

Efecto del COVID-19 en los agronegocios y su respuesta según su grado de competencia estratégica

Josué Daniel López López

**Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano
Honduras**

Noviembre, 2020

ZAMORANO
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE AGRONEGOCIOS

Efecto del COVID-19 en los agronegocios y su respuesta según su grado de competencia estratégica

Proyecto especial de graduación presentado como requisito parcial para optar
al título de Ingeniero en Administración de Agronegocios en el
Grado Académico de Licenciatura

Presentado por

Josué Daniel López López

Zamorano, Honduras

Noviembre, 2020

Efecto del COVID-19 en los agronegocios y su respuesta según su grado de competencia estratégica

Presentado por:

Josué Daniel López López

Aprobado:



Luis Sandoval (Nov 17, 2020 09:10 CST)

Luis Alberto Sandoval, Ph.D.
Asesor Principal



Alex Jharjeny Godoy (Nov 18, 2020 09:16 CST)

Alex Godoy, M.B.A
Asesor



Raul Soto, D.Sc.
Director
Departamento de Administración de
Agronegocios



Luis Fernando Osorio, Ph.D.
Vicepresidente y Decano Académico

Efecto del COVID-19 en los agronegocios y su respuesta según su grado de competencia estratégica

Josué Daniel López López

Resumen. La planeación estratégica es un proceso esencial en la organización que se encarga de trazar los objetivos por alcanzar y que generen sus ventajas competitivas y sostenibilidad a largo plazo. El COVID-19 es una enfermedad causada por un virus, convirtiéndose en el año 2020 en una pandemia mundial. En general, las empresas durante la pandemia causada por el COVID-19 ya contaban con planes estratégicos, pero se vieron en la necesidad de adaptar esa herramienta a nuevos supuestos. Por lo tanto, el objetivo principal de la investigación es: Evaluar el impacto que ha tenido el COVID-19 en las empresas agrícolas de América Latina y como estas respondieron a la pandemia. Se identificó el impacto percibido del COVID-19 en las diferentes áreas de la empresa fue un impacto negativo limitado. Se evaluó si existe diferencias en el impacto percibido según diferentes formas de categorización de las empresas, para la variable de logística y distribución es negativo en todos los países. Se categorizó a las empresas según su grado de respuesta estratégica, 29 empresas están en nivel intermedio, 30 empresas en el nivel avanzado y 30 en el nivel de liderazgo demostrando que su respuesta ha sido oportuna. Se categorizó las empresas según su grado de competencia estratégica, seis empresas están en el nivel bajo, 27 en el nivel intermedio y 56 en el nivel alto, por ende, las empresas tenían procesos avanzados de planeación estratégica. Se encontró que la respuesta estratégica al COVID-19 no es independiente del grado de competencia estratégica.

Palabras clave: América Latina, competencia estratégica, COVID-19, planeación estratégica.

Abstract. Strategic planning is an essential process in the organization that is responsible for drawing the objectives to be achieved and generates competitive advantages and long-term sustainability. COVID-19 is a disease caused by a virus, becoming a global pandemic in 2020. In general, companies during the pandemic caused by COVID-19 already had strategic plans, but they found it necessary to adapt this tool to new assumptions. Therefore, the main objective of the research is: To assess the impact that COVID-19 has had on agricultural companies in Latin America and how they responded to the pandemic. The perceived impact of COVID-19 in the different areas of the company were identified as a limited negative impact. It was evaluated whether there are differences in the perceived impact according to different forms of categorization of the companies, for the variable of logistics and distribution it is negative in all the countries. The companies were categorized according to their degree of strategic response, 29 companies are at the intermediate level, 30 companies at the advanced level and 30 at the leadership level, showing that their response has been timely. The companies were categorized according to their degree of strategic competence, six companies are at the low level, 27 at the intermediate level and 56 at the high level, therefore, the companies had advanced strategic planning processes. It was found that the strategic response to COVID-19 is not independent of the degree of strategic competence.

Key words: COVID-19, Latin America, strategic competence, strategic planning.

ÍNDICE GENERAL

| | |
|--|-----------|
| Portadilla..... | i |
| Página de firmas..... | ii |
| Resumen..... | iii |
| Índice general | iv |
| Índice de Cuadros, Figuras y Anexos..... | v |
| 1. INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| 2. METODOLOGÍA..... | 3 |
| 3. RESULTADOS..... | 10 |
| 4. CONCLUSIONES..... | 19 |
| 5. RECOMENDACIONES..... | 20 |
| 6. LITERATURA CITADA..... | 21 |
| 7. ANEXOS..... | |

ÍNDICE DE CUADROS, FIGURAS Y ANEXOS

| Cuadros | Página |
|---|--------|
| 1. Sustitución de datos nominales por numéricos..... | 4 |
| 2. Sustitución de datos nominales por numéricos..... | 7 |
| 3. Rangos de respuesta estratégica de las empresas al COVID-19..... | 8 |
| 4. Rangos de respuesta de competencia estratégica de las empresas al COVID-19..... | 8 |
| 5. ANDEVA del impacto del COVID-19 según el país..... | 13 |
| 6. Prueba de Tukey de logística y distribución por país..... | 14 |
| 7. ANDEVA del impacto del COVID-19 según la cantidad de empleados..... | 15 |
| 8. ANDEVA del impacto del COVID-19 según el eslabón de la cadena de valor que Participa..... | 16 |
| 9. Grado de competencia estratégica..... | 17 |
| 10. Prueba de Chi-cuadrado..... | 18 |

| Figuras | Página |
|---|--------|
| 1. Cantidad de empresas por país..... | 10 |
| 2. Cantidad de empresas por rango de empleados..... | 10 |
| 3. Cantidad de empresas según su participación en la cadena de valor..... | 11 |
| 4. Impacto del COVID-19 según los diferentes eslabones de la cadena de valor..... | 12 |
| 5. Resultado de las empresas según su grado de respuesta estratégica..... | 17 |
| 6. Dependencia de la respuesta según el grado de competencia de empresas..... | 18 |

| Anexos | Página |
|--|--------|
| 1. ENCUESTA “Efecto del COVID-19 según el grado de planeación estratégica de las empresas”..... | 22 |

1. INTRODUCCIÓN

Sin duda alguna dentro de las preocupaciones más grandes de los empresarios del sector de los agronegocios se encuentra la incertidumbre, ya que presentan enormes y crecientes desafíos a las empresas y sus dirigentes. En la medida en que estos desafíos aumentan, crece exponencialmente la necesidad de la planeación estratégica. Según Chiavenato (2017), la planeación estratégica es un proceso esencial en la organización que se encarga de trazar los objetivos por alcanzar y las directrices para definir los planes de acción para lograrlos y que generen sus ventajas competitivas y sostenibilidad a largo plazo.

La importancia de la planeación estratégica radica en la identificación de los recursos potenciales, crear y alinear las capacidades, reconoce las fortalezas y debilidades y establecer el conjunto de medidas integrales que se aplicarán para asegurar que la organización alcance los resultados planeados (Cantillo y Gutierrez, 2015).

Según la CEPAL a través del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), los países de la región han adquirido una dimensión y una complejidad tales que es preciso abordarlos y entenderlos como un sistema, tomando en cuenta que no debemos realizar repeticiones de ciclos, procesos, planes y proyectos, sino que existe una unión o coexistencia de todos los procesos promovidos desde varias instituciones, en el caso de una empresa desde sus distintas dependencias o áreas creando un plan estratégico adecuado (Martínez, 2009).

La evolución en América Latina de la planificación se ha basado en intentar anticiparse al futuro reconociendo que se trabaja en ambientes de alta incertidumbre y por lo tanto debe de tener la capacidad de adaptarse. La Planeación Estratégica se desarrolla alrededor de los años 70 en la empresa privada y en el ámbito público a principios de los 80 en el sector de la milicia (Guillezeau, 2017).

En América Latina, se han realizado varios estudios en países como México, Colombia, Ecuador, Costa Rica y otros, en los cuales refleja que las empresas al tener una planeación estratégica efectiva las ayuda a tener ventajas competitivas en las áreas de la empresa como Recursos Humanos, Mercadeo, Producción, Finanzas y Estrategia para que sea un proceso exitoso y alineado (Máttar y Cuervo, 2017).

El **COVID-19** o también llamado coronavirus, provoca un amplio rango de enfermedades, desde un resfriado hasta severas infecciones respiratorias. El nuevo coronavirus es una cepa no identificada en humanos previamente (MSPAS Guatemala, 2020). Los primeros casos fueron reportados en la ciudad de Wuhan (China), las personas mayores y aquellas con problemas médicos subyacentes como enfermedades cardiovasculares, diabetes, enfermedades respiratorias crónicas y cáncer tienen más probabilidades de desarrollar enfermedades graves, incluso llegar a la muerte. Se transmite principalmente a través de gotitas de saliva o secreciones nasales cuando una persona infectada tose o estornuda la fácil propagación es lo más severo de la pandemia (Naciones Unidas, 2020).

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS) indico que hasta el mes de septiembre se registran 16,624,745 casos reportados desde el 28 de febrero de 2020 en América Latina. El día 15 de mayo de 2020 América Latina contaba con 1,885,308 casos teniendo un aumento del 881% hasta el mes de septiembre.

Sin duda alguna el **COVID-19** no solamente ha generado una crisis de salud, sino también una crisis económica y social, esto debido al cambio repentino del entorno y de la normalidad, dicho cambio se expone a ciertos riesgos que hacen vulnerables a las empresas, y que, de no ser tratados oportunamente pueden significar pérdidas económicas significativas. Esta investigación resalta los procesos de planificación estratégica que llevan a cabo las empresas para ayudarse a la gestión de riesgos.

En general, las empresas que ya contaban con planes estratégicos al inicio de la pandemia se vieron en la necesidad de adaptar esa herramienta a nuevos supuestos, ya que probablemente nadie tenía incluida una pandemia como una amenaza. De igual forma, probablemente nadie tenía un plan de acción para ejecutar durante una pandemia mundial. El objetivo principal de la investigación es: Evaluar el impacto que ha tenido el **COVID-19** en las empresas agrícolas de América Latina y como estas respondieron a la pandemia específicamente:

- Identificar el impacto percibido del **COVID-19** en las diferentes áreas de la empresa.
- Evaluar si existe diferencias en el impacto percibido según diferentes formas de categorización de las empresas.
- Categorizar a las empresas según su grado de respuesta estratégica.
- Categorizar a las empresas según su grado de competencia estratégica.
- Evaluar la dependencia de la respuesta según su grado de competencia estratégica.

2. METODOLOGÍA

Para esta investigación se utilizaron múltiples herramientas, incluyendo el “PwC’s COVID 19 NAVIGATOR” y el Diagnóstico de Competencia Estratégica del “International Trade Center” (ITC, 2015; PwC’s, 2020). Se creó una encuesta denominada **Efecto del COVID-19 según el grado de planeación estratégica de las empresas** que fue dirigida a propietarios, gerentes generales y ejecutivos de empresas de países de América Latina que participan en los diferentes eslabones de la cadena de valor agrícola.

En la encuesta se evaluó:

- Ventas
- Mano de obra
- Cadena de abastecimiento
- Logística y distribución
- Ejecución de la estrategia
- Documentación y trámites de aduanas.

Elaboración de encuesta

La encuesta fue elaborada en la plataforma Microsoft Forms la cual permite crear cuestionarios y encuestas con la ventaja de que se puede invitar o enviar a otros usuarios para que respondan con cualquier explorador web e incluso en dispositivos móviles.

Contenido de la encuesta

La encuesta (Anexo 1) fue dividida en 9 secciones:

1. Datos generales
2. Impacto del COVID-19 en las operaciones
3. Respuesta de su empresa al COVID-19
4. Conocimiento de la competencia
5. Segmentación
6. Focalización
7. Posicionamiento
8. Planeación estratégica
9. Verificación estratégica

En la sección número 1, se solicitaron datos generales como el país donde está ubicada la empresa, cantidad de empleados permanentes, rango de ventas y en que parte de la cadena de valor participa. Esta sección es muy importante porque nos ayuda a clasificar, ordenar y entender la situación de cada una de las empresas según el entorno en donde se desarrollan durante la pandemia causada por el **COVID-19**.

En la sección número 2, denominada impacto del **COVID-19** en las operaciones agrícolas está dividida en dos preguntas, la que se utilizara para esta investigación es la siguiente: ¿Cuál ha sido el impacto del **COVID-19** en las siguientes áreas de su empresa?

La sección número 3 denominada “Respuesta de su empresa al COVID-19”, está formada por un total de 9 preguntas cada una tiene cuatro respuestas posibles, con esta pregunta se identificó que acciones tomó cada una de las empresas después del comienzo de la pandemia causada por el COVID-19.

La sección número 4 a la 9, está dividida en 6 en donde se evaluó la competencia estratégica de cada una de las empresas en las siguientes áreas: conocimiento de la competencia, segmentación, focalización, posicionamiento, planeación y verificación estratégicas, esto con el fin de identificar el grado de competencia estratégica por nivel de cadena de valor que participa de las empresas Agrícolas de América Latina.

Fechas de emisión y cierre de encuesta

La encuesta estuvo disponible del 15 de mayo al 5 de junio del 2020, periodo comprendido durante el primer trimestre de la pandemia en América Latina.

Red de Graduados de Zamorano

A la red de graduados de Zamorano se distribuyó la encuesta, está formada por el 58% de empleados, 22% dueños de su propia empresa y 20% ocupa puestos gerenciales.

Análisis

Las empresas que participaron en la encuesta se categorizaron en tres formas:

- País.
- Tamaño de empresa según la cantidad de empleados.
- Participación en cada eslabón de la cadena de valor.

Con los datos de la sección 1, únicamente se realizó estadística descriptiva graficando e identificando los datos generales de cada una de las empresas. Se utilizaron los 4 países con más respuesta y los restantes se agruparon en la categoría otros. La cantidad de empleados se agrupó en 5 diferentes rangos (<5, 6-10, 11-15, 16-20, >20) y los restantes se agruparon en la categoría otros. Por último, la participación de las empresas en la cadena de valor se agrupó en 5 grupos los cuales son comercializador, exportador, procesador, productor y otros.

En el caso de la sección 2 pregunta 1, se cambiaron las respuestas nominales por respuestas numéricas para poder realizar análisis estadísticos como se observa en el cuadro 1.

Cuadro 1. Sustitución de datos nominales por numéricos

| Percepción de impacto | Numeración |
|--------------------------------|-------------------|
| Impacto negativo significativo | -2 |
| Impacto negativo limitado | -1 |
| Sin impacto | 0 |
| Impacto positivo limitado | 1 |
| Impacto positivo significativo | 2 |

Para el análisis de dichas variables y la elaboración de los análisis estadísticos se utilizó la plataforma JASP, que es un software estadístico gratuito con respaldo del Departamento de Métodos Psicológicos de la Universidad de Ámsterdam, Países Bajos. La técnica de análisis de varianza (ANOVA), desarrollada por Fisher en 1,930 constituye la herramienta básica para el estudio del efecto de uno o más factores (cada uno con dos o más niveles) sobre la media de una variable continua.

En este estudio se evaluó el impacto percibido del **COVID-19** en las ventas, mano de obra, cadena de abastecimiento, logística y distribución, ejecución de la estrategia, documentación y trámites de aduanas de la empresa según el país donde está ubicada la empresa, cantidad de empleados y en el eslabón de la cadena de valor participa cada empresa. Se utilizó un nivel de significancia de 0.05.

Las hipótesis para ventas fueron:

Ho: La media de la percepción del impacto del COVID-19 en las ventas de las empresas es igual para todos los países.

Ha: Por lo menos una de las medias de la percepción del impacto del COVID-19 en las ventas de las empresas es diferente para todos los países.

Ho: La media de la percepción del impacto del COVID-19 en las ventas de las empresas es igual en todos los tamaños de empresa según la cantidad de empleados.

Ha: Por lo menos una de las medias de la percepción del impacto del COVID-19 en las ventas de las empresas es diferente en todos los tamaños de empresa según la cantidad de empleados.

Ho: La media de la percepción del impacto del COVID-19 en las ventas de las empresas es igual en todos los eslabones de la cadena de valor.

Ha: Por lo menos una de las medias de la percepción del impacto del COVID-19 en las ventas de las empresas es diferente en todos los eslabones de la cadena de valor.

Las hipótesis para mano de obra fueron:

Ho: La media de la percepción del impacto del COVID-19 en la disponibilidad de mano de obra de las empresas es igual para todos los países.

Ha: Por lo menos una de las medias de la percepción del impacto del COVID-19 en la disponibilidad de mano de obra de las empresas es diferente para todos los países.

Ho: La media de la percepción del impacto del COVID-19 en la disponibilidad de mano de obra de las empresas es igual en todos los tamaños de empresa según la cantidad de empleados.

Ha: Por lo menos una de las medias de la percepción del impacto del COVID-19 en la disponibilidad de mano de obra de las empresas es diferente en todos los tamaños de empresa según la cantidad de empleados.

Ho: La media de la percepción del impacto del COVID-19 en la disponibilidad de mano de obra de las empresas es igual en todos los eslabones de la cadena de valor.

Ha: Por lo menos una de las medias de la percepción del impacto del COVID-19 en la disponibilidad de mano de obra de las empresas es diferente en todos los eslabones de la cadena de valor.

Las hipótesis para cadena de abastecimiento fueron:

Ho: La media de la percepción del impacto del COVID-19 en la cadena de abastecimiento de las empresas es igual para todos los países.

Ha: Por lo menos una de las medias de la percepción del impacto del COVID-19 en la cadena de abastecimiento de las empresas es diferente para todos los países.

Ho: La media de la percepción del impacto del COVID-19 en la cadena de abastecimiento de las empresas es igual en todos los tamaños de empresa según la cantidad de empleados.

Ha: Por lo menos una de las medias de la percepción del impacto del COVID-19 en la cadena de abastecimiento de las empresas es diferente en todos los tamaños de empresa según la cantidad de empleados.

Ho: La media de la percepción del impacto del COVID-19 en la cadena de abastecimiento de las empresas es igual en todos los eslabones de la cadena de valor.

Ha: Por lo menos una de las medias de la percepción del impacto del COVID-19 en la cadena de abastecimiento de las empresas es diferente en todos los eslabones de la cadena de valor.

Las hipótesis para logística y distribución fueron:

Ho: La media de la percepción del impacto del COVID-19 en logística y distribución de las empresas es igual para todos los países.

Ha: Por lo menos una de las medias de la percepción del impacto del COVID-19 en logística y distribución de las empresas es diferente para todos los países.

Ho: La media de la percepción del impacto del COVID-19 en logística y distribución de las empresas es igual en todos los tamaños de empresa según la cantidad de empleados.

Ha: Por lo menos una de las medias de la percepción del impacto del COVID-19 en logística y distribución de las empresas es diferente en todos los tamaños de empresa según la cantidad de empleados.

Ho: La media de la percepción del impacto del COVID-19 en logística y distribución de las empresas es igual en todos los eslabones de la cadena de valor.

Ha: Por lo menos una de las medias de la percepción del impacto del COVID-19 en logística y distribución de las empresas es diferente en todos los eslabones de la cadena de valor.

Las hipótesis para ejecución de la estrategia fueron:

Ho: La media de la percepción del impacto del COVID-19 en la ejecución de la estrategia de las empresas es igual para todos los países.

Ha: Por lo menos una de las medias de la percepción del impacto del COVID-19 en la ejecución de la estrategia de las empresas es diferente para todos los países.

Ho: La media de la percepción del impacto del COVID-19 en la ejecución de la estrategia de las empresas es igual en todos los tamaños de empresa según la cantidad de empleados.

Ha: Por lo menos una de las medias de la percepción del impacto del COVID-19 en la ejecución de la estrategia de las empresas es diferente en todos los tamaños de empresa según la cantidad de empleados.

Ho: La media de la percepción del impacto del COVID- en la ejecución de la estrategia de las empresas es igual en todos los eslabones de la cadena de valor.

Ha: Por lo menos una de las medias de la percepción del impacto del COVID- en la ejecución de la estrategia de las empresas es diferente en todos los eslabones de la cadena de valor.

Las hipótesis para documentación y tramites de aduanas fueron:

Ho: La media de la percepción del impacto del COVID-19 en documentación y tramites de aduana de las empresas es igual para todos los países.

Ha: Por lo menos una de las medias de la percepción del impacto del COVID-19 en documentación y tramites de aduana de las empresas es diferente para todos los países.

Ho: La media de la percepción del impacto del COVID-19 en documentación y tramites de aduana de las empresas es igual en todos los tamaños de empresa según la cantidad de empleados.

Ha: Por lo menos una de las medias de la percepción del impacto del COVID-19 en documentación y tramites de aduana de las empresas es diferente en todos los tamaños de empresa según la cantidad de empleados.

Ho: La media de la percepción del impacto del COVID-19 en documentación y tramites de aduana de las empresas es igual en todos los eslabones de la cadena de valor.

Ha: Por lo menos una de las medias de la percepción del impacto del COVID-19 en documentación y tramites de aduana de las empresas es diferente en todos los eslabones de la cadena de valor.

En el caso de la sección 3, preguntas 7-15 se cambiaron las respuestas nominales por respuestas numéricas como se observa en el cuadro 2. La respuesta 1 tiene el nivel más bajo de respuesta y la respuesta 4 el nivel más alto, lo cual indica que el nivel más bajo es que la empresa ha tenido una respuesta inadecuada prácticamente ninguna acción al COVID-19, todo lo contrario, en el nivel más alto lo cual indica una respuesta adecuada.

Cuadro 2. Sustitución de datos nominales por numéricos

| Respuesta | Numeración |
|------------------|-------------------|
| Respuesta 1 | 1 |
| Respuesta 2 | 2 |
| Respuesta 3 | 3 |
| Respuesta 4 | 4 |

La sustitución se realizó con el fin de determinar numéricamente si la respuesta de la empresa evaluada al **COVID-19** ha sido mala, adecuada o buena, teniendo en cuenta que son 9 preguntas y 4 respuestas posibles, cada una de las empresas puede tener una puntuación máxima de 36 puntos, para luego ser clasificadas como se explica en el cuadro 3.

Cuadro 3. Rangos de respuesta estratégica de las empresas al COVID-19

| Nivel de respuesta de la empresa | Rango |
|----------------------------------|-------|
| Inicial | 1-9 |
| Intermedio | 10-18 |
| Avanzado | 19-27 |
| Liderazgo | 28-36 |

La sección número 4 a la 9, contiene la pregunta 16 a la 33 se cambiaron las respuestas nominales por respuestas numéricas debido a que estas eran preguntas cerradas en donde se preguntó si realizaban o no actividades relacionadas a la respuesta estratégica de las empresas al COVID-19 en donde solo podía existir como respuesta **No** que se sustituyó por **0** y **Si** que se sustituyó por **1**, para cada una de las áreas evaluadas la máxima puntuación que se podía obtener era de 3 ya que solo se contaba con tres preguntas por sección y la mínima de 0, posterior a eso se realizó una sumatoria de cada una de las empresas podían obtener una puntuación máxima de 18 puntos (3 puntos * 6 secciones), para luego clasificarlos según los rangos como se explica en el cuadro 4.

Cuadro 4. Rangos de respuesta de competencia estratégica de las empresas al COVID-19

| Nivel de respuesta de la empresa | Rango |
|----------------------------------|-------|
| Bajo | 1-6 |
| Intermedio | 7-12 |
| Alto | 13-18 |

Para el análisis de la relación entre las variables respuesta y competencia estratégicas se utilizó una prueba de Chi-cuadrado. Este método prueba la independencia de dos variables categóricas (Anderson et al., 2017). En este estudio se evaluó la respuesta al COVID-19 según el grado de competencia de cada una de las empresas. Se utilizó un nivel de significancia de 0.05.

El valor Chi-cuadrado se obtiene mediante la fórmula:

$$X^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E} \quad [1]$$

Donde:

O = Frecuencia observada

E = Frecuencia esperada

Para analizar si la respuesta al **COVID-19** según el grado de competencia de cada una de las empresas, las hipótesis son las siguientes:

Ho: La respuesta estratégica al **COVID-19** es independiente del grado de competencia estratégica.

Ha: La respuesta estratégica al **COVID-19** no es independiente del grado de competencia estratégica.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Estadísticas descriptivas

Se obtuvo un total de 96 respuestas. Principalmente participaron empresas de Ecuador, Honduras, Guatemala y Estados Unidos como se puede observar en la figura 1. Ecuador, Honduras y Guatemala representaron 63% de las encuestas, el 37% restante de los participantes laboran en Estados Unidos u otros países.

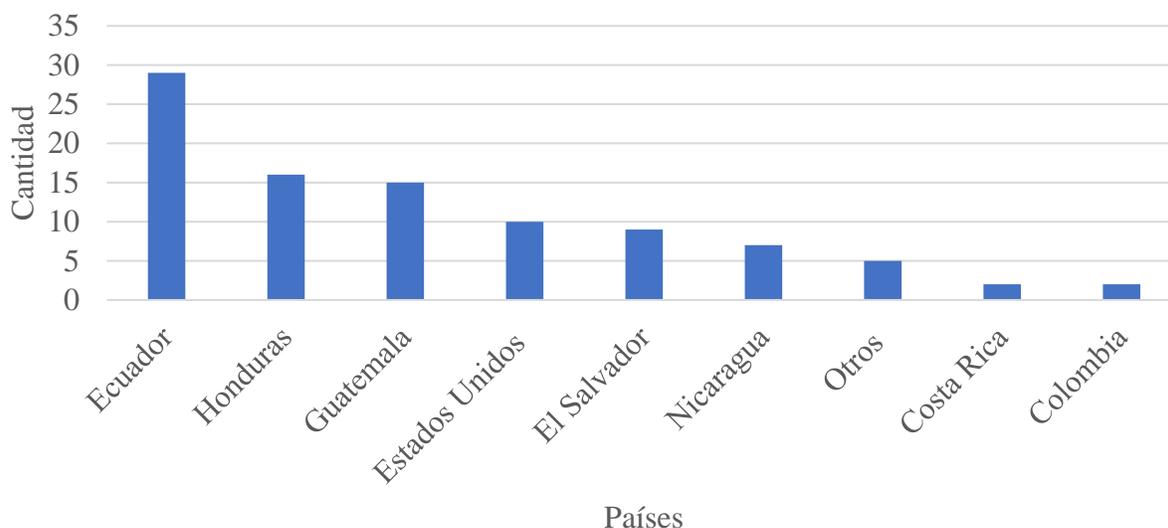


Figura 1. Cantidad de empresas por país

La cantidad de empleados en una empresa nos refleja el tamaño de la empresa, como se puede observar en la figura 2 el 44% de las empresas cuenta con más de 20 empleados y en contraste el otro 23% cuenta con menos de 5 empleados.

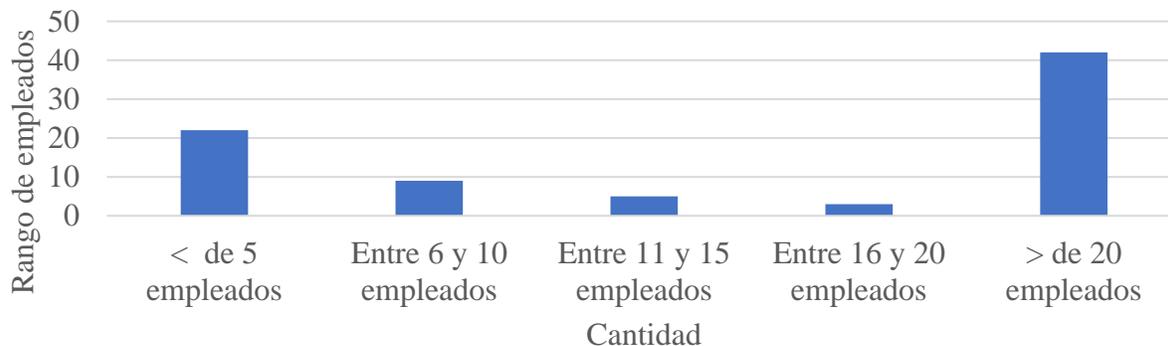


Figura 2. Cantidad de empresas por rango de empleados

En la figura 3 se puede observar que la participación de productores, comercializadores, exportadores y procesadores fue equitativa, con lo que se define que existe una participación relativamente parecida en todos los eslabones de la cadena de valor.

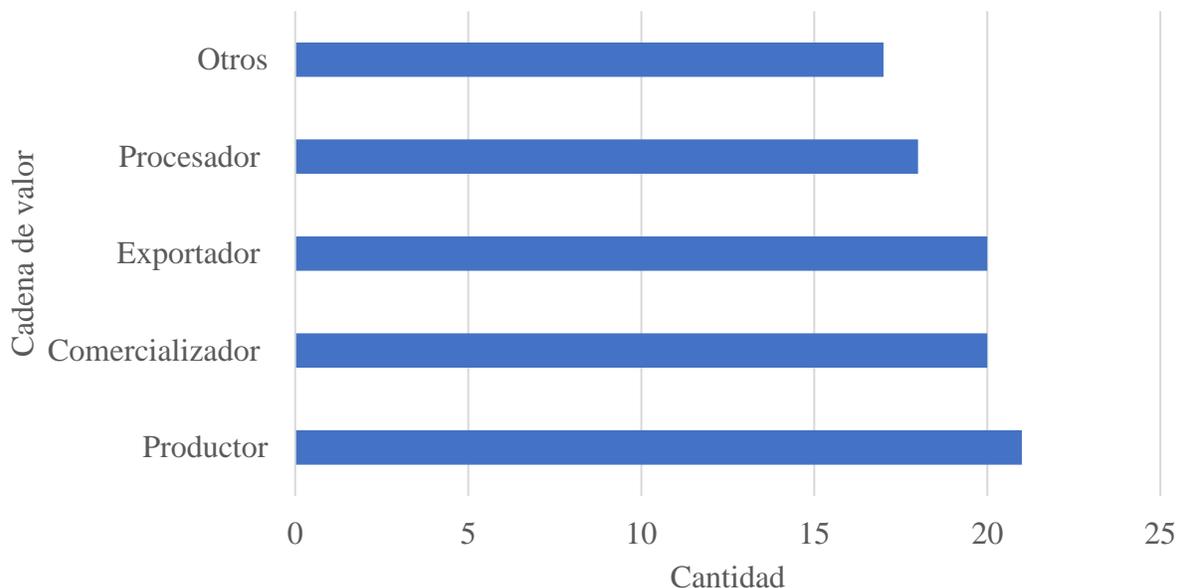


Figura 3. Cantidad de empresas según su participación en la cadena de valor

Impacto percibido del COVID-19

La figura 4 muestra el impacto percibido del **COVID-19** en las diferentes áreas de las empresas, en donde se puede observar la frecuencia más alta de impacto negativo significativo es en el área de ventas de las empresas siendo el área más afectada al inicio de la pandemia, el segundo más afectado con impacto negativo significativo y de impacto negativo limitado fue el área de logística y distribución, debido a que la mayoría de los gobiernos de los países de América Latina que tienen representación en esta investigación cerraron completamente sus fronteras y la libre locomoción en el interior de los países.

El área de ejecución de la estrategia tuvo un impacto negativo limitado debido a que difícilmente dentro de la empresa se podría seguir como tal el plan estratégico ya que la mayoría de las empresas se tuvo que reinventar e inclusive cambiar su forma de operar, ya que tuvieron que agregar nuevos protocolos sanitarios al momento de realizar cualquier actividad y en algún momento hasta tener reducción de su personal. En general todas las empresas reflejan un impacto negativo causado por el **COVID-19** en sus diferentes áreas, además se observó algunos impactos positivos.

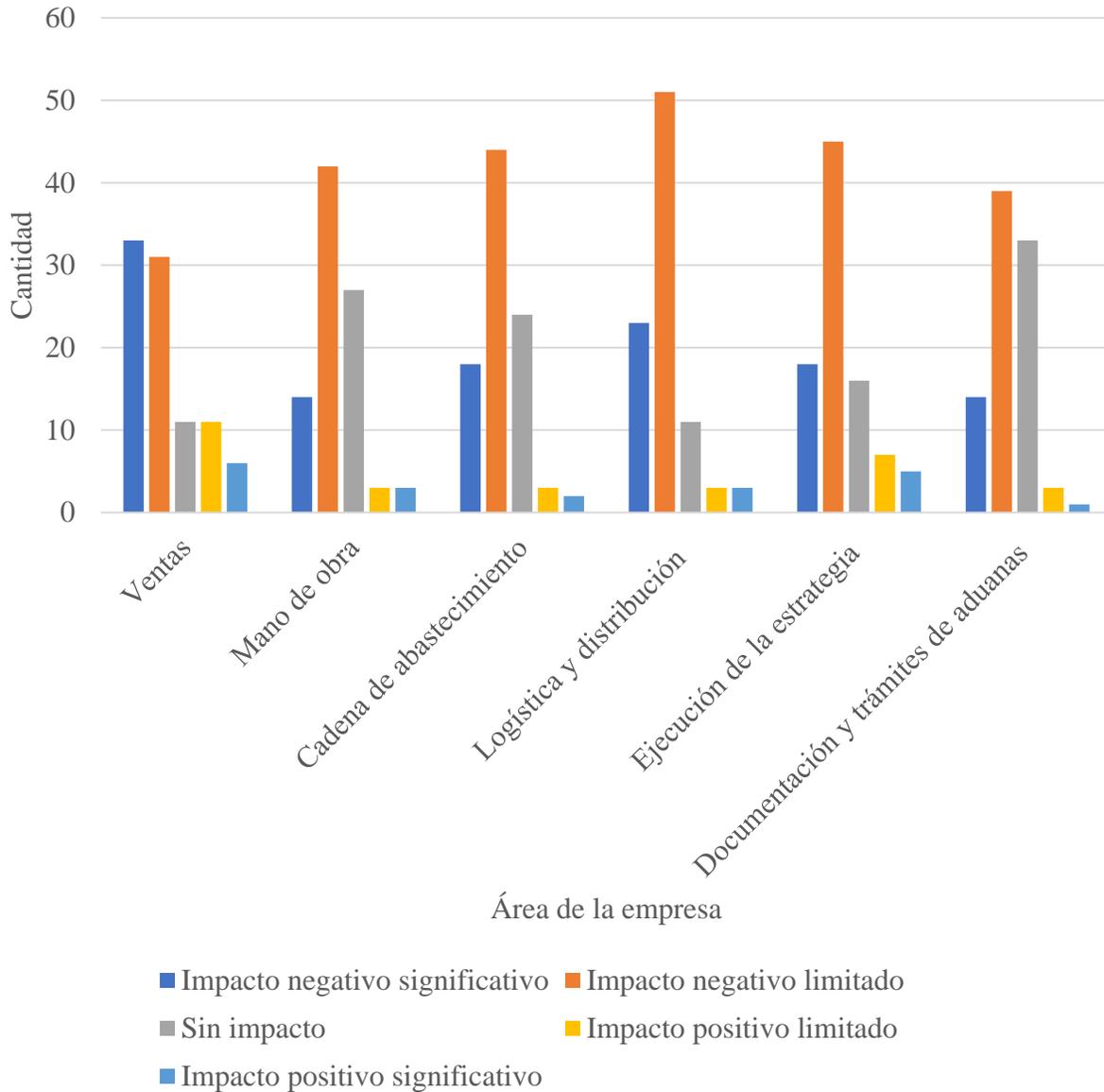


Figura 4. Impacto del COVID-19 según los diferentes eslabones de la cadena de valor

Análisis del impacto percibido de COVID-19 por país. Se rechazó la hipótesis nula, de que la media del impacto percibido es igual en todos los países, únicamente para la variable de logística y distribución (Cuadro 5). Si bien la media percibida el impacto en logística y distribución es negativo en todos los países, Estados Unidos y Guatemala reportaron impactos menos negativos, producto de acciones menos restrictivas de circulación para hacer frente a la pandemia.

Cuadro 5. ANDEVA del impacto del COVID-19 según el país

| Variable dependiente | Ecuador | | Estados Unidos | | Guatemala | | Honduras | | Otros | | F | p |
|-------------------------------------|---------|------|----------------|------|-----------|------|----------|------|-------|------|------|------|
| | M | DE | M | DE | M | DE | M | DE | M | DE | | |
| Ventas | -0.96 | 1.15 | -0.90 | 0.74 | -0.20 | 1.47 | -1.00 | 1.00 | -0.80 | 1.41 | 1.12 | 0.35 |
| Mano de obra | -0.65 | 0.85 | -0.50 | 0.71 | -0.47 | 1.13 | -0.93 | 0.80 | -0.72 | 0.94 | 0.62 | 0.65 |
| Cadena de abastecimiento | -0.81 | 0.94 | -0.60 | 0.70 | -0.47 | 0.92 | -1.27 | 0.59 | -0.80 | 0.91 | 1.82 | 0.13 |
| Logística y distribución | -1.23 | 0.82 | -0.90 | 0.57 | -0.47 | 0.99 | -1.33 | 0.62 | -0.80 | 1.04 | 2.77 | 0.03 |
| Ejecución de la estrategia | -0.65 | 1.23 | -0.90 | 0.57 | -0.67 | 1.05 | -0.93 | 0.59 | -0.56 | 1.23 | 0.39 | 0.81 |
| Documentación y trámites de aduanas | -0.65 | 0.89 | -0.90 | 0.57 | -0.27 | 1.03 | -0.73 | 0.59 | -0.84 | 0.75 | 1.44 | 0.23 |

M=Media

DE=Desviación Estándar

Guatemala es el país que, en promedio, reportó el menor impacto negativo en distribución y logística. Su percepción del impacto del COVID-19 en logística y distribución es estadísticamente diferente de la percepción del impacto de Ecuador y Honduras (Cuadro 6).

Cuadro 6. Prueba de Tukey de logística y distribución por país

| | País | MTC | EE | t | p tukey |
|-----------|----------------|-------|------|-------|---------|
| Ecuador | Guatemala | -0.76 | 0.28 | -2.72 | 0.05 |
| | Honduras | 0.10 | 0.28 | 0.37 | 0.99 |
| | Otros | -0.43 | 0.24 | -1.78 | 0.39 |
| | Estados Unidos | -0.33 | 0.32 | -1.03 | 0.84 |
| Guatemala | Honduras | 0.87 | 0.32 | 2.74 | 0.05 |
| | Otros | 0.33 | 0.28 | 1.18 | 0.76 |
| | Estados Unidos | 0.43 | 0.35 | 1.23 | 0.74 |
| Honduras | Otros | -0.53 | 0.28 | -1.88 | 0.33 |
| | Estados Unidos | -0.43 | 0.35 | -1.23 | 0.73 |
| Otros | Estados Unidos | 0.10 | 0.32 | 0.31 | 0.99 |

MTC=Media de Tendencia Central

EE=Error Estándar

Análisis del impacto percibido de COVID-19 por cantidad de empleados. Se falla en rechazar la hipótesis nula, ya que no se puede identificar un impacto percibido por el COVID-19 según la cantidad de empleados (Cuadro 7) debido a que no genera un impacto negativo.

Análisis del impacto percibido de COVID-19 según el eslabón de la cadena de valor que participa. Se falla en rechazar la hipótesis nula, ya que no se puede identificar un impacto percibido por el COVID-19 según el eslabón de la cadena de valor que participa (Cuadro 8) debido a que no genera un impacto negativo.

Cuadro 7. ANDEVA del impacto del COVID-19 según la cantidad de empleados

| Variable dependiente | < de 5 empleados | | Entre 6 y 10 empleados | | Entre 11 y 15 empleados | | Entre 16 y 20 empleados | | > de 20 empleados | | Otros | | F | p |
|-------------------------------------|------------------|------|------------------------|------|-------------------------|------|-------------------------|------|-------------------|------|-------|------|------|------|
| | M | DE | M | DE | M | DE | M | DE | M | DE | M | DE | | |
| Ventas | -0.81 | 1.08 | -1.33 | 1.00 | -1.25 | 1.50 | 0.00 | 2.00 | -0.66 | 1.20 | -0.85 | 1.52 | 0.80 | 0.56 |
| Mano de obra | -0.71 | 1.10 | -0.78 | 1.20 | -1.00 | 0.82 | -0.67 | 0.58 | -0.54 | 0.81 | -0.85 | 0.69 | 0.41 | 0.84 |
| Cadena de abastecimiento | -1.05 | 0.92 | -0.89 | 0.60 | -0.75 | 0.96 | -0.67 | 1.16 | -0.63 | 0.94 | -0.92 | 0.64 | 0.71 | 0.62 |
| Logística y distribución | -1.00 | 1.10 | -1.11 | 0.33 | -1.50 | 0.58 | -1.33 | 1.16 | -0.81 | 0.93 | -1.08 | 0.76 | 0.73 | 0.61 |
| Ejecución de la estrategia | -0.52 | 0.98 | -0.78 | 0.97 | 0.25 | 1.50 | -0.33 | 1.16 | -0.68 | 1.08 | -1.39 | 0.65 | 2.09 | 0.08 |
| Documentación y trámites de aduanas | -0.76 | 0.89 | -0.11 | 0.78 | -1.00 | 0.82 | -0.67 | 0.58 | -0.63 | 0.83 | -1.00 | 0.58 | 1.51 | 0.20 |

M=Media

DE=Desviación Estándar

Cuadro 8. ANDEVA del impacto del COVID-19 según el eslabón de la cadena de valor que participa

| Variable dependiente | Productor | | Procesador | | Comercializador | | Exportador | | Otros | | F | p |
|-------------------------------------|-----------|------|------------|------|-----------------|------|------------|------|-------|------|------|------|
| | M | DE | M | DE | M | DE | M | DE | M | DE | | |
| Ventas | -1.00 | 1.20 | -0.71 | 1.31 | -0.55 | 1.32 | -1.00 | 1.17 | -0.67 | 1.23 | 0.52 | 0.72 |
| Mano de obra | -0.79 | 0.92 | -0.82 | 1.07 | -0.40 | 0.82 | -0.85 | 0.67 | -0.47 | 0.99 | 1.06 | 0.38 |
| Cadena de abastecimiento | -0.63 | 0.76 | -0.94 | 0.75 | -1.10 | 0.79 | -0.65 | 0.93 | -0.67 | 1.11 | 1.12 | 0.35 |
| Logística y distribución | -0.95 | 0.71 | -0.88 | 0.99 | -1.15 | 0.81 | -0.90 | 0.97 | -0.93 | 1.10 | 0.27 | 0.90 |
| Ejecución de la estrategia | -0.74 | 0.93 | -0.94 | 0.90 | -0.90 | 1.12 | -0.45 | 1.15 | -0.47 | 1.13 | 0.88 | 0.48 |
| Documentación y trámites de aduanas | -0.58 | 0.69 | -0.88 | 0.86 | -0.80 | 0.77 | -0.65 | 0.81 | -0.47 | 0.99 | 0.70 | 0.60 |

M=Media

DE=Desviación Estándar

Respuesta estratégica al COVID-19

El grado de respuesta estratégica de las empresas al COVID-19 según la escala de la herramienta de PwC's COVID 19 NAVIGATOR las empresas tuvieron una respuesta aceptable al primer trimestre de la pandemia cuando se realizó la encuesta, como se pueda observar en la figura 5 más del 67% de las empresas se encuentra entre avanzado y liderazgo.

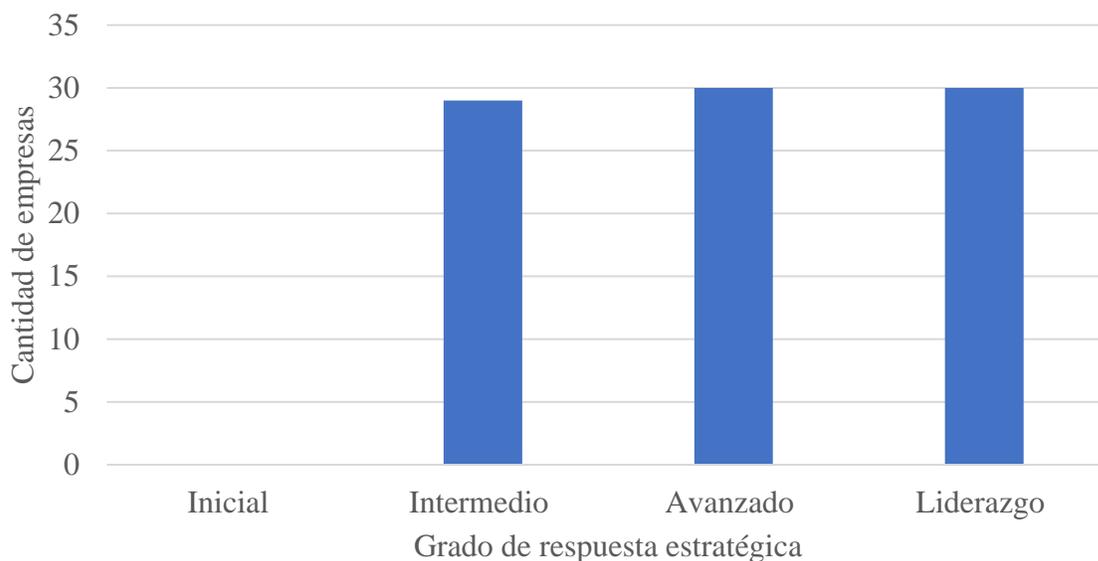


Figura 5. Resultado de las empresas según su grado de respuesta estratégica

La respuesta de las empresas según el grado de competencia estratégica el COVID-19 en general es positiva, ya que como se destaca en el cuadro 9 más del 62% de las empresas encuestadas están ubicadas en un nivel de respuesta alto.

Cuadro 9. Grado de competencia estratégica

| Grado de competencia estratégica al COVID-19 | Bajo | Intermedio | Alto |
|--|-------|------------|--------|
| Cantidad | 6 | 27 | 56 |
| Porcentaje | 6.74% | 30.34% | 62.92% |

Chi-cuadrado. Con un valor-p <0.001 la hipótesis nula se rechaza, por lo que se determinó que existe diferencia significativa en los resultados obtenidos para la respuesta y competencia estratégica de las empresas agrícolas de América Latina, esto quiere decir que existe una relación entre el grado de respuesta y el grado de competencia estratégica como se puede observar en la figura 6 mayor frecuencia de la respuesta liderazgo y avanzado en el grado de competencia alto. Siguiendo el orden del grado de competencia intermedio, avanzado y liderazgo, la frecuencia de respuesta intermedia es mayor en el nivel de competencia de las empresas intermedia

Cuadro 80. Prueba de Chi-cuadrado

| | Valor | gl | p |
|----------------|-------|----|--------|
| X ² | 30.52 | 4 | < .001 |
| N | 89.00 | | |

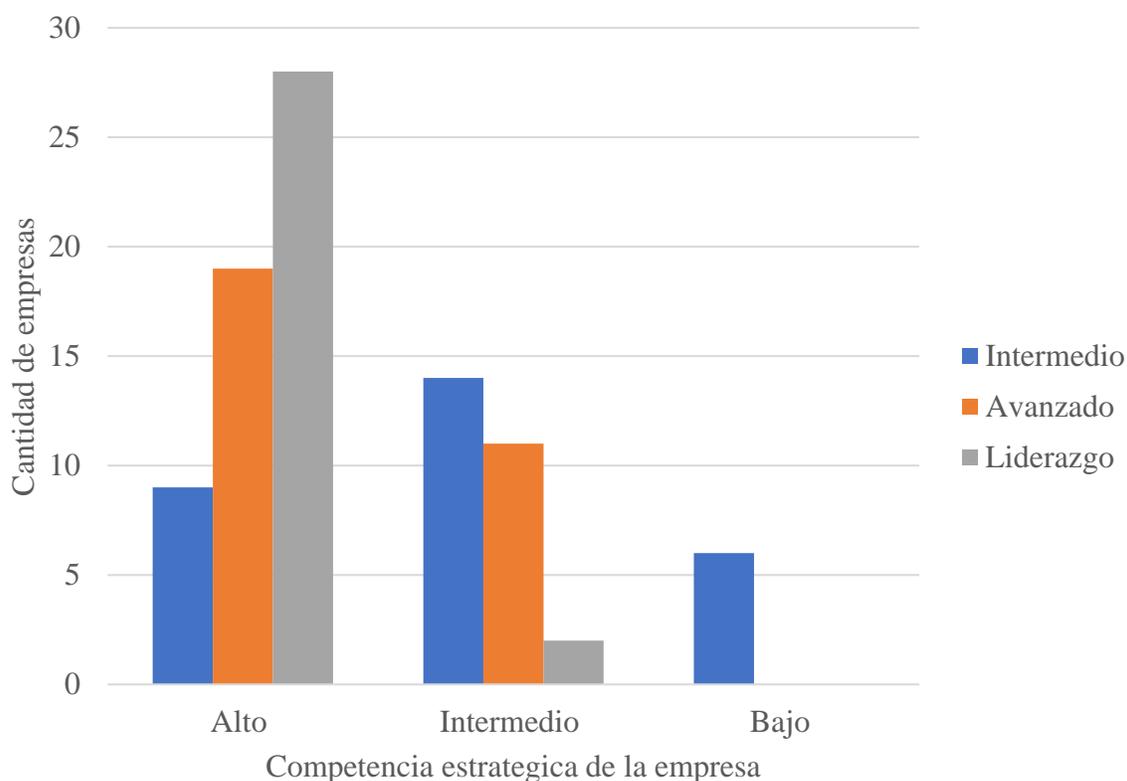


Figura 6. Dependencia de la respuesta según el grado de competencia de empresas

4. CONCLUSIONES

- El impacto del COVID-19 percibido por las empresas ha sido, en general, un impacto negativo limitado en las diferentes áreas de la empresa.
- Se encontró diferencia en el impacto percibido para la variable de logística y distribución es negativo en todos los países, por ejemplo, Estados Unidos y Guatemala reportaron impactos menos negativos, producto de acciones menos restrictivas de circulación para hacer frente a la pandemia.
- Según el grado de respuesta estratégica 29 empresas están en nivel intermedio, 30 empresas en el nivel avanzado y 30 en el nivel de liderazgo demostrando que su respuesta al COVID-19 ha sido oportuna.
- Según el grado de competencia estratégica 6 empresas están en el nivel bajo, 27 en el nivel intermedio y 56 en el nivel alto, por ende, las empresas tenían procesos avanzados de planeación estratégica cuando comenzó la pandemia.
- Se encontró que la respuesta estratégica al COVID-19 no es independiente del grado de competencia estratégica. Esto sugiere que empresas mejor preparadas estratégicamente respondieron de forma más oportuna a la pandemia

5. RECOMENDACIÓN

- Se promueva los procesos de planeación estratégica a través de las extensiones de la Zamorano con las empresas agrícolas regionales para ayudarlos a estar preparados a futuros cambios en los entornos de los negocios, de esta forma aumentar la competitividad de los agronegocios regionales y posicionar a Zamorano como un líder en estrategia.

6. LITERATURA CITADA

- Cantillo de Armas, M. y Gutiérrez Verdugo, M. (2015). *La planeación estratégica y su aporte a las empresas: Un estudio sobre casos de Bancolombia y Universal en la búsqueda del éxito* [Trabajo de grado]. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, Bogotá D.C. Base de datos.
<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/1668/T260.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chiavenato, I., Sapiro, A. y Obón, P. (2017). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones*. McGraw-Hill.
- Guillezeau, P. (2002 , abril). La planificación latinoamericana de la década de los 90. *Revista De Ciencias Sociales*, 8(1), 95–110. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28080107.pdf>
- ITC. (2014). *A guide to diagnose a business and its management*. International Trade Centre [https://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Publications/AssetPDF/guide diagnost.pdf](https://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Publications/AssetPDF/guide_diagnost.pdf)
- Martinez, L. M. (2009, julio). *La planificación: concepto, evolución y funciones*. CEPAL. https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/1/36341/sesion_planificacion.pdf
- Máttar, J. y Cuervo, L. M. (2017). *Planificación para el Desarrollo en América Latina y el Caribe: Enfoques, Experiencias y Perspectivas*. ECLAC Books: No.148. Naciones Unidas. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42139/10/S1700693_es.pdf
- MSPAS Guatemala. (s. f.). *COVID-19*. Obtenido el 02 de octubre de 2020, de <https://www.mspas.gob.gt/index.php/noticias/covid-19/coronavirus-COVID-19>
- Naciones Unidas. (2020, 1 octubre). *Coronavirus*. OMS. https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab_1
- PricewaterhouseCooper. (2020, enero). *PwC's COVID-19 Navigator*. PwC. <https://www.pwc.com/mx/es/gestion-de-crisis/covid-19/response-navigator.html>

7. ANEXOS

Anexo 1. Encuesta “Efecto del COVID-19 según el grado de planeación estratégica de las empresas”

Datos generales

1. Por favor elegir el país en el cual su empresa tiene la casa matriz.

2. ¿Cuántos empleados permanentes tiene su empresa? 

< de 5 empleados

Entre 6 y 10 empleados

Entre 11 y 15 empleados

Entre 16 y 20 empleados

> de 20 empleados

Continuación anexo 1

3. Por favor seleccione el rango de ventas de su empresa.

- Menos de US\$1,000,000
- De US\$1,000,001 hasta US\$10,000,000
- De US\$10,000,001 hasta US\$50,000,000
- De US\$50,000,001 hasta US\$100,000,000
- Más de US\$100,000,000
-

4. ¿En qué parte de la cadena de valor de la agricultura participa?

- Productor
- Procesador
- Exportador
- Comercializador
- Supermercado
-

Continuación anexo 1

Impacto del 2019-nCoV en las operaciones agrícolas

5. ¿Cuál ha sido el impacto del 2019-nCoV en las siguientes áreas de su empresa?

| | Impacto negativo significativo | Impacto negativo limitado | Sin impacto | Impacto positivo limitado | Impacto positivo significativo |
|-------------------------------------|--------------------------------|---------------------------|-----------------------|---------------------------|--------------------------------|
| Ventas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mano de obra | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Cadena de abastecimiento | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Logística y distribución | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ejecución de la estrategia | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Documentación y trámites de aduanas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

6. ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes declaraciones en relación con su estrategia y reputación empresarial?

| | Muy en desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | De acuerdo | Muy de acuerdo |
|--|-----------------------|-----------------------|---------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Esperamos que nuestra reputación se vea perjudicada como resultado de nuestra respuesta a 2019-nCoV | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Esperamos tener que cambiar nuestro modelo de negocios como resultado de 2019-nCoV | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2019-nCoV presenta una oportunidad para impulsar la innovación (es decir, nuevos productos o servicios) en nuestro negocio | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Esperamos que 2019-nCoV cause una disrupción significativa en nuestra industria | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Necesitamos cambiar nuestra estrategia como resultado de los riesgos causados por 2019-nCoV | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Continuación anexo 1

Respuesta de su empresa al 2019-nCoV

7. ¿Su empresa ha establecido un liderazgo claro en la elaboración, ejecución y seguimiento de la estrategia de respuesta ante el impacto del 2019-nCoV?

- No se ha establecido un liderazgo claro (persona o equipo).
- Hemos identificado informalmente una persona o equipo que lidere la respuesta.
- Hemos establecido un equipo líder, pero no existe una estrategia y responsabilidad claramente definida.
- Hemos establecido un equipo de manejo de crisis, con roles y responsabilidades claramente definidos, funcionales y con la autoridad adecuada para la toma de decisiones.

8. ¿Se está comunicando de manera efectiva con los stakeholders internos y externos con respecto al impacto de 2019-nCoV en su empresa?

- Estamos preparando comunicaciones iniciales y/o nuestras comunicaciones hasta la fecha han sido ad hoc.
- Nos estamos comunicando con los stakeholders relevantes, o estamos en el proceso de determinar con qué stakeholders necesitamos comunicarnos. Estamos estableciendo un proceso para priorizar nuestras comunicaciones (desarrollo de contenido, proceso de aprobación, tiempo).
- Nos estamos comunicando con nuestros stakeholders internos y externos.
- Nos estamos comunicando con todas los stakeholders internos y externos de acuerdo con los procesos establecidos de nuestro equipo de respuesta al 2019-nCoV

9. ¿Ha realizado una evaluación de su estrategia comercial y confirmado sí es "adecuada" para dar respuesta a los retos estratégicos originados del 2019-nCoV?

- Todavía no hemos evaluado si nuestra estrategia comercial es adecuada ante los retos del 2019-nCoV.
- Actualmente estamos evaluando si nuestra estrategia comercial es suficiente para mantener el negocio saludable.
- Hemos evaluado nuestra estrategia comercial vs el impacto esperados a causa del 2019-nCoV. Estamos actualizando nuestra estrategia comercial en función de los nuevos supuestos.
- Nuestra estrategia comercial ha sido cuidadosamente evaluada, ajustada y actualizada para generar varios escenarios de impacto del 2019-nCoV. Estamos conscientes que los planes deben ser flexibles para adecuarse a los cambios generados pr el 2019-nCoV

Continuación anexo 1

10. ¿Ha evaluado estrategias para el abastecimiento de materias primas y producción, incluido el impacto de la logística y/o las barreras arancelarias?

- Estamos respondiendo a los cuellos de botella a medida que surgen. No hemos considerado estrategias para el abastecimiento de materias primas
- Hemos determinado los cuellos de botella generados por 2019-nCoV y estamos identificando fuentes de suministro
- Hemos determinado los cuellos de botella generados por 2019-nCoV y el alcance del impacto. Hemos identificado las estrategias para minimizar el impacto. Hemos analizado cómo las estrategias nuevas podrían verse afectadas a medida que cambian las circunstancias. Estamos desarrollando planes B, como alternativas a las nuevas estrategias
- Hemos determinado los cuellos de botella generados por 2019-nCoV, el alcance del impacto e identificado una estrategia alternativa que solucione el cuello de botella. Hemos considerado los costos, la logística y otros impactos relacionados con la nueva estrategia de abastecimiento. Tenemos planes de contingencia implementados para abordar futuras interrupciones a medida que cambian las circunstancias.

11. ¿Ha revisado sus pólizas de seguro y contratos con los clientes y proveedores de bienes y servicios para comprender las variables que afecten su potencial recuperación y exposición financiera?

- No hemos revisado nuestras pólizas de seguro y contratos clave con clientes y proveedores de bienes y servicios
- Hemos comenzado a revisar pólizas de seguro y contratos con clientes y proveedores de bienes y servicios.
- Hemos revisado todas las pólizas de seguro y contratos con los clientes y proveedores de bienes y servicios. Entendemos las variables que afectan nuestro potencial de recuperación financiera.
- Hemos establecido una estrategia coherente con nuestra (s) compañía (s) de seguros y nuestros clientes y proveedores de bienes y servicios que maximicen la recuperación y minimicen la exposición financiera

12. ¿Cómo evalúa la amenaza del 2019-nCoV a largo plazo para su negocio agrícola y qué significa para su estrategia empresarial?

- Estamos enfocados únicamente en medidas reactivas y aún no hemos evaluado los impactos a largo plazo
- Estamos enfocados principalmente en medidas reactivas, pero reconocemos que puede haber impactos a más largo plazo en el rubro del agrícola. En este punto estamos evaluando los impactos a largo plazo de manera ad hoc
- Hemos identificado un líder con la responsabilidad principal de evaluar y medir el impacto a largo plazo
- El líder ha comenzado la planificación para la elaboración del plan estratégico adecuado para responder al 2019-nCoV.

Continuación anexo 1

13. ¿Cómo se está relacionado con sus clientes para entender cómo los está afectando el 2019-nCoV?

- Todavía no nos hemos comunicado con nuestros clientes, para entender el impacto del 2019-nCoV
- Hemos establecido comunicación con los clientes para entender el impacto del 2019-nCoV en sus operaciones
- Tenemos comunicaciones periódicas y abiertas sobre el impacto en el negocio debido al 2019-nCoV
- Tenemos un programa de comunicación orientado al cliente para entender el impacto de 2019-nCoV en el negocio de los clientes

14. ¿Cómo evalúa las estrategias de crecimiento y rentabilidad, que le permitan alcanzar la estrategia definida para el negocio?

- Todavía no hemos evaluado el impacto del 2019-nCoV en el crecimiento y la rentabilidad.
- Hemos comenzado a evaluar el impacto en el crecimiento y rentabilidad.
- Hemos hecho una evaluación, que ha dado como resultado una serie de estrategias que apoyan la recuperación financiera y el crecimiento en el corto y mediano plazo
- Hemos completado la evaluación, establecido un plan, el cual esta en marcha para alcanzar un crecimiento y recuperación del negocio en el corto y mediano plazo

15. ¿Cómo está aprendiendo su empresa de 2019-nCoV para generar un proceso de innovación constante y coherente bajo las nuevas condiciones?

- Todavía no hemos discutido las innovaciones necesarias para mantener viable el negocio en corto y mediano plazo.
- Hemos comenzado a discutir innovaciones permanentes en el negocio que permitan el crecimiento y al recuperación en el corto y mediano plazo
- Estamos considerando activamente innovaciones permanentes que ayuden al crecimiento del negocio y a responder de manera adecuada a la futuras disrucciones.
- Hemos establecido una estrategia resiliente que apoye el crecimiento del negocio

Continuación anexo 1

Conocimiento de la competencia

16. En el último año/campaña/temporada, ¿realizó algún tipo de encuesta de satisfacción a sus clientes?

- Sí
- No

17. En el último año/campaña/temporada, ¿realizó algún benchmarking (giras comerciales, por ejemplo) para conocer el comportamiento de sus clientes y competidores?

- Sí
- No

18. ¿Cuenta su compañía con procedimientos claramente establecidos para monitorear a la competencia?

- Sí
- No

Continuación anexo 1

Segmentación

19. ¿Tiene claro el segmento de mercado al que atiende?

- Sí
- No

20. En el último año/campaña/temporada, ¿ha incrementado su portafolio de cliente dentro del mercado que atiende?

- Sí
- No

21. ¿Su compañía tiene procedimientos para interactuar con la industria/clientes?

- Sí
- No

Focalización

22. ¿Tiene claramente identificados los factores que hacen atractivo al segmento de mercado que atiende?

- Sí
- No

23. En el último año/campaña/temporada, ¿ha estimado el tamaño del segmento de mercado atiende?

- Sí
- No

24. ¿Ha logrado su meta de ventas presupuestada en el último año/campaña/temporada?

- Sí
- No

Continuación anexo 1

Posicionamiento

25. ¿El posicionamiento de sus productos está basado en el cuidadoso análisis de las necesidades y deseos de los clientes actuales y potenciales?

- Sí
- No

26. ¿Puede identificar una lista de las principales diferencias entre su producto y el de la competencia?

- Sí
- No

27. En el último año/campaña/temporada, ¿invirtió el negocio en diferenciar sus productos?

- Sí
- No

Planeación estratégica

28. ¿Cuenta la empresa con un plan estratégico vigente?

- Sí
- No

29. ¿Los colaboradores están al tanto del plan estratégico y su rol en su cumplimiento?

- Sí
- No

30. En el último año/campaña/temporada, ¿no se logró ejecutar el plan estratégico como estaba planeado por falta de seguimiento?

- Sí
- No

Continuación anexo 1

Verificación estratégica

31. Se adquirieron o se está en proceso de adquisición de los recursos necesarios para cumplir con el plan estratégico.

Sí

No

32. ¿Están vigentes los supuestos con los cuales se construyó el plan estratégico?

Sí

No

33. ¿Existe un proceso claramente definido de evaluación constante del plan estratégico?

Sí

No

20114 - Efecto del COVID19 en los agronegocios respuesta segun su grado de competencia estrategica

Final Audit Report

2020-11-18

| | |
|-----------------|--|
| Created: | 2020-11-17 |
| By: | Luis Sandoval (Isandoval@zamorano.edu) |
| Status: | Signed |
| Transaction ID: | CBJCHBCAABAAQ10JnWu235MBJWAaGtKmqi5s69tvGL7s |

"20114 - Efecto del COVID19 en los agronegocios respuesta segun su grado de competencia estrategica" History

-  Document created by Luis Sandoval (Isandoval@zamorano.edu)
2020-11-17 - 3:09:02 PM GMT- IP address: 190.99.22.59
-  Document e-signed by Luis Sandoval (Isandoval@zamorano.edu)
Signature Date: 2020-11-17 - 3:10:53 PM GMT - Time Source: server- IP address: 190.99.22.59
-  Document emailed to Alex Jharjeny Godoy (agodoy@zamorano.edu) for signature
2020-11-17 - 3:10:55 PM GMT
-  Email viewed by Alex Jharjeny Godoy (agodoy@zamorano.edu)
2020-11-18 - 3:16:06 PM GMT- IP address: 170.231.52.83
-  Document e-signed by Alex Jharjeny Godoy (agodoy@zamorano.edu)
Signature Date: 2020-11-18 - 3:16:43 PM GMT - Time Source: server- IP address: 170.231.52.84
-  Document emailed to Raul Soto (rsoto@zamorano.edu) for signature
2020-11-18 - 3:16:45 PM GMT
-  Email viewed by Raul Soto (rsoto@zamorano.edu)
2020-11-18 - 3:22:18 PM GMT- IP address: 200.10.153.23
-  Document e-signed by Raul Soto (rsoto@zamorano.edu)
Signature Date: 2020-11-18 - 3:22:27 PM GMT - Time Source: server- IP address: 200.10.153.23
-  Document emailed to Luis Fernando Osorio (ctrejo@zamorano.edu) for signature
2020-11-18 - 3:22:29 PM GMT

 Email viewed by Luis Fernando Osorio (ctrejo@zamorano.edu)

2020-11-18 - 3:47:58 PM GMT- IP address: 181.115.64.94

 Document e-signed by Luis Fernando Osorio (ctrejo@zamorano.edu)

Signature Date: 2020-11-18 - 3:48:20 PM GMT - Time Source: server- IP address: 181.115.64.94

 Agreement completed.

2020-11-18 - 3:48:20 PM GMT