



# Políticas públicas para la planificación estratégica en emprendimientos del sector agrícola ecuatoriano

*Flor Isabel Salazar Vázquez \**  
*Kevin Stuar Carrasco Maldonado \*\**  
*Víctor Raúl Tambo Caraguay \*\*\**  
*Washington Filamir Comboza Quijano \*\*\*\**

## Resumen

La planificación estratégica es fundamental para los emprendimientos agrícolas, ya que ayuda a tener metas claras, aprovechar mejor los recursos y adaptarse a los cambios. Este proceso comienza con un análisis del entorno, considerando aspectos externos como el clima, los mercados y las regulaciones, además de factores internos como los recursos disponibles. Una herramienta muy utilizada en este contexto es el análisis FODA, que permite identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, ayudando a crear estrategias más efectivas. La definición de la misión, visión y objetivos estratégicos también es clave porque da una dirección clara al emprendimiento. Sin embargo, todas estas herramientas usadas por los emprendimientos están reguladas por las políticas públicas de cada país. Así, el objetivo de este artículo es analizar las políticas públicas para la planificación estratégica en emprendimientos del sector agrícola ecuatoriano. Se realiza una investigación descriptiva bajo el enfoque cualitativo analizando la información de fuentes secundarias y se estudia la base de datos del informe del *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*, que contempla las variables siguientes: políticas gubernamentales, programas gubernamentales, legislación propiedad intelectual y apoyo financiero. Los resultados muestran que en Ecuador se han generado políticas públicas enfocadas al desarrollo de emprendimientos, con un resultado desigual.

**Palabras clave:** políticas públicas; planificación estratégica; emprendimiento; sector agrícola; Ecuador.

\* Ingeniera Empresarial. Licenciada en Administración de Empresas. Contador Público. Master en Docencia Superior. Master en Auditoría Integral. Catedrática de la Universidad Católica de Cuenca. ORCID ID: <https://Orcid.Org/0000-0002-0071-0139>. Email: [fisalazarv@ucacue.edu.ec](mailto:fisalazarv@ucacue.edu.ec)

\*\* Universidad Católica de Cuenca, Ecuador. ORCID ID: <https://Orcid.Org/0009-0000-9867-8933>. Email: [kevin.carrasco@est.ucacue.edu.ec](mailto:kevin.carrasco@est.ucacue.edu.ec)

\*\*\* Ingeniero Agrónomo, Universidad Nacional de Loja. Magister en Desarrollo Rural, Universidad Nacional de Loja. Director de Carrera de Agronomía, Universidad Católica de Cuenca. ORCID ID: <http://Orcid.Org/0000-0003-2816-8692>. Email: [vtamboc@ucacue.edu.ec](mailto:vtamboc@ucacue.edu.ec)

\*\*\*\* Ingeniero Agrónomo, Universidad de Guayaquil. Máster en Agroecología y Agricultura Sostenible, Universidad Agraria del Ecuador. Docente de la carrera de Agronomía de la Universidad Católica de Cuenca. ORCID ID: <http://Orcid.Org/0009-0006-7510-1617>. Email: [washington.comboza@ucacue.edu.ec](mailto:washington.comboza@ucacue.edu.ec)

## Public policies for strategic planning in enterprises in the Ecuadorian agricultural sector

### Abstract

Strategic planning is essential for agricultural enterprises, as it helps to have clear goals, make better use of resources and adapt to changes. This process begins with an analysis of the environment, considering external aspects such as climate, markets and regulations, as well as internal factors such as available resources. A widely used tool in this context is the SWOT analysis, which allows identifying strengths, opportunities, weaknesses and threats, helping to create more effective strategies. The definition of the mission, vision and strategic objectives is also key because it gives a clear direction to the enterprise. However, all these tools used by enterprises are regulated by the public policies of each country. Thus, the objective of this article is to analyze public policies for strategic planning in enterprises in the Ecuadorian agricultural sector. Descriptive research is carried out using a qualitative approach, analyzing information from secondary sources and analyzing the database of the Global Entrepreneurship Monitor (GEM) report, which considers the following variables: government policies, government programs, intellectual property legislation and financial support. The results show that public policies focused on the development of entrepreneurship have been generated in Ecuador.

**Keywords:** public policies; strategic planning; entrepreneurship; agricultural sector; Ecuador.

### Introducción

Los productores y emprendedores del sector agrícolas son esenciales para la sociedad, al igual que lo son recursos vitales como el agua y el sol; diariamente, proveen alimentos de alta calidad para mantener una dieta saludable y, además, contribuyen significativamente a la economía nacional mediante la exportación de sus productos, generando divisas importantes para el país. En Ecuador, el sector agrícola aporta aproximadamente un 8% al Producto Interno Bruto (PIB) nacional, desempeñando un papel central en el desarrollo económico y social. Los agricultores también contribuyen a reducir la pobreza rural al generar empleo.

Según datos recientes, en el primer semestre del año se han creado más de 2,2 millones de puestos de trabajo en las zonas rurales, un indicador del impacto positivo de este sector (Ministerio de Agricultura y Ganadería [MAG], 2019). Entre las iniciativas del MAG, entre agosto de 2017 y agosto de 2023, se entregaron 17.000 certificados de propiedad a pequeños y

medianos agricultores. Asimismo, se asignaron 219 hectáreas a agricultores de pequeña y mediana escala, y 887 hectáreas adicionales a comunidades y nacionalidades indígenas. En cuanto al acceso al agua para la producción agrícola, durante el mismo periodo se implementaron 14 sistemas de riego tecnificado que abarcan 2.403 hectáreas, beneficiando a más de 3.181 familias. Estas obras requirieron una inversión de 9,1 millones de dólares (MAG, 2019).

En este sentido, se destaca la importancia de abordar los desafíos estructurales del sector. Entre los cuales se señala la necesidad de diseñar líneas de crédito específicas para diferentes tipos de producción agrícola y realizar un censo agrícola que permita una planificación basada en datos actualizados. También es necesaria la implementación de medidas como el apoyo técnico en la gestión del agua, el manejo de plagas y enfermedades, el fortalecimiento de la asociatividad mediante un modelo de cooperativismo moderno, y la promoción de buenas prácticas agropecuarias. Este sector no solo garantiza el abastecimiento del mercado interno con productos esenciales como arroz, maíz, yuca y plátano, sino que también impulsa las exportaciones de productos reconocidos mundialmente como banano, cacao, café y flores.

Es importante señalar que las políticas públicas juegan un papel fundamental en el apoyo al emprendimiento agrícola, por tanto, se debe mantener una estrecha relación entre el Estado y la sociedad para motivar y generar actividades económicas con el involucramiento de los distintos ámbitos gubernamentales, afectando la planificación estratégica de cada organización. El objetivo principal del estudio es, por lo tanto, analizar las políticas públicas para la planificación estratégica en emprendimientos del sector agrícola ecuatoriano. Desde el punto de vista metodológico se lleva a cabo una revisión selecta de la literatura existente y se toma como marco analítico el caso de Ecuador.

## **1. Planificación Estratégica**

La planificación estratégica se convierte en una herramienta indispensable para el desarrollo sostenible del sector agrícola. Permite optimizar recursos, aumentar la productividad, diversificar cultivos y adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno. Además, fomenta la adopción de prácticas sostenibles que promuevan la conservación del medio ambiente y la resiliencia ante los riesgos climáticos y económicos (MAG, 2021).

A lo largo del proceso de creación del plan, tras un análisis detallado de la situación inicial, la planificación estratégica debe estar enfocada en el objetivo principal: Disminuir la cantidad de procesos administrativos y

eliminar obstáculos para los ciudadanos. De igual manera, se debe lograr algunos objetivos estratégicos, tales como:

- Erradicar obstáculos burocráticos para simplificar el desempeño de la actividad, sin que la administración represente una restricción sino un aliado.
- Aumentar la participación de jóvenes y mujeres en la actividad agrícola, ganadera y pesquera.
- Optimizar la percepción y apreciación de la profesión agrícola, ganadera y pesquera por la sociedad, así como la exposición del trabajo femenino.
- Incrementar la cantidad de compañías que llevan a cabo acciones de innovación, particularmente en tecnologías digitales.
- Aumentar la producción de alimentos a través de métodos de producción más sustentables y promover la economía circular.
- Optimizar el uso del agua, particularmente aumentando la utilización de aguas regeneradas.
- Aumentar la utilización de energías renovables en la industria primaria y agroalimentaria. Aumentar la aportación de valor y el valor de la producción agroindustrial.
- Aumentar la cantidad de nuevas compañías agroalimentarias que exportan y optimizar las participaciones de las que ya exportan.
- Incrementar la cantidad y la magnitud de las entidades productoras y la inclusión de mujeres en las reuniones, en los consejos de administración y en los entes de decisión.
- Incrementar los ingresos agrícolas, ganaderos y pesqueros y la resistencia de las zonas agrícolas, ganaderas y pesqueras.
- Aumentar la tasa de ocupación laboral en áreas rurales, particularmente en las mujeres.
- Aumentar la cantidad de servicios (como la conexión a internet, el transporte colectivo de individuos e intermodalidad en el traslado de bienes) disponibles en el mundo rural y preservar los ya existentes.
- Aumentar la participación de jóvenes y mujeres en la actividad agrícola, ganadera y pesquera.
- Optimizar la percepción y apreciación de la profesión agrícola, ganadera y pesquera por la sociedad, así como la exposición del trabajo femenino (Consejería de Agricultura, Pesca, Agua y Desarrollo rural, s.f.).

La planificación estratégica es vital para los empresarios, pues ofrece un mapa de ruta preciso para lograr metas y afrontar retos en un ambiente de negocios cambiante. A continuación, se describen algunos de los elementos fundamentales de esta actividad.

### 1.1. Modelos de planificación estratégica

La planificación estratégica permite a los emprendedores establecer una misión y visión precisas, así como objetivos específicos y medibles. Esto facilita la alineación de todas las actividades hacia metas comunes, optimizando recursos y esfuerzos (Fuente, 2024).

**a. Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas):** El análisis FODA es un método sencillo pero eficaz para valorar los factores internos y externos que influyen en su desempeño y metas. FODA implica puntos fuertes, débiles, oportunidades y riesgos. Las fortalezas y debilidades son elementos internos que se pueden manejar o perfeccionar, tales como sus competencias, recursos o prestigio. Las oportunidades y amenazas son elementos externos que se no puede manejar, pero a los que puede reaccionar, tales como las tendencias del mercado, los gustos de los clientes o los rivales (Ramos, 2024).

**b. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter:** El modelo de las cinco fuerzas de Porter, ampliamente utilizado en el análisis competitivo, es una herramienta clave para desarrollar estrategias en diversas industrias. Este modelo destaca cómo la intensidad de la competencia varía significativamente de una industria a otra, siendo más alta en aquellas con márgenes de ganancias reducidos.

En algunos sectores, el impacto combinado de estas fuerzas competitivas puede ser tan elevado que el mercado resulta “poco atractivo” para la generación de utilidades. Por ello, factores como la rivalidad entre competidores, la entrada de nuevos actores y el poder de negociación de las partes interesadas, son elementos fundamentales que han mantenido su relevancia a lo largo del tiempo, influyendo directamente en el potencial de rentabilidad de las empresas (Eginnova Group, 2020).

**c. Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral):** El balanced scorecard (BSC), también llamado cuadro de mando integral (CMI), es un modelo de administración que simplifica la estrategia de negocios en una serie de metas vinculadas entre sí. Estos propósitos se evalúan a través de varios indicadores y están vinculados a planes de acción específicos. En resumen, el cuadro de mando integral es un instrumento de administración estratégica que trasciende la mera evaluación del desempeño empresarial.

Es un sistema que ofrece una perspectiva nítida y balanceada de los sectores más relevantes de una compañía. En 1992, Robert Kaplan y David Norton, especialistas en administración de empresas, introdujeron este concepto revolucionario al ámbito empresarial y rápidamente se transformó en un soporte esencial a escala global. Kaplan y Norton evidenciaron que la evaluación financiera convencional realizada por los directivos de las empresas era anticuada. Dado que los directivos se enfocaban únicamente en aspectos financieros, descuidaban activos esenciales como las relaciones con los clientes, las competencias de los empleados y la innovación en productos y servicios. Esto provocaba que las empresas perdieran oportunidades significativas para generar valor (Ivlev, 2023).

En el ámbito agrícola, la planificación estratégica es un procedimiento sistemático que posibilita a los agricultores fijar metas a largo plazo, examinar el ambiente interno y externo, y elaborar tácticas para incrementar la productividad, la sostenibilidad y la rentabilidad de sus actividades. Este enfoque holístico fusiona el estudio minucioso de recursos naturales, económicos y tecnológicos, y simplifica la adaptación a variaciones en el mercado y condiciones del entorno.

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), la planificación estratégica en el sector agrícola se refiere a la creación y definición de metas prioritarias, cuyo principal rasgo es la definición de los planes de acción (estrategias) para lograr tales metas (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2017).

Este procedimiento es crucial para abordar retos particulares del sector, tales como la variabilidad climática, la entrada a mercados, la administración de recursos escasos y la puesta en marcha de prácticas sustentables. Al incorporar la planificación estratégica, los productores tienen la capacidad de maximizar la utilización de recursos, reducir riesgos y potenciar su competitividad en el mercado internacional. La planificación estratégica permite:

- **Optimización de recursos:** Es crucial optimizar los recursos en el sector agrícola, como un componente de la planificación estratégica, para incrementar la productividad, disminuir gastos y asegurar la sostenibilidad del medio ambiente. La adopción de tecnologías como drones y agricultura de precisión facilita la optimización del uso de recursos y la supervisión de cultivos en tiempo real, mientras que la planificación financiera garantiza un flujo ininterrumpido de recursos y acceso a financiación.
- **Promoción de la sostenibilidad y responsabilidad social:** El término agricultura sostenible se puede definir como un conjunto de prácticas agrícolas ecológicas fundamentadas en avances científicos

que permiten la producción de alimentos saludables mediante prácticas que respetan el suelo, el aire y el agua, y que respetan los derechos y la salud de los agricultores. La agricultura sostenible busca cubrir las demandas humanas de una nutrición saludable a través de los siguientes principios fundamentales: la mejora de la calidad ambiental, la protección de los recursos naturales, la utilización eficaz de los recursos agrícolas y de las fuentes de energía no renovables, la adaptación a los ciclos biológicos naturales, además de respaldar el crecimiento económico en el campo y la mejora de la calidad de vida de los agricultores (Kogut, 2024).

- **Cultura de mejora continua:** Intenta incrementar la eficacia y resistencia del terreno; alcanzar el respeto a los derechos humanos de todos los empleados, incluyendo a las mujeres. La tecnología y los datos orientados a la disminución de riesgos. Potenciar los ecosistemas mediante prácticas sustentables, capacitando tanto a los entornos como a los individuos para enfrentar los desafíos climáticos. Finalmente, disminuir nuestro efecto en el planeta. Para alcanzar este objetivo, existen numerosas modificaciones a implementar que podrían parecer agobiantes, pero que al final se pueden solucionar afrontando las distintas fases de la certificación de forma progresiva y con el apoyo que nuestros formadores proporcionan (Rainforest alliance, 2022).

## 2. Marco legal para los emprendimientos en Ecuador.

Las normativas y políticas referidas al apoyo de los emprendimientos en el contexto ecuatoriano son fundamentales para la consolidación de estos. Previo a la propuesta de políticas para la generación de una economía social de los conocimientos, la creatividad y la innovación, se generaron planes y agendas de desarrollo para un ecosistema de innovación orientado al desarrollo del país, a través de la sinergia entre entes públicos y privados; posteriormente, se expiden reglamentos para el correcto funcionamiento de los espacios para los emprendimientos. A continuación, se resumen los cambios que se han ido experimentando en cuestión de normativas y políticas:

Las políticas públicas registran varios cambios durante las dos últimas décadas. En la Constitución Política de la República del Ecuador de 1998, ya derogada, el Artículo 74 menciona que el Consejo Nacional de Educación Superior regulará, planificará y coordinará a todas las instituciones de Educación Superior de tal forma que haya una interacción entre el Estado y la sociedad que permita contribuir de manera efectiva la producción de bienes y servicios y el desarrollo sustentable del país. Además, en su artículo

80 afirma que el Estado será precursor de innovar y garantizar la ciencia y tecnología para mejorar la productividad, competitividad, el manejo de recursos naturales, la investigación científica y tecnológica se llevará a cabo en universidades, escuelas Politécnicas, institutos y centros tecnológicos.

Por otro lado, en la Carta Magna aprobada en el 2008, en su artículo 385 manifiesta que: el sistema nacional de ciencia, tecnología, innovación y saberes ancestrales, tendrá como finalidad: 1) generar, adaptar y difundir conocimientos científicos y tecnológicos; 2) recuperar, fortalecer y potenciar los saberes ancestrales; 3) desarrollar tecnologías e innovaciones que impulsen a la producción nacional, eleven la eficiencia y la productividad y mejoren la calidad de vida y contribuyan a la realización del buen vivir (Asamblea Nacional Constituyente, 2008).

Asimismo, en el artículo 386, 387 y 388 establece que el Estado a través del organismo competente, coordinará el sistema, establecerá objetivos y políticas, de conformidad con el Plan Nacional de Desarrollo. De esta forma que el Estado es responsable de facilitar e impulsar la incorporación a la sociedad del conocimiento, promoverá la generación y producción de conocimiento ayudando a fomentar la investigación científica y tecnológica para contribuir al buen vivir (Asamblea Nacional Constituyente, 2008).

Dos años más tarde se creó el Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones (COPCI) aprobado en el 29 de diciembre del 2010 y modificado en 2016. En el Código se establece que mediante las políticas públicas se deben: a) transformar la matriz productiva; b) democratizar el acceso a los factores de producción; c) generar un sistema integral para la innovación y el emprendimiento, para que se potencie ya la formación de una sociedad de propietarios, productores y emprendedores; d) fomentar la producción nacional, generar trabajo y empleo de calidad; e) impulsar el desarrollo en zonas de menor desarrollo; con el único fin de transformar la matriz productiva, generando valor agregado e innovación en todos los procesos productivos (Asamblea Nacional, 2016).

Con la implementación del Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017, en el Objetivo 10, se pretendía impulsar la transformación de la matriz productiva, mediante una producción basada en la economía del conocimiento para la transformación de estructuras de producción, con el fin de construir una sociedad democrática, equitativa y solidaria, a través de la incorporación del conocimiento, la acción organizada de un sistema económico y la transformación de estructuras productivas que promuevan la sustitución de importaciones y la diversificación productiva. Para ello, se crearon las políticas y lineamientos estratégicos siguientes: 1) diversificar y crear mayor valor agregado en el producto nacional, haciendo énfasis en el cambio de la matriz energética en el país con el propósito de reducir el uso de combustibles fósiles; 2) promover la intensidad tecnológica en la producción primaria, de bienes intermedios y finales, la implementación

de la tecnología en la producción es de vital importancia; 3) impulsar la producción y la productividad de forma sostenible, fomentar la inclusión y redistribuir los factores y recursos de la producción en el sector agropecuario, acuícola y pesquero con el objetivo de tener una producción agrícola sostenible y 4) fortalecer la economía popular y solidaria a las micro, pequeñas y medianas empresas en la estructura productiva, es de vital importancia que se cree redes y circuitos de comercialización con el fin de que estos sectores puedan acceder a las políticas públicas y beneficios que establece el Estado (SENPLADES, 2013).

El Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación o Código Ingenios aprobado en el 2016, tiene como objeto regular el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología, Innovación y Saberes Ancestrales previsto a la Constitución de la República del Ecuador y su vínculo con el Sistema nacional de Educación, el Sistema Nacional de Educación Superior y el Sistema Nacional de Cultura.

En el código se establece un marco legal en el que se sustente la economía social del conocimiento, la creatividad y la innovación. La propuesta esencial es generar el cambio de la matriz productiva del conocimiento, la innovación y el impulso a las nuevas tecnologías para que los innovadores tengan soporte en sus procesos de investigación (Asamblea Nacional, 2016).

Finalmente, se creó el Reglamento de Registro de Acreditación y Fortalecimiento de Espacios de Innovación y Agentes de Innovación vigente desde el 2017, que tiene como fines específicos regular el proceso de acreditación de espacios de innovación incluyendo incubadoras de empresas y aceleradoras de empresas (SENESCYT, 2017). Asimismo, tiene como objeto establecer los principios, definiciones y procedimientos para la acreditación de espacios de innovación, incubadoras y aceleradoras de empresas, de tal forma que pueda ofrecer a los proyectos innovadores una serie de servicios propuestos por los espacios de innovación acreditados por la secretaria nacional de Educación. Superior de Ciencia y Tecnología (SENESCYT).

### **3. Planificación estratégica para el sector agrícola basada en el marco legal ecuatoriano**

Los modelos de planificación estratégica en la industria agrícola facilitan la creación y puesta en marcha de estrategias legales y sustentables que enfrenten retos como el cambio climático, la degradación de recursos y las variaciones del mercado. Su enfoque combina métodos analíticos, participativos y prácticos con el objetivo de incrementar la productividad y la sostenibilidad de los sistemas de agricultura.

En el ámbito agrícola, la planificación estratégica es un proceso sistemático que permite a los agricultores establecer metas a largo plazo, analizar el entorno interno y externo, y desarrollar estrategias para mejorar la productividad, la sostenibilidad y la rentabilidad de sus actividades. Este enfoque holístico combina un análisis detallado de los recursos naturales, económicos, legales y tecnológicos, facilitando la adaptación a los cambios en las condiciones del mercado y del entorno. De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) (2017: 15), la planificación estratégica en el sector agrícola: “Se refiere a la creación y definición de metas prioritarias, cuyo principal rasgo es la definición de los planes de acción (estrategias) para lograr tales metas”.

- **Modelo Canvas Adaptado a la Agricultura:** enfocado en la creación de valor, este modelo visualiza cómo los recursos agrícolas se transforman en productos que satisfacen las necesidades del mercado. Incluye bloques específicos como actividades clave, propuesta de valor, socios estratégicos y canales de distribución.
- **Modelo Balanced Scorecard (BSC):** evalúa el desempeño en cuatro dimensiones: financiera, clientes, procesos internos y sostenibilidad. Ideal para medir el impacto de estrategias a largo plazo en el sector agrícola.
- **Modelo de Agricultura Sostenible de la FAO:** Promueve la sostenibilidad económica, social y ambiental. Este modelo incluye prácticas como la gestión integrada de recursos naturales y el fomento del desarrollo rural.
- **Modelo de Escenarios:** Analiza diferentes escenarios futuros basados en variables como cambio climático, demanda del mercado y políticas gubernamentales. Ayuda a los agricultores a prepararse para distintos contextos.

La misión de una empresa agrícola determina su objetivo principal y, al mismo tiempo, determina el efecto que aspira crear mediante sus acciones. Debe representar los principios, metas y la orientación del negocio en términos de producción agrícola, sostenibilidad y aporte social. En este orden de ideas, las metas estratégicas orientan las acciones del negocio agrícola hacia la consecución de resultados concretos. Es necesario formularlos siguiendo el criterio SMART (específicos, cuantificables, alcanzables, pertinentes y con un marco temporal establecido).

El escenario agrícola, está marcado por una intensa competencia entre competidores, a causa de la gran cantidad de productores en el mercado, particularmente en cultivos elementales, donde los márgenes son reducidos. No obstante, hay una considerable ventaja competitiva para aquellos que se centran en la diferenciación, tales como la elaboración de alimentos orgánicos certificados y la adopción de prácticas de sustentabilidad.

Los proveedores de materiales agrícolas poseen una gran influencia en las negociaciones, lo que eleva los gastos operativos, particularmente en productos especializados como abonos orgánicos y maquinaria de vanguardia. Esta realidad subraya la importancia de diversificar las fuentes de suministro y formar alianzas estratégicas con proveedores locales.

En cambio, los clientes, que incluyen a los minoristas, son los clientes y los consumidores finales, ejercen presión sobre los precios y la calidad a causa de la existencia de productos alternativos y opciones importadas más asequibles. Esto requiere que las empresas agrícolas se concentren en la rastreabilidad del producto, resaltando los principios de sostenibilidad y producción local para mantener la lealtad de los consumidores conscientes. A pesar de que las barreras de entrada son moderadas, lo que permite la aparición de nuevos competidores en sectores como los productos orgánicos, las empresas consolidadas pueden resguardar su posición a través de la innovación tecnológica, el fortalecimiento de la marca y la creación de productos de valor añadido.

Finalmente, el peligro de productos alternativos, como alimentos procesados o cultivos foráneos, resalta la relevancia de campañas de concienciación que enfatizan las ventajas del consumo local y sostenible. En términos generales, la sostenibilidad, la innovación tecnológica y la innovación tecnológica, marcan la pauta.

La estrategia de planificación en el sector agrícola es crucial para asegurar un crecimiento sostenible, competitivo y adaptable, pese a los desafíos considerables. Entre los retos más significativos se incluyen las variaciones en la demanda a causa de la estacionalidad y las crisis a nivel mundial, la administración de los efectos ambientales que pueden provocar un cultivo sin control, y la cooperación entre diversos participantes con intereses variados, tales como gobiernos, corporaciones privadas y comunidades locales.

Igualmente, el acceso restringido a la tecnología e innovación, particularmente en zonas rurales, y el efecto del cambio climático en los lugares de interés para el cultivo intensifican la necesidad de estrategias de resistencia. Aunque existen estos desafíos, las ventajas de la planificación estratégica son múltiples. Toda vez que, facilita el equilibrio entre el desarrollo económico y la conservación de recursos naturales y culturales, aumenta la competitividad y potencia la competitividad.

## **Conclusiones**

Para finalizar, la estrategia de planificación en el sector agrícola es un elemento crucial para asegurar la sostenibilidad, competitividad y

resistencia del sector en un ambiente cambiante y retador. Pese a desafíos como las variaciones en la demanda, la necesidad de coordinación entre diversos participantes, el impacto en el medio ambiente y las repercusiones del cambio climático, su adecuada puesta en marcha posibilita a los destinos y proyectos agrícola establecerse de forma estratégica en mercados internacionales. Los beneficios que brinda, tales como el crecimiento comunitario, la conservación de recursos naturales y culturales, la mejora en la utilización de recursos y la habilidad para adaptarse a crisis, subrayan su importancia como un instrumento esencial para el éxito a largo plazo.

En el caso particular de Ecuador, se detecta que los cambios institucionales llevados a cabo en los últimos años han propiciado la generación de políticas públicas enfocadas al desarrollo de emprendimientos a través de centros de desarrollo certificados, como se ha apreciado en la revisión de la literatura son diversos los cambios que han permitido potenciar el desarrollo de la economía ecuatoriana. En la sociedad del conocimiento actual, el emprendimiento constituye un eje central y prioritario para todos los países y en particular para Ecuador. Por lo que, el entorno donde las políticas y programas de gobierno están internalizados, deben definir y articular los componentes y características propias para fomentar emprendimientos y consecuentemente el desarrollo económico de un territorio. De allí, que se realicen diversos estudios y proyectos para establecer políticas y directrices enfocadas al desarrollo de un clima emprendedor y la creación de una sociedad más innovadora y proactiva que saque ventaja de las oportunidades existentes en el contexto.

Por otro lado, el contexto político provee las herramientas, métodos y limitaciones que dan forma a las elecciones que el emprendedor elija (Valdez y Richardson, 2013). Los programas y políticas de apoyo constituyen factores que tienen implicaciones de carácter global, aunque existen también medidas de apoyo específicas, tales como: los servicios y programas económicos y no económicos de asistencia para nuevos empresarios, que parecen desempeñar un papel muy importante en el nacimiento del emprendimiento (Lundstrom y Stevenson, 2005; Szerb *et al.*, 2007).

No obstante, las políticas también pueden conducir a resultados ambiguos dado el efecto de las acciones del gobierno (programas y políticas) sobre el surgimiento de actividades económicas, como aparece reflejada en parte de la literatura empírica reciente. Esta supuesta ambigüedad tiene dos posibles efectos contrapuestos. Por un lado, pueden hacer más atractivas las actividades económicas para los individuos, destacando los beneficios/ventajas que estas conllevan. Pero, por otro lado, también pueden tornar la actividad económica en inviable a través de leyes y regulaciones excesivamente restrictivas para los potenciales emprendedores. Por todo ello, cabe señalar que las políticas en general pueden tener un efecto

positivo o negativo sobre las actitudes, llegándolas a alterar a través del tiempo; particularmente, si constituyen políticas públicas que implican cambios institucionales

Por lo tanto, la estrategia de planificación estratégica de los emprendimientos no solo garantiza el desarrollo económico, sino que también robustece el efecto beneficioso en las comunidades locales y el entorno, edificando un modelo balanceado, responsable y sustentable.

### **Referencias Bibliográficas**

ASAMBLEA NACIONAL. 2016. Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación. Quito, Ecuador: Registro Oficial. Disponible en línea. En: <https://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/ec/ec075es.pdf>. Fecha de consulta: 14 de enero de 2025.

ASAMBLEA NACIONAL. 2016. Código Orgánico de la Producción, Comercio e inversiones COPCI. Uniandes EPISTEME. ISSN 1390-9150/ Vol. 7 / Nro. 1 / enero-marzo / Año. 2020 / p. 72-85 Disponible en línea. En: <https://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2017/04/C%C3%B3digo-Org%C3%A1nico-de-la-Producci%C3%B3n-Comercio-e-Inversiones-COPCI.pdf>. Fecha de consulta: 25 de febrero de 2025.

ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE. 2008. Constitución de la República del Ecuador. Registro Oficial. Montecristi, Ecuador.

CONSEJERÍA DE AGRICULTURA, PESCA, AGUA Y DESARROLLO RURAL. (S.F.). Plan Estratégico para mejorar la competitividad del sector agrícola, ganadero, pesquero, agroindustrial y del desarrollo rural de Andalucía 2020-2022. Disponible en Línea. En: <https://www.juntadeandalucia.es/organismos/agriculturapescaaguaydesarrollorural/areas/desarrollorural/plan-estrategico-mejora-competitividad.html>. Fecha de consulta: 25 de febrero de 2025.

ESGINNOVA GROUP.2020. ¿Qué es el modelo de las 5 fuerzas de Porter? Y ¿Cómo se realiza un análisis competitivo con este modelo? Disponible en línea. En: Esginnova Group: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2020/05/que-es-el-modelo-de-las-5-fuerzas-de-porter-y-como-se-realiza-un-analisis-competitivo-con-este-modelo>. Fecha de consulta: 11 de febrero de 2025.

FUENTE, Oscar. 2024. Pasos para planificar una estrategia de emprendimiento exitosa. Disponible en línea. En: Iebs: <https://www.iebschool.com/blog/pasos-estrategia-emprendimiento-emprendedores/>. Fecha de consulta: 11 de febrero de 2025.

- IVLEV, Gustav. 2023. Qué es y cómo crear un cuadro de mandos integral para tu empresa. Disponible en Línea. En: Asana: <https://asana.com/es/resources/balanced-scorecard>. Fecha de consulta: 8 de febrero de 2025.
- KOGUT, Peter. 2024. “Eos Data Analytics” En: de La Agricultura Sostenible: Un Nuevo Concepto De Cultivo. Disponible en línea. En: <https://eos.com/es/blog/agricultura-sostenible/>. Fecha de consulta: 8 de febrero de 2025.
- LUNDSTROM, Anders; STEVENSON, Lois. 2005. Entrepreneurship policy: Theory and Practice. Springer-Verlag US: Springer US. New York, USA.
- MAG. 2021. Iniciativa Hand in Hand para la integración de programas y proyectos de inversión agropecuaria en los planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial. Disponible en línea. En: [https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/2021/04/iniciativa\\_hih\\_para\\_integración\\_programas\\_proyectos\\_inversión\\_agropecuaria\\_en\\_los\\_pdot\\_2.pdf](https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/2021/04/iniciativa_hih_para_integración_programas_proyectos_inversión_agropecuaria_en_los_pdot_2.pdf). Fecha de consulta: 15 de abril de 2025.
- MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA. (2019). Agricultura, la base de la economía y la alimentación. Disponible en línea. En: <https://www.agricultura.gob.ec/agricultura-la-base-de-la-economia-y-la-alimentacion/>. Fecha de consulta: 15 de abril de 2025.
- ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA. 2017. Guía para la formulación de proyectos de inversión del sector agropecuario. Disponible en línea. En: <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/616d6087-40ec-469f-b62e-994bea3259b3/content>. Fecha de consulta: 14 de marzo de 2025.
- RAINFOREST ALLIANCE. 2022. “Por una mejora continua en la agricultura” En: Rainforest Alliance. Disponible en línea. En: <https://www.rainforest-alliance.org/es/en-el-campo/por-una-mejora-continua-en-la-agricultura/>. Fecha de consulta: 14 de marzo de 2025.
- RAMOS, Paula. 2024. ¿Cómo pueden los agricultores aprovechar sus fortalezas y superar sus debilidades utilizando el análisis FODA? En: linkedin. Disponible en línea. En: <https://es.linkedin.com/advice/o/how-can-farmers-leverage-strengths-overcome-weaknesses?lang=es>. Fecha de consulta: 24 de marzo de 2025.
- SENECYT. 2017. Reglamento de Registro de Espacios y Agentes de Innovación. Quito, Ecuador: Registro Oficial. Disponible en línea. En: [https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2019-04/Acuerdo%202017-159\\_opt.pdf](https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2019-04/Acuerdo%202017-159_opt.pdf). Fecha de consulta: 25 de diciembre de 2024.

- SENPLADES. 2013. Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017. Quito, Ecuador: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. Disponible en línea. En: <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/02/Plan-Nacional-para-el-Buen-Vivir-2013-2017.pdf>. Fecha de consulta: 25 de diciembre de 2024.
- SZERB, László; RAPPAL, Gábor MAKRA, Zsolt; TERJESEN, Siri. 2007. “Informal investment in Tran- section economies: Individual characteristics and clusters” En: *Small Business Economics*. Vol. 28, No. 2, pp. 257-271. Disponible en línea. En: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-006-9019-9>. Fecha de consulta: 25 de diciembre de 2024.
- VALDEZ, Michae; RICHARDSON, James. 2013. I”nstitutional determinants of macro-level entrepreneurship” en: *Entrepreneurship: Theory and Practice*. Vol. 37, No. 5, pp. 1149-1175. Disponible en línea. En: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/etap.12000>. Fecha de consulta: 25 de diciembre de 2024.