



**Ciencia Latina**  
Internacional

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.  
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), julio-agosto 2024,  
Volumen 8, Número 4.

[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i4](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4)

## **EVOLUCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA INDUSTRIALIZACIÓN DE LOS DERIVADOS DEL BANANO**

**EVOLUTION OF STRATEGIC PLANNING IN THE  
INDUSTRIALIZATION OF BANANA DERIVATIVES**

**Alba Cecilia Cortez Arboleda**

Instituto Superior Tecnológico Ismael Pérez Pazmiño, Ecuador

**Carolina Liseth Quevedo Tapia**

Instituto Superior Tecnológico Ismael Pérez Pazmiño, Ecuador

**Karla Mariuxi Rivas Jiménez**

Instituto Superior Tecnológico Ismael Pérez Pazmiño, Ecuador

**Santiago Vinicio Valdez Segovia**

Instituto Superior Tecnológico Ismael Pérez Pazmiño, Ecuador

## Evolución de la Planificación Estratégica en la Industrialización de los Derivados del Banano

**Alba Cecilia Cortez Arboleda<sup>1</sup>**

[alba.cortez@instipp.edu.ec](mailto:alba.cortez@instipp.edu.ec)

<https://orcid.org/0000-0002-7412-0377>

Instituto Superior Tecnológico  
Ismael Pérez Pazmiño  
Ecuador

**Carolina Lisseth Quevedo Tapia**

[carolina.quevedo@instipp.edu](mailto:carolina.quevedo@instipp.edu)

<https://orcid.org/0000-0002-3539-5140>

Instituto Superior Tecnológico  
Ismael Pérez Pazmiño  
Ecuador

**Karla Mariuxi Rivas Jiménez**

[karla.rivas@instipp.edu.ec](mailto:karla.rivas@instipp.edu.ec)

<https://orcid.org/0009-0005-5517-5486>

Instituto Superior Tecnológico  
Ismael Pérez Pazmiño  
Ecuador

**Santiago Vinicio Valdez Segovia**

[santiago.valdez@instipp.edu.ec](mailto:santiago.valdez@instipp.edu.ec)

<https://orcid.org/0009-0008-0709-6240>

Instituto Superior Tecnológico  
Ismael Pérez Pazmiño  
Ecuador

### RESUMEN

El presente artículo de revisión tiene como objetivo analizar la evolución de la planificación estratégica dentro del campo de la agroindustria, analizando su grado de influencia en el crecimiento de las organizaciones y en los sectores estratégicos de la economía, como herramienta efectiva para el logro de los objetivos. La investigación es de tipo descriptivo y su diseño es no experimental, de corte transversal. Para llevarlo a cabo se utilizó el método de revisión bibliográfica a través de artículos científicos sobre el tema abordado. Además, se aplicaron métodos teóricos tales como: histórico lógico, inductivo – deductivo, análisis y síntesis. Se concluye que durante los años la planificación estratégica en la agroindustria ha pasado desde el enfoque de producción a gran escala con el propósito de ser únicamente exportado, a ser un recurso importante para iniciar proyectos de inversión para la agregación de valor al banano, implementando infraestructura de procesamiento y tecnología, para mercados locales e internacionales. Además, los sectores económico, político, social y cultural han contribuido positivamente para el mejoramiento de los elementos de la planificación estratégica y su viabilidad en la agroindustria.

**Palabras clave:** planificación, estrategia, industrialización, agricultura, herramienta

---

<sup>1</sup> Autor principal

Correspondencia: [alba.cortez@instipp.edu.ec](mailto:alba.cortez@instipp.edu.ec)

# Evolution of Strategic Planning in the Industrialization of Banana Derivatives

## ABSTRACT

The objective of this review article is to analyze the evolution of strategic planning within the field of agribusiness, analyzing its degree of influence on the growth of organizations and in the strategic sectors of the economy, as an effective tool for achieving the objectives. goals. The research is descriptive and its design is non-experimental, cross-sectional. To carry it out, the bibliographic review method was used through scientific articles on the topic addressed. In addition, theoretical methods were applied such as: historical-logical, inductive-deductive, analysis and synthesis. It is concluded that over the years strategic planning in the agroindustry has gone from the focus of large-scale production with the purpose of being solely exported, to being an important resource to initiate investment projects for adding value to bananas, implementing infrastructure. processing and technology, for local and international markets. Furthermore, the economic, political, social and cultural sectors have contributed positively to the improvement of the elements of strategic planning and its viability in the agroindustry

**Keywords:** planning, strategy, industrialization, agriculture, tool

*Artículo recibido 10 julio 2024*

*Aceptado para publicación: 15 agosto 2024*



## INTRODUCCIÓN

Desde mediados del siglo XX y principios del siglo XXI la planificación estratégica ha desempeñado un papel crucial en la industrialización del sector productivo, impulsando avances significativos en la diversificación de productos, la mejora de procesos tecnológicos, la calidad y certificaciones, las estrategias de marketing, la innovación y el desarrollo sostenible. En particular, el caso de los derivados del banano destaca como un ejemplo prominente de cómo estas estrategias pueden agregar valor a los productos agrícolas.

Las empresas globales han liderado este movimiento al implementar estrategias de diversificación de productos. Estas compañías han ampliado sus líneas de productos para incluir jugos, snacks, postres, batidos y helados de banano, basándose en una extensa investigación de mercado y la identificación de oportunidades para innovar y agregar valor además han involucrado inversiones significativas en tecnología y mejora de procesos, permitiendo una producción más eficiente y de mayor calidad.

En paralelo, en países productores de banano como Ecuador, Costa Rica y Colombia, las empresas agroindustriales han seguido un enfoque similar, la colaboración entre los miembros, la inversión en capacitación y la formación de alianzas comerciales han sido elementos clave en sus estrategias.

En conjunto, estos esfuerzos reflejan una evolución continua en la planificación estratégica y en Ecuador esto se ha visto reflejado en el cambio de la matriz productiva con el objetivo de convertirse en una nación no solo productora de materia prima sino también en transformadora, aplicando modelo agroindustrial en las actividades sobre todo en las pequeñas fincas o asociaciones agrícolas que necesitan de un cambio en sus procesos para ser más competitivos en el mercado nacional e internacional.

Todo esto evoca en el sentido de obtener un desarrollo económico sustentable y enfrentar el crecimiento de una demanda que para estos tiempos se siente atraída por lo natural y saludables aportando al crecimiento económico del país.

Para los empresarios competitivos de hoy en día, las raíces del concepto de estrategia tienen un atractivo evidente. Aunque los estrategas empresariales no buscan destruir a sus competidores, sí intentan superarles en ventas y resultados. Los primeros estudiosos en relacionar el concepto de estrategia con los negocios fueron Von Neumann y Morgenstern en su obra sobre la teoría de juegos, donde definieron la estrategia como una serie de acciones elegidas según una situación específica.



En 1954, Peter Drucker, en su libro "The Practice of Management", sostenía que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación actual y la modifiquen si es necesario. Según Drucker, los gerentes deben conocer los recursos de su empresa y los que necesitarán, ofreció su definición, y en la década de los 60' se comenzó a emplear el término "planeación a largo plazo".

En 1962, Alfred Chandler, en su obra "Strategy and Structure", basó su definición de estrategia empresarial en el análisis de cuatro grandes empresas estadounidenses: DuPont, Standard Oil of New Jersey, General Motors y Sears Roebuck. Chandler definió la estrategia como el factor que determina las metas básicas a largo plazo de una empresa, junto con la adopción de acciones y la asignación de recursos necesarios para alcanzarlas.

Kenneth Andrews, colega de Chandler en Harvard, ofreció una definición similar que captó la atención de una generación de estudiantes de la Escuela de Negocios de Harvard y de todo el mundo: "La estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y planes principales para alcanzar estas metas, definiendo así la actividad actual y futura de la empresa, así como su identidad".

Igor Ansoff, en 1965, ofreció una definición más analítica y orientada a la acción. Ansoff un teórico de las ciencias administrativas consideró la estrategia como un "hilo conductor" que conecta las actividades de la empresa con sus productos y mercados. La estrategia se convierte en una regla para la toma de decisiones, con cuatro componentes clave: el alcance del producto/mercado, el vector de crecimiento, la ventaja competitiva y la sinergia. (Villalaz, 1999)

A inicio del año 1980 se originó la "Teoría del Posicionamiento", conjunto al lanzamiento del libro de Al Ries y Jack Trout titulado *Positioning: the Battle for Your Mind*. La principal idea de esta teoría era que la estrategia no debía establecerse en las diferentes y diversas características de una entidad u organización, sino, en la perspectiva de los compradores que tenían de la empresa en contraste con la competencia, por lo tanto, al diseñar e implementar una estrategia era basada en la determinación que tenía la mente el comprador (Chiavenato, 2017).

Conforme la organización se iba adaptando al perfil de la competencia, comenzó la investigación sobre estrategias con tiempo más prolongados y concretos, llegando a la denominación de la ventaja competitiva. La idea principal se basa en elegir el medio para ser una empresa de perfil más competitivo sobre la competencia, mediante la ventaja competitiva. Asimismo, en esta década comenzaron a

implementar en las organizaciones las estrategias de Michael Porter, denominado probablemente el fundador más influyente en esta materia a finales del siglo XX. Adicional, se empieza a definir las fuerzas internas y externas de una organización basados en las teorías de Porter, de manera que cada empresa establezca cuáles son sus determinantes al éxito (Chiavenato, 2017).

La planificación estratégica se encuentra alineada al eje de desarrollo económico que tiene como objetivo generar condiciones favorables para el desarrollo de alternativas productivas basado en el aprovechamiento del potencial productivo, hídrico, forestal, turístico y comercial; el fortalecimiento empresarial a través de esquemas de financiación que fomenten la generación de valor agregado y el crecimiento de la productividad, las oportunidades de empleo y la generación de ingresos, impulso de las capacidades de las personas, y la capacidad de pensar y actuar en lo global como en lo local. (Gutierrez, 2019, citado en Centeno Parra, Basantes Ávalos, Bonilla Torres, & Basantes Avalos, 2021).

En un estudio realizado por Clímaco Cañarte (2012), en su, el proceso de planificación estratégica universitaria se describe como una herramienta de gestión social que reúne los principios fundamentales de la formulación de políticas sociales. Esto incluye la participación ciudadana de los grupos sociales involucrados en dichas políticas, la generación de consensos mediante la negociación y el desarrollo de políticas a largo plazo para alcanzar el desarrollo endógeno. (Clímaco, 2012, citado en Ortiz Díaz, 2017)

Basándose en las consideraciones mencionadas, la planificación, aunque tiene sus raíces en tiempos remotos, se consolidó como una actividad reconocible en el siglo XX. Inicialmente enfocada en el ámbito económico, desde allí se extendió a todos los demás sectores. Estas circunstancias han sido significativas, ya que han influido en los diversos modelos de gestión de planificación que siguen vigentes en la actualidad. (Álvarez A. 2012, citado en Ortiz Díaz, 2017)

La primera década de los 2000 estuvo marcada por una creciente globalización y liberalización del comercio agrícola. La Organización Mundial del Comercio (OMC) jugó un papel crucial en la reducción de barreras comerciales, lo que permitió un flujo más libre de productos agrícolas entre países.

Los gobiernos y organizaciones internacionales, como la FAO, comenzaron a enfocarse más en la seguridad alimentaria, promoviendo políticas que aseguraran un suministro estable y asequible de alimentos.

El aumento en las inversiones en infraestructura rural, incluyendo caminos, sistemas de riego y almacenamiento, para mejorar la eficiencia y reducir las pérdidas postcosecha, fue crucial en la transformación de producción en algunos países.

La mecanización agrícola avanzó significativamente, con un mayor uso de tractores, sembradoras y cosechadoras, especialmente en países en desarrollo. Esto ayudó a aumentar la productividad y a mejorar la calidad de los productos resultando un efecto positivo en sus exportaciones, abriéndose camino a nuevos mercados más competitivos los gobiernos seccionales de estos países comenzaron a implementar reformas económicas que incluían la liberalización del comercio y la apertura de mercados.

Además, se promovió la creación de agroindustrias para añadir valor a los productos agrícolas, lo que incluyó el procesamiento de alimentos, la manufactura de biocombustibles y la producción de productos biotecnológicos.

Ya en los años 2010 el entorno económico global se enfocó en prácticas agrícolas sostenibles para enfrentar el cambio climático y preservar los recursos naturales, la tecnología comenzó a desempeñar un papel más importante, con el uso de drones, sensores y sistemas de información geográfica (SIG) para mejorar la productividad y eficiencia agrícola; se desarrollaron políticas para incluir a pequeños agricultores y poblaciones vulnerables en los planes de desarrollo agrícola, buscando reducir la desigualdad y mejorar el acceso a recursos y mercados.

Se incluyó la promoción de técnicas como la agricultura de conservación y el uso de tecnologías de precisión. De acuerdo a este enfoque, Araya (2015) indica que la reconversión de cultivos se refiere al cambio a productos o actividades que ofrecen mayor rentabilidad económica y viabilidad social para el productor.

El uso de tecnologías de precisión de acuerdo a Tobar-Quiroz (2023) no es más que la utilización de tecnologías que permita aplicar la cantidad correcta de insumos necesarios para el proceso productivo en el momento y lugar adecuados y de esta manera lograr la optimización de los procesos, el uso del suelo, el mejoramiento de su fertilidad logrando de esta manera romper el ciclo biológico de plagas y enfermedades gracias al uso de organismos genéticamente modificados y otras innovaciones biotecnológicas, todo esto en pos de cubrir la demanda global de productos agrícolas y sus derivados.

Desde los años 2019 – 2020 la automatización y la robótica comenzaron a ser implementadas en tareas como la siembra, la cosecha y el monitoreo de cultivos, reduciendo los costos de producción y mejorando la eficiencia en el proceso productivo e incluso el aumento de la demanda de alimento más orgánicos contribuyo para el crecimiento de la industria.

A propósito de estos cambios, el desarrollo sostenible de la industrialización del sector agrícola en economías desarrolladas promovió un modelo de economía circular. “La economía circular es un modelo de producción y consumo que implica compartir, alquilar, reutilizar, reparar, renovar y reciclar materiales y productos existentes todas las veces que sea posible para crear un valor añadido. De esta forma, el ciclo de vida de los productos se extiende” Parlamento Europeo (2021). De ahí que, las empresas comenzaron al reciclaje de residuos agrícolas y reutilización de subproductos.

La planificación estratégica viene siendo un proceso sistemático que da lugar a que un país u organización tome decisiones sobre la asignación de sus recursos para perseguir esta estrategia, lo que implica establecer metas y objetivos a largo plazo y desarrollar planes para alcanzarlos, lo que nos lleva a la industrialización y lograr la agregación de valor a sus productos.

(Muñoz Jaramillo & Carrión, 2013) El cambio de la matriz productiva en Ecuador es una estrategia gubernamental que busca diversificar la economía del país, reduciendo su dependencia de las exportaciones de materias primas (especialmente petróleo) y fomentando el desarrollo de sectores productivos más dinámicos y sostenibles. Este proceso ha sido una prioridad para varios gobiernos ecuatorianos, particularmente desde la década de 2000, con la finalidad de lograr un crecimiento económico más inclusivo y competitivo del sector agrícola en el futuro.

El desarrollo de este plan buscaba un aumento de capacidad productiva, promover una cultura de conocimiento en los ecuatorianos, buscando que a los productos nacionales se les incluya un valor agregado con el fin de alcanzar una Nación Productiva. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013).

El cambio de la matriz productiva debía entenderse como un esfuerzo hacia el desarrollo industrial. Esta perspectiva se basa en la incorporación de tecnología y el aumento del valor agregado en la producción, lo cual es completamente acorde con las demandas actuales, donde la industrialización desempeña un papel crucial en el aprovechamiento del talento y el capital humano. Por lo tanto, la estrategia se orienta

hacia la participación en mercados internacionales, promoviendo la introducción de nuevos productos y atrayendo mayores inversiones. (Villegas, 2015).

## **METODOLOGÍA**

El tipo de investigación es descriptivo, que se desarrolla mediante la aplicación del método de revisión bibliográfica, para obtener información confiable mediante revistas científicas digitales, editoriales, y plataformas de sectores relacionados al tema. Mediante el uso de métodos teóricos tales como el histórico lógico, que permita describir la evolución de la planificación estratégica desde sus inicios, el método inductivo – deductivo que facilite la comprensión de su estructura más general dentro de las organizaciones hasta su aplicación dentro del sector agroindustrial a nivel mundial.

La investigación aplica, además, un estudio transversal analítico para indagar sobre los principales acontecimientos que han surgido al pasar de los años para el desarrollo de la planificación estratégica y, para estudiar los resultados obtenidos a través de la implementación de esta herramienta administrativa y su impacto en las economías.

Es importante conocer a través del análisis investigativo la participación del estado y su accionar en la resolución de procedimientos para la agregación de valor al banano, que contribuyan al crecimiento económico del sector agroindustrial.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Destacar la evolución de la planificación estratégica y su impacto en la agroindustria ha sido crucial debido a que ha sido el impulso para la transformación agrícola, el mejoramiento del desempeño agroindustrial y por ende el crecimiento de la economía.

La planificación estratégica efectiva se ha identificado como un motor clave para la transformación de materia prima y sus derivados como por ejemplo el banano. Ejemplo de aquello tenemos las empresas que ofrecen servicios de asistencia técnica sobre todo a los pequeños productores o asociaciones.

Los planes estratégicos desde el punto de vista del inversor implican identificar inversiones públicas que complementen la inversión del sector privado, catalicen un mayor compromiso privado y anticipen los cambios necesarios en el entorno habilitador. Por esto el gobierno ha realizado un estructural en zonas rurales altamente productiva para atraer la inversión privada y apoyar el proceso de transformación.

Aunque en el trayecto se han visto obstáculos que podrían afectar la continuidad del proceso o las intenciones de cambio como por ejemplo la creación de políticas coyunturales económicas, donde los países desarrollados en ocasiones proporcionan subsidios significativos a sus sectores agrícolas, lo que conlleva a una competencia desigual para los productores en países en desarrollo. La liberalización del comercio beneficia a los grandes productores más que a los pequeños agricultores, quienes a menudo carecen de los recursos necesarios para competir en el mercado global.

El aumento de la producción agrícola para la exportación en algunos casos afecta, a largo plazo, al medio ambiente y si no existe control, los procesos productivos intensivos debilitarían los recursos naturales como la tierra.

A pesar de esto la agroindustria ha sido un motor significativo de generación de empleo en áreas rurales, mejorando los ingresos y la calidad de vida de las comunidades locales, ha contribuido a la diversificación económica en muchos países, reduciendo la dependencia de las exportaciones de materias primas y fomentando el desarrollo de nuevos sectores como los derivados de los mismos y fortaleciendo las cadenas de valor, logrando la coordinación y la eficiencia en toda la cadena de suministro, desde la producción hasta la distribución.

La evolución de la planificación estratégica ha llevado a planes de transformación más efectivos y flexibles, contribuciones significativas entre el sector público y privado generando crecimiento sostenible y mejorando la competitividad de los sectores, todos estos elementos son críticos para gestionar las complejidades de las economías y asegurar el éxito a largo plazo.

## **CONCLUSIONES**

La planificación estratégica es una herramienta que guía hacia la eficiencia en los procesos sean estos de cualquier naturaleza, a través del planteamiento de objetivos para una toma de decisiones asertivas, de esto nace la necesidad de industrializar los sectores productivos de una economía.

A nivel global las organizaciones internacionales han puesto sus esfuerzos en impulsar herramientas de planificación estratégica territorial, como la implementación de tecnologías e innovación de las mismas, brindar el acceso a fuentes de financiamiento, así como de asistencia o capacitación técnica que genere el cambio en general.

La innovación tecnológica ha ejercido un rol muy importante en el desarrollo de los planes de acción para la industrialización de productos, al propiciar la competitividad y la producción bienes para mercados internacionales. La innovación también ha ocasionado que la producción sea más limpia y, de esta manera, se mitigue el impacto negativo sobre el medio ambiente y los recursos naturales.

Estos cambios estructurales se han visto en algunos escenarios cierta resistencia de parte de los participantes del sector provocando una desigualdad en el desarrollo de actividades productivas. El término de agregación de valor, sobre todo en países en desarrollo, ha sido un gran aliciente para los pequeños productores y no se diga para las grandes industrias que han diversificado su abanico de productos.

La acertada planificación estratégica en sectores principales de la economía se ha convertido en una herramienta clave para el éxito en naciones, que implica la creación de una ventaja competitiva sostenible mediante la diferenciación y la elección de una posición única en el mercado.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

- Araya, M. Q. (2015). Perspectivas de la agricultura y del desarrollo rural en las Américas: una mirada hacia América Latina y el Caribe. Costa Rica: IICA. (IICA, Ed.) Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). Obtenido de [www.iica.int](http://www.iica.int)
- Centeno Parra, E. X., Basantes Ávalos, J. L., Bonilla Torres, E., & Basantes Avalos, R. A. (2021). Planificación Estratégica: antecedentes de aplicación y su vigencia en un mundo contemporáneo. Conciencia Digital, 12.
- Chiavenato, I. (2017). Planeación Estratégica. Mexico: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Europeo, P. (2021). Economía circular: definición, importancia y beneficios. Obtenido de <https://www.europarl.europa.eu/news/es/headlines/economy/20151201STO05603/economia-circular-definicion-importancia-y-beneficios>
- Muñoz Jaramillo, F., & Carrión, D. (2013). Cambio de la Matriz Productiva. ¿Ilusión movilizadora y lucha de posiciones? Revista Digital La Línea de Fuego. Obtenido de <https://lalineadefuego.info/cambio-de-matriz-productiva-ilusion-movilizadora-y-lucha-de-posiciones-por-francisco-munoz-jaramillo-y-diego-carrion/>



Ortiz Díaz, M. (2017). Breve reseña acerca de la planeación estratégica. Polo del conocimiento, 10.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, E. (2013). Plan Nacional para el Buen Vivir. SENPLADES.

Tobar-Quiroz. (2023). Agricultura 4.0: uso de tecnologías de precisión y aplicación para pequeños productores. Informador Técnico, 87. doi: <https://doi.org/10.23850/22565035.5536>

Villalaz, L. P. (1999). INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. En L. P. Villalaz, INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

Villegas. (2015). La Matriz Productiva. SENPLADES.

