

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**MATRIZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA**

**OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL ALMACÉN “EL  
PORTAL” EN EL CANTÓN BOLÍVAR PROVINCIA DEL CARCHI**

**PATRICIA ALEJANDRA QUELAL NORIEGA**

**DIRECTOR: MGTR. CHRISTIAN FAJARDO**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS  
ORGANIZACIONES**

**QUITO, JUNIO 2021**

**DIRECTOR DE DISERTACIÓN:**

Mgtr. Christian Fajardo

**LECTORES:**

Mgtr. Santiago López

Mgtr. Israel Mogrovejo

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo busca que el almacén agrícola y ganadero “El Portal” mejore el nivel de ventas mediante un Plan Estratégico óptimo.

La empresa se dedica a la comercialización de insumos agrícolas y veterinarios en la ciudad de Bolívar Provincia del Carchi, además cuenta con la experiencia, servicios especializados para solucionar de manera integral la producción de alimentos primarios, por lo que se busca implementar una adecuada administración que permita incrementar la participación en el mercado.

Es importante también mencionar que la empresa se enfoca a la satisfacción del cliente y responsabilidad con el medio ambiente, cumpliendo con las expectativas y fomentar el desarrollo de la comunidad.

## **SUMMARY**

The present work seeks that the agricultural and livestock enterprise "El Portal" improves the level of sales through an optimal Strategic Plan.

The company is dedicated to the commercialization of agricultural and veterinary supplies in the city of Bolívar Province of Carchi, it also has the experience, specialized services to comprehensively solve the production of primary foods, so it seeks to implement an adequate administration that allow increasing market share.

It is also important to mention that the company focuses on customer satisfaction and responsibility with the environment, meeting expectations and promoting community development.

## Índice

<b>CAPÍTULO I. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA AGRÍCOLA “EL PORTAL”</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA</b> .....	<b>1</b>
1.1.1 Reseña histórica de los cultivos de la zona .....	2
1.1.2 Condiciones actuales de la empresa .....	5
<b>1.2 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA</b> .....	<b>6</b>
1.2.1 Giro del negocio .....	6
1.2.2 Misión .....	7
1.2.3 Visión .....	7
1.2.4 Productos que ofrece la empresa .....	7
<b>1.3.1. Entorno General</b> .....	<b>13</b>
1.3.1.1. Componente Socio Demográfico Cultural.....	13
1.3.1.2. Componente Tecnológico .....	15
1.3.1.3. Componente Ecológico .....	18
<b>1.3.2. Entorno Específico</b> .....	<b>20</b>
1.3.2.1. Competidores .....	21
1.3.2.2. Clientes .....	24
1.3.2.3. Proveedores .....	25
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>32</b>
<b>2.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b> .....	<b>32</b>
2.1.1 Definición de Planificación Estratégica .....	32
2.1.2 Importancia de la Planificación Estratégica.....	33
2.1.3 Ventajas y Desventajas de la Planificación Estratégica .....	34
2.1.4 Ventajas.....	34
2.1.5 Desventajas .....	35
<b>2.2 DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL</b> .....	<b>35</b>
2.2.1 Análisis externo .....	35
2.2.2 Análisis interno .....	37
<b>2.3 DIRECCIÓN ORGANIZATIVA</b> .....	<b>38</b>
2.3.1 Declaración de la misión .....	38
2.3.2 Declaración de la visión .....	39
2.3.3 Valores corporativos.....	40

2.3.4	Objetivos a largo plazo.....	41
2.3.5	Análisis FODA .....	42
2.3.6	Formulación de estrategias .....	43
2.3.7	Plan operativo .....	44
2.4	<b>HERRAMIENTAS PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....</b>	<b>44</b>
2.4.1	Matriz de evaluación de los factores externos.....	44
2.4.2	Matriz de evaluación de los factores internos .....	46
2.4.3	Matriz del perfil competitivo .....	48
2.4.4	Matriz FODA .....	49
2.5	<b>PRESUPUESTO .....</b>	<b>51</b>
2.6	<b>ANÁLISIS FINANCIERO.....</b>	<b>52</b>
<b>CAPÍTULO III. ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA “EL PORTAL” .....</b>		<b>54</b>
3.1	<b>VALORES CORPORATIVOS .....</b>	<b>54</b>
3.1.1	Misión .....	54
3.1.2	Visión .....	54
3.1.3	Código de ética de la empresa .....	54
3.2	<b>CADENA DE VALOR .....</b>	<b>57</b>
3.2.1	Actividades Primarias .....	57
3.2.2	Actividades Secundarias .....	58
3.3	<b>POLÍTICAS ORGANIZACIONALES .....</b>	<b>59</b>
3.3.1	Para empleados.....	60
3.3.2	Para clientes .....	62
3.3.3	Para proveedores.....	62
3.4	<b>PLANEACIÓN .....</b>	<b>64</b>
3.4.1	Objetivos a largo plazo.....	64
3.4.2	Objetivos a corto y mediano plazo.....	64
3.4.3	Planificación estratégica .....	66
3.4.4	Planificación operativa (POA) y Táctica.....	70
3.4.5	Planificación de contingencia.....	73
3.5	<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>74</b>
3.5.1	Organigrama estructural.....	74
3.5.2	Organigrama de posición .....	75
3.5.3	Organigrama funcional.....	76
3.6	<b>IMAGEN CORPORATIVA .....</b>	<b>84</b>

3.6.1	Logo.....	84
3.6.2	Hoja volante .....	85
3.6.3	Tríptico.....	86
3.7	<b>REQUISITOS DE CONSTITUCIÓN .....</b>	<b>88</b>
3.7.1	Ruc.....	88
3.7.2	Impuestos .....	89
3.8	<b>CONTROL .....</b>	<b>90</b>
3.8.1	Monitoreo administrativo.....	90
3.8.2	Monitoreo de empleados.....	91
3.8.3	Monitoreo administrativo de clientes.....	92
3.8.4	Monitoreo administrativo de proveedores.....	93
	<b>CAPÍTULO IV. EVALUACIÓN DE RESULTADOS PREVIO A LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....</b>	<b>112</b>
4.1	<b>ACTIVOS .....</b>	<b>112</b>
4.1.1	Activos Fijos .....	112
4.2	<b>COSTOS Y GASTOS .....</b>	<b>113</b>
4.2.1	Gastos Administrativos.....	113
4.2.2	Gastos de Ventas .....	113
4.3	<b>PRESUPUESTO .....</b>	<b>114</b>
4.3.1	Ingresos .....	114
4.3.2	Egresos.....	114
4.4	<b>ESTADOS FINANCIEROS.....</b>	<b>115</b>
4.4.1	Estado de Situación Proyectado.....	115
4.4.2	Estado de Resultados Integral.....	116
4.4.3	Flujo de Efectivo.....	117
4.5	<b>MÉTODOS DE EVALUACIÓN QUE TOMAN EN CUENTA EL VALOR DEL DINERO A TRAVÉS DEL TIEMPO .....</b>	<b>118</b>
4.5.1	Valor Presente Neto (VPN o VAN).....	118
4.5.2	Tasa Interna de Retorno (TIR) .....	118
4.5.3	Tasa de Descuento.....	119
4.5.4	Período de Recuperación de Inversión .....	119
4.5.5	Relación Beneficio Costo .....	120
4.6	<b>MÉTODOS DE EVALUACIÓN QUE NO TOMAN EN CUENTA EL VALOR DEL DINERO A TRAVÉS DEL TIEMPO .....</b>	<b>121</b>
4.7	<b>PUNTO DE EQUILIBRIO .....</b>	<b>121</b>

<b>4.8</b>	<b>INDICES FINANCIEROS.....</b>	<b>122</b>
	<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>123</b>
<b>5.1</b>	<b>Conclusiones.....</b>	<b>123</b>
<b>5.2</b>	<b>Recomendaciones.....</b>	<b>124</b>
<b>5.3</b>	<b>Glosario de términos .....</b>	<b>125</b>
<b>5.4</b>	<b>Bibliografía.....</b>	<b>128</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>131</b>
	<b>ANEXO N° 1.....</b>	<b>131</b>
	<b>ANEXO N° 2.....</b>	<b>138</b>
	<b>ANEXO N° 3.....</b>	<b>141</b>

## Índice de figuras

<b>Figura 1.</b> PEA por rama de actividad provincia del Carchi .....	5
<b>Figura 2.</b> Herbicidas.....	8
<b>Figura 3.</b> Fungicidas .....	8
<b>Figura 4.</b> Insecticidas .....	9
<b>Figura 5.</b> Fertilizantes .....	10
<b>Figura 6.</b> Bioestimulantes .....	11
<b>Figura 7.</b> Abonos foliares .....	11
<b>Figura 8.</b> Insumos agrícolas .....	12
<b>Figura 9.</b> Ubicación Cantón Bolívar .....	14
<b>Figura 10.</b> Número de habitantes por género.....	14
<b>Figura 11.</b> Sistema de inventario “TMax 2000 Plus” .....	16
<b>Figura 12.</b> Página web Almacén agrícola “El Portal” .....	17
<b>Figura 13.</b> Caseta de envases de productos agrícolas .....	18
<b>Figura 14.</b> Almacén agrícola “El Agricultor” .....	21
<b>Figura 15.</b> Almacén “Buena Esperanza” .....	22
<b>Figura 16.</b> Almacén “Innovaagro Bolívar” .....	23
<b>Figura 17.</b> Almacén “La Casa de los Abonos” .....	24
<b>Figura 18.</b> Logotipo ECUAQUIMICA.....	27
<b>Figura 19.</b> Logotipo AFECOR S.A .....	28
<b>Figura 20.</b> Logotipo SOLAGRO .....	28
<b>Figura 21.</b> Logotipo ADAMA .....	29
<b>Figura 22.</b> Logotipo Agroquim.....	30
<b>Figura 23.</b> Figura Etapas de formulación estratégica .....	44
<b>Figura 24.</b> Matriz de análisis FODA.....	50
<b>Figura 25.</b> Proceso para realizar un presupuesto .....	52
<b>Figura 26.</b> Actividades primarias de la empresa.....	58
<b>Figura 27.</b> Actividades Secundarias Cadena de Valor.....	59
<b>Figura 28.</b> Organigrama Estructural .....	74
<b>Figura 29.</b> Organigrama de Posición .....	75
<b>Figura 30.</b> Organigrama funcional de Gerencia .....	76
<b>Figura 31.</b> Organigrama Departamento de Finanzas .....	78
<b>Figura 32.</b> Organigrama Departamento de Asesoría Técnica.....	80
<b>Figura 33.</b> Organigrama funcional Departamento de Marketing y Ventas .....	82
<b>Figura 34.</b> Logotipo de la empresa .....	84
<b>Figura 35.</b> Hoja volante .....	85
<b>Figura 36.</b> Tríptico.....	87
<b>Figura 37.</b> RUC de la empresa.....	88
<b>Figura 38.</b> Impuestos generados por año .....	89
<b>Figura 39.</b> Fórmula del tamaño de la muestra .....	94
<b>Figura 40.</b> Rango de edad de los encuestados .....	98
<b>Figura 41.</b> Género de los encuestados .....	99
<b>Figura 42.</b> Productos agroquímicos .....	100
<b>Figura 43.</b> Frecuencia de compra de productos agroquímicos .....	101

<b>Figura 44.</b> Consideraciones al acudir al almacén “El Portal” .....	102
<b>Figura 45.</b> Tipo de productos.....	103
<b>Figura 46.</b> Tipo de producto agro veterinario .....	104
<b>Figura 47.</b> Preferencia por nuevos productos .....	105
<b>Figura 48.</b> Preferencia en tipo de promociones .....	106
<b>Figura 49.</b> Información sobre normas de seguridad y eliminación de residuos .....	107
<b>Figura 50.</b> Conocimiento sobre existencia del almacén “El Portal” .....	108
<b>Figura 51.</b> Importancia de la promoción y publicidad.....	109
<b>Figura 52.</b> Preferencia de medios de comunicación .....	110

## Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> Población Bolívar por parroquias .....	15
<b>Tabla 2.</b> Identificación entorno general .....	19
<b>Tabla 3.</b> Matriz perfil competitivo .....	30
<b>Tabla 4.</b> Matriz de evaluación de factores externos.....	46
<b>Tabla 5.</b> Matriz de evaluación de factores internos .....	48
<b>Tabla 6.</b> Matriz de perfil competitivo .....	49
<b>Tabla 7.</b> Matriz Planificación Estratégica .....	66
<b>Tabla 8.</b> Matriz factores externos (EFE).....	67
<b>Tabla 9.</b> Matriz factores internos (EFI).....	68
<b>Tabla 10.</b> Matriz FODA .....	69
<b>Tabla 11.</b> Matriz Planificación departamento de Finanzas .....	70
<b>Tabla 12.</b> Matriz Planificación departamento de Asesoría Técnica.....	71
<b>Tabla 13.</b> Matriz Planificación departamento de Marketing y Ventas .....	72
<b>Tabla 14.</b> Matriz Planificación de contingencia .....	73
<b>Tabla 15.</b> Funciones Gerente Propietario.....	76
<b>Tabla 16.</b> Funciones del Contador .....	78
<b>Tabla 17.</b> Funciones Asesor Técnico .....	80
<b>Tabla 18.</b> Funciones de Jefe de Marketing y Ventas .....	82
<b>Tabla 19.</b> Matriz Monitoreo Administrativo.....	90
<b>Tabla 20.</b> Matriz Monitoreo de Empleados .....	91
<b>Tabla 21.</b> Matriz Monitoreo de Clientes .....	92
<b>Tabla 22.</b> Matriz Monitoreo de Proveedores .....	93
<b>Tabla 23.</b> Rango de edad de los encuestados .....	98
<b>Tabla 24.</b> Género de los encuestados .....	98
<b>Tabla 25.</b> Productos agroquímicos.....	99
<b>Tabla 26.</b> Frecuencia de compra de productos agroquímicos.....	100
<b>Tabla 27.</b> Consideraciones al acudir al almacén “El Portal” .....	102
<b>Tabla 28.</b> Tipo de productos .....	103
<b>Tabla 29.</b> Tipo de producto agro veterinario .....	104
<b>Tabla 30.</b> Preferencia por nuevos productos.....	105
<b>Tabla 31.</b> Preferencia en tipo de promociones.....	106
<b>Tabla 32.</b> Información sobre normas de seguridad y eliminación de residuos .....	107
<b>Tabla 33.</b> Conocimiento sobre existencia del almacén “El Portal” .....	108
<b>Tabla 34.</b> Importancia de la promoción y publicidad .....	109
<b>Tabla 35.</b> Preferencia de medios de comunicación.....	110

# **CAPÍTULO I. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA AGRÍCOLA “EL PORTAL”**

## **1.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

El almacén agrícola “El Portal” situado en la ciudad de Bolívar, Provincia del Carchi, es una microempresa dedicada a la comercialización de insumos agrícolas y veterinarios, con una cobertura total en el mercado del Cantón Bolívar desde hace 20 años. Es importante recalcar que, no solamente se ofrece las ventas de los productos citados, sino que también oferta servicios de asesoramiento técnico, porque su propietario es un profesional de la ingeniería agronómica, por ende, se trata de una unidad productiva de carácter integral.

Es así que se puede evidenciar la presencia de algunos negocios, ya sean nuevos o antiguos, grandes o pequeños, que ofertan una variedad de productos agropecuarios.

Pese a tener un amplio conocimiento del área de influencia, no ha logrado un posicionamiento muy significativo de su imagen, porque su gestión ha sido carente de una administración eficiente basada únicamente en la experiencia, lo que ha provocado que las ventas no hayan crecido sostenidamente estos últimos años y más bien se podría afirmar que existe un estancamiento, que se traduce en las siguientes falencias identificadas en la estructura operativa de la empresa:

- Débil gestión administrativa, porque no cuenta con lineamientos estratégicos que se proyecten a futuro y pueda enfrentar adecuadamente a la competencia
- Manejo inadecuado financiero, por no conocer en forma oportuna los niveles de rentabilidad y simplemente tener satisfacciones en los ingresos por ventas desconociendo el manejo eficaz de los inventarios

- Desconocimiento de las nuevas tendencias y exigencias del mercado actual, lo que provoca un estancamiento en las ventas.
- Inexistencia de un sistema de información debidamente organizado y secuenciado, que ayude a diseñar políticas de crecimiento del negocio en el corto plazo.

El Almacén agrícola “El Portal”, lleva algún tiempo en el mercado y su gestión administrativa organizacional es deficiente, pues no tienen claramente definido aspectos referentes a una filosofía empresarial, los deberes, obligaciones, prohibiciones, grado de autoridad, entre otros, y se ve la necesidad de implementar estrategias administrativas, estructura orgánica, perfiles de personal, valores corporativos, entre otros, todo esto impide llegar a ser una organización que posea una administración adecuada. Se ha determinado que las empresas por más pequeñas que parezcan necesitan definir sus objetivos, su filosofía empresarial, su plan de mercadeo que en muchos casos se convierte en cuello de botella y definir su estructura organizacional con sus respectivas funciones y tener políticas de control interno que se maneje y rijan la empresa.

### **1.1.1 Reseña histórica de los cultivos de la zona**

En la antigüedad la ciudad de Bolívar no era reconocida como cantón, sino que formaba parte como una parroquia más del cantón Montufar, Provincia del Carchi. En ese entonces existía el canal de riego llamado “Artesón” medio por el cual los agricultores de ese entonces regaban sus cultivos, canal que por su ubicación solo permitía que ciertos agricultores cuenten con el agua suficiente que abastezca las necesidades del suelo.

En el año de 1974 los moradores de la zona de Bolívar se dedicaban netamente a la agricultura, muy poco a la ganadería y tener algunos cuyes en su domicilio, los cuales servían de alimento a la familia por carecer fines de lucro.

El canal “Artesón” el mismo que nace de los páramos de la ciudad de El Ángel cantón Espejo vertía hacia territorios bolivarenses, el urbanismo del pueblo consistía en vías de tierra y largos empedrados, en los cuales las personas tenían que movilizarse por la

inexistencia de transporte vehicular. La gran mayoría de territorio se componía de terrenos productivos de los pocos habitantes que vivían en el sector.

Por el canal de riego pasaba muy poca agua, la cual no era muy bien distribuida y las personas no respetaban turnos que se asignaban para el uso en los respectivos terrenos, no se alcanzaba a proveer toda la extensión de sembríos. En aquel tiempo la mayoría de agricultores, debido a que no tenían gran cantidad de agua sembraban productos tales como: maíz, morocho, trigo, chulpi, maicena (canguil), cebada, en menor proporción papas, arvejas, pero para cosechar cuando esta esté seca, en esa época no se afirmaba la comercialización de productos tiernos como: arveja, habas, zanahoria y frejol.

Se sabe que las personas que sembraban maíz y morocho también como parte de una técnica de cultivo conjuntamente a las semillas infiltraban la semilla de frejol denominada con el nombre de “frejol guiador” debido a que así aprovechaban el crecimiento de dichas plantas para el consumo del hogar.

Cuando los cultivos pasan por todo el proceso y llegaban a la etapa final, se cosechaban en seco los cuales los hortelanos manejaban una elección de los granos según su textura, la semilla buena servía para futura semilla y los granos que tenían deformaciones se le llamaba en el lenguaje coloquial como “al pasar” ese tipo de recurso lo colocaban en costales y se dirigían al único colono que disponía de un molino para que se encargue de moler y obtener una especie de harina, la cual servía como alimento a los cerdos que posteriormente se vendían y se podía obtener un ingreso a la economía familiar.

La manera de preparar los terrenos en ese entonces sin contar con la maquinaria como un tractor, activo fundamental en la agricultura era muy primitiva de técnicas agrónomas. Existía las yuntas de bueyes que reemplazaban al vehículo, animales fuertes y robustos, prácticos para el duro trabajo con su respetivo yugo que mantenía el ganado alineado y además según el guacho este era de diferente tamaño. Asimismo, la implementación de la fumigación no era muy necesaria solo en el cultivo de papa y arveja, pero está era muy mínima. La preparación de los terrenos una vez arados se dejaba reposar y también para abonar se arrojaba estiércol de ganado, esto permitía que sirva de abono lleno de nutrientes para la siguiente siembra. Y una vez se decidía sembrar las personas se guiaban

por la luna y sus efectos en las plantas para obtener una producción abundante y de calidad. (Andrade, 2020)

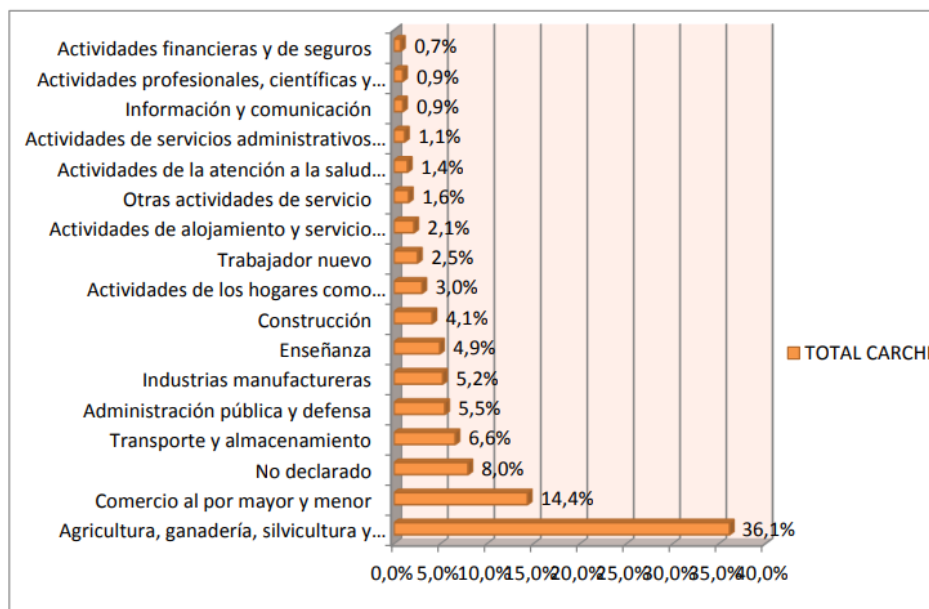
Los tipos de cultivos autóctonos de Bolívar, uno de ellos el maíz al ser cosechado se guardaba en las casas hechas de tapia, en las paredes los individuos cometían unos cuantos huecos para poder almacenar la semilla y esta al año o más tiempo de revisarla no tenía ninguna plaga que la pueda dañar o deteriorar, la semilla estaba en buen estado a diferencia que en la actualidad no se puede plasmar esto.

Después recurrido el tiempo en el año de 1978, se finaliza la construcción del nuevo canal de nombre canal de riego “Montufar” en ese período al mandato de la presidencia el General Guillermo Rodríguez Lara, autoridad encargada de inaugurar el canal, la compuerta de la presa que unía dos ríos importantes del Carchi fue abierta y el agua de corriente fuerte formó el sistema de entubación hasta destinarlo a sectores de Bolívar y sus alrededores.

De acuerdo al paso del tiempo la agricultura fue cambiando de poco a poco, los agricultores contaban con abundante líquido vital para sacar adelante las sementeras y conseguir abundancia, sin dejar la carístia de alimentos y tener la oportunidad de vender sus productos, llegando a convertirse en la actividad económica más importante en el cantón.

En la actualidad, hay la convicción del cambio evidente que tiene el manejo de cultivos, ahora los agricultores siembran cultivos de ciclo corto como son: arveja, zanahoria, frejol, haba, papa, cebolla y trigo, utilizan gran cantidad de productos los cuales ayudan a la planta a tener un crecimiento acelerado, mutar en la genética de los vegetales para tener mayor calidad y también combatir las plagas que cada vez son agresivas. Los cultivos tienen diferentes técnicas de manejo integral. Existe maquinaria, insumos necesarios para que las hectáreas productivas puedan finalizar con productos agrícolas en calidad ya sea en: textura, sabor y tamaño. Aspectos que son tomados en cuenta al momento de comerciar las cargas que son comprados con negociantes agrícolas que cargan camiones y estos productos son repartidos a distintas ciudades del país.

La actividad de la comercialización de los productos agrícolas son una fuente de ingresos en los hogares bolivarenses. Es por eso que la alta demanda de productos químicos es necesaria para el rendimiento de los sembríos y también son una fuente de ingresos para personas que se dedican al oficio, cumpliendo con un proceso de comercialización que retribuye a los moradores de la zona.



**Figura 1.** PEA por rama de actividad provincia del Carchi

**Fuente:** Censo económico 2010

### 1.1.2 Condiciones actuales de la empresa

La microempresa “El Portal” se creó con la finalidad de comercializar productos agrícolas de calidad y actualmente con la certificación del sello verde para satisfacer las necesidades y expectativas de los agricultores, actividad que permite a la microempresa obtener ingresos, ayudar a mejorar la producción agrícola del sector de su área de influencia y generar empleo directo e indirecto en la comunidad y así contribuir al desarrollo del Cantón.

Existe una relativa entrada de la microempresa en el mercado local, a través de haber prestado un servicio integral en ventas lo que ha logrado fidelizar a un buen porcentaje de clientes. Sin embargo, es importante manejar estrategias de marketing más agresivas

para ampliar la cobertura actual del mercado aprovechando de los niveles de satisfacción de los clientes atendidos.

## **1.2 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA**

Almacén agropecuario “El Portal” es una microempresa ubicada en la calle García Moreno y Sucre, en el Cantón Bolívar Provincia del Carchi. “El Portal” comienza como un pequeño local hace 20 años, establecimiento que pertenece al Ing. Luis H. Quelal que lo ha manejado desde sus inicios con su esposa hasta la actualidad, dedicándose a la venta de insumos agrícolas como principal actividad comercial.

El almacén se encuentra registrado legalmente y consta en el registro de Agrocalidad con el sello verde, el cual permite la venta oportuna de sus productos con su respectivo registro sanitario de cada uno de ellos, lo que permite al cliente tener seguridad del uso en los cultivos.

La dirección es ejercida por la Dra. Pilar Noriega, quien está a cargo de todas las actividades administrativas, además de realizar negociaciones con los proveedores y asesoría a los clientes en cada una de las compras que se lleva a cabo en la entidad.

### **1.2.1 Giro del Negocio**

El almacén agrícola “El Portal” es una empresa constituida legalmente con fines de lucro que se dedica a la comercialización de insumos agrícolas, asesoría técnica y servicios especializados encaminados a solucionar en forma integral la producción agrícola de la zona de su cobertura. Este almacén es líder en el mercado local del cantón Bolívar provincia del Carchi y su finalidad es optimizar los recursos disponibles para el negocio y generar rentabilidad para que la empresa sea sostenible a través del expendio de agroquímicos y el asesoramiento oportuno a los agricultores de Bolívar y zonas aledañas para mejorar la productividad de sus cultivos y aprovechar de mejor manera

la fertilidad de las tierras.

### **1.2.2 Misión**

La misión actual de “El Portal” es:

“Brindar un buen servicio al cliente con asesoramiento técnico sobre el correcto uso de agroquímicos en los cultivos, ofreciendo productos de calidad y a precio accesible para todos los clientes lo que permita ayudar a la producción agrícola de la zona.”

### **1.2.3 Visión**

La visión que tiene la empresa es la siguiente:

“Llegar al 2023 a ser la empresa líder en la zona norte del país, aumentando las ventas en un 75%, automatizando procesos y mejorando la atención al cliente.”

### **1.2.4 Productos que ofrece la empresa**

Almacén agrícola “El Portal” ofrece una gran variedad de productos de aplicación agrícola, los cuales se dividen en familias respectos a su aplicación y grado de toxicidad. Entre estos se encuentran productos como: herbicidas, fungicidas, insecticidas, pesticidas, fertilizantes, bioestimulantes y abonos foliares que ayudan al manejo oportuno de los cultivos.



**Figura 2.** Herbicidas

**Fuente:** Almacén “El Portal”

Los herbicidas son productos que sirven para la eliminación de la maleza en los cultivos, ya que combaten a las plantas que quitan los nutrientes de los cultivos y ayudan a los agricultores a optimizar recursos (Labrada R., 2017).



**Figura 3.** Fungicidas

**Fuente:** Almacén “El Portal”

Este tipo de productos químicos son de uso prácticamente para lograr que los frutos lleguen en perfectas condiciones a los consumidores después de todo el proceso de cultivo y cosecha. Sus principales usos son:

- El control de la enfermedad ya aparecida.
- La reducción de los daños.
- La mejora de la productividad de los cultivos.
- Garantizar un correcto almacenamiento de los productos cosechados (DECCO Naturally Postharvest, 2019).



**Figura 4.** Insecticidas

**Fuente:** Almacén “El Portal”

Los insecticidas son productos químicos utilizados para controlar o matar insectos portadores de enfermedades. Se clasifican de varias maneras, ya sea por su composición química, acción toxicológica o su método de penetración. Los dos tipos principales de insecticidas son orgánicos e inorgánicos; los orgánicos contienen carbono y los inorgánicos no. Los insecticidas vienen en una amplia gama de fórmulas y se utilizan para matar a una variedad de plagas (Grupo SACSA, 2015).



**Figura 5.** Fertilizantes

**Fuente:** Almacén “El Portal”

Los fertilizantes agrícolas son un tipo de abono hecho a base de sustancias o mezclas naturales o sintéticas, la cuales contienen todos los elementos necesarios para cubrir cualquier deficiencia que pudieran tener las plantas; además estos ayudan a enriquecer y a mejorar las características físicas, químicas y biológicas del medio de cultivo, que puede ser el suelo o algún tipo de sustrato (Hidroponía.mx, 2017).



**Figura 6.** Bioestimulantes

**Fuente:** Almacén “El Portal”

Los bioestimulantes se usan en la horticultura y la agricultura para la defensa de las plantas y las respuestas ambientales para aliviar el estrés biótico y abiótico e incrementar la producción vegetal de manera amigable con el medio ambiente (Ramón Gerardo Guevara González, 2019, pág. 14).



**Figura 7.** Abonos foliares

**Fuente:** Almacén “El Portal”

El “Abono foliar” es un tipo de fertilizante que se aplica en las plantas o sobre el follaje, pero no sobre la tierra. Este tipo de abono es el que se utiliza para alimentar a las plantas, cuando los nutrientes son escasos y no permiten el desarrollo del vegetal (Jardinedia, 2018).



**Figura 8.** Insumos agrícolas

**Fuente:** Almacén “El Portal”

Los insumos agrícolas como: bombas de fumigar, cinta tomatera, semillas, repuestos de bombas, medicina veterinaria son suplementos de uso en el sector agrícola y ganadero del campo. Por su alta demanda el almacén ha incorporado este tipo de productos para satisfacer las necesidades de los clientes.

## **1.3 ENTORNO GENERAL Y ESPECÍFICO**

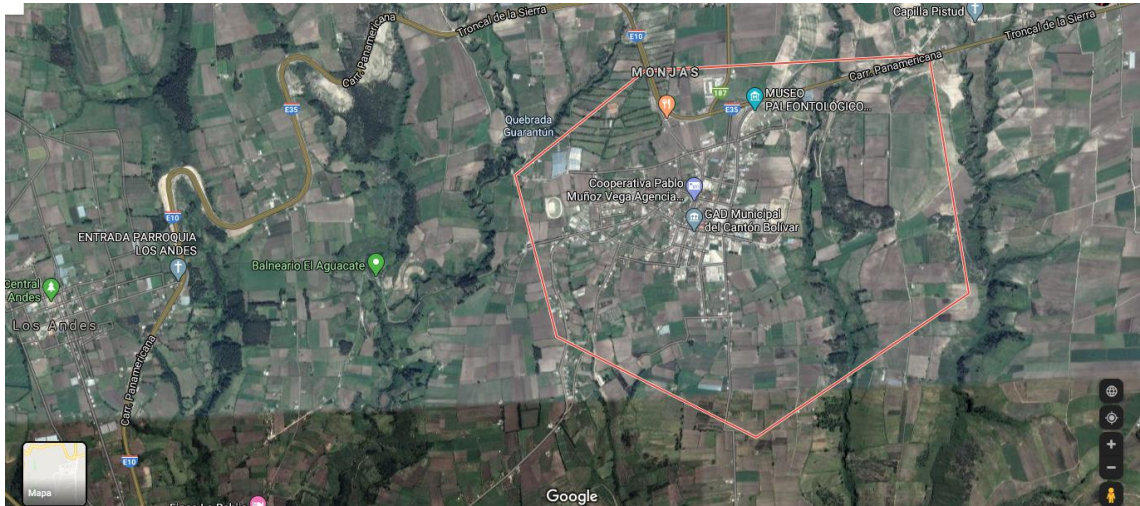
### **1.3.1. Entorno General**

Este análisis corresponde a la identificación de variables de carácter macroeconómico que puedan afectar a la empresa en sus operaciones comerciales y que son importantes para la toma de decisiones referentes a aspectos sociales, ambientales, jurídicos, políticos, económicos y tecnológicos.

Bajo esta perspectiva se puede predecir la situación futura del negocio analizando aspectos de comportamiento actual y sus proyecciones y de esta manera mejorar en cierto modo el perfil estratégico de la empresa.

#### **1.3.1.1. Componente Socio Demográfico Cultural**

El presente estudio comprende las delimitaciones del Cantón Bolívar, Parroquia de Bolívar, Provincia del Carchi las cuales son; al norte: de la confluencia de la Quebrada El Aperreadero, al este: De los orígenes de la quebrada de Cuesaquita, el curso de dicha quebrada, aguas abajo hasta la afluencia en el río Tupula en el Río el Ángel, al sur: de las nacientes de la quebrada formadora sur de la quebrada Espejo, al oeste: de la confluencia del río El Ángel en el río Chota, El curso de río El Ángel, aguas arriba, hasta la afluencia de la quebrada el Aperreadero (GAD municipal del Cantón Bolívar, s.f.).



**Figura 9.** Ubicación Cantón Bolívar

**Fuente:** (Google Maps, 2020)

La ciudad cuenta con una superficie 36.034 hectáreas y según el último censo realizado en el país, se reconoce la cantidad de 14.347 habitantes, de los cuales se divide en género masculino con 7.166 y género femenino con 7.181 que corresponden tanto a la zona urbana la cual es Bolívar (Cabecera Cantonal) y las partes rurales que conlleva las parroquias de: García Moreno, Los Andes, Monteolivo, San Rafael y San Vicente de Pusir (GAD municipal del Cantón Bolívar, s.f.).



**Figura 10.** Número de habitantes por género

**Fuente:** (Censo de Población y Vivienda, 2010)

**Tabla 1.** Población Bolívar por parroquias

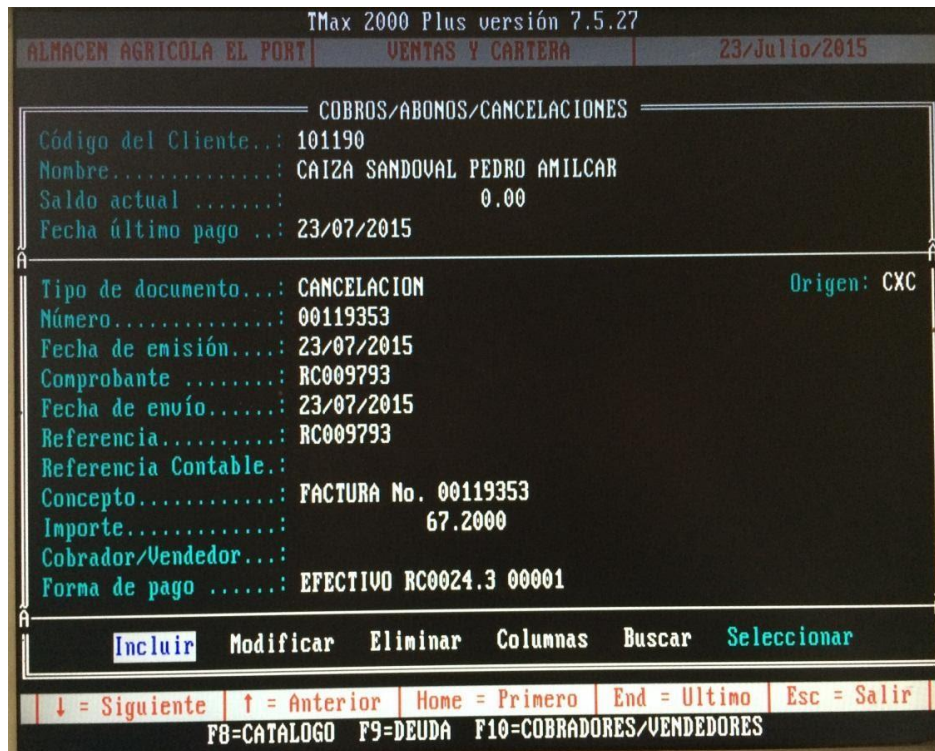
Grupos de Edad	Bolívar	García Moreno	Los Andes	Monte Olivo	San Vicente de Pusir	San Rafael	Total
De 0 a 5 Años	544	139	265	200	243	228	<b>1619</b>
De 6 a 12 Años	746	209	362	299	343	281	<b>2240</b>
De 13 a 18 Años	585	149	262	209	283	222	<b>1710</b>
De 19 a 32 Años	1052	261	435	292	407	348	<b>2795</b>
De 33 a 45 Años	873	224	332	250	324	255	<b>2170</b>
De 46 a 64 Años	808	238	356	250	324	255	<b>2231</b>
De 64 a Más	598	186	248	221	169	160	<b>1582</b>
Total	5206	1406	2260	1690	2044	1741	<b>14347</b>

**Fuente:** (Censo de Población y Vivienda, 2010)

La población del cantón Bolívar está conformada por etnias como: mestizos y afro ecuatorianos, personas que conforman la cultura rica en tradiciones, bienes patrimoniales, costumbres y hábitos característicos de la zona norte del país.

### **1.3.1.2. Componente Tecnológico**

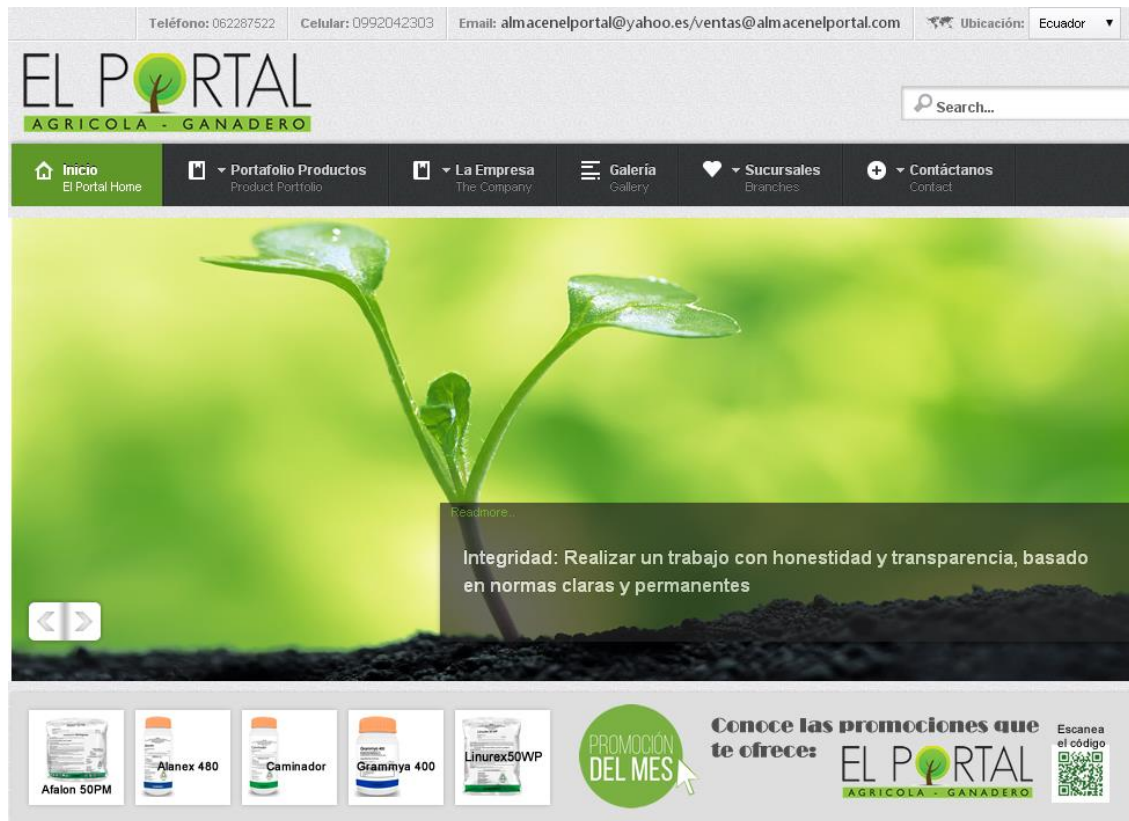
La importancia del manejo de información sobre los clientes y base de datos es parte fundamental en una empresa. Es por eso que almacén agrícola “El Portal” cuenta con un sistema contable financiero y de inventario para contabilizar los productos existentes en el local, esto ayuda a tener un mejor control y permite a gestionar compras de acuerdo a las necesidades de ventas.



**Figura 11.** Sistema de inventario “TMax 2000 Plus”

**Fuente:** Almacén “El Portal”

“El Portal” tiene una página web que debe ser actualizada constantemente lo que permitirá a la empresa brindar a los clientes una visualización de lo que se ofrece y además de permitir un asesoramiento virtual mediante chatbot.



**Figura 12.** Página web Almacén agrícola “El Portal”

**Fuente:** Almacén “El Portal”

Se evidencia que en la ciudad que se realiza el comercio agrícola y sus alrededores, el impacto tecnológico no es un componente de suma relevancia en la vida cotidiana de los ciudadanos, es decir su impacto no se puede tomar en cuenta como un factor de éxito para la empresa. Esto se relaciona a que la actividad principal de generación de economía es la agricultura en su mayor porcentaje, no se realiza actividades en las que se necesite la constante tecnología e innovación tecnológica aplicada a la vida habitual.

Sin embargo, la tecnología que se ajuste a la parte operativa de la empresa y permita una automatización en seleccionados procesos permitirá un mejor rendimiento y eficiencia. Sin dejar la posibilidad de implementar un CRM que permita tomar ventaja a los competidores que en la realidad están sujetos a prácticas de venta al consumidor tradicionales.

### 1.3.1.3. Componente Ecológico

Es importante que la empresa trabaje al máximo para que prospere económicamente pero también a lo que respecte a la sociedad y el ecosistema, ya que son antes de fiscalización sobre las acciones tomadas, es decir la empresa ofrece productos de calidad, pero a la vez procura la perduración de la naturaleza.

El giro de negocio de la empresa es la comercialización de productos agrícolas que su composición mayormente es tóxica para el medio ambiente, en el cantón Bolívar no existe una cultura en la que se respete la correcta manera de los desechos de los frascos, fundas y tarros que se usan en los cultivos. En base a lo expresado el almacén “El Portal” comprometido con la responsabilidad social hace seis años colocó una caseta, la cual permite que las personas después de cada vez que usen agroquímicos pueden depositar los desperdicios en dicho lugar, residuos que posteriormente son retirados por el carro recolector de basura del GAD municipal de la ciudad de Bolívar.



**Figura 13.** Caseta de envases de productos agrícolas

El análisis del entorno general de la empresa se basa en componentes socio demográficos, tecnológicos y ecológicos que tiene la organización englobando un estudio de entorno externo que influye en sus actividades y la toma de decisiones. Es necesario un examen exhaustivo de impacto respecto a estos factores.

En el siguiente cuadro se esquematiza los elementos de impacto del medio exterior a la empresa:

**Tabla 2.** Identificación entorno general

<b>FACTORES A CONSIDERAR</b>	<b>MUY NEGATIVO</b>	<b>NEGATIVO</b>	<b>NEUTRO</b>	<b>POSITIVO</b>	<b>MUY POSITIVO</b>
<b>POLÍTICOS-LEGALES:</b>					
Estabilidad política				X	
Legislaciones sobre competencias comerciales				X	
Política de impuestos		X			
Estímulos empresariales				X	
<b>ECONÓMICOS:</b>					
PIB				X	
Estabilidad monetaria					X
Tasas de interés					
Salvaguardias		X			
Inflación		X			
Revalorización del dólar		X			
<b>SOCIO-CULTURALES:</b>					
Legislación laboral				X	
Conflictividad social			X		

Nivel de escolarización		X
Hábitos tradicionales en la actividad agrícola y ganadera	X	
<b>TECNOLÓGICOS Y DE INFRAESTRUCTURA:</b>		
<hr/>		
Nuevas tecnologías agrícolas y ganaderas		X
Centros de capacitación tecnológica		X
Infraestructura nueva		X
Comunicaciones e Internet		X
<b>DEMOGRÁFICAS:</b>		
<hr/>		
Pirámide poblacional	X	
Migraciones: campo-ciudad	X	

---

**Fuente:** Almacén “El Portal”

### 1.3.2. Entorno Específico

El análisis del entorno específico permite conocer la posición en la que se encuentra la empresa de acuerdo a las variables que afectan directamente, es importante conocer dichos factores ya que permite predecir adversidades que generen un impacto negativo en el futuro.

Dichas variables se detallan a continuación.

### 1.3.2.1. Competidores

A continuación, se menciona los competidores que tiene la empresa:

#### ALMACÉN AGRÍCOLA “EL AGRICULTOR”

Es un negocio constituido legalmente que trabaja con fines de lucro, ubicado en la ciudad de Bolívar con ubicación en la calle Grijalva y Av. Mantilla, el cual se dedica a la venta de productos fungicidas, insecticidas, abonos, fertilizantes, semillas certificadas además brindan el asesoramiento en guía de cultivo, control de plagas y enfermedades de las plantas, de esta forma trata de satisfacer las necesidades de sus clientes y al público en general (Jaramillo Chafuel, 2015).



**Figura 14.** Almacén agrícola “El Agricultor”

**Fuente:** (EL AGRICULTOR, 2020)

#### ALMACÉN AGRÍCOLA “BUENA ESPERANZA”

Agro “Buena Esperanza” ubicada en el cantón Bolívar en la Av. Mantilla, empresa que se encarga de la venta de productos específicos contra las plagas de todos los cultivos de corto y largo ciclo de la zona. Brindando siempre a los clientes un servicio enfocado en sus necesidades.



**Figura 15.** Almacén “Buena Esperanza”

**Fuente:** (EL AGRICULTOR, 2020)

## **ALMACÉN AGRÍCOLA “INNOVAAGRO”**

Almacén situado en la calle García Moreno y Av. Mantilla, dedicado a la comercialización de productos agrícolas de calidad, dando a los clientes confianza y permitiendo que den un adecuado control a sus cultivos. Local nuevo en la ciudad de Bolívar, pero con el objetivo de ofrecer soluciones a las necesidades en el ámbito agrícola.



**Figura 16.** Almacén “Innovaagro Bolívar”

**Fuente:** (INNOVAAGRO BOLÍVAR, 2020)

## **ALMACÉN AGRÍCOLA “LA CASA DE LOS ABONOS”**

“La Casa de los Abonos” ofrece a todos sus clientes ubicados en 6 sucursales en la provincia del Carchi una gran variedad de productos agrícolas como son: insecticidas, fungicidas, herbicidas, fertilizantes, foliares, bombas de fumigar, productos veterinarios y balanceados. Además de brindar asesoría técnica en todo tipo de cultivo, siempre en la búsqueda de la fidelidad del cliente con un buen servicio al comprador.



**Figura 17.** Almacén “La Casa de los Abonos”

**Fuente:** (LA CASA DE LOS ABONOS, 2020)

### 1.3.2.2. Clientes

Los clientes son un aspecto principal de los stakeholders de la empresa es por eso que su satisfacción con los productos y servicios debe ser primordial para el crecimiento de la empresa y no solo en el aspecto de ingresos sino al igual en la participación en el mercado, ganando protagonismo, adquiriendo más clientes con el tiempo y logrando fidelización que permita durabilidad a la empresa.

El cliente se ha convertido en la figura predominante, por lo que se requiere para ello alcanzar su satisfacción plena, proporcionándole el producto o servicio que desea, en el momento apropiado, de forma rápida y eficaz, es decir, en el contexto de un servicio total y bajo estrictos estándares de calidad.

El cliente es hoy una fuente de información estratégica sobre la calidad del producto y del servicio, así, las políticas de marketing y de calidad, se centran en la satisfacción del cliente (Alonso, 2017, pág. 11).

“El Portal” tiene como clientes a agricultores con pequeñas, medianas y grandes extensiones de terrenos cultivados, personas que requieren de productos veterinarios, así como también el abastecimiento de otros almacenes, siempre brindando precios cómodos, alta calidad, avalados cada uno de los productos con el respectivo registro sanitario.

### **1.3.2.3. Proveedores**

Los productos adquiridos por “El Portal” provienen la mayoría de empresas importadoras de insumos agrícolas, pero también de productos de producción nacional. Cumpliendo con los requerimientos oportunos los cuales permitan el proceso de logística de compras adecuada ya que es fundamental el correcto proceder y las decisiones que tendrán un impacto para la microempresa.

Según Dueñas, Noguera, Juan, 2017: las decisiones que el departamento de compras toma son de vital importancia para el correcto funcionamiento de la empresa ya que dichas decisiones, de una forma u otra va a terminar repercutiendo en el producto final o servicio.

La microempresa se basa en un plan de compras que contiene aspectos tales como:

- **Análisis de abastecimiento:** consiste en la revisión del inventario sobre las existencias de seguridad de cada uno de los productos.
- **Especificaciones de mercadería:** conocer la demanda de productos por los clientes y abastecer el local con pedidos a los proveedores.
- **Elección de proveedor:** conlleva la elección del proveedor correspondiente analizando requisitos como:
  - Precio
  - Disponibilidad
  - Calidad,
  - Tiempo de entrega
  - Flete

- **Ética de adquisición:** una vez que se seleccionó el proveedor se realiza el pedido siguiendo los respectivos procedimientos.
- **Pago:** la microempresa y según el proveedor las formas de pago pueden ser: crédito, contado, transferencia o entrega de cheques a los vendedores de las grandes empresas.
- **Recepción de mercadería:** se recibe el pedido realizado anteriormente, revisando la cantidad de productos y el valor correcto de cada uno de ellos.

En la actualidad la entidad tiene relación comercial con los siguientes proveedores:

## **ECUAQUIMICA**

ECUAQUIMICA con sus 12 sucursales alrededor del país y oficina principal en José Santiago Castillo, Guayaquil. Trabaja para la vida con responsabilidad social, basados en el conocimiento, experiencia y el mejoramiento continuo; propiciando negocios exitosos con socios comerciales.

Este liderazgo está basado en el compromiso de todo el equipo humano que conforma la empresa, esto permite que los clientes, proveedores, colaboradores y otras partes interesadas tengan la seguridad de que cuentan con una “Mano Amiga” para alcanzar sus objetivos de una forma socialmente responsable (ECUAQUIMICA, s.f.).



**La mano amiga**

**Figura 18.** Logotipo ECUAQUIMICA

**Fuente:** (ECUAQUIMICA, s.f.)

## **FEBRES CORDERO S.A**

FEBRES CORDERO COMPAÑÍA DE COMERCIO S.A., también conocida en el ámbito comercial como «AFECOR» cuyo eslogan tradicional es: “Un mundo para el agro”, viene igualmente desde hace más de cuarenta años desarrollando efecto.

Con sus 9 oficinas en las ciudades de: Durán (Matriz), Quito, Babahoyo, Loja, Machala, Milagro, Portoviejo, Quevedo y Santo Domingo. Comercializa únicamente líneas de productos Agroquímicos, entre las cuales se pueden encontrar: Insecticidas de uso agrícola, Fungicidas, Herbicidas, Fertilizantes Foliare, Raticidas, Fijadores Humectantes, también equipos de uso agrícola como: Aspersores y Repuestos para bombas manuales (FEBRES CORDERO COMPAÑÍA DE COMERCIO S.A., s.f.).



**Figura 19.** Logotipo AFECOR S.A

**Fuente:** (FEBRES CORDERO COMPAÑIA DE COMERCIO S.A., s.f.)

## **SOLAGRO**

SOLAGRO es una empresa que conoce las necesidades del sector y busca ayudarlo, brindando soluciones técnicas a los problemas fitosanitarios a un costo más económico; ofreciendo así un soporte integral a sus necesidades. Todo esto con el objetivo de incrementar nuestro liderazgo en la solución de problemas agrícolas, como es el control de plagas, enfermedades, malezas, y en el área de salud y nutrición vegetal. Dirección: Solagro S.A. Km 11 1/2 vía Cumbayá Tumbaco, Sector el Arenal (SOLAGRO , s.f.).



**Figura 20.** Logotipo SOLAGRO

**Fuente:** (SOLAGRO , s.f.)

## **ADAMA**

Adama provee soluciones eficientes para los agricultores en toda la cadena de valor, incluyendo protección de cultivos, novedosas tecnologías agrícolas y áreas no agrícolas. Las oficinas se encuentran en Puerto Santa Ana, Manzana 1, Solar 8-1, Guayaquil y Calle de los Establos, Santa Lucía Alta, Quito – Cumbaya.

En el año 2013 la compañía ocupó el séptimo lugar a nivel mundial en la industria de protección de cultivos. Adama se caracteriza por su enfoque centrado en el agricultor y el desarrollo de productos, así como sus estrictos estándares de protección al medio ambiente y control de calidad (ADAMA, s.f.).



**Figura 21.** Logotipo ADAMA

**Fuente:** (ADAMA, s.f.)

## **AGROQUIM**

La empresa se especializa en la importación y comercialización de insumos para la agricultura. Agroquim dispone de oficinas en la ciudad de Quito y en la localidad de

Mocha, Tungurahua tiene su bodega principal que constituye el centro de distribución a nivel nacional (AGROQUIM, s.f.).



**Figura 22.** Logotipo Agroquim

**Fuente:** (AGROQUIM, s.f.)

La matriz de factores cercanos a la empresa “El Portal” permite presentar las entidades competidoras en el mercado de la ciudad de Bolívar, lo que permite realizar un análisis de la competitividad, componentes relevantes que permite un resultado que evidencie la posición de la empresa.

**Tabla 3.** Matriz perfil competitivo

Factores claves de éxito	Ponderación	Almacén El Portal		Almacén El Agricultor		Casa de los Abonos		Innovaagro Bolívar		Almacén Buena Esperanza	
		Calificación	Resultado ponderado	Calificación	Resultado ponderado	Calificación	Resultado ponderado	Calificación	Resultado ponderado	Calificación	Resultado ponderado
Portafolio de productos	0.05	3	0.15	4	0.2	4	0.2	3	0.15	4	0.2
Competitividad	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.1	3	0.15
Precios	0.2	4	0.8	4	0.8	4	0.8	2	0.4	3	0.6
Servicio al cliente	0.2	4	0.8	3	0.6	3	0.6	3	0.6	4	0.8
Calidad de producto	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4
Experiencia	0.2	4	0.8	4	0.8	3	0.6	2	0.4	4	0.8
Tecnología	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
Canales de comunicación	0.1	2	0.2	1	0.1	2	0.2	1	0.1	2	0.2
Participación en el mercado	0.05	3	0.15	4	0.2	1	0.05	3	0.15	3	0.15
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3.40</b>		<b>3.30</b>		<b>2.95</b>		<b>2.35</b>		<b>3.35</b>

Para el análisis del perfil competitivo los valores de las clasificaciones son: 1= debilidad alta, 2= debilidad baja, 3= fortaleza baja, 4= fortaleza alta.

Los resultados obtenidos después de la calificación de cada uno de las microempresas que tienen participación en el mercado se pueden evidenciar que dos de los competidores tienen aspectos relevantes semejantes a la empresa a investigar, es decir, alcanzaron puntaje cercano a “El Portal”. Lo que se puede decir que son una competencia fuerte a pesar de tener ventaja competitiva muy mínima, es importante reforzar mediante estrategias pertinentes que permita llevar una delantera en el mercado.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

#### **2.1.1 Definición de Planificación Estratégica**

Constantemente las empresas están a la expectativa de la competencia, de la manera de mantenerse en el mercado competitivo e implementar estrategias que sean útiles para lograr los objetivos de la empresa. En este contexto se puede decir que una estrategia es un plan de acción que comprende las metas y políticas internas de la organización con la finalidad de conseguir objetivos favorables a corto mediano y largo plazo.

De esta manera, las estrategias conllevan una planificación previa, analizando la situación de la empresa en el presente y las posibles debilidades con otras entidades, lo que permita cumplir con un fin previo planteo de escenarios los que permitan desarrollar dicha acción a favor ya sea interna y externa de la entidad que logre con lo deseado. En este sentido, la gerencia tiene expectativas de desempeño que concierne tanto a la dirección y control del proceso a ejecutar para los resultados que se obtendrán (Roncancio, 2018).

La Planificación Estratégica es una herramienta de gestión que permite constituir la labor y la dirección que debe seguir las organizaciones para alcanzar las metas predichas, teniendo presente los cambios y demandas que impone el entorno. En este sentido, es una herramienta fundamental para la toma de decisiones al interior de cualquier compañía. Así, la Planeación Estratégica es un ejercicio de formulación de planes de todas aquellas acciones y establecimiento de objetivos, especialmente, de los que conducirán a alcanzar estos objetivos que marcaran el futuro de la empresa (Roncancio, 2018).

### **2.1.2 Importancia de la Planificación Estratégica**

La Planificación Estratégica toma importancia para la organización cuando se toma ventaja competitiva uniendo las fortalezas internas y oportunidades exteriores para cumplir con los objetivos principales. Consiste en una guía en la que se maneja los colaboradores de la organización para desarrollar tareas de apoyo para cumplir con lo establecido.

Es así que, se lleva a cabo dentro de las acciones de la administración organizacional permitiendo que se establezcan las prioridades, enfocando energía y recursos en el fortalecimiento de las operaciones, asegurando que el equipo de trabajo se encuentre orientado a las metas comunes. También permite analizar los logros en función de los resultados esperados, a través de la evaluación y ajuste de la dirección de la organización como una reacción ante posibles cambios en las condiciones o contexto de trabajo (POPULAR-IMPULSA, 2018).

Con lo mencionado anteriormente, se pueden resumir en las siguientes razones de relevancia para la implementación de la planificación estratégica en:

- Identifica la situación actual de la empresa y la posición en el mercado
- Mejora procesos
- Oportunidad de utilizar los recursos oportunamente de acuerdo a las necesidades
- Permite la toma de decisiones de acuerdo a evidencias
- Reduce riesgo e incertidumbres
- Da apertura a la gerencia de pensar en el futuro de la empresa
- La implementación de estrategias da la oportunidad a obtener rentabilidad
- Está presente la comunicación para alcanzar resultados (POPULAR-IMPULSA, 2018).

### 2.1.3 Ventajas y Desventajas de la Planificación Estratégica

El conocimiento de la Planificación Estratégica es crucial para el crecimiento de la empresa en el mercado con ventajas favorables.

Es primordial, conocer la diferencia de ventajas y desventajas para que sea más des complicado la toma de decisiones de acuerdo a la capacidad de la organización para seguir un plan estructurado. Es por eso que se determina que el Plan Estratégico tiene mayores ventajas que limitaciones, a continuación, se mencionan las más relevantes:

### 2.1.4 Ventajas

- **Organizaciones proactivas:** un plan bien concreto ayuda a la organización a enfrentar cualquier cambio y a direccionarse en lo establecido para tener beneficios y la empresa convertirse en eficiente.
- **Establecer un sentido de dirección:** guía en una sola dirección a todos los colaboradores de una empresa, instituyendo políticas y metas que se ajusten a la misión y visión de la entidad.
- **Aumento de la eficiencia operativa:** un plan estratégico ayuda a la toma de decisiones de la gerencia y además de direccionar las actividades que se realizarán para cumplir con los objetivos propuestos.
- **Aumentar la cuota de mercado y la rentabilidad:** si se utiliza los recursos de la empresa de manera óptima permitirá que se emplee estrategias que pueden resultar en una ventaja competitiva en el mercado y además ganancias por tener dicha brecha.
- **Mayor durabilidad empresarial:** al tener una especie de ruta a la cual seguir se maneja la organización de manera más sustentada, es decir con aspectos claros da apertura a que la empresa pueda seguir en el mercado competitivo de manera perdurable (Stratec, 2019).

### 2.1.5 Desventajas

- **Dificultades de aplicación:** un plan estratégico al ser complicado requiere de paciencia y constancia. En muchos casos al no tener el mismo lenguaje de interpretación para todos quienes conforman la empresa se desemboca en malos entendidos y no tener claras las metas o acciones a tomar para tener resultados propicios.
- **Proceso que requiere mucho tiempo:** un plan estratégico al ponerlo en práctica no se obtiene resultados de inmediato. Es un proceso largo que requiere del talento humano y los suficientes recursos para su implementación y conseguir efectos.
- **Alto costo para las pequeñas y medianas empresas:** una planificación estratégica completa requiere de recursos específicos que pasan del presupuesto de empresas medianas y pequeñas o puede requerir la contratación de talento humano. Es importante ajustar un plan a las necesidades de cada tipo de empresa (Stratec, 2019).

## 2.2 DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

### 2.2.1 Análisis externo

Como primer paso que debe realizar una empresa es la planificación, antes de definir los objetivos clave, las estrategias necesarias y las acciones a tomar, se debe realizar el análisis estratégico. Para ello, la organización debe conocer el medio en el que está operando, identificar las debilidades y fortalezas y además las oportunidades y amenazas. El análisis estratégico se divide en externo e interno (Asensio del Arco Eva, 2019).

La empresa es totalmente dependiente de su entorno y su éxito depende en gran medida de cómo se relaciona con él, ya que de él toma los recursos que necesita (trabajadores, materias primas, energía, etc.) y entrega aquellos que produce (bienes y servicios, tecnología. Etc.) A la hora de tomar decisiones, la empresa deberá tener en cuenta tanto el comportamiento de los agentes que operan en su entorno como el efecto que sus

decisiones internas tendrán en su relación con el exterior. La empresa debe considerar las partes interesadas (Asensio del Arco Eva, 2019).

De este modo, la empresa actúa sobre el entorno y este sobre ella, condicionando sus decisiones. Se establece un proceso de adaptación continuo entre ambos. El análisis externo se ocupa de estudiar el entorno de la empresa.

Podemos definir el entorno como el conjunto de factores externos que condicionan las decisiones de la empresa, sobre los que puede influir, pero no controlar. Diferenciamos entre el entorno general y entorno específico (Asensio del Arco Eva, 2019, pág. 7)

**Entorno general:** es el medio externo de la empresa derivado del entorno socioeconómico. Afecta a todas las empresas, con independencia del sector o actividad al que pertenezcan. El entorno actual es dinámico, complejo e incierto. Para analizar el entorno se utiliza el análisis PETS, que son las iniciales de las cuatro variables que se tienen en cuenta (Argudo, 2018).

- Variables político-legales
- Variables económicas
- Variables sociales y demográficas
- Variables tecnológicas

**Entorno específico:** el entorno específico de la empresa está formado por un conjunto de factores que afectan a esta forma directa en función de sector en el que actúe. La empresa debe observar atentamente la evolución de su sector para así conocer los cambios que ese están produciendo en las fuerzas competitivas de este, puesto que de la competencia en el sector van a depender los beneficios de la empresa y su rentabilidad (Asensio del Arco Eva, 2019).

M. Porter establece las siguientes cinco fuerzas competitivas que determinan el grado de rivalidad entre las empresas de un sector:

- Grado de rivalidad
- Amenaza de entrada de nuevos competidores
- Amenaza de productos sustitutivos
- Poder negociador de los proveedores
- Poder negociador de los clientes (Asensio del Arco Eva, 2019, pág. 9).

### **2.2.2 Análisis interno**

El análisis interno es una investigación en el cual se identifican y valoran los diferentes elementos que constan dentro de una empresa.

Realizar un análisis interno tiene como objetivo conocer los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa e identificar sus fortalezas y debilidades, y así establecer objetivos en base a dichos recursos y capacidades, y formular estrategias que le permitan potenciar o aprovechar dichas fortalezas, y reducir o superar dichas debilidades (Carías, 2016).

El análisis interno consiste en el estudio o análisis de los diferentes factores o elementos que pueden existir dentro de un proyecto o empresa con el fin de:

- Evaluar los Recursos con que cuenta una empresa, para conocer su situación, y Capacidades,
- Detectar Fortalezas y Debilidades, de este modo, diseñar estrategias que permitan potenciar y aprovechar las fortalezas, y estrategias que posibiliten neutralizar o eliminar las debilidades.

- Conocer la posición y ventaja o viabilidad competitiva en el mercado de la organización (LA NACION, 2019).

## **2.3 DIRECCIÓN ORGANIZATIVA**

### **2.3.1 Declaración de la misión**

La misión de una empresa es lo que se pretende lograr con los principios establecidos que emanen de la filosofía empresarial (entendiendo por esta de manera generalizada el crecimiento sostenido, solidez financiera, enraizamiento social, edificios con propiedad, política de personal que busca que el empleado sienta la empresa como propia y todo ello con la clara orientación de dar el mejor servicio a los clientes”) que se plasma en un enunciado que recoge la declaración duradera del propósito de la actividad empresarial (Pardo, 2005).

La misión es de carácter socio económica cultural y su formulación (sujeta a revisión periódica) debe ser un concepto en sí misma, responder a la filosofía de empresa, los clientes o usuarios, los productos p servicios, las necesidades de la sociedad, la tecnología, el interés por la supervivencia, el crecimiento y rentabilidad, el interés por los empleados y por una imagen pública (Pardo, 2005, pág. 23).

Una buena misión de empresa, debe tener las siguientes características: debe ser clara y comprensible para todos los miembros de la empresa. No debe ser muy limitada que llegue a limitar el accionar de los miembros de la empresa, pero tampoco debe ser muy amplia que llegue a provocar confusiones sobre lo que hace la empresa. debe distinguir a la empresa de otras similares (Arturo, 2020).

Para formular la misión de una empresa, se debe tomar en cuenta los siguientes elementos:

- **Clientes:** ¿quiénes son los clientes actuales y potenciales?
- **Productos:** ¿cuáles son los principales productos o servicios que se ofrece?
- **Mercado:** ¿cuáles son los mercados?
- **Tecnología:** ¿cuál es la tecnología que existe en la empresa?
- **Interés por el crecimiento:** ¿hay el interés por alcanzar objetivos económicos?
- **Filosofía:** ¿cuáles son las creencias, valores o principios de la organización?
- **Capacidades:** ¿qué es lo que diferencia o cuál es la ventaja competitiva que se tiene en ese momento?
- **Interés por la imagen pública:** ¿nos preocupamos por asuntos sociales, comunitarios o ambientales? (Arturo, 2020).

### 2.3.2 Declaración de la visión

La visión de la empresa es un aspecto sustancial en la planificación estratégica es por eso que se la puede definir como: “la visión es una declaración que expresa los objetivos finales de la organización” (Riquelme, 2018).

Es muy importante para cualquier empresa tener una visión clara y alcanzable a largo plazo; la cual será la afirmación que guía a cada jefe, ejecutivo, gerente o empleado en la consecución del objetivo organizacional. Una declaración de visión va de la mano con la pregunta: ¿Cuál es la razón de ser de la empresa? y por lo general es una sola frase, una declaración inspiradora, memorable que expresa la posición deseada a largo plazo de la empresa. Una buena visión motiva a los empleados a hacer un esfuerzo adicional y por lo general resulta en un mayor rendimiento (Riquelme, 2018).

La declaración de la visión también implica que se necesitarán recursos, competencias y habilidades para lograr el objetivo futuro. De esta manera se orienta la toma de decisiones y asignación de recursos de manera más eficaz y con un norte claro (Riquelme, 2018).

### 2.3.3 Valores corporativos

Los valores corporativos son elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía, dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y la expectativa de los clientes y propietarios. Se puede entender como las características que se desarrollan como ventajas competitivas (Mejía, 2004).

Los valores son muy importantes para una empresa porque son grandes fuerzas impulsoras para realizar un trabajo bien hecho, sentirse parte de la empresa y trabajar por las mismas metas y objetivos. A continuación, se presenta algunas razones de por qué los valores son esenciales en una empresa:

- Permiten posicionar una cultura empresarial
- Marcan patrones para la toma de decisiones
- Sugieren topes máximos de cumplimiento en las metas establecidas
- Promueven un cambio de pensamiento
- Evitan los fracasos en la implantación de estrategias dentro de la empresa
- Se logra una baja rotación de empleados
- Se evitan conflictos entre el personal
- Facilitan la adaptación de los nuevos miembros a la empresa
- Hay mayor éxito en procesos de mejora continua (PI ASESORÍA, 2018).

Los valores corporativos se componen de tres elementos:

- El deseo o la voluntad: es el deseo legítimo del empresario por ser reconocido de una manera u otra, depende de la concepción de negocios, las inclinaciones y las aspiraciones.
- La estrategia: cuál es la orientación del negocio, como se quiere competir y posicionarse en la mente de los consumidores y de los competidores.

- El compromiso: las cosas que se deciden con la voluntad o con la reflexión (Mejía, 2004).

#### **2.3.4 Objetivos a largo plazo**

También denominados objetivos de alcance estratégico, es decir estos son los objetivos que la empresa que se plantea realizar con la finalidad de seguir ciertas estrategias. Estas estrategias representan las acciones que se deben tomar para lograr objetivos a largo plazo.

Los objetivos a largo plazo se dan a nivel de la organización, sirven para definir el rumbo de la empresa. Se hacen generalmente para un periodo de cinco años y dos años como mínimo y esto se hace de manera consecuyente; Cada objetivo estratégico requiere una serie de objetivos táctico (CARO, 2012).

Los objetivos a largo plazo brindan dirección, permiten la sinergia, ayudan en la evaluación, establecen prioridades, reducen la incertidumbre, minimizan los conflictos, estimulan el esfuerzo y ayudan en la asignación de recurso y el diseño de puesto (CARO, 2012).

Las características de los objetivos a largo plazo son los siguientes:

- Medibles
- Claros
- Alcanzables
- Desafiantes
- Realistas
- Coherentes (CARO, 2012).

### 2.3.5 Análisis FODA

El análisis FODA permite hacer un balance de la situación de una organización en un momento dado, con una óptica más prospectiva que retrospectiva. Se trata pues de analizar la situación de una estructura teniendo en mente sus perspectivas de futuro. El análisis FODA se centra a la vez en el funcionamiento interno (fortalezas y debilidades) y en el entorno externo (oportunidades y amenazas) de una organización (Speth, 2016).

- **Las fortalezas** son factores específicos en una organización que influye positivamente en su evolución y su posición competitiva. De forma general, se considera que las fortalezas son particularmente importantes ya que no caracterizan a la competencia. Así, el uso del análisis FODA permite señalar las ventajas competitivas que tiene una empresa con respecto a sus competidores (Speth, 2016).
- **Las debilidades** están igualmente vinculadas al funcionamiento interno de una organización, pero en general tienen un impacto negativo sobre su evolución y su posición competitiva. Es muy importante determinar de manera precisa las debilidades internas de una organización: esto permite trabajar en la mejora de los puntos afectados y reorientar las actividades para que sean menos vulnerables (Speth, 2016).
- **Las oportunidades** dependen del entorno externo de una organización. Se pueden explotar para mejorar su evolución y su posición competitiva. Tan pronto como esto se hace, se convierten en fortalezas que influyen favorablemente en el desarrollo de la organización (Speth, 2016).
- **Las amenazas** se encuentran también en el entorno externo de una organización. Su identificación es a menudo fruto de un trabajo de vigilancia estratégica. Cuando se detectan a tiempo, la organización puede anticiparse mejor a ellas y el impacto que tienen en el rendimiento se puede reducir o invertir (Speth, 2016).

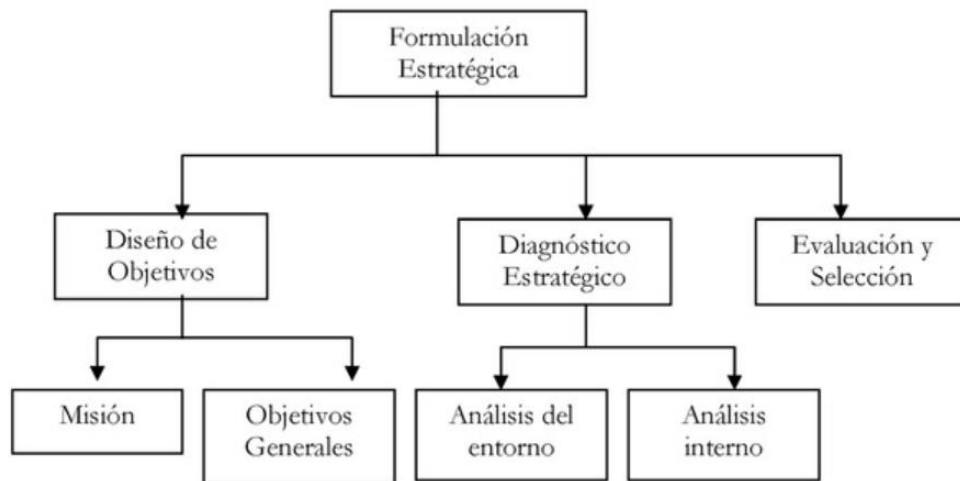
### 2.3.6 Formulación de estrategias

Se puede definir como estrategia a una acción a implementar para obtener una ventaja competitiva sobre los competidores, es decir, comprende previa información y necesidad de que la empresa deba tomar una decisión para que favorezca a la organización. Estas pueden ser estrategias internas y externas.

La formulación estratégica es la fase previa a la de implementación estratégica, en la cual se procede a ejecutar o poner en marcha la estrategia seleccionada o formulada.

La formulación estratégica se estructura en tres fases o etapas diferentes:

1. **Diseño del sistema de objetivos:** la empresa formula los objetivos a corto o largo plazo que desea alcanzar.
2. **Diagnóstico estratégico:** análisis de la situación externa (análisis del entorno) e interna (análisis interno) de la empresa.
3. **Evaluación y selección de estrategias:** identificación de las diferentes opciones estratégicas, análisis y evaluación de cada una de ellas y selección final de la estrategia más apropiada (Wolters Kluwer, s.f.).



**Figura 23.** Figura Etapas de formulación estratégica  
**Fuente:** (Wolters Kluwer, s.f.)

### 2.3.7 Plan operativo

El plan operativo anual es una herramienta para obtener un plan estructurado de actividades sobre la ejecución de la estrategia de la empresa en el período de un año o más (Plandisc, s.f.).

## 2.4 HERRAMIENTAS PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

### 2.4.1 Matriz de evaluación de los factores externos

La Matriz de evaluación de los factores externos EFE permite a los empresarios analizar y evaluar la información de aspectos del entorno de la empresa. Factores cuyo origen depende de aspectos ajenos a la organización. Estos son los factores tales como: demográficos, políticos, jurídicos, económicos, tecnológicos, sociales y ambientales (Shum, 2018).

La importancia de este análisis exhaustivo es que se pretende encontrar causas externas que a menor o mayor escala puedan afectar el entorno a la empresa y su operación en el mercado, al ser identificados dichos elementos la parte directiva se encargará de formular estrategias que puedan ajustarse y obtener un resultado positivo para la empresa.

Los pasos para realizar una matriz de evaluación de factores externos son los siguientes:

1. Hacer una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría externa.
2. Asignar un peso entre 0,0 (sin importancia) a 1,0 (muy importante) a cada uno de los factores (Arturo Calderón, 2019).
3. Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa nada importante (calificación = 1), poco importante (calificación = 2), importante (calificación = 3) o muy importante (calificación = 4) (Arturo Calderón, 2019).
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable. Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera (Arturo Calderón, 2019).

**Tabla 4.** Matriz de evaluación de factores externos

Factores		Peso	Calificación	Calificación Ponderada
<b>Amenazas</b>		<b>50%</b>		
A4	Políticas desleales por parte de los competidores	0,12	3	0,36
A3	Elevado nivel de corrupción pública	0,08	1	0,08
A6	Ingreso al mercado de productos de bajo costo y calidad (Productos chinos)	0,09	2	0,18
A5	Incursión de nuevos competidores	0,10	3	0,30
A7	Cambio de preferencias y necesidades del cliente	0,11	2	0,22
<b>Oportunidades</b>		<b>50%</b>		
O3	Periodo de inicio del año lectivo	0,11	2	0,22
O4	Bajo índice de deterioro de los materiales	0,08	3	0,24
O5	Crecimiento del mercado (Sector comercial)	0,12	4	0,48
O6	Alternativas de difusión publicitaria y comunicación	0,10	2	0,20
O7	Existen nuevos y mejores insumos, accesorios y suministros	0,09	3	0,27
<b>Totales</b>		<b>100%</b>		<b>2,55</b>

Calificar entre 1 y 4	4	Muy importante
	3	Importante
	2	Poco importante
	1	Nada importante

**Fuente:** (Arturo Calderón, 2019)

#### 2.4.2 Matriz de evaluación de los factores internos

La matriz de evaluación de factores internos Matriz EFI es un instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas (Briceño, 2018).

Los pasos para realizar una matriz de valuación de los factores internos son los siguientes:

1. Hacer una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna.

2. Asignar un peso entre 0,0 (no importante) a 1,0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa (Calderón, 2019).
3. Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos (paso 2) se refieren a la industria (la comparación entre empresas (Calderón, 2019).
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1,0 a un máximo de 4,0, siendo la calificación promedio de 2,5 (Calderón, 2019).

**Tabla 5.** Matriz de evaluación de factores internos

Factores		Peso	Calificación	Calificación Ponderada
<b>Debilidades</b>		<b>50%</b>		
D2	Falta de planeación	0,11	1	0,11
D6	Comunicación y coordinación interna no muy eficiente	0,10	2	0,20
D3	Inexistencia de sucursales	0,08	1	0,08
D4	Falta de sistemas de información	0,11	1	0,11
D7	Débiles políticas empresariales	0,10	2	0,20
<b>Fortalezas</b>		<b>50%</b>		
F1	Microempresa con cartera de clientes	0,13	4	0,52
F5	Capacidad de negociación, relacionamiento y contactos	0,08	3	0,24
F7	Renovación permanente de nuevos productos	0,10	4	0,40
F4	Compromiso del propietario con la microempresa (Visión del socio motivadora – Ambiente familiar)	0,08	3	0,24
F6	Ubicación de la microempresa	0,11	4	0,44
<b>Totales</b>		<b>100%</b>		<b>2,54</b>

Calificar entre 1 y 4	4	Fortaleza Mayor
	3	Fortaleza Menor
	2	Debilidad Menor
	1	Debilidad Mayor

**Fuente:** (Arturo Calderón, 2019)

### 2.4.3 Matriz del perfil competitivo

La Matriz de Perfil Competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los factores de una Matriz de Perfil Competitivo incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades (Cepeda, s.f.).

Entre los elementos que constituyen la matriz son:

- **Los Factores Claves o Determinantes para el Éxito** son las áreas claves, que deben llevarse al nivel más alto posible de excelencia para que la empresa tenga éxito.

- **El Peso en la Matriz o ponderación:** es un número que indica la importancia que tienen el factor en la empresa. oscila entre 0,0 (poca importancia) a 1.0 (alta importancia) (Cepeda, s.f.).
- **El Rating o calificación:** se refiere a lo bien que lo están haciendo las empresas en cada área. Van desde 4 a 1, en donde cada valor significa:
  - 1: Gran debilidad
  - 2: Debilidad menor
  - 3: Fuerza menor
  - 4: Gran fortaleza (Cepeda, s.f.).
- **Puntaje o resultado ponderado:** es el resultado de la multiplicación del peso por el rating. Cada empresa recibe una puntuación en cada factor (Cepeda, s.f.).

**Tabla 6.** Matriz de perfil competitivo

Factores críticos para el éxito	Compañía Muestra			Competidor 1		Competidor 2	
	Peso	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
Participación en el mercado	0,20	3	0,6	2	0,4	2	0,4
Competitividad de precios	0,02	1	0,2	4	0,8	1	0,2
Posición financiera	0,4	2	0,8	1	0,4	4	1,6
Calidad del producto	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Lealtad del cliente	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
<b>Total</b>	<b>1,0</b>		<b>2,3</b>		<b>2,2</b>		<b>2,8</b>

**Fuente:** (ISOTools, 2015)

#### 2.4.4 Matriz FODA

El diagnóstico situacional FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta que posibilita conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una organización, a partir del análisis de esas cuatro variables principales, con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio. Las estrategias de una empresa deben surgir de un proceso de análisis y concatenación de recursos y fines, además ser

explícitas, para que se constituyan en una “forma” viable de alcanzar sus objetivos (Ramírez Rojas, 2017).

Es importante este análisis si se intenta que las estrategias ayuden a la organización a tener una ventaja competitiva en el mercado. La competitividad de una organización se sustenta en la capacidad que tiene la empresa de generar bienes tangibles y además preservar aquellos recursos intangibles que conlleva el buen funcionamiento del negocio y le permita incrementar su posición frente a los competidores.



**Figura 24.** Matriz de análisis FODA  
**Fuente:** (Espinosa, 2013)

## 2.5 PRESUPUESTO

El Presupuesto es la herramienta que se utiliza para conocer con anticipación los ingresos y gastos que se tendrán en un determinado periodo de tiempo (usualmente 1 año). Realizar un presupuesto es importante para la toma de decisiones, sea para la puesta en marcha de un negocio o empresa, o para el inicio de un proyecto; permite identificar, determinar y gestionar los recursos que se emplearán para el cumplimiento de metas planeadas, de forma que sea óptimo y eficiente (Verona, 2020).

En el Presupuesto se establecen los gastos que van a ser afrontados por el desarrollo del negocio, tanto en el inicio como en la marcha mensual (Verona, 2020).

Un presupuesto en la empresa sirve para los siguientes aspectos:

- **Saber cuánto dinero se ganará:** los ingresos que tienen la organización para destinar a los gastos.
- **Destinar las ganancias:** una vez conocidas las ganancias se destinará a la cuenta de gastos y lo que será para la maximización del patrimonio.
- **Manejo adecuado de finanzas:** dividir cada rubro para las cuentas pertinentes de la empresa para la eficiencia y el destino oportuno de los recursos.
- **Métodos para alcanzar los objetivos:** cuando se destina los ingresos a beneficios y gastos se busca la manera de cumplir con los objetivos a corto y largo plazo (Verona, 2020).

Los tipos de presupuestos más comunes en las empresas son los siguientes:

- **Presupuesto de flujo de caja:** es el que se realiza para pequeños negocios. Se delimita un periodo corto de tiempo que será como máximo un mes y desglosar con detalle los ingresos y los gastos. De esta forma se comprueba la viabilidad del negocio.
- **Presupuesto de producción:** esta clase de presupuesto es la más utilizada en las operaciones de compraventa. Se trata de que el vendedor de un producto o servicio presenta al posible comprador un documento donde figuran los detalles del coste de producción.
- **Presupuesto de ventas:** este es una variable del presupuesto de flujo de caja. El presupuesto de venta se detallan todas las cantidades y se presenta el balance final de resultados o beneficios.
- **Presupuesto operativo:** es el que recoge la previsión futura de la actividad de la empresa y se realiza teniendo en cuenta el máximo posible de variables externas (Gestion.org, 2018).



**Figura 25.** Proceso para realizar un presupuesto  
**Fuente:** (Coello, 2015)

## 2.6 ANÁLISIS FINANCIERO

El análisis financiero de una empresa permite interpretar de manera práctica la información mostrada en los estados financieros (estado de situación financiera y estado de resultado integral), para la realización de un diagnóstico sobre la situación actual y las perspectivas de una organización (Profima, 2018).

De este modo, con el análisis financiero se busca traducir en un lenguaje estratégico y comprensible, cuál es la situación real de una empresa, a partir de lo obtenido en los estados financieros. Con esta información, las organizaciones están en capacidad de tomar decisiones estratégicas de manera sistemática y adecuada, para su sostenibilidad en el mercado y la definición de objetivos de corto, mediano y largo plazo (Profima, 2018).

El análisis financiero de una empresa se divide en dos diferentes estudios los cuales son:

- **La perspectiva horizontal**, que permite ver cómo ha evolucionado período a período, o año a año, las principales variables de los Estados Financieros. Es decir, cómo evolucionan las ventas, los activos, la certera, las utilidades, etc. Lo que permite identificar las tendencias de las variables y encontrar factores que afecten a la toma de decisiones anulando el impacto negativo a la empresa (Profima, 2018).
- **La perspectiva vertical**, en donde se hace un análisis de cómo participan las utilidades como porcentaje de las ventas, o cada rubro de los activos, pasivos o patrimonio como un porcentaje del activo o de sus respectivos grupos (Profima, 2018).

En el análisis de aspecto vertical, existe varios indicadores, que permiten analizar la situación financiera de la empresa desde cuatro frentes o grupos:

- La liquidez o disponibilidad de efectivo en el corto plazo.
- La rotación o actividad, que analiza la eficiencia de la empresa en el manejo de sus recursos de operación o capital de trabajo.
- El endeudamiento o relación entre el capital propio y los recursos de terceros.
- La rentabilidad o capacidad de generación de ganancias en relación con los recursos que dispone (Profima, 2018)

## **CAPÍTULO III. ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA “EL PORTAL”**

### **3.1 VALORES CORPORATIVOS**

#### **3.1.1 Misión**

“Somos una empresa que impulsa el desarrollo económico del sector agropecuario del cantón Bolívar, ofreciendo insumos agrícolas y ganaderos de calidad, con precios competitivos y con un personal altamente calificado y comprometido para brindar un excelente servicio a nuestros clientes”.

#### **3.1.2 Visión**

“Ser para el 2023 una de las mejores empresas comercializadoras de insumos agrícolas y ganaderos del norte del país.”

#### **3.1.3 Código de ética de la empresa**

Con el fin de que la empresa cuente con una cultura empresarial propia al exponer hacia el mercado en general sus normas, principios o conducta así mismo como de las actitudes y aptitudes que la empresa ofrece al cliente logrando características distintivas para fortalecer su posicionamiento en el mercado y alcanzar características competitivas propias de la empresa que surgirán cuando el mercado en general lo perciba obteniendo que los clientes reconozcan los valores y los aprecien llegando a distinguirse como algo diferente que desean tener por parte se la oferta a más del producto adquirido.

## Principios

- **Ofrecer un servicio de calidad:** La empresa estará comprometida con todos sus clientes para brindar un producto de calidad, cumpliendo con los pedidos a tiempo y efectividad en la entrega.
- **Mejoramiento continuo:** Buscar una perfección continúa en todos sus procedimientos, desde la recepción de sus pedidos, hasta el despacho del producto; todo esto con el afán de un mayor crecimiento de la empresa.
- **Constancia en el cumplimiento de metas y objetivos:** Todos los miembros de la empresa estarán comprometidos a cumplir con las metas y objetivos de la misma.
- **Organización y planificación en sus actividades:** La empresa manejará sus procedimientos en base a una clara ordenación y una correcta programación de todas sus actividades, para el correcto funcionamiento de la misma.
- **Puntualidad en la entrega del servicio:** Ofrecer una atención de calidad a sus distribuidores y clientes, ofreciendo sus productos a tiempo y de esta manera crear fidelidad con los clientes.
- **Compromisos:** Generador de positivas actitudes y conductas en la empresa y hacia los vendedores.
- **Comunicación:** Mantener relaciones claras a través de canales de comunicación adecuados para crear relaciones de largo plazo con los clientes y proveedores.
- **Orientación al cliente:** El cliente es la prioridad, por lo que es importante satisfacer los gustos y necesidades de los clientes, siempre enfocando para ellos todas sus preferencias.

## Valores

- **Responsabilidad:** Aplicar técnicas modernas de ventas, con capacitaciones de marketing; contribuyendo al desarrollo sostenible y equilibrado de la organización, para utilizar de forma sostenible los recursos de la empresa.
- **Integridad:** Realizar un trabajo con honestidad y transparencia, basado en normas claras y permanentes.
- **Perseverancia:** Ser constantes con el cumplimiento tanto de sus funciones; como de los objetivos de la empresa. Sólo con perseverancia se alcanzarán los objetivos planteados.
- **Respeto:** Con todos y cada uno de los miembros de la empresa y con todos los agentes externos a la misma, de esta manera se reflejará en las ventas el servicio que se está brindando. El respeto se acoge siempre a la verdad y crea un ambiente de seguridad y cordialidad, por lo que reconoce la autonomía de cada ser humano y acepta el derecho a ser diferente.
- **Honestidad:** Elaborar todas y cada una de las actividades dentro de la empresa; hacia el cliente con transparencia y rectitud, siendo justo e imparcial en cada decisión que se presente.
- **Trabajo en equipo:** Coordinar las actividades dentro de la empresa, para brindar satisfacción a clientes nuevos y permanentes, siempre enfocados a lograr los objetivos en común.
- **Ética:** Es importante actuar dentro de las actividades de la empresa con ética, esto se reflejará en su crecimiento.

- **Calidad:** Entregar un producto satisfactorio para el cliente a precios accesibles y acorde a sus necesidades sin descuidar la cordialidad en la atención en la atención brindada.

### 3.2 CADENA DE VALOR

El análisis de la cadena de valor de la empresa permite identificar los aspectos de relevancia para que la empresa realice sus operaciones. Dicho modelo simplifica las actividades necesarias para agregar valor al producto o servicio que se ofrece al cliente.

Cada eslabón que conforma la cadena es indispensable para que la empresa siga una guía de trabajo y además otorgue procedimientos a beneficio de la organización.

La cadena de valor se divide en actividades primarias y secundarias, dichas se dividen por el enfoque al que se apegan.

#### 3.2.1 Actividades Primarias

Las actividades primarias se enfocan en la elaboración o gestión de entrega del producto, es decir, son indispensables en el giro del negocio, sin dichas actividades es nulo el funcionamiento de la empresa.

Las actividades primarias que posee la empresa son las que se detallan a continuación:

- **Logística interna:** esta actividad se encarga de gestionar los inventarios y almacenar la mercadería con las medidas adecuadas y de acuerdo al tipo de producto que pertenece.
- **Gestión comercial:** son todas las acciones que se realizan para vender un producto desde el pedido hasta la entrega del producto.

- **Logística externa:** se encarga de preparar el pedido, revisando la cantidad de cada uno de los productos, el estado y que cumpla con el adecuado empaquetado.
- **Marketing:** actuaciones respecto a la promoción, publicidad y conocimiento de productos.
- **Servicio/Post venta:** conjunto de actividades que gestionan los reclamos, recomendaciones y quejas, se encarga de dar seguimiento a los requerimientos y fidelización del cliente.



**Figura 26.** Actividades primarias de la empresa

### 3.2.2 Actividades Secundarias

Las actividades secundarias dan soporte a las actividades primarias, agregan valor a las actividades necesarias para la operación de la empresa.

Se puede definir como actividades secundarias de la empresa a las que se encuentran en el siguiente listado:

- **Infraestructura de la empresa:** se relaciona a la dirección y planificación estratégica.
- **Administración de los recursos humanos:** gestiona las capacitaciones, analiza el desempeño laboral, selección de nuevo personal y solución de conflictos de los puestos de trabajo.
- **Sistemas de información:** comprende el manejo de información de uso recurrente de la empresa, sistemas informáticos como herramientas necesarias.
- **Compras:** conjunto de actividades y políticas de compra, abastecimiento de stock y relación con los proveedores.



**Figura 27.** Actividades Secundarias Cadena de Valor

### 3.3 POLÍTICAS ORGANIZACIONALES

Las políticas organizacionales se basan en los objetivos principales de la empresa y sirven como guía para constituir la manera de accionar en las operaciones de la organización y dar garantía de que los procedimientos se enfocan en dar resultados de calidad. Se puede mencionar que es la limitación de las acciones a tomar sujetas a las normas de la entidad.

Dichas normas están escritas y es información documentada para el uso y estudio de los trabajadores. Por esta razón es la base que constituye el desarrollo de programas, métodos y procedimientos.

### **3.3.1 Para empleados**

1. Es obligación de todos los trabajadores cumplir las instrucciones, órdenes o prohibiciones impartidas por el empleador, mediante circulares o disposiciones verbales, sobre todo cuando ellas se refieren a normas de procedimiento
2. La responsabilidad de los trabajadores es cumplir con el horario laboral, el cual comprende 8 horas diarias, 5 días a la semana.
  - 2.1. El horario de trabajo inicia a las 7:00 a.m. y termina a las 16:00 pm con derecho a una hora de trabajo.
  - 2.2. El trabajador que no cumpla con el horario debe presentar un documento escrito que detalle la razón por la que no se asistió a la jornada laboral.
  - 2.3. Se contabilizará los atrasos, siendo permitido la cantidad de tres, una vez pasado este número se procede a descontar lo proporcional de horas no trabajadas con la cuantía total a pagar.
3. Se debe asistir al puesto de trabajo con buena presencia e higiene personal adecuada.
4. Al iniciar las actividades se debe portar el mandil, equipo de seguridad y protección.
5. Atender llamadas exclusivamente por requerimientos de productos, consultas y quejas de los clientes.
6. Las llamadas personales deben ser autorizadas por el supervisor inmediato.
7. El uso de redes sociales o cualquier otro tipo de aplicaciones de celular está prohibido mientras transcurre el horario laboral.
8. Sin autorización expresa del Gerente Propietario del Almacén, ningún trabajador podrá laborar en horas suplementarias o extraordinarias, salvo los casos de fuerza mayor, producidos por un inminente peligro para la vida de los trabajadores o para la integridad de las instalaciones, equipos y bienes de la empresa.
9. Tener buena actitud al momento de dirigirse a un cliente, con tono de voz adecuado y predisposición a atender las necesidades del consumidor.

10. La información de cualquier aspecto referente a la empresa es únicamente de uso interno, no se tolerará la divulgación de información.
11. Prohibido hacer uso de recursos pertenecientes a la organización para uso personal.
12. No se permite hacer publicidad, anuncios e invitaciones de índole personal.
13. Se prohíbe la realización de negocios propios dentro de la empresa, peor aún con productos de inventario para beneficio particular.
14. No es permitido la divulgación de información inapropiada o información inventada que pueda perjudicar a la entidad o algún integrante del grupo de trabajo.
15. La inasistencia será comunicada mediante correo electrónico y con 24 horas de anticipación.
16. El trabajador tiene derecho a un solo periodo de vacaciones al año, la cantidad de días serán determinadas según los años que se ha trabajado en la empresa.
17. Se rige a lo que dicta el código de trabajo respecto a temas como: nacimiento de hijos (hombres), licencia post natal (mujeres).
18. Los trabajadores no serán responsables de los daños ocasionados por caso fortuito o fuerza mayor, ni los provenientes de la mala calidad de los materiales o artículos. Pero, en caso de comprobarse que los daños y deterioros en los bienes han sido causados por negligencia, descuido o defectuoso uso de ellos, el trabajador estará obligado a pagar tales daños o efectuar las reparaciones necesarias, incluso en horas fuera del horario normal.
19. Se tendrá una constante comunicación con quienes conforman la organización, reportando algún desperfecto, problema y quejas por parte de los clientes.
20. Las actuaciones de los empleados se deben regir al código de ética que existe dentro de la empresa.
21. Encender las luces solo cuando sea necesario.
22. Cuidar todos los bienes tangibles que existe dentro de las instalaciones de la empresa.
23. Mantener limpio el puesto de trabajo y en general el local en donde se realiza las actividades comerciales.
24. Todo el personal debe desempeñar su trabajo con responsabilidad, precautelando la imagen de la empresa y bajo la supervisión del gerente propietario.
25. Cumplir con las funciones del puesto de trabajo al que pertenece.
26. Comunicar al Gerente Propietarios acerca de alguna irregularidad que pueda afectar a la organización o a uno de sus empleados.

### **3.3.2 Para clientes**

1. La información otorgada por el cliente será sometida a uso exclusivo de la empresa
2. Al momento de encontrar una falla en el envase del producto, este debe ser devuelto dentro de las 12 horas para ser intercambiado por otro de buen estado o devolución del dinero.
3. El horario de atención al público del almacén comprende desde las 7:00 a.m. hasta las 20:00 p.m.
4. Podrán ser clientes las personas naturales, jurídicas o quienes se dediquen a la actividad agrícola o requiera de productos pecuarios, sin limitación alguna.
5. Se permite las recomendaciones, quejas o reclamos, ya sea por el servicio o los productos entregados.
6. Los medios para solicitar un pedido son a través de correo electrónicos, de forma verbal o escrita.
7. Se otorga la factura correspondiente por cada compra realizada del cliente.
8. La gestión de satisfacción al cliente se basa en políticas de calidad de la organización y normas internacionales, garantizando el cumplimiento de requisitos.
9. Las formas de pago por concepto de compra de productos se realizarán con efectivo, transferencia y cheque.
10. En el caso de surgir algún conflicto interés entre clientes, la empresa mantendrá neutralidad sin dar preferencia a alguna de las partes involucradas.

### **3.3.3 Para proveedores**

1. Todos los proveedores serán sujetos a un proceso de selección para ser parte de la base de datos de la empresa.
2. Se espera que los proveedores tengan buena conducta con el servicio que presta, apegado a los valores corporativos de la empresa.

3. El interés de la empresa es que los proveedores tengan lealtad y compromiso con cumplir con los requerimientos.
4. Almacén “El Portal” brinda las mismas oportunidades para que proveedores nuevos ofrecen sus productos y servicios.
5. En todo el servicio que presentan los proveedores se demostrará total transparencia en su gestión.
6. Los proveedores de la empresa deben entregar a tiempo los pedidos, cumpliendo estándares de calidad y apegándose a los valores de la organización.
7. El horario de cobro de facturas a crédito se realizará los días jueves y viernes en el horario comprendido de 11:00 a.m. hasta 16:00 p.m.
8. Se prohíbe ofrecer regalos materiales y monetarios para ser seleccionados en pedidos de la empresa.
9. Cumplan con la normativa y alejándose de alguna práctica de corrupción.
10. Se debe proporcionar un recibo de caja por los valores pagados periódicamente.
11. Los pedidos serán a base del portafolio de productos de la empresa a la que se va a comprar. Productos que sean ajenos a esta empresa no serán considerados para toma de decisión del pedido.
12. Se prohíbe pretender aumentar precios para beneficio personal.
13. Cada proveedor será responsable de contabilizar los valores otorgados periódicamente por concepto de pago de mercadería.
14. Es indispensable la entrega física o electrónica de la factura respectiva al momento de entrega de mercadería.
15. La entrega de mercadería se realizará en el área de descarga del almacén, los responsables deben dar evidencia de la cantidad de los productos y estado en el que se encuentran.
16. Los pedidos no deben ser entregados no más de 48 horas laborables.
17. Se adjudicará el despacho de productos a responsables del local, con respectiva firma de entregado para verificar la adecuada entrega de los mismos.
18. Los proveedores cada cierto tiempo serán evaluados a base de criterios de análisis de desempeño en el transcurso del tiempo de trabajo con el almacén.
19. “El Portal” valorará a dichos proveedores comprometidos con la Responsabilidad Social Empresarial, preservación del medio ambiente y las buenas prácticas de calidad, teniendo un modelo de sostenibilidad y eficiencia.

20. Al tener queja so reclamos los proveedores tomarán acciones correctivas que garanticen que dichas deficiencias no vuelvan a repetirse.

### **3.4 PLANEACIÓN**

#### **3.4.1 Objetivos a largo plazo**

- Comprar un camión para distribución in situ a los clientes para el año 2023.
- Importar una línea de abonos foliares para obtener la ventaja en costos ante los competidores para el año 2023.
- Expandir para el año 2024 las ventas a todas las provincias del país.
- Inaugurar en el año 2025 una nueva sucursal para cubrir mercados de diferentes tipos de cultivos.

#### **3.4.2 Objetivos a corto y mediano plazo**

##### **Departamento de Finanzas**

- Llevar el registro de los movimientos financieros.
- Realizar el presupuesto anual de la empresa.
- Reducir un 10% los gastos de la empresa cada trimestre.
- Presentar los estados financieros.

##### **Departamento de Asesoría Técnica**

- Visitar al 80% de los clientes que requieren de asesoría técnica.
- Realizar capacitaciones sobre manejo de todo tipo de cultivos.

- Buscar nuevos mercados en provincias cercanas a la matriz.
- Reportar mediante informes el estado de las plantaciones de los clientes visitados.

### **Departamento de Marketing y Ventas**

- Incrementar las ventas en un 5% en los próximos 6 meses.
- Restructurar la página web de la empresa con opción de pedidos en línea.
- Mantener canales de comunicación para mejorar el acercamiento con el cliente.
- Incentivar la compra de productos mediante la publicidad y promociones atractivas.
- Monitorear el servicio al cliente mediante encuestas de satisfacción.

### 3.4.3 Planificación estratégica

**Tabla 7. Matriz Planificación Estratégica**

<b>LÍDER DE PROYECTO:</b>	Pilar Irene Noriega Rodríguez
<b>APOYO DEL PROYECTO:</b>	Luis Quelal, Walter Guerrero, César Tuffiño

<b>ÁMBITO:</b>	Gerente General
----------------	-----------------

<b>ESTRATEGIAS:</b>	4
<b>AVANCE DE ESTRATEGIAS:</b>	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:	
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%				
1	Comprar un camión para distribución in situ a los clientes para el año 2023.	1	Realizar estudios sobre la demanda de entregas a lugar de trabajo.	Pilar Irene Noriega Rodríguez	jun.-21	dic.-21	X					X					0%	Recurso Propio		
		2	Análisis de sectores de mayor demanda	Pilar Irene Noriega Rodríguez	jun.-21	dic.-21	X					X						0%	Recurso Propio	
		3	Cotizar camión en varias agencias.	Pilar Irene Noriega Rodríguez	jun.-21	dic.-21	X					X						0%	Recurso Externo	Información de agencias de vehículos
		4	Buscar el financiamiento para el activo	Pilar Irene Noriega Rodríguez	jun.-21	dic.-21	X					X						0%	Recurso Externo	Datos de entidades financieras
Número de actividades en la estrategia:		4														% DE AVANCE ESTRATÉGICO:	0%			
2	Importar una línea de abonos foliares para obtener la ventaja en costos ante los competidores para el año 2023.	5	Análisis de mercado internacional de foliares	Pilar Noriega/César Tuffiño	jun.-21	dic.-21	X					X					0%	Recurso Propio		
		6	Infomarse de los aranceles y normas de aduanas	Pilar Noriega/César Tuffiño	jun.-21	dic.-21	X					X					0%	Recurso Externo	Dato de Servicio Nacional de Aduana del Ecuador	
		7	Realizar un estudio de factibilidad	Pilar Noriega/César Tuffiño	jun.-21	dic.-21	X					X					0%	Recurso Propio		
		8	Elegir el mejor proveedor de productos	Pilar Noriega/César Tuffiño	jun.-21	dic.-21	X					X					0%	Recurso Propio		
Número de actividades en la estrategia:		4														% DE AVANCE ESTRATÉGICO:	0%			
3	Expandir para el año 2024 las ventas a todas las provincias del país.	9	Realizar estudios de mercado para saber la demanda de los clientes.	Pilar Noriega/César Tuffiño/Luis Quelal	jun.-21	dic.-21	X					X					0%	Recurso Propio		
		10	Adquirir mercadería suficiente	Pilar Noriega/César Tuffiño/Luis Quelal	jun.-21	dic.-21	X					X					0%	Recurso Propio		
		11	Incrementar capital de la empresa	Pilar Noriega/César Tuffiño/Luis Quelal	jun.-21	dic.-21	X					X					0%	Recurso Propio		
		12	Promocionar la empresa mediante promociones y cartera de productos	Pilar Noriega/César Tuffiño/Luis Quelal	jun.-21	dic.-21	X					X					0%	Recurso Propio		
Número de actividades en la estrategia:		4														% DE AVANCE ESTRATÉGICO:	0%			
4	Inaugurar en el año 2025 una nueva sucursal para cubrir mercados de diferentes tipos de cultivos.	13	Análisis de mercado donde se va a situar la sucursal.	Pilar Noriega/César Tuffiño	jun.-21	dic.-21	X					X					0%	Recurso Propio		
		14	Realizar un plan para reclutar nuevos trabajadores.	Pilar Noriega/César Tuffiño	jun.-21	dic.-21	X					X					0%	Recurso Propio		
		15	Mantener un control de calidad de los productos ofertados.	Pilar Noriega/César Tuffiño	jun.-21	dic.-21	X					X					0%	Recurso Externo	Control con los proveedores	
		16	Tener eficacia en la operación de la sucursal.	Pilar Noriega/César Tuffiño	jun.-21	dic.-21	X					X					0%	Recurso Propio		
Número total de actividades:		4														% DE AVANCE TOTAL:	0%			

**Elaborado por:**

Pilar Irene Noriega Rodríguez  
Gerente General

**Revisado por:**

César Tuffiño - Gerente de Finanzas  
Luis Quelal - Gerente de Marketing y Ventas  
Walter Guerrero - Gerente de Asesoría Técnica

**Aprobado por:**

César Tuffiño - Gerente de Finanzas  
Luis Quelal - Gerente de Marketing y Ventas  
Walter Guerrero - Gerente de Asesoría Técnica

**Tabla 8.** Matriz factores externos (EFE)

<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>PUNTUACIONES</b>
	1	Nuevos productos agroquímicos con protección del medio ambiente	0.10	2	0.20
	2	Implementación de tecnología en el negocio	0.15	3	0.45
	3	Incentivos a las empresas por parte del Estado	0.15	4	0.60
	4	Demanda de productos agrícolas	0.25	4	1.00
	5	Facilidad de créditos por parte de entidades financieras	0.20	4	0.80
	6	Servicios personalizados e innovación de productos	0.15	3	0.45
			1.00		2.25
	<b>AMENAZAS</b>		<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>PUNTUACIONES</b>
	1	Aparición de nuevos competidores en el mercado	0.25	3	0.75
2	Aumento de los aranceles en las importaciones de insumos agrícolas	0.10	1	0.10	
3	Ataque de plagas desconocidas	0.20	2	0.40	
4	Migración del campo a la urbe	0.15	2	0.30	
5	Contaminación de canales de riego	0.10	2	0.20	
6	Baja demanda de compra de alimentos agrícolas	0.20	4	0.80	
		1.00		2.55	

**Tabla 9.** Matriz factores internos (EFI)

<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>FORTALEZAS</b>		<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>PUNTUACIONES</b>
	1	Experiencia en el giro de negocio	0.20	4	0.80
	2	Variedad de productos	0.20	3	0.60
	3	Productos de calidad y seguridad de uso	0.20	2	0.40
	4	Confiabilidad de proveedores (Facilidad de pago)	0.10	1	0.10
	5	Clientes fijos	0.15	3	0.45
	6	Infraestructura en buen estado	0.15	2	0.30
			1.00		2.65
	<b>DEBILIDADES</b>		<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>PUNTUACIONES</b>
1	Deficiencia en el manejo, registro y actualización del inventario	0.4	4	1.60	
2	No existe definición de funciones	0.2	2	0.40	
3	Escasez de estrategias	0.4	3	1.20	
4	No se tiene actualizada la página web de la empresa	0.2	2	0.40	
5	Inexistencia de planeación de procesos	0.2	2	0.40	
6	Falta de personal	0.2	3	0.60	
		1.00		2.60	

**Tabla 10. Matriz FODA**

		FACTORES INTERNOS	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
MATRIZ FODA ALMACÉN AGROPECUARIO "EL PORTAL"		Experiencia en el giro de negocio	Deficiencia en el manejo, registro y actualización del inventario
		Variedad de productos	No existe definición de funciones
		Productos de calidad y seguridad de uso	Escasez de estrategias
		Confiabilidad de proveedores (Facilidad de pago)	No se tiene actualizada la página web de la empresa
		Clientes fijos	Inexistencia de planeación de procesos
		Infraestructura en buen estado	Falta de personal
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	<p>Aumentar la participación en el mercado ofreciendo descuentos a clientes de la zona por grandes pedidos</p> <p>Elaborar el Plan de Gestión de Talento Humano</p> <p>Garantía de productos y servicios</p>	<p>Desarrollar una campaña publicitaria local para captar mayor cantidad de clientes</p> <p>Elaborar el Modelo Administrativo del Almacén</p> <p>Establecer Modelos financieros para determinar rentabilidad del almacén</p> <p>Establecer Modelos y procesos administrativos del Almacén</p> <p>Establecer el Modelo Contable del Almacén Agrícola "El Portal"</p>
	Nuevos productos agroquímicos con protección del medio ambiente		
	Implementación de tecnología en el negocio		
	Incentivos a las empresas por parte del Estado		
	Demanda de productos agrícolas		
	Facilidad de créditos por parte de entidades financieras		
	Servicios personalizados e innovación de productos		
	AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
	Aparición de nuevos competidores en el mercado	<p>Promociones de las ventajas competitivas de los productos agroquímicos: marca, calidad, fijación, ecológicos e implementando servicios adicionales para los clientes como entrega a domicilio.</p>	<p>Destacar de los competidores , ofreciendo a los clientes productos y servicios de calidad a precios competitivos que cumplan sus requerimientos.</p> <p>Publicidad del producto ( banners, spots publicitarios)</p> <p>Establecer Plan comercial</p> <p>Establecer un Plan de Marketing</p>
	Aumento de los aranceles en las importaciones de insumos agrícolas		
Ataque de plagas desconocidas			
Migración del campo a la urbe			
Contaminación de canales de riego			
Baja demanda de compra de alimentos agrícolas			

### 3.4.4 Planificación operativa (POA) y Táctica

**Tabla 11. Matriz Planificación departamento de Finanzas**

<b>LÍDER DE PROYECTO:</b>	César Tufiño
<b>APOYO DEL PROYECTO:</b>	Pilar Noriega, Luis Quelal

<b>ÁMBITO:</b>	Finanzas
----------------	----------

<b>ESTRATEGIAS:</b>	4
<b>AVANCE DE ESTRATEGIAS:</b>	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD				% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:		
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%				100%	
1	Llevar el registro de los movimientos financieros.	1	Registro diario de las transacciones financieras de la empresa	César Tufiño	jun.-21	dic.-21	X					X					0%	Recurso Propio		
		2	Realizar arqueos de caja diario por la persona asignada.	César Tufiño	jun.-21	dic.-21	X					X						0%	Recurso Propio	
		3	Tener facturación al día.	César Tufiño	jun.-21	dic.-21	X					X						0%	Recurso Propio	
Número de actividades en la estrategia:		3	% DE AVANCE ESTRATÉGICO:													0%				
2	Presentar los estados financieros.	5	Tener la información financiera al día.	César Tufiño	jun.-21	dic.-21	X					X					0%	Recurso Propio		
		6	Analizar con los directores de cada área sobre los estados financieros.	Pilar Noriega/César Tufiño/Walter Guerrero/Luis Quelal	jun.-21	dic.-21	X					X					0%	Recurso Propio		
		7	Verificar y analizar los estados de ingresos y gastos.	Pilar Noriega/César Tufiño	jun.-21	dic.-21	X					X					0%	Recurso Propio		
		8	Revisión y aprobación de los balances.	Pilar Noriega/César Tufiño/Walter Guerrero/Luis Quelal	jun.-21	dic.-21	X					X					0%	Recurso Propio		
Número de actividades en la estrategia:		4	% DE AVANCE ESTRATÉGICO:													0%				
3	Realizar el presupuesto anual de la empresa.	9	Realizar estudios financieros para determinar el presupuesto de cada área.	Pilar Noriega/César Tufiño/Walter Guerrero/Luis Quelal	jun.-21	dic.-21	X					X					0%	Recurso Propio		
		10	Tener cierta cantidad de dinero para situaciones de emergencia.	César Tufiño	jun.-21	dic.-21	X					X					0%	Recurso Propio		
		11	Realizar cotizaciones de nuevos activos.	Pilar Noriega/César Tufiño	jun.-21	dic.-21	X					X					0%	Recurso Externo	Cotización de agencias de vehículos	
		12	Asignar cierta cantidad económica para cada área.	César Tufiño	jun.-21	dic.-21	X					X					0%	Recurso Propio		
Número de actividades en la estrategia:		4	% DE AVANCE ESTRATÉGICO:													0%				
4	Reducir un 10% los gastos de la empresa cada trimestre.	13	Analizar los gastos elevados	César Tufiño	jun.-21	dic.-21	X					X					0%	Recurso Propio		
		14	Desarrollar un plan de reducción de gastos	César Tufiño	jun.-21	dic.-21	X					X					0%	Recurso Propio		
		15	Analizar los balances financieros.	Pilar Noriega/César Tufiño	jun.-21	dic.-21	X					X					0%	Recurso Propio		
		16	Evaluar el impacto de reducción de dichos rubros	César Tufiño	jun.-21	dic.-21	X					X					0%	Recurso Propio		
Número de actividades en la estrategia:		4	% DE AVANCE ESTRATÉGICO:													0%				
5	Número total de actividades:	16	% DE AVANCE TOTAL:													0%				

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
César Tufiño	Pilar Irene Noriega Rodriguez	Pilar Irene Noriega Rodriguez
Gerente de Finanzas	Gerente General	Gerente General

**Tabla 12.** Matriz Planificación departamento de Asesoría Técnica

<b>LÍDER DE PROYECTO:</b>	Walter Guerrero
<b>APOYO DEL PROYECTO:</b>	Pilar Noriega, Luis Quelal, César Tufiño

<b>ÁMBITO:</b>	Asesoría Técnica
----------------	------------------

<b>ESTRATEGIAS:</b>	4
<b>AVANCE DE ESTRATEGIAS:</b>	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:		
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%					
1	Visitar al 80% de los clientes que requieren de asesoría técnica.	1	Realizar cronograma de visitas	Walter Guerrero	jun.-21	dic.-21	X					X						0%	Recurso Propio		
		2	Llenar formulario de cada cliente	Walter Guerrero	jun.-21	dic.-21	X					X							0%	Recurso Propio	
		3	Tomar fotos como evidencia de los cultivos visitados	Walter Guerrero	jun.-21	dic.-21	X					X							0%	Recurso Propio	
Número de actividades en la estrategia:		3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%					
2	Realizar capacitaciones sobre manejo de todo tipo de cultivos.	5	Proponer un plan de capacitaciones	Walter Guerrero	jun.-21	dic.-21	X					X						0%	Recurso Propio		
		6	Realizar encuesta sobre temas de interés.	Walter Guerrero/Luis Quelal	jun.-21	dic.-21	X					X							0%	Recurso Propio	
		7	Realizar una evaluación sobre conocimientos adquiridos	Walter Guerrero/Luis Quelal	jun.-21	dic.-21	X					X							0%	Recurso Propio	
Número de actividades en la estrategia:		3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%					
3	Buscar nuevos mercados en provincias cercanas a la matriz.	9	Realizar un estudio de mercado	Walter Guerrero	jun.-21	dic.-21	X					X						0%	Recurso Externo	Información del mercado	
		10	Analizar sectores con mayor demanda de productos	Walter Guerrero	jun.-21	dic.-21	X					X							0%	Recurso Propio	
		11	Promocionar asesorías a clientes de sectores aledaños.	Walter Guerrero/Luis Quelal	jun.-21	dic.-21	X					X							0%	Recurso Propio	
Número de actividades en la estrategia:		3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%					
4	Reportar mediante informes el estado de las plantaciones de los clientes visitados.	13	Control de cultivos de clientes	Walter Guerrero	jun.-21	dic.-21	X					X						0%	Recurso Propio		
		14	Realizar informe del estado de cada cultivo	Walter Guerrero	jun.-21	dic.-21	X					X							0%	Recurso Propio	
		15	Entregar informe al vendedor	Walter Guerrero/Luis Quelal	jun.-21	dic.-21	X					X							0%	Recurso Propio	
Número de actividades en la estrategia:		3				% DE AVANCE ESTRATÉGICO:										0%					
4	Número total de actividades:	12				% DE AVANCE TOTAL:										0%					

**Elaborado por:**  
 Walter Guerrero  
 Gerente de Productividad

**Revisado por:**  
 Luis H. Quelal  
 Gerente de Ventas y Marketing

**Aprobado por:**  
 Pilar Irene Noriega Rodriguez  
 Gerente General

**Tabla 13. Matriz Planificación departamento de Marketing y Ventas**

<b>LÍDER DE PROYECTO:</b>	Luis Humberto Quelal Egas
<b>APOYO DEL PROYECTO:</b>	Pilar Noriega, Walter Guerrero, César Tuffiño

<b>ÁMBITO:</b>	Marketing y Ventas
----------------	--------------------

<b>ESTRATEGIAS:</b>	5
<b>AVANCE DE ESTRATEGIAS:</b>	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO	FECHA FIN	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:		
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%					
1	Incrementar las ventas en un 5% en los próximos 6 meses.	1	Realizar plan de cumplimiento de ventas en determinado tiempo.	Luis Quelal/Pilar Noriega	jun.-21	dic.-21	X					X						0%	Recurso Propio		
		2	Analizar los sectores que compran nuestros productos.	Luis Quelal	jun.-21	dic.-21	X					X							0%	Recurso Propio	
		3	Realizar descuentos por un cierto número de compras.	Luis Quelal/Pilar Noriega	jun.-21	dic.-21	X					X							0%	Recurso Propio	
		4	Realizar encuestas sobre productos demandados por clientes	Luis Quelal/Pilar Noriega	jun.-21	dic.-21	X					X							0%	Recurso Propio	
Número de actividades en la estrategia:		4														% DE AVANCE ESTRATÉGICO:	0%				
2	Incentivar la compra de productos mediante la publicidad y promociones atractivas	5	Medición del número de ventas.	Luis Quelal	jun.-21	dic.-21	X					X						0%	Recurso Propio		
		6	Analizar balances de ingresos y gastos.	Luis Quelal/Pilar Noriega	jun.-21	dic.-21	X					X						0%	Recurso Propio		
		7	Tener una buena difusión de nuestros productos.	Luis Quelal	jun.-21	dic.-21	X					X						0%	Recurso Propio		
		8	Realizar plan de promociones	Luis Quelal/Pilar Noriega	jun.-21	dic.-21	X					X						0%	Recurso Propio		
Número de actividades en la estrategia:		4														% DE AVANCE ESTRATÉGICO:	0%				
3	Mantener canales de comunicación para mejorar el acercamiento con el cliente.	9	Realizar propaganda en redes sociales.	Luis Quelal	jun.-21	dic.-21	X					X						0%	Recurso Propio		
		10	Repartir flyers en lugares públicos.	Luis Quelal	jun.-21	dic.-21	X					X						0%	Recurso Propio		
		11	Demostración de nuestro producto en días de campo	Luis Quelal/Pilar Noriega	jun.-21	dic.-21	X					X						0%	Recurso Propio		
		12	Analizar los resultados.	Luis Quelal/Pilar Noriega	jun.-21	dic.-21	X					X						0%	Recurso Propio		
Número de actividades en la estrategia:		4														% DE AVANCE ESTRATÉGICO:	0%				
4	Reestructurar la página web de la empresa con opción de pedidos en línea.	13	Realizar un análisis de página web	Luis Quelal/Pilar Noriega	jun.-21	dic.-21	X					X						0%	Recurso Propio		
		14	Cotizar la implementación de opción de pedido en línea	Luis Quelal/Pilar Noriega	jun.-21	dic.-21	X					X						0%	Recurso Propio		
		15	Realizar una prueba de funcionamiento	Luis Quelal/Pilar Noriega	jun.-21	dic.-21	X					X						0%	Recurso Propio		
		16	Evaluar la acogida por los clientes	Luis Quelal	jun.-21	dic.-21	X					X						0%	Recurso Propio		
Número de actividades en la estrategia:		4														% DE AVANCE ESTRATÉGICO:	0%				
5	Monitorear el servicio al cliente mediante encuestas de satisfacción.	17	Realizar modelo de encuesta.	Luis Quelal	jun.-21	dic.-21	X					X						0%	Recurso Propio		
		18	Determinar la población encuestada	Luis Quelal/Pilar Noriega	jun.-21	dic.-21	X					X						0%	Recurso Propio		
		19	Correr la encuesta	Luis Quelal	jun.-21	dic.-21	X					X						0%	Recurso Propio		
		20	Analizar los resultados.	Luis Quelal	jun.-21	dic.-21	X					X						0%	Recurso Propio		
Número de actividades en la estrategia:		4														% DE AVANCE ESTRATÉGICO:	0%				
4	Número total de actividades:	20														% DE AVANCE TOTAL:	0%				

**Elaborado por:**

Luis H. Quelal  
Gerente de Marketing y Ventas

**Revisado por:**

César Tuffiño  
Gerente de Finanzas

**Aprobado por:**

Pilar Noriega  
Gerente General

### 3.4.5 Planificación de contingencia

**Tabla 14. Matriz Planificación de contingencia**

<b>LÍDER DE PROYECTO:</b>	Pilar Irene Noriega Rodríguez
<b>APOYO DEL PROYECTO:</b>	Luis Quelal, Walter Guerrero, César Tufiño

<b>ÁMBITO:</b>	Gerente General
----------------	-----------------

<b>ESTRATEGIAS:</b>	3
<b>AVANCE DE ESTRATEGIAS:</b>	0%

No.	OBJETIVOS:	No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	FECHA INICIO*	FECHA FIN*	% APORTE					% AVANCE ACTIVIDAD					% AVANCE DE ESTRAT.	TIPO DE RECURSO:	DETALLE:	
							0%	25%	50%	75%	100%	0%	25%	50%	75%	100%				
1	Tener un fondo económico de reserva para cualquier tipo de eventualidad que sufra la empresa.	1	Asignar un fondo a cada departamento.	César Tufiño			X					X					0%	Recurso Propio		
		2	Depositar el dinero de la provisión en una cuenta bancaria.	César Tufiño			X					X						0%	Recurso Propio	
		3	Utilizar el fondo en caso de que ocurra la contingencia.	César Tufiño			X					X						0%	Recurso Propio	
Número de actividades en la estrategia:		3					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:					0%								
2	Contratar un seguro que cubra todos los bienes de la empresa.	4	Verificar presupuesto.	César Tufiño			X					X					0%	Recurso Propio		
		5	Cotizar los precios de las empresas de seguros.	César Tufiño/Pilar Noriega			X					X					0%	Recurso Externo	Cotización de empresas seguros.	
		6	Realizar evaluación para la contratación de un seguro para la empresa.	César Tufiño/Pilar Noriega			X					X					0%	Recurso Propio		
Número de actividades en la estrategia:		3					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:					0%								
3	Comprar sistema de cámaras de vigilancia	7	Verificar presupuesto.	César Tufiño			X					X					0%	Recurso Propio		
		8	Determinar puntos estratégicos	César Tufiño/Pilar Noriega			X					X					0%	Recurso Propio		
		9	Cotización de empresas proveedoras del servicio	César Tufiño/Pilar Noriega			X					X					0%	Recurso Externo	Cotización de empresas	
Número de actividades en la estrategia:		3					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:					0%								
3	Número total de actividades:	9					% DE AVANCE TOTAL:					0%								

\* Fecha de inicio y finalización se determinaran en caso de que ocurra la contingencia.

**Elaborado por:**

Pilar Irene Noriega Rodríguez  
Gerente General

**Revisado por:**

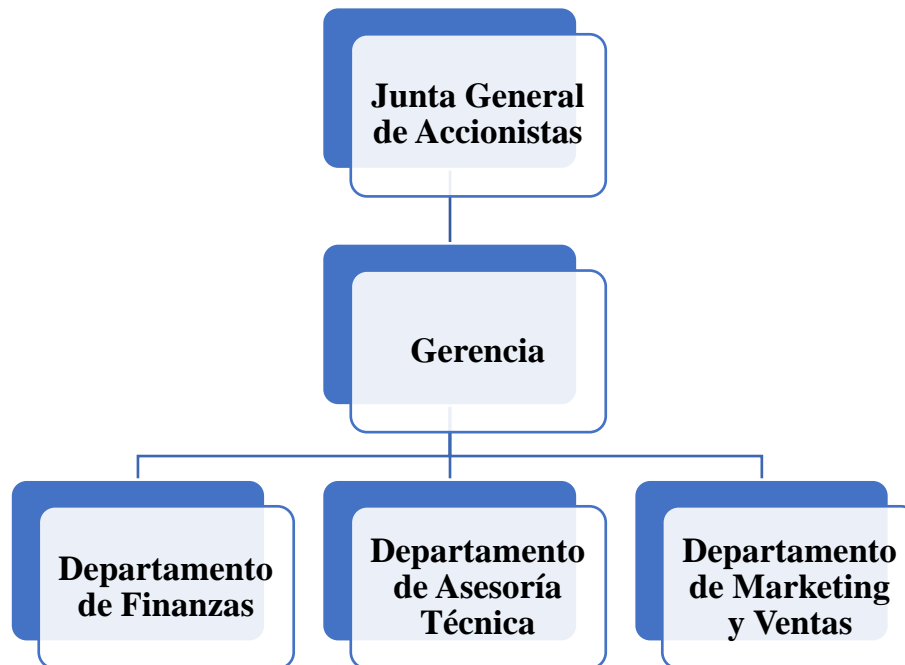
César Tufiño - Gerente de Finanzas  
Luis Quelal - Gerente de Marketing y Ventas  
Walter Guerrero - Gerente de Asesoría Técnica

**Aprobado por:**

César Tufiño - Gerente de Finanzas  
Luis Quelal - Gerente de Marketing y Ventas  
Walter Guerrero - Gerente de Asesoría Técnica

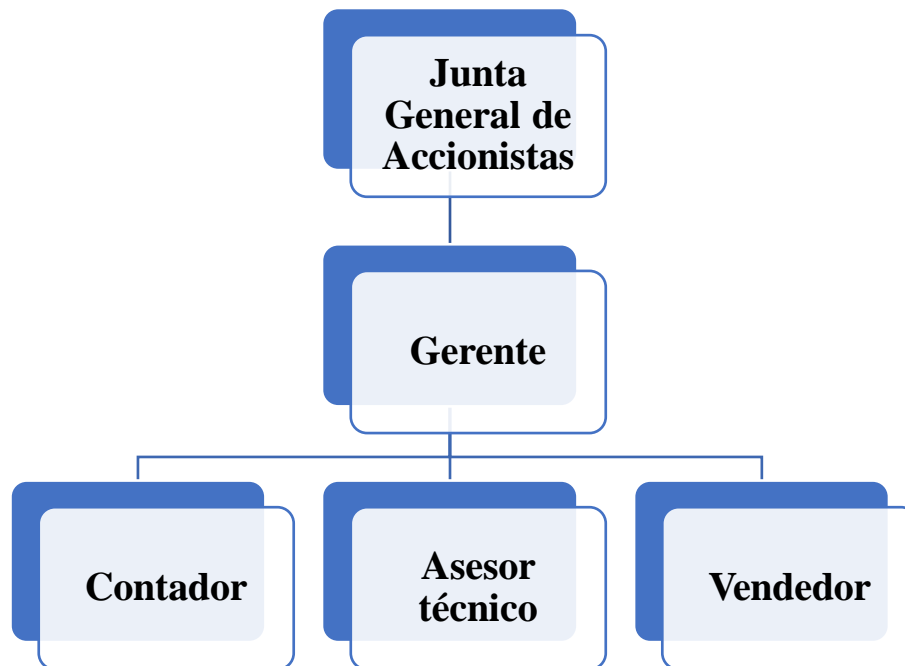
## 3.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 3.5.1 Organigrama estructural



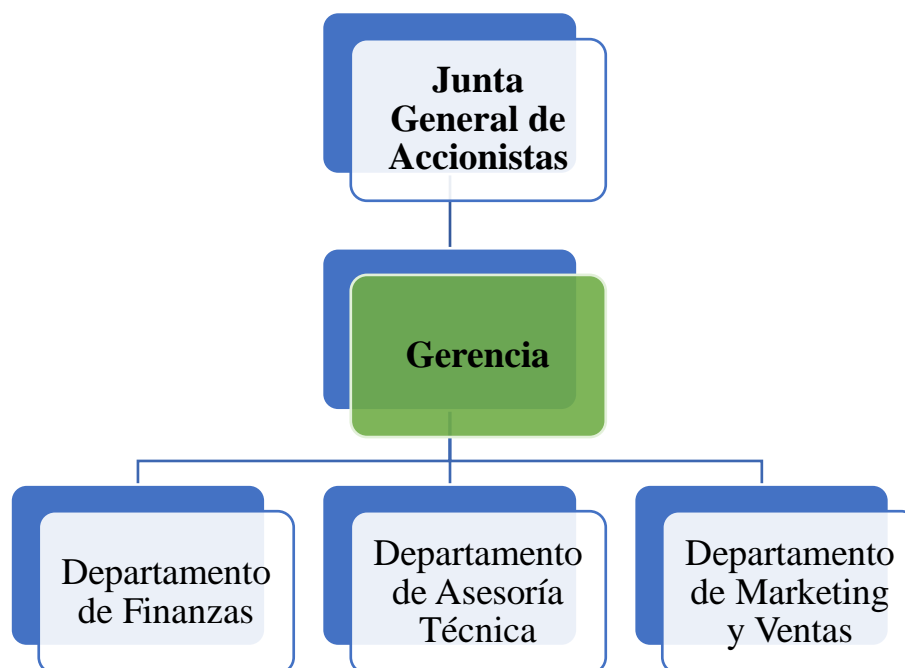
**Figura 28.** Organigrama Estructural  
**Fuente:** Almacén agrícola "El Portal"

### 3.5.2 Organigrama de posición



**Figura 29.** Organigrama de Posición  
**Fuente:** Almacén agrícola “El Portal”

### 3.5.3 Organigrama funcional



**Figura 30.** Organigrama funcional de Gerencia  
**Fuente:** Almacén agrícola “El Portal”

A continuación, se detalla las funciones esenciales a cada uno de los cargos que conforman la estructura orgánica de la empresa.

**Tabla 15.** Funciones Gerente Propietario

<b>MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL ALMACÉN AGRÍCOLA "EL PORTAL"</b>	
<b>PUESTO: GERENTE-PROPIETARIO</b>	
Área:	Gerencia
Nivel:	Directivo
Reporta a:	
Supervisa a:	Todas las áreas de la microempresa
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>OBJETIVO</b>	
Representar legalmente a Almacén Agrícola “El Portal” y custodiar por el continuo desarrollo económico y social, tomando en cuenta la eficiencia y eficacia necesaria dentro de la organización	
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	

## **FUNCIONES BÁSICAS**

- Cumplir y hacer cumplir las normas, reglamentos, políticas y más disposiciones establecidas por su núcleo familiar.
- Administrar la empresa de manera correcta para lograr los objetivos propuestos.
- Delegar la supervisión a cada jefe departamental
- Permanecer en la empresa durante la jornada laboral de todo el personal.
- Dirigir las reuniones comunicadas a su núcleo familiar.
- Participar en acciones de mejoramiento en cuando al desarrollo empresarial y comercial.
- Admitir nuevos empleados que cumplan con la expectativa de la empresa.
- Previo análisis aprobar a los clientes a los cuales se entregará mercadería a crédito, con el fin de disminuir el riesgo de pérdida.
- Planificar y programar cursos y talleres de capacitación, al personal, eligiendo temas dirigidos a fortalecer el rendimiento laboral y el crecimiento personal de los empleados.
- Cotizar y analizar previamente a los proveedores a los cuales se adquirirá la materia prima, necesaria para la producción
- Establecer los tipos de sanciones al personal de acuerdo a las políticas internas y las normas establecidas por la ley.
- Responsable de firmar los cheques emitidos por la pequeña empresa, así como los comprobantes de egresos de pago.
- Estar pendiente del normal funcionamiento de los procesos y emitir nuevas políticas o modificarlas en caso de ser necesarias para beneficio de la pequeña empresa.
- Elaborar el presupuesto con ayuda de contador y jefe de producción.
- Elaboración de informes dirigidos al personal.
- Buscar proveedores competitivos.
- Adquirir materiales con la calidad adecuada para los fines a los que se destinan.
- Conseguir la mejor relación calidad-precio.
- Conseguir suministros a tiempo.
- Mantener los inventarios al mínimo.
- Solicitar proformas de al menos 3 proveedores para el análisis de compra.
- Mantener una relación excelente con los proveedores.
- Fijar plazos de pagos.

---

## **RELACIONES FRECUENTES**

**Internas:**

Con todas las áreas del Almacén

**Externas:**

Proveedores, clientes, bancos, SRI, IESS

---

### **ESPECIFICACIONES DEL CARGO**

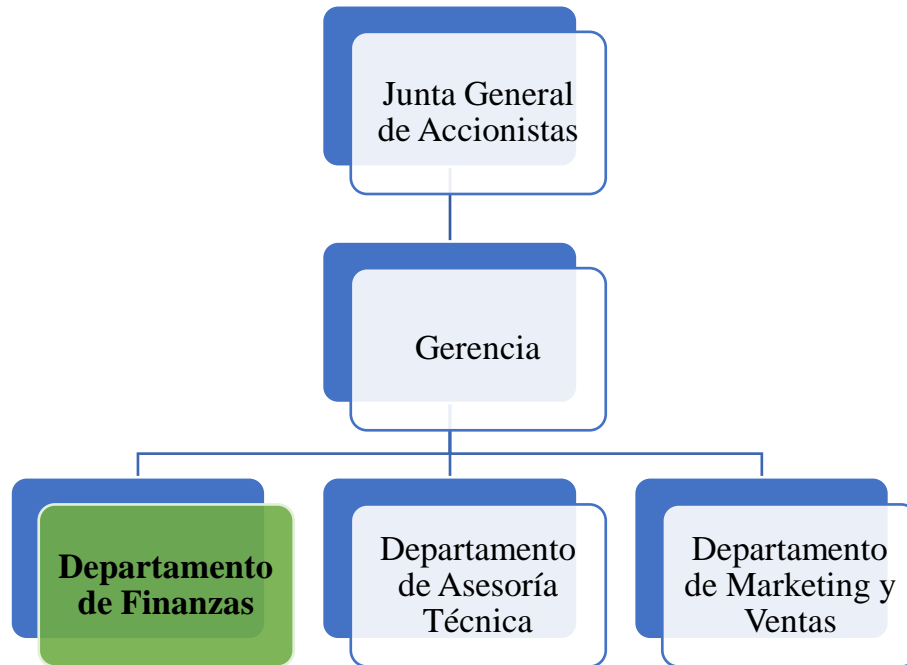
### **RESPONSABILIDAD**

**Nivel de instrucción:** Nivel Superior  
**Título profesional:** Ing. Contabilidad. Ing. Administración  
**Experiencia:** 3 años mínimo  
**Capacitación :** Permanente

Por la adecuada Administración de la empresa buscar la rentabilidad, crecimiento y desarrollo de la institución. Aprobar y en cargarse del cumplimiento de reglamentos, planes de trabajo, presupuesto, plan operativo, muebles y enseres entregados. Ofrecer calidad permanente en

producto y servicio Crear un ambiente de trabajo armonioso

Fuente: Robbins & Coulter (2010).



**Figura 31.** Organigrama Departamento de Finanzas

Fuente: Almacén agrícola “El Portal”

**Tabla 16.** Funciones del Contador

<b>MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL ALMACÉN AGRÍCOLA "EL PORTAL"</b>	
<b>PUESTO: CONTADOR, FINANCIERO</b>	
Área:	Contabilidad
Nivel:	Auxiliar
Reporta a:	Gerente Propietario
Supervisa a:	Todas las áreas de la microempresa

---

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO****OBJETIVO**

Planificar, dirigir, coordinar y supervisar todas las actividades financieras contables de la entidad, manteniendo registros e información actualizada, automatizada e interactiva para la toma de decisiones, pago de impuestos y cumplimiento de imposiciones de organismos de control.

---

**DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES****FUNCIONES BÁSICAS**

- Vigilar que se cumplan las disposiciones tributarias.
- Realizar la contabilización diaria de los movimientos económicos. Revisar y aprobar los informes de costos de producción, adquisiciones, ventas, cobranzas, recursos humanos.
- Llevar un control actualizado de activos fijos.
- Preparar presupuestos conjuntamente con el Gerente Administrativo Financiero en forma mensual.
- Preparar y revisar la elaboración de los comprobantes de ingreso y egreso, conciliaciones bancarias y declaraciones de impuestos.
- Coordinar, revisar y aprobar los ajustes que se realicen durante el ejercicio económico.
- Emitir reportes a la Gerencia Administrativa: Estados Financieros con su respectivo análisis financiero y la comparación con respecto al presupuesto.
- Preparar, revisar y cancelar las declaraciones de pagos, por concepto de retención de impuestos a la renta y otras obligaciones tributarias vigentes
- Elaborar, registrar y legalizar comprobantes de contabilidad de fin de mes y cierre del ejercicio económico.
- Revisar y aprobar en forma mensual las conciliaciones bancarias y anexos.
- Autorizar las adquisiciones de productos agrícolas y ganaderos.
- Realizar estrategias para minimizar los costos y maximizar las utilidades

---

**RELACIONES FRECUENTES****ESFUERZO FÍSICO E INTELECTUAL**

**Internas:** Con todas las áreas de la Empresa

**Mentales:** Permanente

**Externas:** Proveedores, Agente de control, Organismo de Control

**Físicos:** No

---

**ESPECIFICACIONES DEL CARGO****RESPONSABILIDAD**

**Nivel de instrucción:** Nivel Superior  
**Título profesional:** Ing. Contabilidad Superior

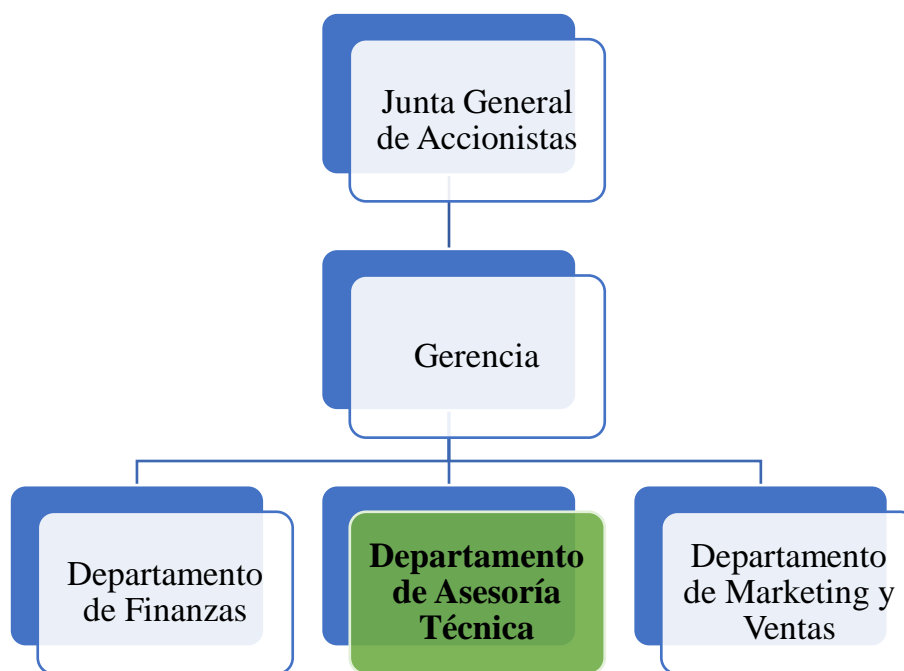
**Experiencia:** 0 a 6 meses  
**Capacitación :** Permanente

Mantener un sistema contable oportuno y al día con los registros de las operaciones económicas, garantizando la aplicación correcta de las normas contables y por tributar oportunamente sin retrasos. Custodia de reglamentos, manuales, formularios, documentos, archivos contables, información confidencial de la empresa y equipos, muebles, enseres entregados.

**CONDICIONES Y RIESGOS DE TRABAJO**

Cómodo y sin mayor riesgo de accidentes

**Fuente:** Robbins & Coulter (2010).



**Figura 32.** Organigrama Departamento de Asesoría Técnica  
**Fuente:** Almacén agrícola “El Portal”

**Tabla 17.** Funciones Asesor Técnico

MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL ALMACÉN AGRÍCOLA "EL PORTAL"	
PUESTO: ASESOR TÉCNICO AGRÓNOMO	
Área:	Asesoría Técnica
Nivel:	Auxiliar

Reporta a:

Gerente  
Propietario

---

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

### OBJETIVO

Brindar asesoría técnica, capacitaciones y muestras de productos en la línea agraria y pecuaria a los clientes aplicando las mejores técnicas para obtener la máxima producción de las siembras.

---

## DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

### FUNCIONES BÁSICAS

- Realizar días de campo para demostraciones de la línea de productos.
- Capacitar a los clientes sobre las enfermedades de los distintos tipos de cultivos.
- Recibir las quejas y gestionar acciones correctivas.
- Ejecutar muestreos de campo y verificar la reacción de productos puestos en prueba.
- Mantener constante comunicación con el cliente para reconocer las necesidades y tener un mejor acercamiento.
- Disponibilidad para trabajar fuera del horario laboral.
- Reportar faltante de inventario.
- Solicitar productos necesarios para la aplicación en las sementeras de los clientes.
- Dar seguimiento de las hectáreas de los clientes.
- Entregar pedidos de los clientes hasta el área de trabajo.

---

## RELACIONES FRECUENTES

**Internas:** Con todas las áreas de la Empresa

**Externas:** Proveedores, Agente de control (Agrocalidad),

---

## ESFUERZO FÍSICO E INTELECTUAL

**Mentales:** Permanente

**Físicos:** Si

---

## ESPECIFICACIONES DEL CARGO

**Nivel de instrucción:** Nivel Superior  
**Título profesional:** Ing. Agrónomo

**Experiencia:** 1 a 3 años

**Capacitación :** Permanente

---

## RESPONSABILIDAD

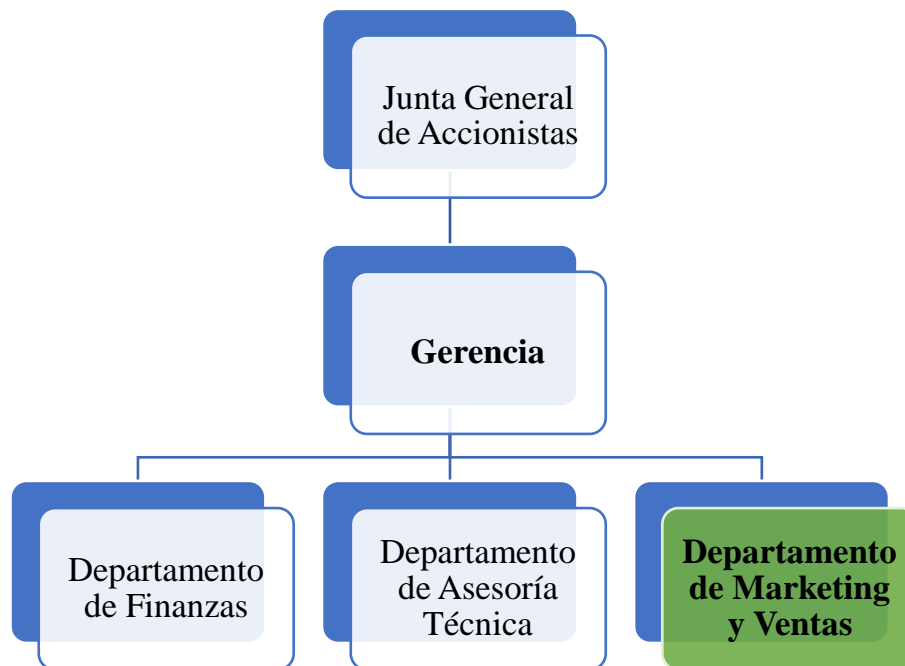
Conservar el buen estado de los cultivos para obtener mayor beneficio a bases de productos adquiridos de la empresa por los clientes que se ha dado una oportuna asesoría técnica, garantizando calidad de servicio por los conocimientos impartidos sobre agropecuaria.

---

## CONDICIONES Y RIESGOS DE TRABAJO

Leve riesgo de accidentes

---



**Figura 33.** Organigrama funcional Departamento de Marketing y Ventas

**Fuente:** Almacén agrícola “El Portal”

**Tabla 18.** Funciones de Jefe de Marketing y Ventas

---

### MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL ALMACÉN AGRÍCOLA "EL PORTAL"

---

#### PUESTO: JEFE DE VENTAS –PUBLICIDAD y COBRANZA

---

Área:	Ventas
Nivel:	Nivel Operativo
Reporta a:	Gerente Propietario- Contador
Supervisa a:	Vendedor

---

#### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

##### OBJETIVO

Lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales, estrategias de marketing y objetivos de mercado, en tanto que monitorea continuamente el macro ámbito (factores tecnológicos, competitivos, económicos, legales, culturales y éticos), todo público de la compañía (empleados, proveedores, comunidad financiera, los medios,

---

los accionistas públicos general, etc.), reconocimiento y manejo de créditos otorgados a clientes.

---

## DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

### FUNCIONES BÁSICAS

- Promover las ventas en toda la región
- Tener un control de las necesidades del consumidor.
- Establecer contacto con los distribuidores para satisfacer la demanda del mercado.
- Distribuir el producto en el momento necesario.
- Proporcionar la atención adecuada a los clientes con un servicio amable oportuno y honesto.
- Llevar un perfecto control de los pedidos, preparación y entrega de los mismos.
- Supervisar la atención a los clientes para que estos queden satisfechos con el servicio otorgado.
- Supervisar las rutas de ventas en toda la ciudad
- Informar semanalmente a la dirección los resultados de las operaciones realizadas.
- Determinar el tamaño y estructura de la organización de ventas.
- Realizar un seguimiento de las cuentas por cobrar a los clientes
- Analizar el perfil del cliente para brindarle créditos.
- Organizar campañas de publicidad y marketing obteniendo convenios con medios publicitarios.

---

### RELACIONES FRECUENTES

**Internas:** Con todas las áreas de la Empresa

**Externas:** Proveedores, Clientes, medios publicitarios

---

### ESFUERZO FÍSICO E INTELECTUAL

**Mentales:** Permanente

**Físicos:** Ocasionales

---

### ESPECIFICACIONES DEL CARGO

**Nivel de instrucción:** Nivel Superior

**Título profesional:** Estudiante de Marketing o carreras afines.

**Experiencia:** 1 año mínimo

**Capacitación :** Permanente

Cumple y hace cumplir los procesos de los canales de distribución, manejo ético de las ventas, normas y políticas. Manejar y analizar reglamentos, presupuesto, plan de marketing y ventas, informes especiales, cuentas por cobrar, cartera, inventarios existentes de prendas elaboradas y enseres a su cargo.

---

### RESPONSABILIDAD

---

### CONDICIONES Y RIESGOS DE TRABAJO

Cómodo y sin mayor riesgo de accidentes

---

**Fuente:** Robbins & Coulter (2010).

## 3.6 IMAGEN CORPORATIVA

### 3.6.1 Logo



**Figura 34.** Logotipo de la empresa  
**Fuente:** Almacén “El Portal”

### 3.6.2 Hoja volante

**EL PORTAL**  
AGRICOLA - GANADERO

**ALMACÉN  
AGROPECUARIO  
"EL PORTAL"**

**BUENO PARA TUS  
CULTIVOS**

Almacén "El Portal" ofrece a todos sus clientes productos agrícolas y veterinarios, asesoría técnica y herramienta para el manejo de todo tipo de cultivos.  
Basándose en la calidad, precios accesibles y la mejor atención al cliente.

Contacto:  
[www.almacenelportal@yahoo.es](mailto:www.almacenelportal@yahoo.es)  
06 2287522 - 0992042303

   
Bolívar - Carchi

Made with PosterMyWall.com

Figura 35. Hoja volante

### 3.6.3 Tríptico



Nuestro objetivo es ofrecer productos de alta calidad a base de componentes que promueven el bienestar y solución de enfermedades de los sembríos.



**ALMACÉN  
AGROPECUARIO "EL  
PORTAL"**

Mejoramos tus cultivos.

#### Contáctanos

Calle García Moreno y Sucre,  
Bolivar - Carchi  
[www.almacenelportal@yahoo.es](mailto:www.almacenelportal@yahoo.es)  
06 2287522 - 0992042303





Nuestra empresa se enfoca en la comercialización de productos agrícolas y ganaderos de calidad, buenos precios y asistencia técnica a todo tipo de cultivo.

## Acerca de "EL PORTAL"

Empresa con 23 años de experiencia en temas agrícolas y veterinarios. Siempre enfocándonos a cumplir las necesidades del cliente.

## Por qué debes elegirnos

### Nuestra misión

"Somos una empresa que impulsa el desarrollo económico del sector agropecuario del Cantón Bolívar, ofreciendo a sus clientes insumos agrícolas y ganaderos de calidad, permitiendo competir en el mercado local con un personal altamente calificado y comprometido por brindar un excelente servicio".

### Nuestra visión

"En el 2023 ser una de las mejores empresas comercializadoras del norte del país moderna, eficiente y competitiva en la prestación de servicios en la venta de productos agropecuarios, brindando productos de calidad a precios justos, atendiendo a nuestros clientes con calidez y cordialidad".



### Productos:

- Fertilizantes
- Bioestimulantes
- Abonos foliares
- Insecticidas
- Herbicidas
- Fungicidas
- Semillas
- Bombas de fumigar
- Y más..

**Figura 36.** Tríptico

### 3.7 REQUISITOS DE CONSTITUCIÓN

#### 3.7.1 Ruc

 **REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES**   
*...Ir hace bien al país*

**NUMERO RUC:** 0400760351001  
**APELLIDOS Y NOMBRES:** QUELAL EGAS LUIS HUMBERTO  
**NOMBRE COMERCIAL:**  
**CLASE CONTRIBUYENTE:** OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** NO  
**CALIFICACIÓN ARTESANAL:** **NUMERO:**

---

**FEC. NACIMIENTO:** 17/01/1966 **FEC. ACTUALIZACION:** 13/12/2016  
**FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 20/03/2006 **FEC. SUSPENSION DEFINITIVA:**  
**FEC. INSCRIPCIÓN:** 20/03/2006 **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:** 17/09/2015

---

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**  
VENTA AL POR MENOR DE INSUMOS AGRÍCOLAS

---

**DOMICILIO TRIBUTARIO:**  
Provincia: CARACHI Cantón: BOLIVAR Parroquia: BOLIVAR Calle: GARCIA MORENO Intersección: SUCRE Referencia:  
JUNTO A ANDINATEL Teléfono: 062287522 Email: quelalluis@yahoo.es Celular: 0997608300  
**DOMICILIO ESPECIAL:**

---

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**  
\* DECLARACIÓN SEMESTRAL IVA

---

Las personas naturales que superen los límites establecidos en el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Equidad Tributaria, estarán obligadas a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, y no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RISE)  
Recuerde que sus declaraciones son semestrales siempre y cuando cumpla con las condiciones para ello, que son: retención del 100% del IVA y transferencia de bienes y servicios con tarifa 0% de IVA.  
Si supera los montos establecidos en el reglamento estará obligado a llevar contabilidad para el siguiente ejercicio fiscal y la presentación de sus obligaciones será mensual.

---

<b># DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:</b>	del 001 al 004	<b>ABIERTOS:</b>	1
<b>JURISDICCION:</b> \ ZONA 1\ CARACHI		<b>CERRADOS:</b>	3

---

 **FIRMA DEL CONTRIBUYENTE**  **SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**

*Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).*

**Usuario:** CETA27041e **Lugar de emisión:** TULCAN/AV. CORAL Y **Fecha y hora:** 13/12/2016 12:04:37

Página 1 de 3

Figura 37. RUC de la empresa

### 3.7.2 Impuestos

Año fiscal	Impuesto a la Renta Causado		Impuesto a la Salida de Divisas
	Formulario	Valor	
2019	102	\$0.00	\$0.00
2018	102	\$0.00	\$0.00
2017	102	\$3,427.58	\$193.15
2016	102	\$0.00	\$54.57
2015	102	\$3.24	\$41.70
2014	102	\$203.18	\$4.03
2013	102	\$438.70	\$109.24
2012	102	\$500.24	\$0.00
2011	102	\$1,071.28	\$6.01
2010	102	\$1,261.10	\$0.00

**Figura 38.** Impuestos generados por año  
**Fuente:** (Servicio de Rentas Internas, s.f.)

## 3.8 CONTROL

### 3.8.1 Monitoreo administrativo

**Tabla 19. Matriz Monitoreo Administrativo**

<b>LÍDER DE PROYECTO:</b>	Pilar Irene Noriega Rodríguez
<b>APOYO DEL PROYECTO:</b>	Luis Quelal, Walter Guerrero, César Tufiño

<b>MONITOREO:</b>	Administrativo Empresarial
-------------------	----------------------------

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Realizar estudios sobre la demanda de entregas a lugar de trabajo.	Pilar Irene Noriega Rodríguez	X					X	
2	Análisis de sectores de mayor demanda	Pilar Irene Noriega Rodríguez	X			X			
3	Cotizar camión en varias agencias.	Pilar Irene Noriega Rodríguez	X					X	
5	Buscar el financiamiento para el activo	Pilar Irene Noriega Rodríguez	X						X
6	Realizar encuestas de satisfacción del cliente.	Luis Quelal	X				X		
7	Análisis de mercado internacional de foliares	Pilar Noriega/César Tufiño	X				X		
8	Infomarse de los aranceles y normas de aduanas	Pilar Noriega/César Tufiño	X						X
9	Realizar un estudio de factibilidad	Pilar Noriega/César Tufiño	X				X		
10	Elegir el mejor proveedor de productos	Pilar Noriega/César Tufiño	X				X		
11	Realizar estudios de mercado para saber la demanda de los clientes.	Luis Quelal/Walter Guerrero	X					X	
12	Adquirir mercadería suficiente	Pilar Noriega/Luis Quelal	X			X			
13	Incrementar capital de la empresa	Pilar Noriega/César Tufiño	X			X			
14	Promocionar la empresa mediante promociones y cartera de productos	Luis Quelal/Walter Guerrero	X						X
15	Realizar arqueos de caja diario por la persona asignada.	César Tufiño	X						X
16	Tener facturación al día.	César Tufiño	X						X
17	Revisión y aprobación de los balances.	Pilar Noriega, Luis Quelal, Walter Guerrero, César Tufiño	X					X	
18	Realizar un plan para reclutar nuevos trabajadores.	Pilar Noriega	X						X
19	Mantener un control de calidad de los productos ofertados.	Pilar Noriega/Luis Quelal	X						X
20	Tener eficacia en la operación de la sucursal.	Pilar Noriega/Luis Quelal/César Tufiño	X				X		
21	Archivar facturas de compra y venta	César Tufiño	X						X
22	Realizar capacitaciones al personal	Walter Guerrero	X				X		

**Elaborado por:**

Pilar Irene Noriega Rodríguez

Gerente General

**Revisado por:**

César Tufiño - Gerente de Finanzas

Luis Quelal - Gerente de Marketing y Ventas

### 3.8.2 Monitoreo de empleados

**Tabla 20.** Matriz Monitoreo de Empleados

<b>LÍDER DE PROYECTO:</b>	Pilar Irene Noriega Rodríguez
<b>APOYO DEL PROYECTO:</b>	Luis Quelal, Walter Guerrero, César Tufiño

<b>MONITOREO:</b>	Empleados
-------------------	-----------

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE					
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%	
1	Registrar en la hora de ingreso y salida del personal en hojas de control	Pilar Irene Noriega Rodríguez	X							X
2	Capacitar sobre el uso correcto de mandiles y equipo de seguridad	Pilar Irene Noriega Rodríguez	X							X
3	Informe de actividades y valores corporativos para el personal contratado	Pilar Irene Noriega Rodríguez	X							X
5	Trabajar 8 horas diarias de lunes a viernes	Pilar Irene Noriega Rodríguez	X							X
6	Establecer normas de seguridad interna	Pilar Irene Noriega Rodríguez	X						X	
7	Establecer normativa de prohibiciones dentro de la empresa	Pilar Irene Noriega Rodríguez	X						X	
8	Informar a las áreas correspondientes sobre los trabajos realizados en cumplimiento de sus funciones, proyectos y planes operativos	Pilar Irene Noriega Rodríguez	X						X	
9	Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todas las áreas de la organización	Pilar Irene Noriega Rodríguez	X						X	
10	Dar a conocer las medidas de actuaciones en el caso de derrame de sustancias peligrosas	Pilar Irene Noriega Rodríguez	X					X		

**Elaborado por:**

Pilar Irene Noriega Rodríguez  
Gerente General

**Revisado por:**

César Tufiño - Gerente de Finanzas  
Luis Quelal - Gerente de Marketing y Ventas  
Walter Guerrero - Gerente de Asesoría Técnica

**Aprobado por:**

César Tufiño - Gerente de Finanzas  
Luis Quelal - Gerente de Marketing y Ventas  
Walter Guerrero - Gerente de Asesoría Técnica

### 3.8.3 Monitoreo administrativo de clientes

**Tabla 21.** Matriz Monitoreo de Clientes

<b>LÍDER DE PROYECTO:</b>	Pilar Irene Noriega Rodríguez
<b>APOYO DEL PROYECTO:</b>	Marcos Alejandro Vernaza, Jonathan Vernaza, Fabián Llumiyinga, Ximena Silva.

<b>MONITOREO:</b>	Clientes
-------------------	----------

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Creación de una base de datos con información de los clientes de la empresa	Luis Quelal	X					X	
2	Tener un buzón de sugerencias y quejas	Luis Quelal	X						X
3	Generar en la página Web la opción de pedir en línea	Luis Quelal	X				X		
5	Realizar encuestas periódicas de satisfacción del cliente	Luis Quelal	X					X	
6	Implementar estrategias de promoción de productos	Luis Quelal	X			X			
7	Contactar al cliente después de una semana para saber sus comentarios sobre el servicio prestado	Luis Quelal	X				X		

**Elaborado por:**

Pilar Irene Noriega Rodríguez

Gerente General

**Revisado por:**

César Tuffiño - Gerente de Finanzas

Luis Quelal - Gerente de Marketing y Ventas

Walter Guerrero - Gerente de Asesoría Técnica

### 3.8.4 Monitoreo administrativo de proveedores

**Tabla 22.** Matriz Monitoreo de Proveedores

<b>LÍDER DE PROYECTO:</b>	Pilar Irene Noriega Rodríguez
<b>APOYO DEL PROYECTO:</b>	César Tufiño, Walter Guerrero, Luis Quelal

<b>MONITOREO:</b>	Proveedores
-------------------	-------------

No.	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE:	CUMPLIMIENTO		% APORTE				
			SI	NO	0%	25%	50%	75%	100%
1	Implementación de cuestionarios de calidad a proveedores	Ximena Silva	X					X	
2	Auditorías físicas a proveedores	Fernando Llumiquirena	X						X
3	Evaluación y calificación de proveedores	Fernando Llumiquirena/Ximena Silva	X						X
5	Control de las existencias de seguridad	Fernando Llumiquirena	X					X	
6	Control del tiempo de entrega de la mercadería pedida	Fernando Llumiquirena	X						X
7	Control de los medios de transporte utilizados por los proveedores	Fernando Llumiquirena	X					X	
8	Control semanal de inventarios	Fernando Llumiquirena	X						X
9	Tener un registro computarizado de la entrega del producto por parte de los proveedores	Fernando Llumiquirena	X						X
10	Mantener al día los pagos de	Marcos Alejandro Vernaza/Fernando Llumiquirena	X						X

**Elaborado por:**

Pilar Irene Noriega Rodríguez  
Gerente General

**Revisado por:**

César Tufiño - Gerente de Finanzas  
Luis Quelal - Gerente de Marketing y Ventas  
Walter Guerrero - Gerente de Asesoría Técnica

### 3.9 DISEÑO E IMPLEMENTACION DE MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación permite poner en manifiesto la importancia de conocer las exigencias del mercado objetivo que tiene la empresa. Este estudio permite identificar las fortalezas y debilidades respecto a su administración y control de cada uno de los procesos, aprovechando la fidelización de sus actuales clientes y proyectándose hacia un mercado más amplio en diversidad de productos como en cobertura de servicios para la actividad agrícola y ganadera.

#### 3.9.1 Muestra

Para realizar las encuestas se ha tomado una muestra, es decir, una porción de la población del Cantón Bolívar que representa las necesidades y la satisfacción respecto a los productos y servicio al cliente que brinda el almacén.

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{Z^2 P Q + N e^2}$$

**Figura 39.** Fórmula del tamaño de la muestra  
**Fuente:** (Serra, 2018)

**n** = tamaño de la muestra

**Z** = nivel de confianza 95%

**P** = probabilidad de ocurrencia

**Q** = probabilidad de no ocurrencia

**N** = población

**e** = error de muestreo 5%

$$n = \frac{3.8416 * 0.5 * 0.5 * 14\ 347}{3.8416 * 0.5 * 0.5 + 14\ 347 * 0.0025}$$

$n = 374$

### 3.9.2 Método de investigación

#### 3.9.2.1 Teóricos

Para la siguiente investigación dirigida a la demanda del cantón Bolívar se implementó los siguientes métodos:

- Inductivo: el cual sirvió para determinar de forma general el tipo de servicio y productos que más consumen los clientes del almacén.
- Deductivo: a partir de la información obtenida de productos, servicios, forma de operar en la empresa y además el análisis de la satisfacción del cliente se obtiene una introspectiva del estado en el que se encuentra la empresa.
- Analítico: la implementación de este método ayudará a analizar los datos obtenidos después de las encuestas realizadas para sintetizar los resultados de la investigación.

### 3.9.3 Diseño de la encuesta

#### ENCUESTA DIRIGIDA A LA DEMANDA DEL CANTÓN BOLÍVAR

**Objetivo:** Conocer los gustos y preferencias del consumidor en la compra de productos agrícolas.

**Edad:**

**Género:** Hombre                       Mujer

1. ¿Compra productos agroquímicos?

Si     No

**2. ¿Con qué frecuencia compra estos productos?**

- Una vez al mes
- Dos veces al mes
- Tres veces al mes
- Cuatro veces al mes
- Más de cuatro veces al mes

**3. ¿Cuáles son sus consideraciones al momento de acudir a un local de venta de agroquímicos?**

- Atención y asesoría al cliente
- Cercanía
- Créditos
- Amistad
- Recomendaciones

Otros.....

**4. ¿Qué tipo de productos adquiere con mayor frecuencia?**

- Fungicidas
- Insecticidas
- Herbicidas
- Fertilizantes
- Productos veterinarios
- Balancedos y alimentos (animal)
- Otros.....

**5. ¿Qué tipo de productos prefiere utilizar para su actividad?**

- Productos de marca
- Genéricos
- Los dos anteriores

**6. ¿Le gusta utilizar nuevos productos?**

- Frecuentemente
- Medianamente
- Poco

**7. ¿Qué tipo de promociones le parecen más adecuadas para su necesidad?**

- Descuento en compras
- Productos adicionales

Plazos en pagos

8. **Dentro de la asistencia técnica, ¿Recibe indicaciones del establecimiento donde realiza las compras sobre normas de seguridad, uso, manejo y eliminación de residuos de agroquímicos?**

Mucho   
Poco   
Nada

9. **¿Conoce Ud. la existencia del Almacén Agrícola El Portal?**

Si  No

Almacén agrícola “El Portal” es una empresa que se dedica a la comercialización de insumos agrícolas, asesoría técnica y servicios especializados encaminados a solucionar en forma integral la producción agrícola en el cantón de Bolívar provincia del Carchi.

10. **¿Considera usted que la promoción y publicidad de ventas de un almacén son importantes?**

Si  No

11. **¿Cómo le gustaría informarse sobre el almacén, promociones y descuentos?**

Anuncios de radio   
Anuncios de televisión   
Prensa local   
Afiches, hojas volantes, trípticos   
Recomendaciones de terceros   
Redes sociales   
Otros.....

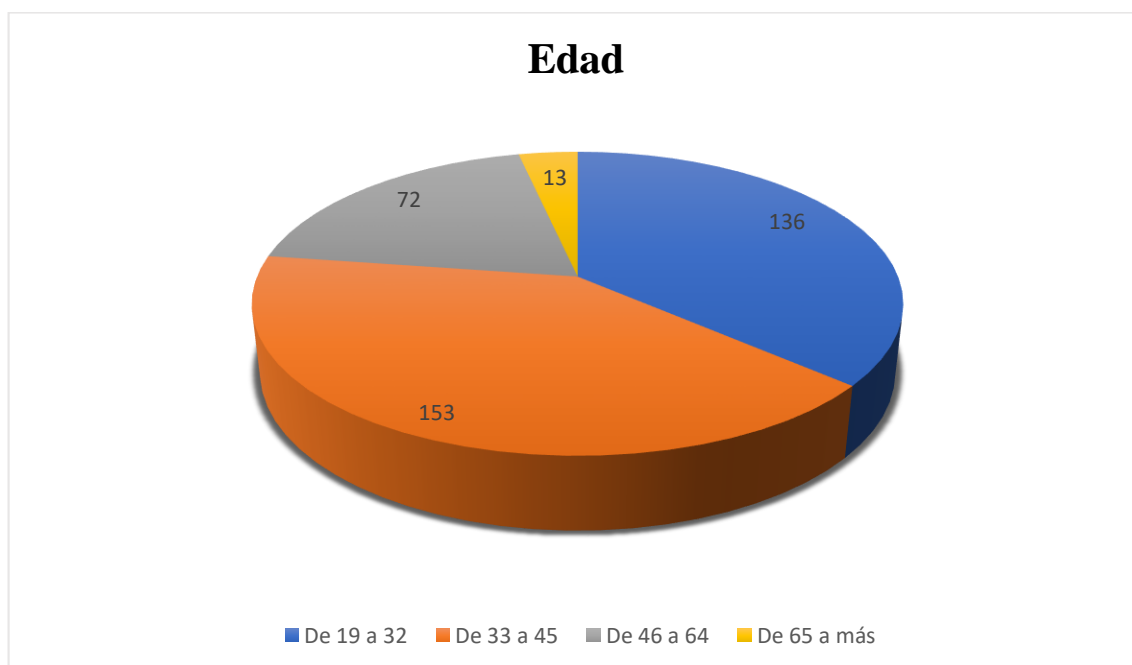
**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

#### **3.9.4 Análisis de resultados**

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta realizada:

**Tabla 23.** Rango de edad de los encuestados

<b>Rango</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
De 19 a 32	136	36%
De 33 a 45	153	41%
De 46 a 64	72	19%
De 65 a más	13	4%
Total	374	100%



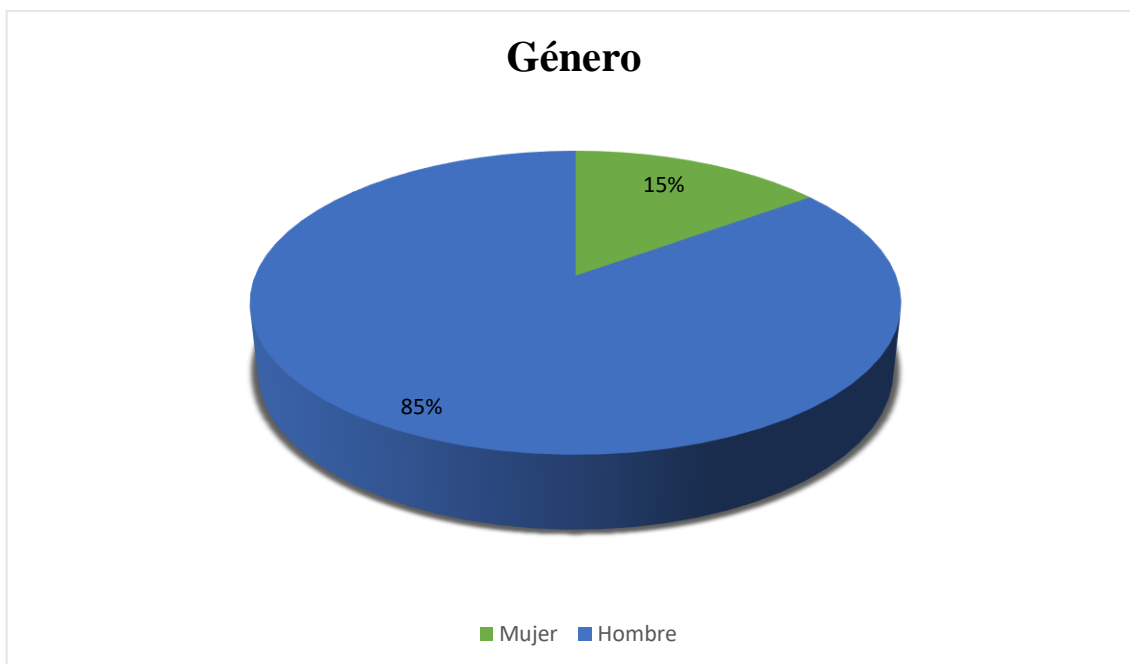
**Figura 40.** Rango de edad de los encuestados

### **Análisis**

Se evidencia que el rango de edad comprendido entre los 33 a 45 años son personas que con mayor frecuencia acuden por productos agroquímicos en la empresa. También se considera el rango de edad de 19 a 32 años, es decir entre estas edades se encuentra el nicho de mercado, al cual la organización debe implementar estrategias enfocadas a las necesidades.

**Tabla 24.** Género de los encuestados

<b>Género</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Mujer	56	15%
Hombre	318	85%
Total	374	100%



**Figura 41.** Género de los encuestados

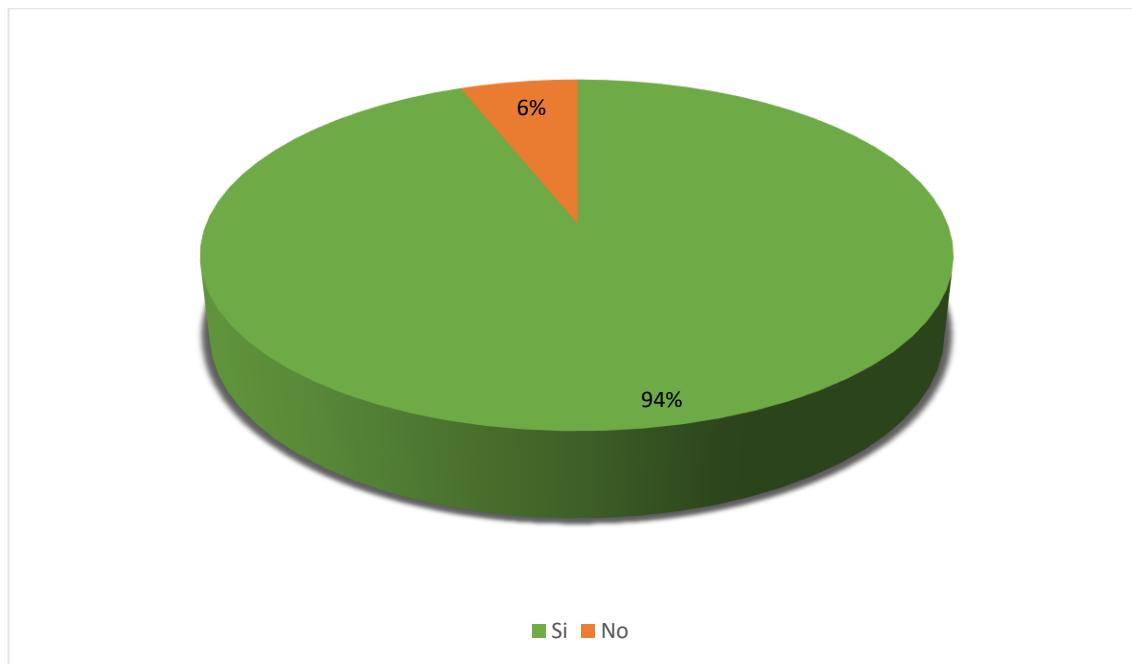
### **Análisis**

Las personas de género masculino son quienes mayor compran productos y reciben asesoría técnica en el almacén. Se toma en cuenta que el oficio de agricultor en la gran mayoría en el Cantón Bolívar son hombres quienes se dedican a esta actividad, siendo notorio su demanda por productos agro veterinarios.

**Pregunta 1.** ¿Compra productos agroquímicos?

**Tabla 25.** Productos agroquímicos

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	350	94%
No	24	6%
Total	374	100%



**Figura 42.** Productos agroquímicos

### **Análisis**

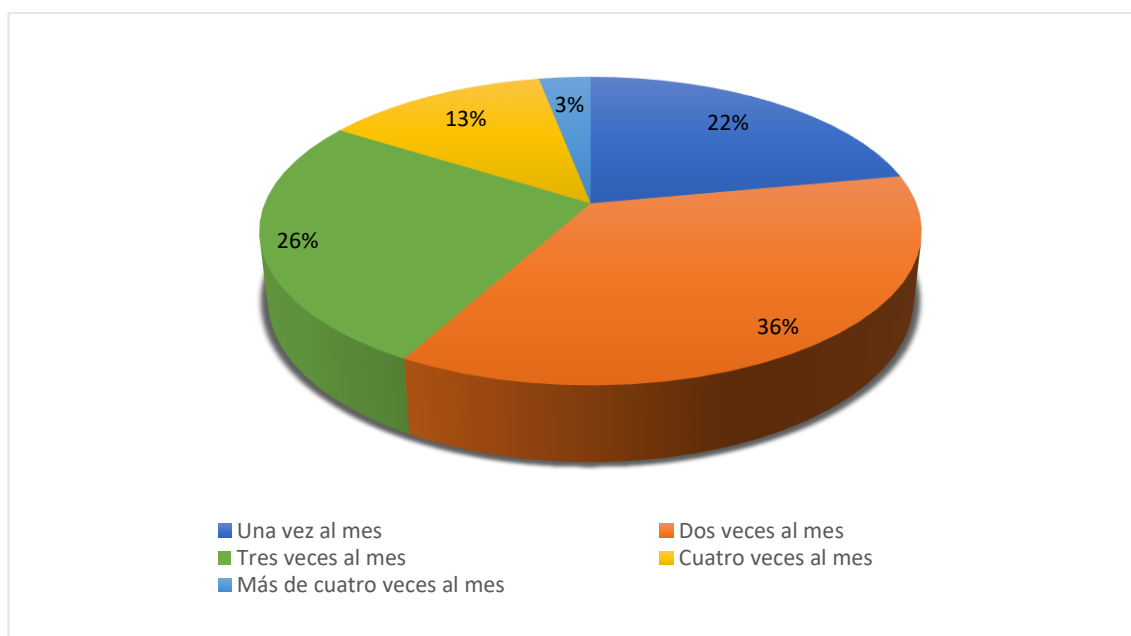
La mayoría de las personas encuestadas manifiestan su necesidad por utilizar productos por lo que su compra es fundamental para utilizar en sus cultivos. La minoría puede que no adquieran agroquímicos pero otro tipo de productos que ofrece el almacén son atractivos para su consumo.

**Pregunta 2.** ¿Con qué frecuencia compra estos productos?

**Tabla 26.** Frecuencia de compra de productos agroquímicos

<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
-------------------	-------------------

Una vez al mes	82	22%
Dos veces al mes	133	36%
Tres veces al mes	98	26%
Cuatro veces al mes	48	13%
Más de cuatro veces al mes	13	3%
Total	374	100%



**Figura 43.** Frecuencia de compra de productos agroquímicos

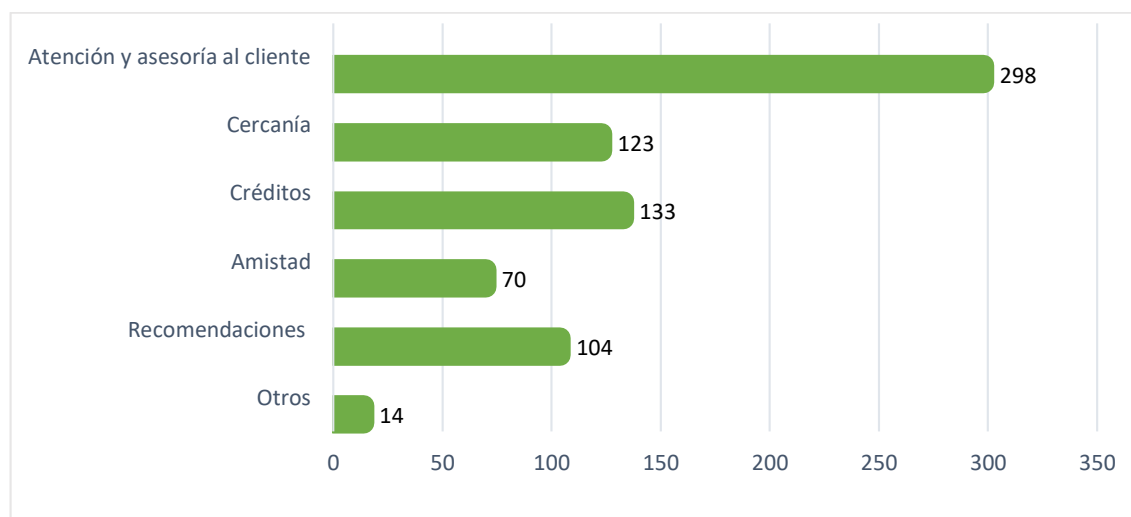
### Análisis

La frecuencia de los clientes mayormente para comprar los agroquímicos es el 36% de dos veces al mes, un porcentaje considerado alto, es decir que las personas acuden por sus productos para satisfacer las necesidades. El local tiene dos veces la oportunidad de satisfacer a quienes lo visitan e implementar estrategias de consumo de los productos. También se evidencia que el 26% de las personas acuden al establecimiento tres veces al mes, siendo recurrentes la adquisición de los productos.

**Pregunta 3.** ¿Cuáles son sus consideraciones al momento de acudir a un local de venta de agroquímicos?

**Tabla 27.** Consideraciones al acudir al almacén “El Portal”

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Atención y asesoría al cliente	298	40%
Cercanía	123	17%
Créditos	133	18%
Amistad	70	9%
Recomendaciones	104	14%
Otros	14	2%
<b>Total</b>	<b>742</b>	<b>100%</b>



**Figura 44.** Consideraciones al acudir al almacén “El Portal”

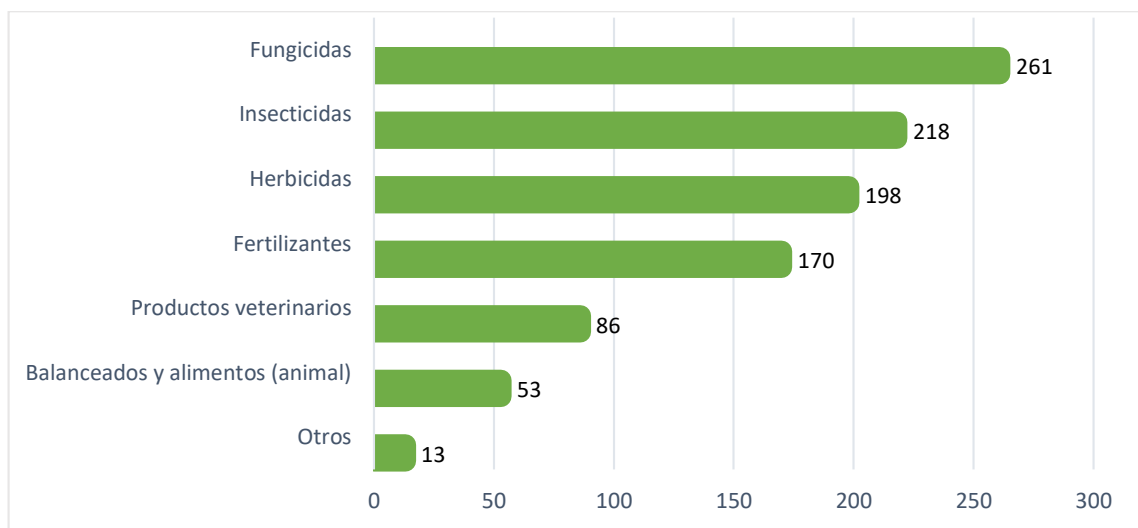
### **Análisis**

Las consideraciones que la mayoría de los clientes toma en cuenta según la encuesta al momento de acudir al almacén son la atención y asesoría técnica, reflejado en la amabilidad y cortesía en cada visita que se realiza para que los clientes se sientan a gusto. Además, las personas requieren de créditos para poder suplir los requerimientos que necesitan las plantaciones. Los pagos de dichos valores se realizan con créditos directos con el almacén y en otros casos se hacen acuerdos de pago para cancelar después de la cosecha. Con una representatividad mucho menor, se encuentra la cercanía del local al mercado objetivo y las recomendaciones por terceros porque una estrategia que se maneja es el darse a conocer por medio del boca a boca, beneficiando a la empresa y el ejercicio de sus operaciones.

**Pregunta 4.** ¿Qué tipo de productos adquiere con mayor frecuencia?

**Tabla 28.** Tipo de productos

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Fungicidas	261	26%
Insecticidas	218	22%
Herbicidas	198	20%
Fertilizantes	170	17%
Productos veterinarios	86	9%
Balanceados y alimentos (animal)	53	5%
Otros	13	1%
<b>Total</b>	<b>999</b>	<b>100%</b>



**Figura 45.** Tipo de productos

**Análisis**

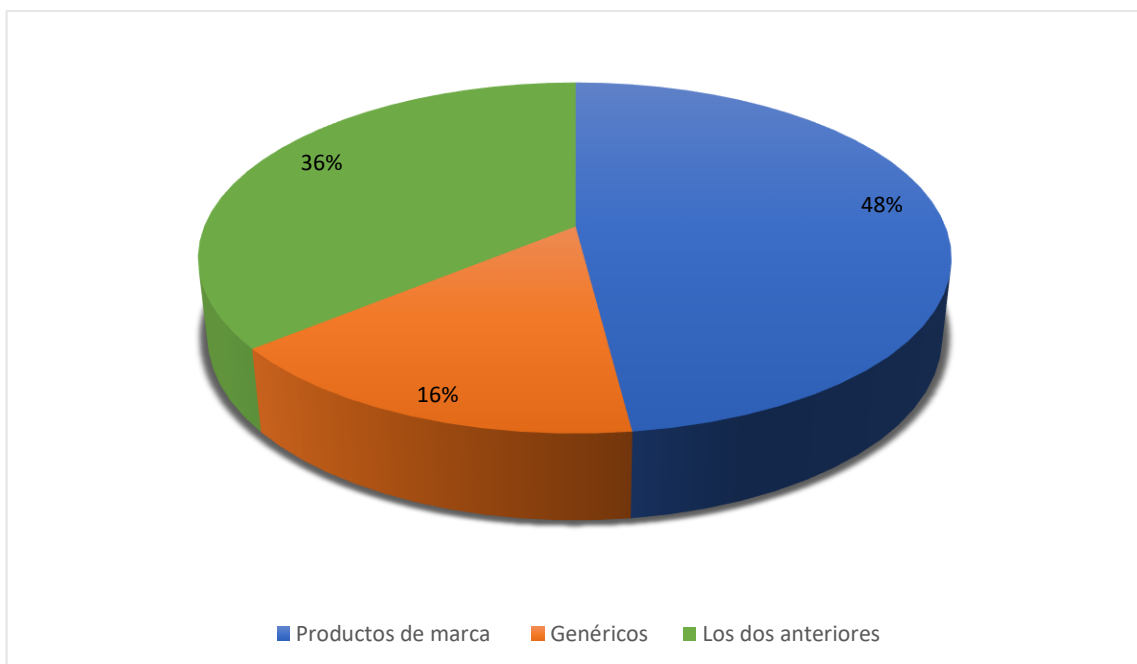
De acuerdo a las encuestas, se puede apreciar en la figura, que los pesticidas son el producto de mayor adquisición, debido principalmente al uso para la prevención de daños de sus cultivos, representando el 85%. Adicionalmente, se analiza que, a nivel de mercado, son estos productos los que presentan mayor rentabilidad por el margen de utilidad, la frecuencia y la rotación que tienen. El 15% de los clientes adquieren

balanceados, productos veterinarios y otros que se puede considerar las semillas de plantas, o insumos agrícolas.

**Pregunta 5.** ¿Qué tipo de productos prefiere utilizar para su actividad?

**Tabla 29.** Tipo de producto agro veterinario

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Productos de marca	179	48%
Genéricos	59	16%
Los dos anteriores	136	36%
Total	374	100%



**Figura 46.** Tipo de producto agro veterinario

### **Análisis**

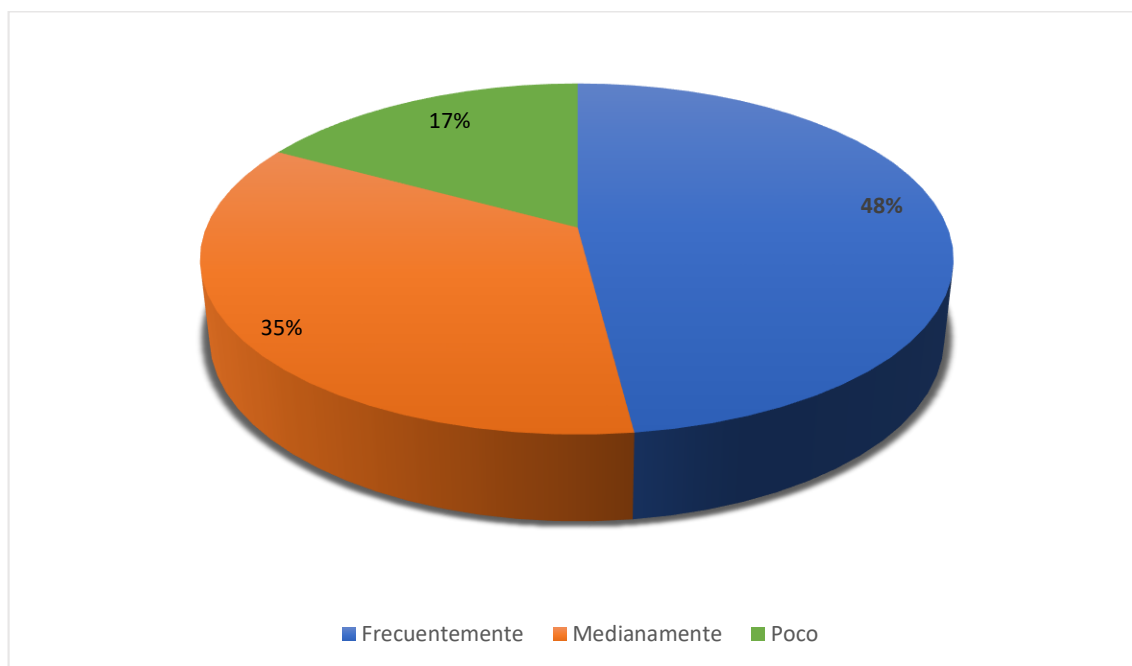
El 48% de los encuestados manifiestan que al momento de adquirir los productos para su producción prefieren utilizar productos de marca porque estos representan mayor garantía para sus actividades agrícolas y ganaderas, así como también, los resultados que estos

productos han generado la confianza en los clientes. Además, la publicidad que realizan las empresas proveedoras permiten que los clientes conozcan los productos. El 36% de las personas no tienen preferencia a un tipo de producto, consideran que son otros factores lo que limitan su preferencia siendo uno de ellos el precio. Únicamente el 16% prefiere los productos genéricos, principalmente por el menor costo y casi igual función que estos tienen a comparación de los productos de la competencia.

**Pregunta 6.** ¿Le gusta utilizar nuevos productos?

**Tabla 30.** Preferencia por nuevos productos

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Frecuentemente	179	48%
Medianamente	130	35%
Poco	65	17%
Total	374	100%



**Figura 47.** Preferencia por nuevos productos

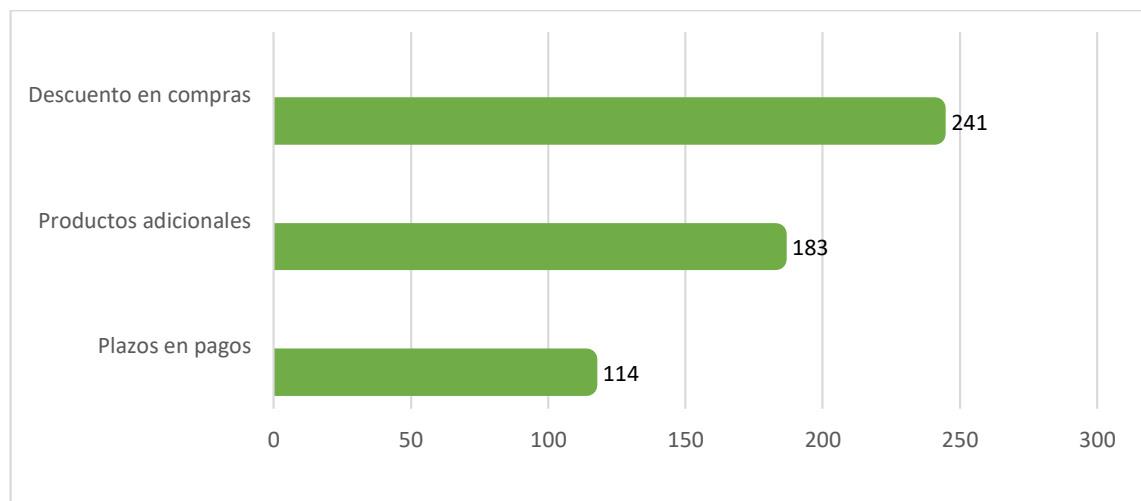
## Análisis

Con respecto al uso de nuevos productos, el 48% de las personas señala que la adquisición es frecuente porque les gusta comparar resultados con el producto que manejan y si son beneficiosos se mantienen con el nuevo producto. El 35% realiza su adquisición de forma mediana y el 17% no está de acuerdo en usar productos nuevos ya que sus preferencias están bien marcadas y se les hace difícil adaptarse a nuevos productos por desconfianza con los resultados.

**Pregunta 7.** ¿Qué tipo de promociones le parecen más adecuadas para su necesidad?

**Tabla 31.** Preferencia en tipo de promociones

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Descuento en compras	241	45%
Productos adicionales	183	34%
Plazos en pagos	114	21%
Total	538	100%



**Figura 48.** Preferencia en tipo de promociones

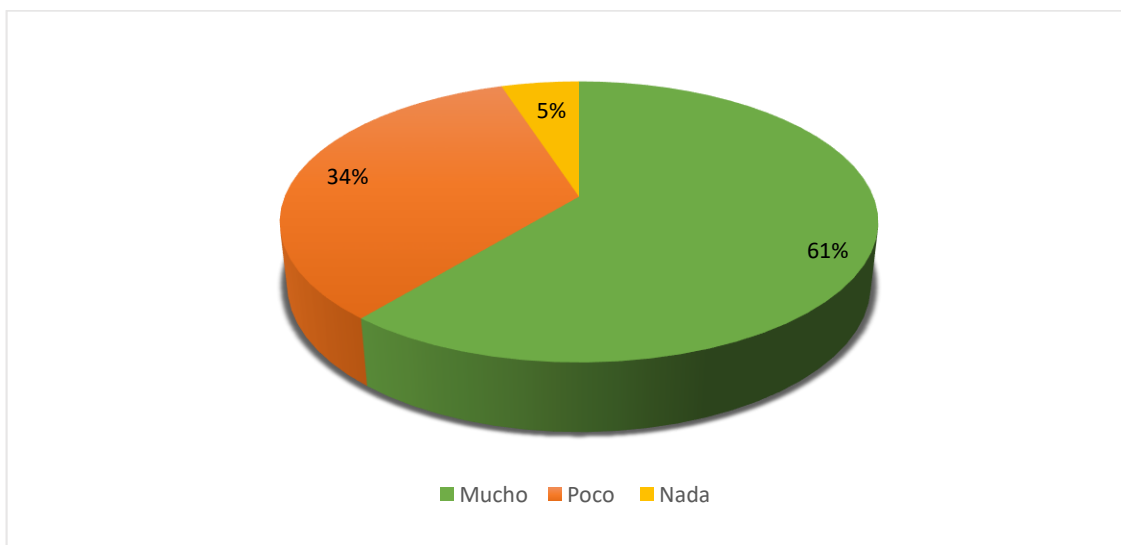
## Análisis

El descuento en compras es una de las estrategias más apropiadas considerada por las personas encuestadas. Otra de las estrategias promocionales más atractivas para el 34% de los clientes es los productos adicionales ya que dichos adicionales pueden ayudar al uso en las plantaciones, ahorrando un poco en ciertas aplicaciones. El 21% de las personas encuestas considera que los plazos en pagos de acuerdo a los créditos obtenidos en el almacén.

**Pregunta 8.** Dentro de la asistencia técnica, ¿Recibe indicaciones del establecimiento donde realiza las compras sobre normas de seguridad, uso, manejo y eliminación de residuos de agroquímicos?

**Tabla 32.** Información sobre normas de seguridad y eliminación de residuos

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Mucho	228	61%
Poco	128	34%
Nada	18	5%
Total	374	100%



**Figura 49.** Información sobre normas de seguridad y eliminación de residuos

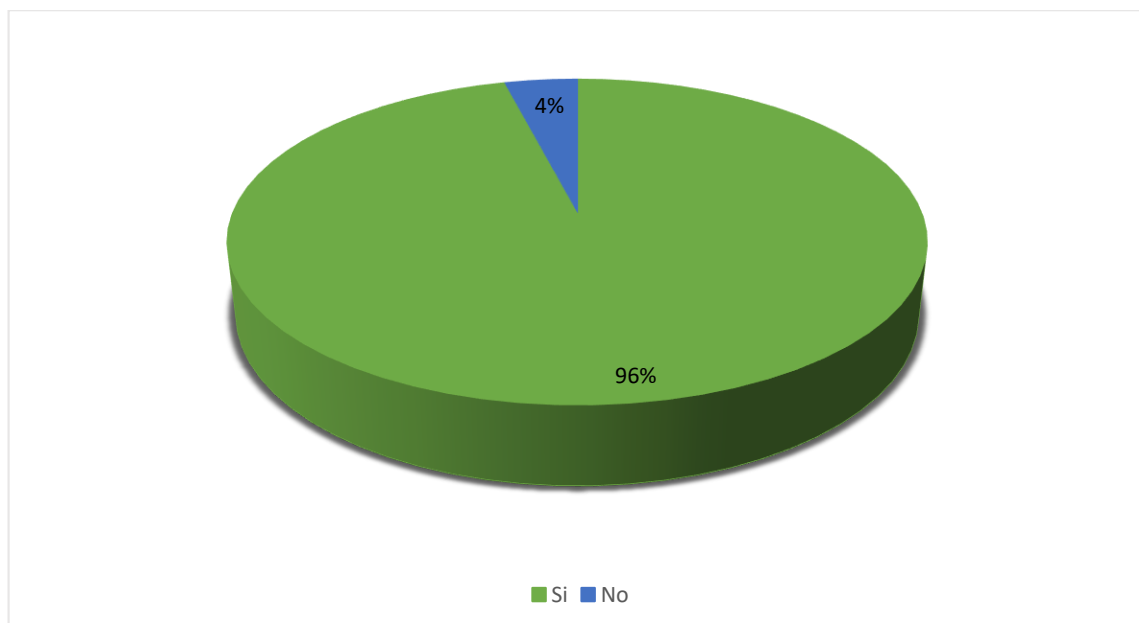
## Análisis

De acuerdo a las personas encuestadas y específicamente a los productores que han recibido asesoría técnica, el 61% manifiestan haber sido capacitados en temas de seguridad, uso y manejo de agroquímicos, así como la respectiva eliminación de residuos de dichos productos. Con los conocimientos básicos adquiridos, son utilizados por los agricultores que con su responsabilidad propia realizan el proceso post implementación de las plantaciones. Sin embargo, el 34% declara que ha recibido poca información acerca de la responsabilidad ambiental con los químicos que se utiliza y por último el 5% no ha recibido formación acerca de las normas de seguridad.

**Pregunta 9.** ¿Conoce Ud. la existencia del Almacén Agrícola El Portal?

**Tabla 33.** Conocimiento sobre existencia del almacén “El Portal”

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Mucho	359	96%
Poco	15	4%
Total	374	100%



**Figura 50.** Conocimiento sobre existencia del almacén “El Portal”

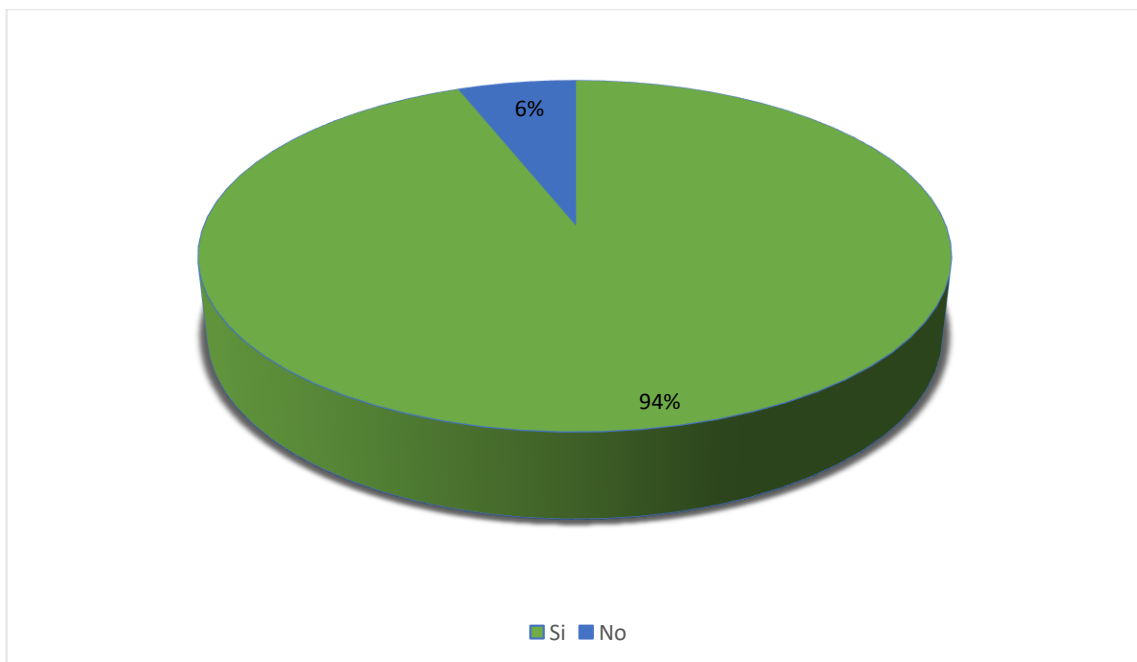
## Análisis

El nivel de conocimiento del almacén “El Portal” en el Cantón Bolívar es relativamente alto, atribuyéndose el 96%. Esto implica que el posicionamiento de este negocio es bueno por lo que, se puede realizar campañas de publicidad a través de redes sociales para poder llegar a nuevos mercados.

**Pregunta 10.** ¿Considera usted que la promoción y publicidad de ventas de un almacén son importantes?

**Tabla 34.** Importancia de la promoción y publicidad

	Frecuencia	Porcentaje
Si	350	94%
No	24	6%
Total	374	100%



**Figura 51.** Importancia de la promoción y publicidad

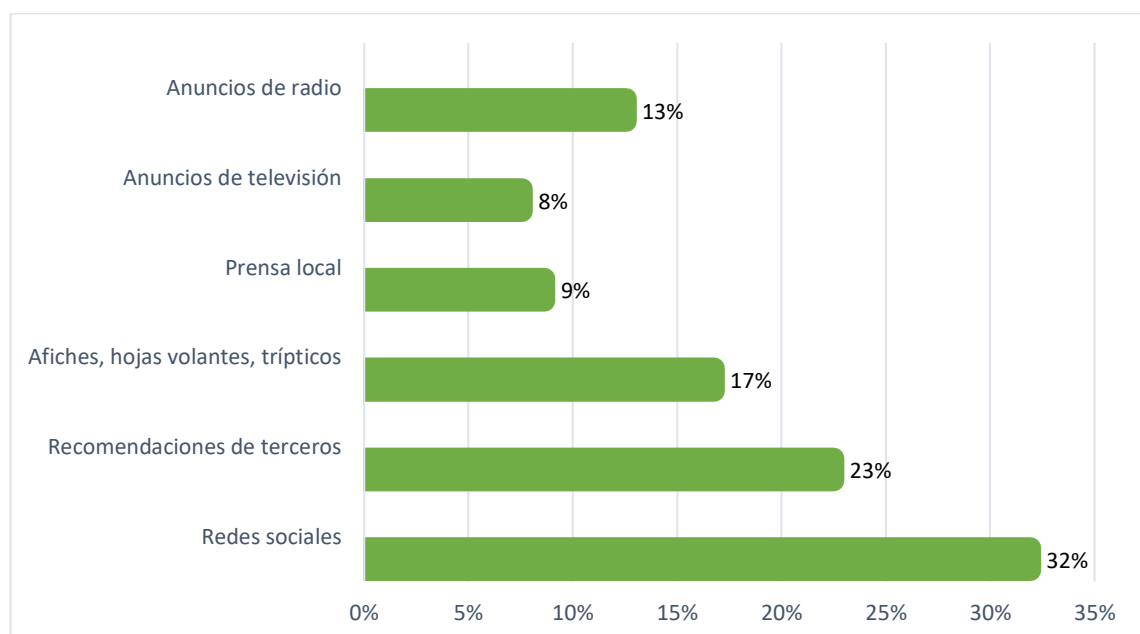
## Análisis

El 94% manifiesta que, la promoción y publicidad del local es muy importante porque es una manera de informar a los clientes sobre los productos, y además una estrategia para generar más clientes y por ende aumentar las utilidades para la empresa. El 6% restante cree que no es lo más importante porque existen otros factores para que el almacén se dé a conocer y logre su fin.

**Pregunta 11.** ¿Cómo le gustaría informarse sobre el almacén, promociones y descuentos?

**Tabla 35.** Preferencia de medios de comunicación

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Anuncios de radio	116	13%
Anuncios de televisión	70	8%
Prensa local	80	9%
Afiches, hojas volantes, trípticos	155	17%
Recomendaciones de terceros	208	23%
Redes sociales	295	32%
<b>Total</b>	<b>924</b>	<b>100%</b>



**Figura 52.** Preferencia de medios de comunicación

## **Análisis**

La mayoría de clientes considera que las redes sociales son medio de información para enterarse de promociones y publicidad, esto se debe al auge de la tecnología y los medios digitales que se usan hoy en día. También no se puede descartar otras formas como recomendaciones de terceros y los afiches, hojas volantes y trípticos. El almacén deberá tomar en cuenta estas opciones para promocionarse y adquirir mayor clientela.

## CAPÍTULO IV. EVALUACIÓN DE RESULTADOS PREVIO A LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

### 4.1 ACTIVOS

#### 4.1.1 Activos Fijos

Los activos fijos que se encuentran vigentes en la empresa “El Portal” son los siguientes:

DETALLE	VALOR
MAQUINARIA Y EQUIPO	-
EQUIPO DE OFICINA	185.00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	1,140.00
MUEBLES Y ENSERES	1,690.00
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>3,015.00</b>

EQUIPOS DE OFICINA			
DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Archivador	1	150.00	150.00
Calculadora	1	20.00	20.00
Grapadora	1	4.00	4.00
Perforadora	1	6.00	6.00
Dispensador de cinta adhesiva	1	5.00	5.00
<b>TOTAL EQUIPO DE OFICINA</b>			<b>185.00</b>

EQUIPO DE COMPUTO			
DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
CPU hp	1	500	500
Monitor	1	275	275
Impresora Epson LX 350	1	350	350
Teclado y mouse	1	15	15
<b>TOTAL EQUIPO DE COMPUTO</b>			<b>1,140</b>

<b>MUEBLES Y ENSERES</b>			
<b>DETALLE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
Perchas metálicas	6	80	480
Exhibidores	7	110	770
Palets	7	10	70
Ganchos metálicos	20	1	20
Sillas	3	50	150
Escritorio	1	200	200
<b>TOTAL MUEBLES Y ENSERES</b>			<b>1,690</b>

## 4.2 COSTOS Y GASTOS

### 4.2.1 Gastos Administrativos

<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>					
<b>DETALLE</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Suministros de Oficina	346	360	375	390	406
Sueldos y Salarios	18,974	20,516	21,337	22,190	23,078
Servicios Básicos	912	949	987	1,027	1,069
Depreciaciones	568	568	568	188	188
	-	-	-	-	-
Gastos Constitución	415				
<b>TOTAL</b>	<b>21,214</b>	<b>22,393</b>	<b>23,266</b>	<b>23,795</b>	<b>24,740</b>

### 4.2.2 Gastos de Ventas

<b>GASTOS DE VENTAS</b>					
<b>DETALLE</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>
		-	-	-	-
Redes Sociales	180	187	195	203	211
Hosting y dominio	150	156	162	169	176
Sueldos y Salarios	8,153	8,431	8,768	9,118	9,483
<b>TOTAL</b>	<b>8,483</b>	<b>8,774</b>	<b>9,125</b>	<b>9,490</b>	<b>9,870</b>

## 4.3 PRESUPUESTO

### 4.3.1 Ingresos

DETALLE	% CRECIMIENTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		2019	2020	2021	2022	2023
VENTAS	5%	314,167	329,875	346,369	363,688	381,872
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>314,167</b>	<b>329,875</b>	<b>346,369</b>	<b>363,688</b>	<b>381,872</b>
	100%	91%	91%	91%	91%	91%

### 4.3.2 Egresos

DETALLE	% CRECIMIENTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		2019	2020	2021	2022	2023
COMPRAS	5%	284,790	299,029	313,980	329,679	346,163
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>284,790</b>	<b>299,029</b>	<b>313,980</b>	<b>329,679</b>	<b>346,163</b>

Movimiento de inventarios					
Movimientos de IVA por pagar					
Año 2020	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo inicial		282.87	301.43	316.57	332.47
IVA ventas	37,700.06	39,585.06	41,564.31	43,642.53	45,824.65
Iva compras	<b>34,305.67</b>	<b>35,967.90</b>	<b>37,765.49</b>	<b>39,652.93</b>	<b>41,634.71</b>
<b>Total por pagar</b>	3,394.39	3,900.03	4,100.25	4,306.17	4,522.41
Pagos	3,111.52	3,598.60	3,783.68	3,973.70	4,173.25
<b>Saldo Final</b>	282.87	301.43	316.57	332.47	349.16

Movimientos de cuentas por pagar					
Año 2020					
Saldo inicial	-	53,160.71	55,818.75	58,609.68	61,540.17
Compras	284,789.52	299,029.00	313,980.45	329,679.47	346,163.44
Iva por cobrar	34,174.74	35,883.48	37,677.65	39,561.54	41,539.61
<b>Total por pagar</b>	318,964.26	388,073.19	407,476.85	427,850.69	449,243.22
<b>Pagos</b>	265,803.55	332,254.44	348,867.16	366,310.52	384,626.05
<b>Saldo Final</b>	53,160.71	55,818.75	58,609.68	61,540.17	64,617.18

## 4.4 ESTADOS FINANCIEROS

### 4.4.1 Estado de Situación Proyectado

ESTADO DE SITUACIÓN PROYECTADO						
DETALLE CUENTA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS</b>						
<b>CORRIENTES</b>	<b>50,882</b>	<b>118,118</b>	<b>138,241</b>	<b>163,967</b>	<b>188,784</b>	<b>220,146</b>
Caja / Bancos	6,816	60,831	63,768	67,153	62,926	56,530
Inventario mercadería	44,066	57,286	74,472	96,814	125,858	163,616
<b>NO CORRIENTES</b>						
<b>TOTAL PPE</b>	<b>3,015</b>	<b>2,448</b>	<b>1,880</b>	<b>1,313</b>	<b>1,125</b>	<b>938</b>
MAQUINARIA Y EQUIPO	-	-	-	-	-	-
EQUIPO DE OFICINA	185	185	185	185	185	185
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	1,140	1,140	1,140	1,140	1,140	1,140
MUEBLES Y ENSERES	1,690	1,690	1,690	1,690	1,690	1,690
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA		(568)	(1,135)	(1,703)	(1,890)	(2,078)
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>53,897</b>	<b>120,565</b>	<b>140,121</b>	<b>165,279</b>	<b>189,909</b>	<b>221,083</b>
<b>PASIVOS</b>						
PROVEEDORES		53,161	55,819	58,610	61,540	64,617
IVA por pagar		283	301	317	332	349
IESS por pagar		324	337	350	364	379
15% Participación Trabajadores por pagar		-	-	3,351	4,465	5,828
25% Impuesto a la Renta por pagar		-	-	4,747	6,326	8,257
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>-</b>	<b>53,768</b>	<b>56,457</b>	<b>67,375</b>	<b>73,028</b>	<b>79,431</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000
Utilidad del Ejercicio		12,900	16,866	14,241	18,977	24,771
Utilidad retenida		-	12,900	29,766	44,007	62,984
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>45,000</b>	<b>57,900</b>	<b>74,766</b>	<b>89,007</b>	<b>107,984</b>	<b>132,755</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>45,000</b>	<b>111,668</b>	<b>131,223</b>	<b>156,382</b>	<b>181,012</b>	<b>212,186</b>

#### 4.4.2 Estado de Resultados Integral

<b>ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL</b>					
<b>DETALLE</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
VENTAS	314,167	329,875	346,369	363,688	381,872
<b>Costos de Ventas</b>	<b>271,570</b>	<b>281,843</b>	<b>291,639</b>	<b>300,635</b>	<b>308,406</b>
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>42,598</b>	<b>48,032</b>	<b>54,731</b>	<b>63,052</b>	<b>73,466</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>29,698</b>	<b>31,166</b>	<b>32,391</b>	<b>33,285</b>	<b>34,610</b>
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>29,368</b>	<b>30,823</b>	<b>32,034</b>	<b>32,913</b>	<b>34,223</b>
Suministros de Oficina	346	360	375	390	406
Sueldos y Salarios Admi	18,974	20,516	21,337	22,190	23,078
Sueldos y Salarios Ventas	8,153	8,431	8,768	9,118	9,483
Servicios Básicos	912	949	987	1,027	1,069
0	-	-	-	-	-
Depreciaciones	568	568	568	188	188
Gastos Constitución	415	-	-	-	-
<b>Gastos de Ventas</b>	<b>330</b>	<b>343</b>	<b>357</b>	<b>372</b>	<b>387</b>
-	-	-	-	-	-
Redes Sociales	180	187	195	203	211
Hosting y dominio	150	156	162	169	176
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>12,900</b>	<b>16,866</b>	<b>22,339</b>	<b>29,767</b>	<b>38,856</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>12,900</b>	<b>16,866</b>	<b>22,339</b>	<b>29,767</b>	<b>38,856</b>
15% Partic. Trabajadores			3,351	4,465	5,828
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTO RENTA</b>	<b>12,900</b>	<b>16,866</b>	<b>18,988</b>	<b>25,302</b>	<b>33,028</b>
25 % Impuesto a la Renta			4,747	6,326	8,257
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>12,900</b>	<b>16,866</b>	<b>14,241</b>	<b>18,977</b>	<b>24,771</b>

#### 4.4.3 Flujo de Efectivo

FLUJO DE CAJA						
DETALLE	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>A. FLUJO DE INGRESOS</b>						
Saldo inicial		6,816	60,831	63,768	67,153	62,926
Caja- Cobros		351,867	369,461	387,934	407,330	427,697
<b>CAJA DISPONIBLE</b>		<b>358,683</b>	<b>430,292</b>	<b>451,702</b>	<b>474,483</b>	<b>490,623</b>
<b>B. FLUJO DE EGRESOS</b>						
Proveedores	35,169	265,804	332,254	348,867	366,311	384,626
Iess		3,564	4,031	4,192	4,359	4,534
Décimo tercero		1,500	1,976	2,055	2,137	2,223
Décimo cuarto		3,940	4,000	4,160	4,326	4,499
FR		1,500	1,976	2,055	2,137	2,223
Sueldos		16,299	16,951	17,629	18,334	19,068
Suministros de Oficina		388	403	420	437	454
Arriendos		-	-	-	-	-
Servicios Básicos		912	949	987	1,027	1,069
		-	-	-	-	-
Redes Sociales		202	210	218	227	236
Hosting y dominio		168	175	182	189	197
IVA pagado		3,112	3,599	3,784	3,974	4,173
<b>INVERSIONES</b>						
Activos Fijos/ Propiedad planta y equipo	(41,985)					
Gastos de Constitución		465				
<b>APORTE SOCIOS</b>	45,000					
<b>TOTAL PAGOS</b>	<b>38,184</b>	<b>297,852</b>	<b>366,523</b>	<b>384,549</b>	<b>403,459</b>	<b>423,302</b>
<b>(A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS</b>	<b>(38,184)</b>	<b>60,831</b>	<b>63,768</b>	<b>67,153</b>	<b>71,024</b>	<b>67,321</b>
<b>APORTE SOCIOS</b>	45,000					
15% Participación Trabajadores		-	-	-	3,351	4,465
25% Impuesto a la Renta		-	-	-	4,747	6,326
<b>SALDO FINAL FLUJO DE CAJA</b>	<b>6,816</b>	<b>60,831</b>	<b>63,768</b>	<b>67,153</b>	<b>62,926</b>	<b>56,530</b>

## 4.5 MÉTODOS DE EVALUACIÓN QUE TOMAN EN CUENTA EL VALOR DEL DINERO A TRAVÉS DEL TIEMPO

### 4.5.1 Valor Presente Neto (VPN o VAN)

VAN			
AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FACTOR ACTUALIZACIÓN $1/(1+I)^n$	VALOR ACTUAL
0	(45,000)	1.0000	(45,000)
1	13,468	0.8575	11,548
2	17,434	0.7353	12,819
3	14,809	0.6305	9,337
4	19,164	0.5406	10,361
5	24,958	0.4636	11,570
VAN			<b>10,635</b>

### 4.5.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

<b>TIR</b>	25.53%
------------	--------

AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FACTOR ACTUALIZACIÓN (TIR=25.53)	VALOR ACTUAL
0	\$ (45,000)	1.0000	\$ (45,000.00)
1	\$ 13,468	0.7966	\$ 10,728.22
2	\$ 17,434	0.6346	\$ 11,062.81
3	\$ 14,809	0.5055	\$ 7,485.85
4	\$ 19,164	0.4027	\$ 7,717.08
5	\$ 24,958	0.3208	\$ 8,006.05
VAN			<b>\$ 0.00</b>



#### 4.5.5 Relación Beneficio Costo

<b>RELACIÓN COSTO BENEFICIO</b>				
<b>AÑO</b>	<b>BENEFICIOS</b>	<b>BENEFICIOS ACTUALIZADOS</b>	<b>COSTOS</b>	<b>COSTOS ACTUALIZADOS</b>
0			38,184.00	38,184.00
1	358,683.20	307,565.77	297,852.04	255,403.91
2	430,291.71	316,385.74	366,523.39	269,498.05
3	451,701.90	284,795.29	384,548.88	242,455.73
4	474,483.28	256,524.45	403,459.08	218,125.96
5	490,622.97	227,448.30	423,302.09	196,238.96
<b>SUMA</b>		<b>1,392,719.56</b>		<b>1,219,906.60</b>
<b>RELACIÓN B / C</b>			<b>1.14</b>	

#### 4.6 MÉTODOS DE EVALUACIÓN QUE NO TOMAN EN CUENTA EL VALOR DEL DINERO A TRAVÉS DEL TIEMPO

#### 4.7 PUNTO DE EQUILIBRIO

PUNTO DE EQUILIBRIO			
DETALLE	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	COSTOS TOTALES
SALDO INICIAL			-
COMPRAS			-
SALDO DISPONIBLE			-
COSTO DE VENTAS		271,569.59	271,569.59
SALDO FINAL			-
Suministros de Oficina	346.10		346.10
Sueldos y Salarios Admi	18,973.80		18,973.80
Sueldos y Salarios Ventas	8,153.20		8,153.20
Servicios Básicos	912.00		912.00
Arriendos	-		-
Depreciaciones	567.50		567.50
Gastos Constitución	414.94		414.94
		-	-
Redes Sociales		180.00	180.00
Hosting y dominio		150.00	150.00
			-
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 29,367.54</b>	<b>\$ 271,899.59</b>	<b>\$ 301,267.13</b>

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ingresos Totales}}}$$

PUNTO DE EQUILIBRIO GENERAL		
PE en dólares =		29,367.54
	1 -	271,899.59
		314,167.14
PE en dólares =	29,367.54	
	0.13	
PE en dólares =	218,283.68	dólares

Se puede concluir que la empresa debe tener un ingreso de 218 283,68 para no tener pérdidas ni ganancias.

#### 4.8 INDICES FINANCIEROS

INDICADORES	FÓRMULA	2019	2020	2021	2022	2023
<b>LIQUIDEZ</b>						
Indice de Liquidez	Activo Circulante	2.20	2.45	2.43	2.59	2.77
	Pasivo Circulante					
<b>RENTABILIDAD</b>						
Margen de Utilidad Bruta	Utilidad Bruta	14%	15%	16%	17%	19%
	Ventas					
Margen de Utilidad Operacional	Utilidad Operacional	4%	5%	6%	8%	10%
	Ventas					
Margen de Utilidad Neta	Utilidad Neta	4%	5%	4%	5%	6%
	Ventas					
Rendimiento Sobre el Patrimonio (ROE)	Utilidad Neta	22%	23%	16%	18%	19%
	Patrimonio					
Rendimiento Sobre Activos Totales (ROA)	Utilidad Neta	24%	14%	10%	11%	13%
	Total Activos					
<b>GESTIÓN</b>						
Rotación de inventarios	Costo de ventas	4.74	3.78	3.01	2.39	1.88
	Inventarios					

## CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

- Almacén agrícola ganadero “EL Portal” es una empresa de tipo familiar que empíricamente manejan la parte administrativa, financiera y contable, por esta razón, es necesario la implementación de un plan estratégico para mejorar la eficiencia de sus operaciones.
- La empresa al no tener definido los procedimientos de cada área, recae en la mala utilización de los recursos humanos y materiales, en consecuencia, las actividades no son realizadas de la manera correcta, generando una pérdida de tiempo.
- Es fundamental que el almacén realice una vez al año informes financieros que permitan conocer la situación en la que se encuentra la empresa, esto ayudará a la gerencia a tomar decisiones en beneficio de la organización.
- La aplicación de políticas administrativas, financieras y contables permitirán alcanzar un mejor desarrollo empresarial.
- Al realizar la encuesta, se pudo apreciar que la empresa es conocida y tiene un potencial de crecimiento y para esto es necesario aplicar estrategias de ventas y promoción que le permitirán alcanzar el objetivo de convertirse en líder de mercado en el Cantón Bolívar.
- La planificación dentro de la empresa permitirá la distribución de recursos tangibles e intangibles necesarios para un buen funcionamiento de las actividades y cumplimiento con los objetivos establecidos.
- El seguimiento de un plan establecido permite tener una guía que dirige al correcto accionar, evitando prácticas y procesos incorrectos.
- El proyecto es viable porque tiene un VAN positivo de USD.10.635,00 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 25,53%. Dicha tasa determina una buena rentabilidad del proyecto que genera riqueza y ayuda para la toma de decisiones gerenciales.
- La empresa debe tener un ingreso anual de USD.218.283,68, es decir el punto de equilibrio para no tener pérdidas ni ganancias.
- El Período de recuperación de inversión (PRI) de USD.50.000,00 es de 4 años, tiempo adecuado para que luego la empresa tome decisiones para su crecimiento.

## **5.2 Recomendaciones**

- Es indispensable la implementación inmediata del Plan Estratégico propuesto.
- Poner énfasis en la capacitación constante a los colaboradores en temas de cultivos (manejo y prevención de enfermedades de enfermedades en todo tipo de cultivo), además aprendizajes sobre el servicio al cliente.
- Diseñar un plan de marketing para posicionar la empresa en el mercado de agroquímicos, extendiendo la zona geográfica.
- Fortalecer el proceso de adquisición y rotación de inventarios.
- Tomar en cuenta los índices financieros para la toma de decisiones de la empresa.

### 5.3 Glosario de términos

**Agrícola:** se refiere a todas aquellas actividades o aspectos que se relaciona al cultivo, mantenimiento y cosecha de materias primas que son utilizadas como alimento u otros fines para el humano.

**Agronómica:** conjunto de conocimientos sobre temas aplicados para el manejo de la agricultura.

**Ganadería:** actividades para la crianza de animales domésticos con fines de consumo y económicos.

**Empedrado:** camino conformado por piedras.

**Terrenos:** extensiones de suelo fértil con el fin de producción de productos primarios a cargo de los humanos.

**Canal de riego:** conducto por el cual pasa el agua desde el caudal hasta el campo, huertas o terrenos.

**Sembríos:** terrenos sembrados por algún tipo de planta.

**Hortelanos:** persona que se dedica a cultivar, cuidar y obtener frutos de los huertos.

**Yunta:** pareja de bueyes, unidos con un yugo para trabajar en el campo.

**Buey:** bovino para engorde y destinado para actividades de agricultura.

**Yugo:** pieza de madera unida a dos aros que se ajustan a la cabeza o cuello de los animales para tirar una lanza que permite arar la tierra.

**Guacho:** término quechua que describe un montículo de tierra para sembrar una planta.

**Arar:** formación de cauces en la tierra para poder empezar a sembrar.

**Sementera:** cultivo sembrado en una extensión de terreno.

**Microempresa:** entidad conformada por pocas personas, las cuales laborar con un fin lucrativo dependiendo del giro de negocio.

**Toxicidad:** grado con el que una sustancia es tóxica y presenta efectos perjudiciales a los seres vivos.

**Herbicidas:** líquido químico utilizado para eliminar plantas no deseadas en los cultivos.

**Fungicidas:** sustancia que tiene efecto nocivo a hongos dañinos para las plantas.

**Insecticidas:** compuesto químico que utiliza un agricultor para matar insectos que dañan a una planta.

**Pesticidas:** agroquímico utilizado para eliminar bacterias, gérmenes e insectos alojados en todo tipo de plantas.

**Fertilizantes:** abono o sustancia orgánica o inorgánica que contiene micro nutrientes para el crecimiento de las plantas al momento de arrojar a la tierra.

**Bioestimulantes:** sustancia o mezcla de microorganismos para aplicar en cultivos para estimular procesos biológicos, mejorando su absorción e incremento de nutrientes con efecto ventajoso.

**Abonos foliares:** mezcla soluble de sustancias químicas para aplicación en el suelo como fertilizante.

**Cultivo:** práctica de sembrar cualquier tipo de semilla para su germinación.

**Toxicología:** estudio de las sustancias tóxicas y sus efectos.

**Sustrato:** referente a la superficie en la que una planta tiene capacidad de adaptarse, este puede incluir materiales bióticos o abióticos.

**Biótico:** medio que preserva la vida u organismo que la contienen.

**Abiótico:** medio que impide vida de un organismo.

**Bombas de fumigar:** máquina que se utiliza para rociar líquido a zonas agrícolas.

**Medicina veterinaria:** medicamento para uso de animales.

**Macroeconómico:** rama de la economía que estudia los indicadores de mayor magnitud que afectan a un entorno, analiza variables agregadas.

**Hectárea:** unidad de medida de una superficie determinada.

**Stakeholders:** partes interesadas en una organización y su operación.

**Avalado:** garantía o respaldo de un documento o circunstancia en particular.

**Registro sanitario:** instrumento obtenido de una entidad reguladora con el fin de autorizar un producto.

**Fitosanitario:** sustancia que tiene como fin el prevenir, controlar, eliminar cualquier tipo de plaga.

**Tecnologías agrícolas:** herramientas destinadas para optimizar la producción, eficiencia de recursos y soporte a las actividades de los agricultores.

**Ventaja competitiva:** diferencia notoria que tienes ante la competencia, colocándose en una posición superior para poder competir.

**Socioeconómico:** asociación de elementos sociales con los económicos.

**Sinergia:** elemento que trabaja en sintonía con otros dando como resultado efectos conjuntos.

**Retrospectiva:** resultado de sucesos pasados.

**Desglosar:** dividir un todo en partes pequeñas.

**Inventario:** almacenamiento de productos de una manera detalladas, ordenada y valorada para una empresa.

**Stock:** conjunto de mercadería que está disponible para la venta al público.

**Adjudicación:** declarar que una cosa es perteneciente a alguien o algo.

## 5.4 Bibliografía

- ADAMA. (s.f.). Obtenido de <https://www.adama.com/ecuador/es/over-ons/about.html>
- AGROQUIM. (s.f.). Obtenido de <https://www.agroquim.com/>
- Alonso, B. A. (2017). *Determinación del nivel de servicio al cliente desde la perspectiva logística*. Cuba: Editorial Universitaria.
- Andrade, S. V. (18 de Agosto de 2020). Historia del canal de riego y técnicas de agricultura. (P. Quelal, Entrevistador)
- Argudo, J. M. (2 de Diciembre de 2018). *8.1. El entorno general y el entorno específico*. Obtenido de <http://www.econosublime.com/2018/12/entorno-general-entorno-especifico.html>
- Arturo Calderón. (3 de Julio de 2019). Obtenido de Matriz de evaluación del factor externo: <https://cenincal.com/matriz-de-evaluacion-del-factor-externo/>
- Arturo, K. (11 de Junio de 2020). *CreceNegocios*. Obtenido de ¿Qué es la misión de la empresa?: <https://www.crecenegocios.com/mision-de-una-empresa/>
- Asensio del Arco Eva, V. B. (2019). *Empresa e iniciativa emprendedora*. Madrid: Paraninfo.
- Briceño, I. (12 de Noviembre de 2018). *Factores Internos Matriz EFI*. Obtenido de <https://comunidad.iebschool.com/emprendelink/matriz-efi/>
- Calderón, A. (6 de Marzo de 2019). *Matriz de evaluación del factor interno*. Obtenido de <https://cenincal.com/matriz-de-evaluacion-del-factor-interno/>
- Carías, K. A. (17 de Junio de 2016). *Planeación EStratégica*. Obtenido de e-portafolio de fundamentos del marketing: <https://sites.google.com/site/portafoliodepe/viii-identificacion-de-fortalezas-y-debilidades>
- CARO, R. E. (18 de Junio de 2012). *TAEM PERÚ CONSULTING*. Obtenido de Objetivos a Largo Plazo: <https://taemperuconsulting.com/objetivos-largo-plazo/>
- Censo de Población y Vivienda*. (2010). Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- Cepeda, M. d. (s.f.). *ZONA ECONÓMICA*. Obtenido de Matriz de Perfil Competitivo: <https://www.zonaeconomica.com/matriz-del-perfil-competitivo>
- Coello, C. E. (2015). *Presupuestos: un enfoque gerencial*. Ciudad de México D.F.: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- DECCO Naturally Postharvest. (25 de Marzo de 2019). *Para qué sirve un fungicida y por qué se usa en postcosecha*.
- Dueñas, N. J. (2017). *Gestión de proveedores*. IC Editorial.
- ECUAQUIMICA. (s.f.). Obtenido de <http://www.ecuaquimica.com.ec/sucursales/>
- EL AGRICULTOR. (2020).
- EL AGRICULTOR. (2020).

Espinosa, R. (29 de Julio de 2013). *La matriz de análisis DAFO (FODA)*. Obtenido de <https://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda>

FEBRES CORDERO COMPAÑIA DE COMERCIO S.A. (s.f.). Obtenido de <https://www.afecor.com/>

GAD municipal del Cantón Bolívar. (s.f.). Obtenido de <https://www.municipiobolivar.gob.ec/>

Gestion.org. (21 de Noviembre de 2018). <https://www.gestion.org/que-es-un-presupuesto/>. Obtenido de <https://www.gestion.org/que-es-un-presupuesto/>

Google Maps. (2020).

Grupo SACSÁ. (9 de Julio de 2015). *Conozca qué son los insecticidas*. Obtenido de <http://www.gruposacsa.com.mx/conozca-que-son-los-insecticidas/>

Hidroponía.mx. (17 de Febrero de 2017). *¿PARA QUÉ SIRVEN LOS FERTILIZANTES AGRÍCOLAS?* Obtenido de <https://hidroponia.mx/para-que-sirven-los-fertilizantes-agricolas/>

INNOVAAGRO BOLÍVAR. (2020).

ISOTools. (16 de Marzo de 2015). *ISO 9001: La MPC de un Sistema de Gestión de la Calidad*. Obtenido de <https://www.isotools.com.co/iso-9001-matriz-perfil-competitivo-sistema-gestion-calidad/>

Jaramillo Chafuel, J. E. (3 de Marzo de 2015). *Manual de Procedimientos Administrativos y Contables del almacén Agrícola El Agricultor en la ciudad de Bolívar-Carchi*. Obtenido de <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/3891>

Jardinedia. (18 de Febrero de 2018). *Abono foliar | Qué es y cómo se utiliza*. Obtenido de <https://www.jardinedia.com/abono-foliar/>

LA CASA DE LOS ABONOS. (2020). Obtenido de <https://es-la.facebook.com/pages/category/Product-Service/La-Casa-de-los-Abonos-331334417333446/>

LA NACION. (25 de Febrero de 2019). *PINIÓN EMPRENDEDORES*. Obtenido de ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA: <https://lanacion.com.ec/analisis-interno-de-la-empresa/>

Labrada R., C. J. (29 de Septiembre de 2017). *“Estudio FAO producción y protección vegetal”*. Obtenido de <http://www.fao.org/docrep/T1147S/t1147s0e.htm#TopOfPage>

Mejía, C. A. (Abril de 2004). LOS VALORES CORPORATIVOS. *DOCUMENTOS PLANNING Publicación periódica coleccionable*, pág. 3.

Pardo, I. d. (2005). *Management estratégico*. España: ESIC Editorial.

PI ASESORÍA. (5 de Marzo de 2018). *La importancia de los valores en las empresas*. Obtenido de <http://www.piasectoria.com/uncategorized/la-importancia-de-los-valores-en-las-empresas/>

Plandisc. (s.f.). Obtenido de <https://plandisc.com/es/el-plan-operativo-anual-es-una-herramienta-importante-para-la-planificacion/>

POPULAR-IMPULSA. (1 de Noviembre de 2018). *Foro Empresarial Impulsa*. Obtenido de IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: <https://www.impulsapopular.com/gerencia/estrategia-gerencia/importancia-de-la-planificacion-estrategica/>

Profima. (25 de Junio de 2018). *Análisis financiero de una empresa*.

Ramírez Rojas, J. L. (2017). *DSPACE*. Obtenido de Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas: <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/1214>

Ramón Gerardo Guevara González, . L. (2019). *Elicidores en la agricultura. bases teoricas y algunas aplicaciones*. Almería: Universidad de Almería.

Riquelme, M. (12 de Marzo de 2018). *Declaración de la Visión en la Empresa*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/declaracion-de-la-vision-en-la-empresa/>

Roncancio, G. (24 de Mayo de 2018). *PENSEMOS*. Obtenido de ¿Qué es la Planeación Estratégica y para qué sirve?: <https://gestion.pensem.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>

Servicio de Rentas Internas. (s.f.).

Shum, Y. M. (18 de Junio de 2018). *Yi Min Shum Xie - Social Media, Marketing, SEO, Marca Personal*. Obtenido de <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-externos-matriz-efe-mefe/>: <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-externos-matriz-efe-mefe/>

SOLAGRO . (s.f.). Obtenido de <http://www.solagro.com.ec/quienes-somos/>

Speth, C. (2016). *El análisis DAFO: Los secretos para fortalecer su negocio*. 50Minutos.es.

Stratec. (1 de Julio de 2019). Obtenido de <https://www.stratecsoluciones.com/blog/cuales-son-las-ventajas-y-desventajas-de-la-planificacion-estrategica/>

Verona, J. (3 de Marzo de 2020). *La importancia del presupuesto*. Obtenido de <https://grupoverona.pe/la-importancia-del-presupuesto/>

Wolters Kluwer. (s.f.). Obtenido de [https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASnjSxNztbLUouLM\\_DxblwMDS0NDA1OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoA6kNTmDUAAAA=WKE](https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASnjSxNztbLUouLM_DxblwMDS0NDA1OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoA6kNTmDUAAAA=WKE)

ANEXOS

ANEXO N°1

# **PLAN DE ACCIÓN DE EMERGENCIA**

**El almacén agrícola ganadero “EL PORTAL” dando cumplimiento con a las normativas de ley y las normativas ambientales y según el monitoreo realizado acota las respectivas correcciones del plan de manejo realizado en el almacén.**



**Objetivo General.**

- ✓ Cumplir con la legislación vigente a nivel nacional específicamente con el Texto Unificado de Legislación Ambiental Secundaria (TULAS), Libro VI. De la Calidad Ambiental.

**Objetivos Específicos.**

- ✓ Prevenir y minimizar los posibles impactos ambientales generados por las actividades del almacén EL PORTAL ubicado en la parroquia Bolívar cantón Bolívar.
- ✓ Plantear medidas preventivas, de mitigación, control y correctivas para las acciones que impliquen un impacto no deseado derivado de las actividades realizadas por el almacén.

## SEÑALÉTICA

Se colocaron las señales de advertencia en un lugar visible de advertencia que allí se venden productos sólidos y líquidos varios inflamables.



Se colocaron señales de advertencia como es el de números de emergencia, de la existencia de un extinguidor, a junto estos se colocó un botiquín en un lugar visible.

Se ubicaron letreros en el lugar donde se ubica el material reciclable.



Rotulaciones a los recipientes donde se colocan los desechos generados en el almacén. En el tacho verde se colocarán desechos orgánicos no reciclables y en tacho plomo papel.



En las bodegas del almacén se colocaron rótulos de advertencia de solo personal autoriza y el de ruta de evacuación



Se ubicaron letrero de prohibido fumar tanto en las bodegas como dentro del almacén.



En cada una de las bodegas se colocó señalética de advertencia para el personal que labora.



El almacén “El Portal” cuenta con cuatro bodegas donde se almacenan los productos expendidos en local, donde se encuentran distribuidos en:

Una bodega se almacena herbicidas e insecticidas, en la bodega siguiente se almacenan fungicidas, en otra bodega se almacena todo los es abonos foliares.

En las bodegas los productos almacenados se encuentran sobre pallets.



Se ubicaron letreros de advertencia de productos en cuarentena, estos productos se encuentran alterados las características físicas que no lo hacen aceptable para entrar a bodega.



Se ubicaron letreros en el lugar donde se alojará productos derramados.

## EXTINTOR



El almacén cuenta con 2 extintores uno ubicado en el almacén y el otro en un sitio cerca de las bodegas. Estos se encuentran recargados, con los respectivos registros etiquetados hasta julio del 2020.



# PLAN DE RIESGOS

PLAN DE CONTINGENCIAS

### Objetivo General

- ✓ Controlar de forma sencilla y rápida procedimientos para tener una respuesta rápida, eficiente y segura ante cualquier tipo de emergencia o contingencia.

### Objetivos Específicos.

- ✓ Prevenir, controlar y remediar eventos fortuitos que puede generar impactos negativos sobre el ambiente y la salud.
- ✓ Establecer un sistema de respuesta efectivo y oportuno, para afrontar, controlar y mitigar situaciones de emergencias dentro del almacén

## PLAN DE CONTINGENCIAS EN CASO DE DERRAMES



El plan de contingencia del almacén “El Portal” se encuentran en las partes visibles para que el trabajador sepa que hacer en este tipo de situación.



#### **INDICACIONES EN CASO DE DERRAMES:**

**En caso de derrames de uno o varios pesticidas, se debe proceder de la siguiente manera:**

- ✓ **En caso de derrame de pesticidas líquidos: USAR ASERRÍN, TIERRA, ARENA O CAL PARA EVITAR ESCURRIMIENTO.**
- ✓ **En caso de derrame de pesticidas en polvo: RECOGERLOS CON ASERRÍN, ARENA O TIERRA SECA.**
- ✓ **Depositar los materiales con los que se limpió en varias fundas plásticas bien selladas para ser depositada en un sitio de cuarentena específico que debe estar colocado en una parte de la bodega, para posteriormente entregarlos al gestor autorizado para que le dé un destino final adecuado.**
- ✓ **Usar el equipo de protección personal necesario para manejar derrames. (Guantes, mandil, mascarilla)**
  
- ✓ **No fumar, comer o beber al recoger el derrame.**

**Mantener alejados a personas o animales el momento de la limpieza y evacuación del producto derramado.**



**PLAN  
DE DESECHOS  
SÓLIDOS  
Y  
PELIGROSOS**

**Objetivo General**

- ✓ Conocer el adecuado uso y manejo de los diferentes productos agroquímicos, para tener un adecuado destino de los diferentes desechos sólidos y peligrosos producidos por el almacén.

### **Objetivos Específicos**

- ✓ Establecer medidas necesarias para el manejo de agroquímicos derramados implementando recursos y medidas necesarias para una correcta limpieza.
- ✓ Implementar determinadas medidas del manejo de los desechos producidos por el almacén “EL PORTAL”.

## **BODEGAS**

Distribución de los agroquímicos de la bodega.

La distribución de los productos químicos en las bodegas se ha realizado según contempla en el plan de manejo ambiental, las bodegas cuentan ya con una distribución organizada y está debidamente identificadas, y se encuentra con una buena iluminación y ventilación.



## **MEDIDAS PREVENTIVAS**

### **ALMACENAMIENTO**

En las bodegas se cuentan con el equipo necesario para derrames, que consiste en material absorbente (aserrín, arena o cal), envase con tapa, balde, embudo, palas, escobas y fundas

plásticas de alta densidad.

### **BODEGA**



### **DESECHOS RECICLABLES**

El almacén cuenta con un lugar específico para almacenar todos los desechos sólidos reciclables que se generan en el almacén.



### **LUGARES ADECUADOS PARA LOS DESECHOS GENERADOS EN EL ALMACÉN**



## ENCUESTA DIRIGIDA A LA DEMANDA DEL CANTÓN BOLÍVAR

**Objetivo:** Conocer los gustos y preferencias del consumidor en la compra de productos agrícolas.

**Edad:**

**Género:** Hombre  Mujer

### 1. ¿Compra productos agroquímicos?

Si  No

### 2. ¿Con qué frecuencia compra estos productos?

Una vez al mes   
Dos veces al mes   
Tres veces al mes   
Cuatro veces al mes   
Más de cuatro veces al mes

### 3. ¿Cuáles son sus consideraciones al momento de acudir a un local de venta de agroquímicos?

Atención y asesoría al cliente   
Cercanía   
Créditos   
Amistad   
Recomendaciones

Otros.....

### 1. ¿Qué tipo de productos adquiere con mayor frecuencia?

Fungicidas   
Insecticidas   
Herbicidas   
Fertilizantes   
Productos veterinarios   
Balanceados y alimentos (animal)   
Otros.....

### 2. ¿Qué tipo de productos prefiere utilizar para su actividad?

Productos de marca

Genéricos   
Los dos anteriores

**3. ¿Le gusta utilizar nuevos productos?**

Frecuentemente   
Medianamente   
Poco

**4. ¿Qué tipo de promociones le parecen más adecuadas para su necesidad?**

Descuento en compras   
Productos adicionales   
Plazos en pagos

**5. Dentro de la asistencia técnica, ¿Recibe indicaciones del establecimiento donde realiza las compras sobre normas de seguridad, uso, manejo y eliminación de residuos de agroquímicos?**

Mucho   
Poco   
Nada

**6. ¿Conoce Ud. la existencia del Almacén Agrícola El Portal?**

Si  No

Almacén agrícola “El Portal” es una empresa que se dedica a la comercialización de insumos agrícolas, asesoría técnica y servicios especializados encaminados a solucionar en forma integral la producción agrícola en el cantón de Bolívar provincia del Carchi.

**7. ¿Considera usted que la promoción y publicidad de ventas de un almacén son importantes?**

Si  No

**8. ¿Cómo le gustaría informarse sobre el almacén, promociones y descuentos?**

Anuncios de radio   
Anuncios de televisión   
Prensa local   
Afiches, hojas volantes, trípticos   
Recomendaciones de terceros   
Redes sociales   
Otros.....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**