/flavor					
color					
tamaño					
frescura/madurez					
libre de plaguicidas					
ausencia de maltrato					
precio					
¿En el momento del despacho de la fruta que nivel de cuidado se da a los criterios que se mencionan?					
apariencia/condición					
uniformidad					
sabor/flavor					
color					
tamaño					
frescura/madurez					
esterilización					
libre de plagas					
precio					
embalaje					

### Anexo 3: Formato de Encuesta a Clientes.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
*Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas*  
*Carrera Administración de Empresa*

La presente encuesta tiene como objetivo primordial complementar los conocimientos de las actividades secundarias de la cadena de valor en base a la perspectiva del cliente.

La información proporcionada es confidencial y será usada con fines académicos para obtener el Título de Licenciado en Administración de Empresas en la Universidad Técnica del Norte.

**Instrucción:** Por favor lea con atención y conteste cuidadosamente las siguientes preguntas con la mayor honestidad posible.

#### 1. Cadena de Valor

Escala cualitativa	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutro	Satisfecho	Muy satisfecho
¿De qué manera calificaría a la empresa MiraFruits en diversos aspectos?					
precio					
apariencia/condición					
uniformidad					
sabor/flavor					
color					
tamaño					
frescura/madurez					
libre de plaguicidas					
experiencia de compra					
atención					

sitio web

---

variedad de frutas

---

¿Cuál es su opinión  
en relación al  
tiempo de entrega?

---

¿Qué tan satisfecho  
se encuentra con las  
condiciones y estado  
de la entrega?

---

Selección	Alternativas				
¿Qué medios de comunicación son los más utilizados con empresa MiraFruits?	Sitio web	Correo	Teléfono	Redes sociales	Canales virtuales

¿Cuál es su fuente de información para conocer los productos, eventos y noticias de la empresa?	Sitio web	Correo	Facebook	Instagram	Mensajería
--	-----------	--------	----------	-----------	------------

¿A qué mercado usted destina los productos adquiridos?	Supermercados	Mayoristas	Minoristas	Comprador final	Tiendas virtuales
---	---------------	------------	------------	--------------------	----------------------

¿Recomendaría a MiraFruits con otras empresas dedicadas al mismo giro del negocio?	Ya los he recomendado	Es muy probable	Es probable	Es poco probable	Nada probable
--	--------------------------	--------------------	----------------	---------------------	------------------

---



## Anexo 4: Evidencia Fotográfica de las Encuestas y Entrevista Online

ENCUESTAS A TRABAJADORES

Preguntas Respuestas Configuración

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Sección 1 de 7

**FACAE: Administración de Empresas**

La presente encuesta tiene como objetivo primordial obtener información relevante a cerca de la gestión administrativa y la cadena de valor en base a la perspectiva de los trabajadores.

La información proporcionada es confidencial y será usada con fines académicos para obtener el Título de Licenciado en Administración de Empresas en la Universidad Técnica del Norte.

Instrucción: Por favor lea con atención y conteste cuidadosamente las siguientes preguntas con la mayor honestidad posible.

Edad \*

**Fuente:** Registro evidencia de la encuesta a trabajadores de la empresa Mirafruits

ENCUESTAS A CLIENTES

Preguntas Respuestas Configuración

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Sección 1 de 4

**FACAE: Business Management**

The main purpose of this survey is to complement the knowledge of the secondary activities of the value chain based on the client's perspective.

The information provided is confidential and will be used for academic purposes to obtain a Bachelor's Degree in Business Administration at Técnica del Norte University.

**Instruction:** Please read carefully and answer the following questions as honestly as possible.

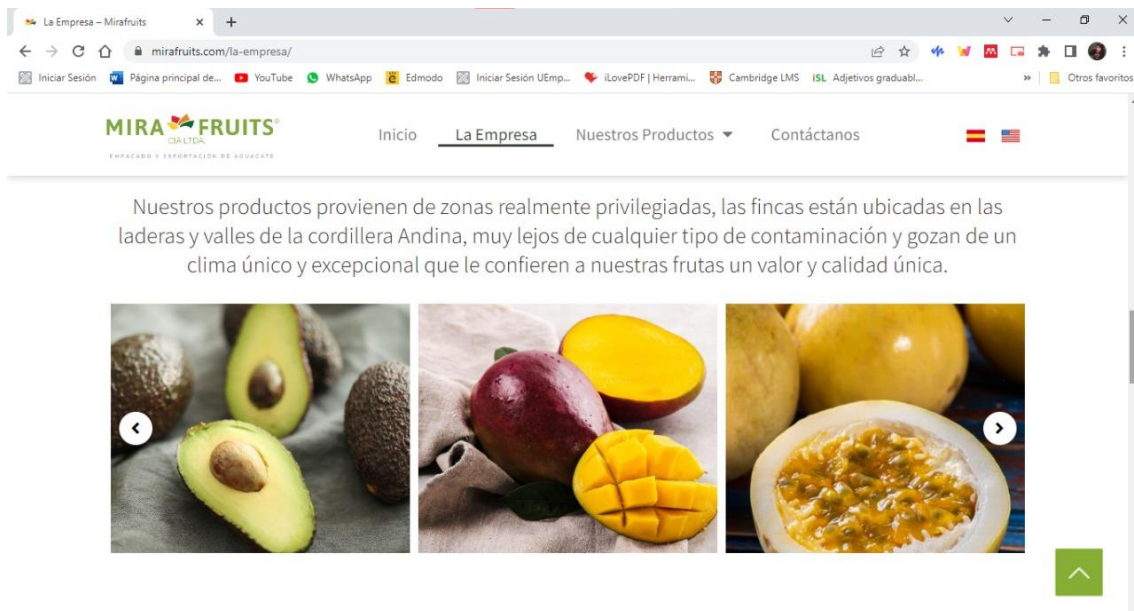
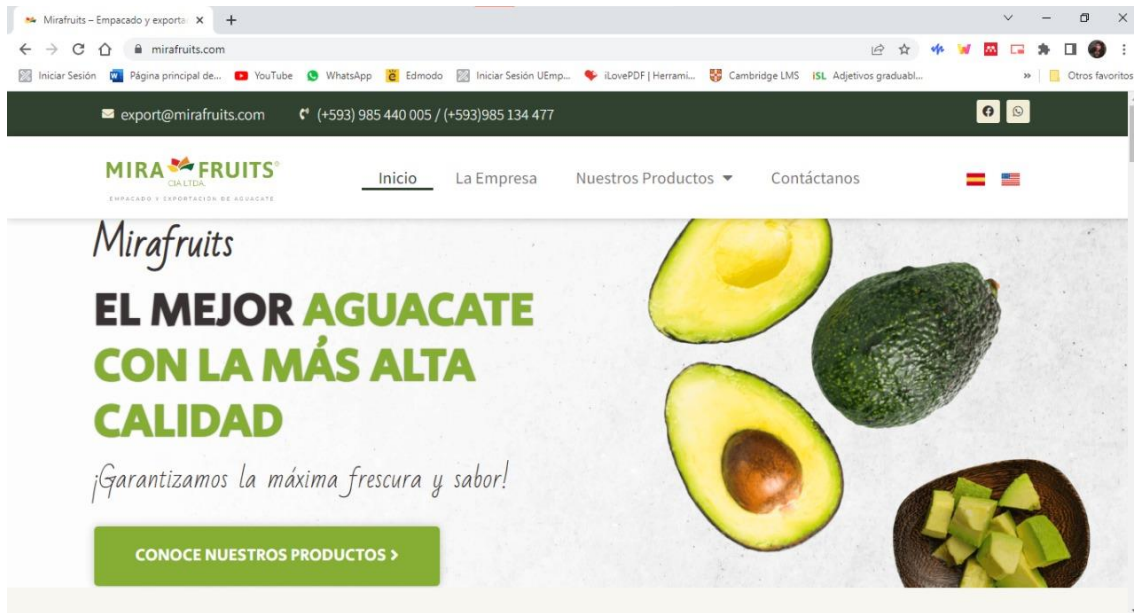
Después de la sección 1 ir a la siguiente sección

**Fuente:** Registro evidencia de la encuesta a clientes de la empresa Mirafruits



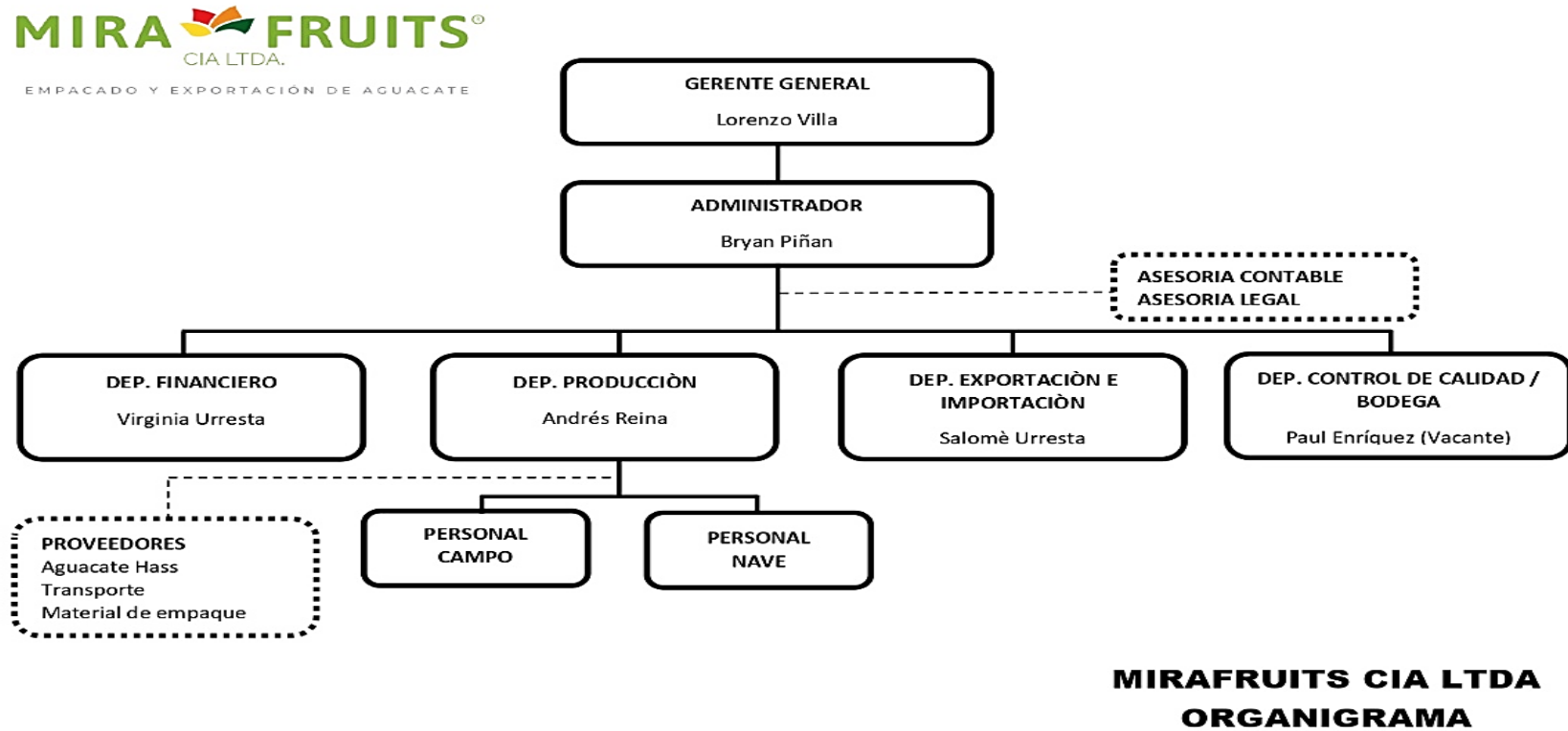
**Fuente:** Evidencia de la entrevista realizada a Bryan Piñan, administrador de la empresa Mirafruits

## Anexo 5: Evidencia Página web.



**Fuente:** evidencia de pagina web de la empresa <https://mirafruits.com/>

Anexo 6: Organigrama de la Empresa.



Fuente: Adquirido del departamento de administración de la empresa.

### Anexo 7: Evidencia fotográfica de las instalaciones de la empresa.



**Fuente:** La empresa MiraFruits ubicada en el sector parcelas de Mira, cantón Mira, provincia del Carchi Ecuador. Obtenido de <https://mirafruits.com/>



**Fuente:** Instalaciones externas de la empresa MiraFruits



**Fuente:** Finanzas y Exportación

**Fuente:** Área administrativa



**Fuente:** Sala de reuniones



**Fuente:** Recepción



**Fuente:** Área de producción, proceso de empaquetado.



**Fuente:** Área de producción, proceso de clasificación.



**Fuente:** Área de producción, almacenaje en contendor frio.

## Anexo 8: Certificados GLOBAL GRASP

GLOBALG.A.P. RISK ASSESSMENT ON SOCIAL PRACTICE (GRASP) - PROOF OF ASSESSMENT




---

**GGN: 4063061358578**  
Registration number of producer/  
producer group (from CB): KIWA ECU-9937

**GLOBALG.A.P. RISK ASSESSMENT ON SOCIAL PRACTICE (GRASP)**  
**PROOF OF ASSESSMENT**  
According to  
**GRASP General Rules V1.3 July 2015**  
**Option 1**

Issued to  
Producer MIRAFRUILTS CIA. LTDA.  
SECTOR LAS PARCELAS S/N, ,, NA MIRA - CARCHI, Ecuador



**The Annex contains details of the GRASP results.**  
The Certification Body KIWA ESPAÑA, S.L.U declares that the producer group mentioned on this proof has been assessed according to the GLOBALG.A.P. Risk Assessment on Social Practice Version 1.3 July 2015.

Code Ref. GRASP V1.3\_July15; English Version  
GRASP - Checklist Individual Producer (Option 1)  
Page 1 of 19

(c) GLOBALG.A.P. c/o FoodPlus GmbH  
Spichernstr. 55 | 50672 Cologne, Germany  
info@globalgap.org www.globalgap.org

**Fuente:** Certificación GLOBALG.A.P. de MiraFruits. Obtenido de <https://mirafruits.com/>



GGN: 4063061358578

ANUNCIADA (ANNOUNCED)	
NO ANUNCIADA (UNANNOUNCED)	

Código GLOBALG.A.P. (GLOBALG.A.P. Code): **KIWA ECU-9937****GLOBALG.A.P.****CERTIFICADO**  
(CERTIFICATE)DE ACUERDO CON EL REGLAMENTO GENERAL DE GLOBALG.A.P.  
DE ASEGURAMIENTO INTEGRADO DE FINCAS VERSIÓN 5.3  
(ACCORDING TO GLOBALG.A.P. GENERAL REGULATIONS  
INTEGRATED FARM ASSURANCE VERSION 5.3)**OPCIÓN 1- PRODUCTOR INDIVIDUAL CON MÚLTIPLES EMPLAZAMIENTOS**  
(OPTION 1 – INDIVIDUAL MULTISITE PRODUCER)**EMITIDO AL PRODUCTOR:**  
(ISSUED TO THE PRODUCER)**MIRAFRUILTS CIA. LTDA**  
**SECTOR LAS PARCELAS S/N**  
**MIRA. CARCHI, 040450 ECUADOR**EL ANEXO CONTIENE DETALLES DE LOS PRODUCTOS Y UNIDADES DE GESTIÓN DE PRODUCCIÓN / UNIDADES DE MANIPULACIÓN DE PRODUCTO, INCLUIDOS EN EL ALCANCE DEL CERTIFICADO.  
(THE ANNEX CONTAINS DETAILS OF THE PRODUCTS AND PRODUCTION MANAGEMENT UNITS/PRODUCT HANDLING UNITS INCLUDED IN THE SCOPE OF THIS CERTIFICATE)LA ENTIDAD DE CERTIFICACIÓN KIWA ESPAÑA, S.L.U.  
DECLARA QUE LA PRODUCCIÓN DE LOS PRODUCTOS INCLUIDOS EN ESTE  
CERTIFICADO CUMPLE CON EL ESTÁNDAR, VERIFICADO MEDIANTEINSPECCIÓN SEGÚN PROCEDIMIENTO INTERNO.  
(CERTIFICATION BODY KIWA ESPAÑA, S.L.U. DECLARES THAT  
THE PRODUCTION OF THE PRODUCTS MENTIONED ON THIS CERTIFICATE HAS BEEN FOUND  
TO BE COMPLIANT IN ACCORDANCE WITH THE STANDARD, VERIFIED THROUGHINSPECTION ACCORDING TO INTERNAL PROCEDURE.)  
PUNTOS DE CONTROL Y CRITERIOS DE CUMPLIMIENTO DE ASEGURAMIENTO INTEGRADO DE FINCAS (FRUTAS Y HORTALIZAS) DEL  
ESTÁNDAR.  
(STANDARD CONTROL POINTS AND COMPLIANCE CRITERIA INTEGRATED FARM ASSURANCE (FRUITS AND VEGETABLES))**GLOBALG.A.P. vs. 5.3\_ 21 Febrero 2020**

PRODUCTO (PRODUCT)	Nº certificado GLOBALG.A.P. (GLOBALG.A.P. Product Certificate Number)	Manipulación (Product handling)	Cosecha incluida (Product harvest included)	Nº zonas de producción (Number of Production Sites)	Producción paralela (Parallel production)	Propiedad paralela (Parallel ownership)
AGUACATE (AVOCADO)	000B5-VVXFN-0002	CENTRAL (IN-HOUSE)	SI (YES)	2	NO	NO
MANDO (MANGO)	000B5-VVXFK-0002	CENTRAL (IN-HOUSE)	SI (YES)	1	NO	NO

Kiwa España, S.L.U.  
Plaza Fray Luis Colomer, 3  
46021 Valencia  
Spain  
Tel. +34 963 120 710  
Info@kiwa.es  
[www.kiwa.es](http://www.kiwa.es)**Válido desde (Valid from): 18/11/2020****AUTORIZADO POR: (AUTHORIZED BY):**Digitally signed by:  
JUAN CARDONA  
Date: 2020.11.19T 14:13:40**Válido hasta (Valid to): 17/11/2021****JUAN CARDONA ESBRI**  
(Director KIWA ESPAÑA S.L.U.)**Fecha de Decisión de la Certificación: 19/11/2020**  
(Date of Certification Decision)

Número Certificado (Certificate number): KIWA ECU-9937/20

El estado actual del presente certificado está disponible siempre en (The actual status of this certificate is always displayed at) <https://mirafruits.com/secure/>  
La fecha de la firma digital equivale a la fecha de emisión (impresión del certificado) (The date of the digital signature is equivalent to the date of issuing/printing date of certificate)Fuente: Certificación GLOBALG.A.P. de MiraFruits. Obtenido de <https://mirafruits.com/>