



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TESIS DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
MAGÍSTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

PROYECTO:

"PLAN DE MEJORA SOBRE LOS PROCESOS Y PROTOCOLOS DEL ÁREA
COMERCIAL Y DE COBRANZAS DE UNA EMPRESA AGROINDUSTRIAL EN
LA CIUDAD DE GUAYAQUIL"

AUTORES:

ING. JESSICA ISABEL MOROCHO CUJI
ING. JOSE REMIGIO PALACIOS DELGADO

DIRECTOR:

MBA. ALEXIS ROSSI TRIGOSO

GUAYAQUIL – ECUADOR

2023

RECONOCIMIENTOS

La emisión de esta tesis fue posible, gracias a la empresa de estudio de caso por facilitarnos la información necesaria para levantar las posibles soluciones. También agradezco a todas aquellas personas que directa e indirecta contribuyeron a que este trabajo pudiera llevarse a cabo.

Por último, agradezco profundamente a mi hermano Matías, porque me impulsa a ser una mejor persona y profesional, y sentó en mi la base de responsabilidad y deseos de superación.

Jessica Isabel Morocho Cuji

A MIS PADRES, ya que ellos han sido la piedra angular para la obtención de este nuevo logro académico, y de los logros anteriores de igual manera, continuare avanzando en este sendero, en el desarrollo por adquirir nuevos conocimientos, destrezas y habilidades tanto en la parte académica como profesional. Mismos que serán el eje principal en mi crecimiento en el campo empresarial, con la bendición de DIOS, alcanzare los objetivos trazados en este viaje llamado Vida.

José Remigio Palacios Delgado

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, por darme la sabiduría y fuerza para culminar esta etapa académica.

A mi tutor por la paciencia, comprensión y guía en este largo proceso.

A mis padres y hermanos, que han sido mi motor y me impulsan a lograr mis metas, quienes estuvieron siempre a mi lado durante este tiempo. Han sido mis mejores guías, y hoy que concluyo una etapa les dedico a ustedes este logro. Gracias por creer en mí.

Y un agradecimiento a mi compañero de tesis por su apoyo.

Jessica Isabel Morocho Cuji

A DIOS y A MIS PADRES por ser ejemplos para seguir, por inculcarme valores, principios morales y éticos. En ser persistente, en las metas y objetivos plasmados en mi vida personal, académica y laboral.

A mi Tutor, por compartir sus conocimientos y habilidades. Ya que, sin su ayuda, no hubiese alcanzado este nuevo logro académico. A mis Compañeros de Grupo, por compartir largas jornadas de trabajos, en realizar tareas grupales enfocados en un mismo objetivo. A los Docentes, por compartir sus conocimientos y experiencias en este camino de desarrollo en mi carrera académica. Por último, la Universidad, por exigirme tanto y a su vez, haberme permitido obtener este nuevo título en su prestigiosa Alma máter.

José Remigio Palacios Delgado



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-1242

APellidos y Nombres	MOROCHO CUJI JÉSSICA ISABEL
IDENTIFICACIÓN	0930136247
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Administración de Empresas
NIVEL DE FORMACIÓN	Maestría Profesional
CÓDIGO CES	1021-750413C-P-0901
TÍTULO A OTORGAR	Magister en Administración de Empresas
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	PLAN DE MEJORA SOBRE LOS PROCESOS Y PROTOCOLOS DEL ÁREA COMERCIAL Y DE COBRANZAS DE UNA EMPRESA AGROINDUSTRIAL EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.
FECHA DEL ACTA DE GRADO	2023-10-24
MODALIDAD ESTUDIOS	PRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL
PROMEDIO DE LA CALIFICACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	(9,60) NUEVE CON SESENTA CENTÉSIMAS

En la ciudad de Guayaquil a los veinticuatro días del mes de Octubre del año dos mil veintitres a las 13:13 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: ROSSI TRIGOSO ALEXIS FEDERICO, Director del trabajo de Titulación, GARCIA GALLARDO ALBERTO JAVIER, Vocal y ROMAN BARREZUETA PEDRO DANIEL, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación "PLAN DE MEJORA SOBRE LOS PROCESOS Y PROTOCOLOS DEL ÁREA COMERCIAL Y DE COBRANZAS DE UNA EMPRESA AGROINDUSTRIAL EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.", presentado por la estudiante MOROCHO CUJI JÉSSICA ISABEL.

La calificación obtenida en función del contenido y la sustentación del trabajo final es de: 9,60/10,00, NUEVE CON SESENTA CENTÉSIMAS sobre diez.

Para dejar constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de Sustentación y la estudiante.



Firmado electrónicamente por:
ALEXIS FEDERICO
ROSSI TRIGOSO

ROSSI TRIGOSO ALEXIS FEDERICO
DIRECTOR



Firmado electrónicamente por:
ALBERTO JAVIER
GARCIA GALLARDO

GARCIA GALLARDO ALBERTO JAVIER
EVALUADOR / PRIMER VOCAL

PEDRO DANIEL
ROMAN BARREZUETA

Firmado digitalmente por PEDRO
DANIEL ROMAN BARREZUETA
Fecha: 2023.10.25 08:49:25
-05'00'

ROMAN BARREZUETA PEDRO DANIEL
EVALUADOR / SEGUNDO VOCAL



Firmado electrónicamente por:
JESSICA ISABEL
MOROCHO CUJI

MOROCHO CUJI JÉSSICA ISABEL
ESTUDIANTE

Fecha: 2023-10-24 13:15:14

VERA VERA LUISA XIOMARA



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-1243

APellidos y Nombres	PALACIOS DELGADO JOSE REMIGIO
IDENTIFICACIÓN	1203687304
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Administración de Empresas
NIVEL DE FORMACIÓN	Maestría Profesional
CÓDIGO CES	1021-750413C-P-0901
TÍTULO A OTORGAR	Magister en Administración de Empresas
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	PLAN DE MEJORA SOBRE LOS PROCESOS Y PROTOCOLOS DEL ÁREA COMERCIAL Y DE COBRANZAS DE UNA EMPRESA AGROINDUSTRIAL EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.
FECHA DEL ACTA DE GRADO	2023-10-24
MODALIDAD ESTUDIOS	PRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL
PROMEDIO DE LA CALIFICACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	(9,60) NUEVE CON SESENTA CENTÉSIMAS

En la ciudad de Guayaquil a los veinticuatro días del mes de Octubre del año dos mil veintitres a las 13:13 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: ROSSI TRIGOSO ALEXIS FEDERICO, Director del trabajo de Titulación, GARCIA GALLARDO ALBERTO JAVIER, Vocal y ROMAN BARREZUETA PEDRO DANIEL, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación "PLAN DE MEJORA SOBRE LOS PROCESOS Y PROTOCOLOS DEL ÁREA COMERCIAL Y DE COBRANZAS DE UNA EMPRESA AGROINDUSTRIAL EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.", presentado por el estudiante PALACIOS DELGADO JOSE REMIGIO.

La calificación obtenida en función del contenido y la sustentación del trabajo final es de: 9,60/10,00, NUEVE CON SESENTA CENTÉSIMAS sobre diez.

Para dejar constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de Sustentación y el estudiante.



ROSSI TRIGOSO ALEXIS FEDERICO
DIRECTOR

PEDRO DANIEL
 ROMAN BARREZUETA

Firmado digitalmente por PEDRO DANIEL ROMAN BARREZUETA
 Fecha: 2023.10.25 08:49:54 -05'00'

ROMAN BARREZUETA PEDRO DANIEL
EVALUADOR / SEGUNDO VOCAL



GARCIA GALLARDO ALBERTO JAVIER
EVALUADOR / PRIMER VOCAL



PALACIOS DELGADO JOSE REMIGIO
ESTUDIANTE

TABLA DE CONTENIDO

RECONOCIMIENTOS	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
TABLA DE CONTENIDO	vi
LISTA DE TABLAS.....	x
LISTA DE FIGURAS.....	xi
LISTA DE ABREVIATURAS.....	xiii
1. RESUMEN EJECUTIVO.....	1
2. INDUSTRIA.....	3
2.1. Resumen de la Industria.....	3
2.2. Descripción de la Empresa Agroindustrial	10
2.3. Principales Productos.....	10
2.4. Principales Actores	11
2.4.1. Clientes	11
2.4.2. Proveedores	12
2.4.3. Canales de Venta	12
2.5. Modelo de Negocio Actual	13
2.5.1. Clientes	13
2.5.2. Propuesta de Valor.....	13
2.5.3. Canales.....	14
2.5.4. Recursos.....	14
2.5.5. Entorno, Competencia y Aliados.....	14
2.5.6. Fuente de Ingresos	15
2.5.7. Estructura de Costos	15
3. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	16

3.1.	Análisis Social PESTLA.....	16
3.2.	Análisis Comercial.....	22
3.3.	Oportunidades y Amenazas del Sector	22
3.3.1.	Oportunidades del Sector.....	22
3.3.2.	Amenazas del Sector	23
4.	ANÁLISIS ORGANIZACIONAL	25
4.1.	Descripción de la Empresa Agroindustrial	25
4.2.	Análisis del Propósito de la Empresa Agroindustrial	25
4.3.	Modelo de Negocio de la Empresa Agroindustrial.....	27
4.4.	Análisis de los Estados Financieros.....	28
4.5.	Evaluación del Modelo de Negocio.....	35
4.5.1.	Evaluación de los Capacidades Organizacionales.....	36
4.5.2.	Evaluación de Recursos Organizacionales	36
4.6.	Fortalezas y Debilidades de la Empresa Agroindustrial	37
4.6.1.	Fortalezas de la Empresa	37
4.6.2.	Debilidades de la Empresa	38
5.	EVALUACION ESTRATÉGICA.....	39
5.1.	Resumen del Diagnóstico Organizacional	39
5.2.	Identificación de Brechas de Capacidades.....	40
5.3.	Identificación de Brechas de Recursos	41
5.4.	Investigación y Percepción de Entrevistados.....	42
6.	PROPUESTA DE INNOVACIÓN Y ALTERNATIVAS	45
6.1.	Descripción de la Problemática	45
6.2.	Alternativas en Resolución del Problema	46
6.2.1.	Empatizar.....	47
6.2.2.	Definir.....	47

6.2.3. Crear	47
6.2.4. Prototipar	49
6.2.5. Evaluar Alternativas	61
6.3. Análisis de Alternativas	62
6.4. Selección.....	63
6.5. Alineamiento de la Propuesta a la Estrategia.....	63
7. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	65
7.1. Descripción del Alcance	65
7.2. Descripción de la Sostenibilidad del Proyecto.....	65
7.3. Identificación de Recursos del Proyecto.....	66
7.4. Cronograma del Proyecto	67
7.5. Presupuesto del Proyecto	68
8. IMPACTO DEL PROYECTO DESDE LA PERSPECTIVA DE LA INNOVACIÓN.....	69
8.1. Impacto del Proyecto a la Cultura de Innovación.....	69
8.2. Impacto del Proyecto a la Estructura Organizacional.....	70
8.3. Impacto del Proyecto a los Procesos de Innovación.....	71
8.4. Impacto del Proyecto a la Toma de Decisiones, Estrategias y Metas.....	72
8.5. Escalabilidad del Proyecto.....	74
9. CONCLUSIONES	81
10. BIBLIOGRAFÍA	83
11. ANEXOS.....	86
11.1. Banco de Preguntas para Jefaturas del Área Comercial.....	86
11.2. Banco de Preguntas para Jefaturas del Área de Cobranzas.....	87
11.3. Banco de Preguntas para Operarios del Área Comercial	88
11.4. Banco de preguntas para Operarios del Área de Cobranzas	89

11.5. Cotización de Marcimex - Tablet Amazon Fire 7..... 90

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Análisis Pestla	16
Tabla 2 Modelo Business Canvas.....	27
Tabla 3 Estado de Resultados Integrales	28
Tabla 4 Estado de Situación Financiera - Activos.....	29
Tabla 5 Estado de Situación Financiera - Pasivos y Patrimonio	30
Tabla 6 Prueba Ácida	35
Tabla 7 Brechas de Recursos.....	41
Tabla 8 Percepción de Entrevistados en Área Comercial.....	43
Tabla 9 Percepción de Entrevistados en Área de Cobranzas.....	44
Tabla 10 Impacto de Problemática en Área Comercial.....	45
Tabla 11 Impacto de Problemática en Área de Cobranzas	46
Tabla 12 Evaluación Interna de Viabilidad	62
Tabla 13 Cronograma del Proyecto.....	67
Tabla 14 Flujo del Proyecto.....	68
Tabla 15 Impacto en la Cultura de la Innovación en la Empresa	69
Tabla 16 Impacto en la Estructura Organizacional en la Empresa.....	71
Tabla 17 Impacto en los Procesos de Innovación en la Empresa.....	72
Tabla 18 Impacto en las Tomas de Decisiones, Estrategias y Metas	72
Tabla 19 Escalabilidad del Proyecto	75

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 PIB del Sector Agroindustrial y Consumo Medio de la Economía	3
Figura 2 PIB del Sector Agroindustrial – Tasa de Variación Base 2007-100.....	4
Figura 3 PIB del Sector Agroindustrial en dólares.....	4
Figura 4 Pérdida del Total de Empleo por la Pandemia	5
Figura 5 Impacto Negativo de la Pandemia por Industria, Variación del VAB.....	6
Figura 6 Importación en Materia Prima del Sector Agrícola	7
Figura 7 Ventas Anuales por Competidor	9
Figura 8 Productos y Maquinarias del Sector Agroindustrial	11
Figura 9 Razones de Liquidez	31
Figura 10 Razones de Endeudamiento	32
Figura 11 Razones de Productividad.....	33
Figura 12 Razones de Rentabilidad.....	34
Figura 13 Apertura de Sesión.....	49
Figura 14 Índice del Sistema	50
Figura 15 Catálogo de Productos.....	51
Figura 16 Descripción del Producto	52
Figura 17 Módulo Bodega.....	53
Figura 18 Módulo de Proforma	54
Figura 19 Módulo de Pedidos.....	55
Figura 20 Módulo de Cobranzas	56
Figura 21 Perfil del Cliente	57
Figura 22 Módulo Dash Board	58
Figura 23 Módulo Dash Board - Vendedores.....	59
Figura 24 Módulo Despacho	60

Figura 25 Módulo Postventa..... 61

LISTA DE ABREVIATURAS

ALESSA: Almacenes Estuardo Sánchez

API: Interfaz de programación de aplicaciones

BID: Banco Interamericano de Desarrollo

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe

CONAPMON: Unión de Asociaciones Agropecuarias Campesinas y Montubias del Ecuador

DINATEK: Distribuidora Nacional de Tecnología

DCI: Déficit de Capacidad Institucional

DIO: Diagnóstico Integral Organizativo

ERP: Enterprise recourse planning

INAMHI: Instituto Nacional de Meteorología e Hidrología

INEC: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo

KADI: Instituto de Desarrollo Agroindustrial Internacional de Corea

MAG: Ministerio de Agricultura y Ganadería

MAGAP: Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca

MPCEIP: Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible

SAAS: Software as a service

VAB: Valor Agregado Bruto

1. RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto aborda de manera concisa un plan de mejora sobre los procesos y protocolos del Área Comercial y de Cobranzas de una Empresa Agroindustrial en la ciudad de Guayaquil, donde se busca optimizar y revolucionar la gestión de ventas y cobranzas a través de la implementación de un sistema tecnológico.

La Empresa Agroindustrial, con su posición destacada en el mercado y su amplia red de sucursales, se plantea como líder en la adopción de una herramienta, que automatizará y agilizará procesos claves. A lo largo del proyecto, se presentarán los objetivos, metodología, resultados y beneficios que se derivan de esta iniciativa, la cual no solo impacta en la eficiencia operativa, sino también en la calidad de atención al cliente y en la proyección estratégica de la empresa en un entorno competitivo y en constante evolución.

Durante el desarrollo de la tesis se resaltan diferentes aspectos del proyecto, desde su contexto industrial hasta su potencial de impacto en la empresa y sus operaciones. Sobre la industria en general, se destaca la posición líder de la Empresa Agroindustrial en el mercado agrícola, con más de tres décadas de experiencia y más de una docena de sucursales a nivel nacional. La compañía también tiene la ambición de expandirse internacionalmente. Se identifica la falta de tecnología en el sector y cómo la empresa busca convertirse en un pionero en la automatización de procesos comerciales para mejorar su competitividad.

El análisis de la industria, revela que la mayoría de las empresas en el sector agrícola carecen de herramientas tecnológicas para la automatización de ciertos procesos operativos. Esto resalta la oportunidad para la Empresa Agroindustrial de diferenciarse al implementar un sistema SaaS que optimice los procesos de ventas y atención al cliente. Además, se menciona el tiempo requerido para la aprobación y el lanzamiento del proyecto.

El análisis organizacional de la Empresa Agroindustrial permite identificar como un factor clave a su amplia red de sucursales y su enfoque en el servicio al cliente. Se detalla cómo el sistema tecnológico propuesto requerirá algunos meses de trabajo previo

a su implementación debido a los procesos internos necesarios para la aprobación y capacitación del personal.

Referente a la evaluación estratégica, se resalta la importancia de la implementación de la herramienta tecnológica para mejorar la eficiencia de la atención al cliente y las ventas. Se menciona que esta herramienta tendrá un impacto directo en la productividad y permitirá un mayor control en las cobranzas por parte del personal de ventas.

Sobre la propuesta de innovación y alternativas, el presente proyecto se basa en la implementación del sistema tecnológico que automatizará procesos comerciales. Se destacan los beneficios clave, incluida la optimización de procesos, acceso en tiempo real a información de productos y descuentos, y la reducción del tiempo de atención al cliente.

El sistema tecnológico utilizará una plataforma de servicios alquilados tipo SaaS y requerirá integrarse con los sistemas actuales de la Empresa Agroindustrial durante un período de espera de 4 meses antes de que el personal de ventas pueda utilizar la herramienta, debido a los procesos de aprobación, desarrollo y capacitación de los responsables e involucrados.

Finalmente, el impacto desde la perspectiva de la innovación resalta cómo la herramienta tecnológica no solo optimizará los procesos comerciales, sino que también tiene el potencial de expandirse a otras áreas de la empresa. Se subraya su capacidad para identificar y analizar posibles anomalías en los procesos en diferentes áreas. La implementación de la herramienta tecnológica representa una innovación significativa para la empresa y tiene el potencial de transformar su enfoque en la atención al cliente y las ventas.

2. INDUSTRIA

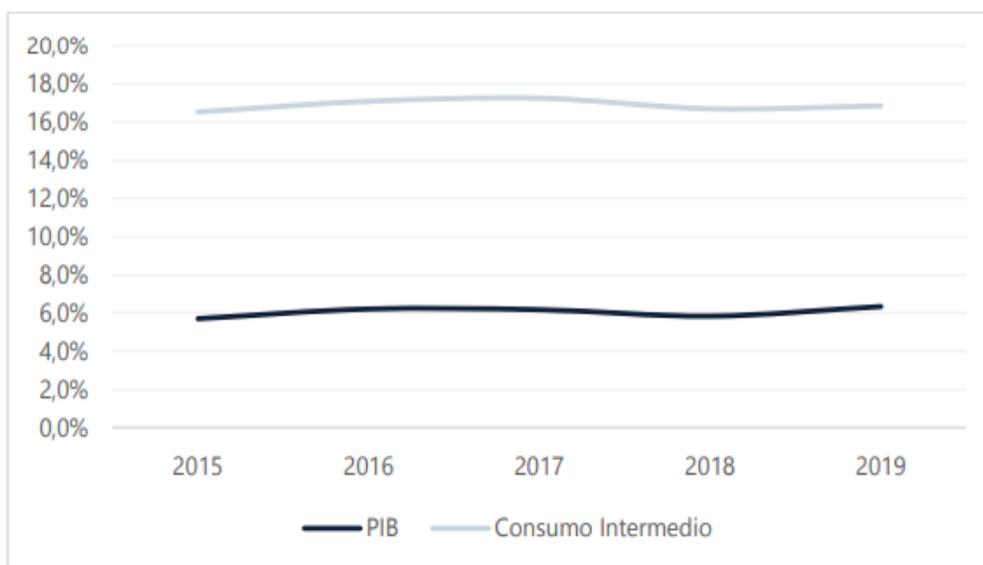
2.1. RESUMEN DE LA INDUSTRIA

La agroindustria se define por la Organización de Naciones Unidas como “*la actividad que transforma los productos originados de la agricultura, la actividad forestal y la pesca (sean materias primas o derivados), obtenidos de la tierra, ríos, mares y otros recursos naturales*” (UTEM, 2022)

El sector agroindustrial es determinante para la economía ecuatoriana ya es un motor notable dentro de la estructura de la producción nacional, al tener en cuenta que la agroindustria no comprende solo la producción de bienes agrícolas, sino también de materias primas, transporte, insumos químicos y los procesos de transformación.

Este sector representa un 6% del total de la producción a nivel país, desde el periodo del 2015 al 2019, de igual manera, la agroindustria idéntica a los demás sectores consume servicios y bienes que acceden a la elaboración o fabricación de bienes terminados, más conocido como consumo intermedio, mismo que corresponde a un 17% del promedio del total en consumo de la economía ecuatoriana.

Figura 1 PIB del Sector Agroindustrial y Consumo Medio de la Economía

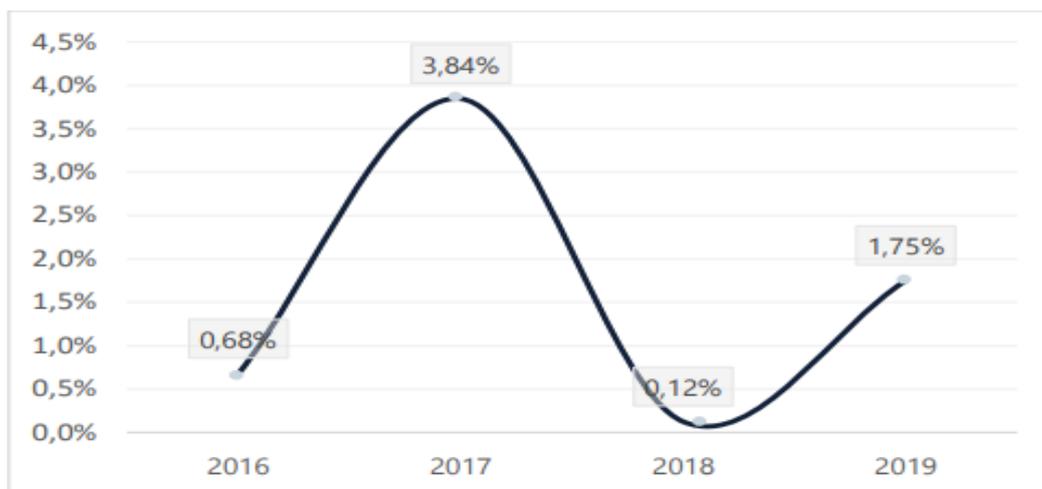


Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Autores

En 2019, la participación del mercado del sector agroindustrial del Producto Interno Bruto (PIB), corresponde a un 1.75%, tal como se lo observa en la siguiente figura.

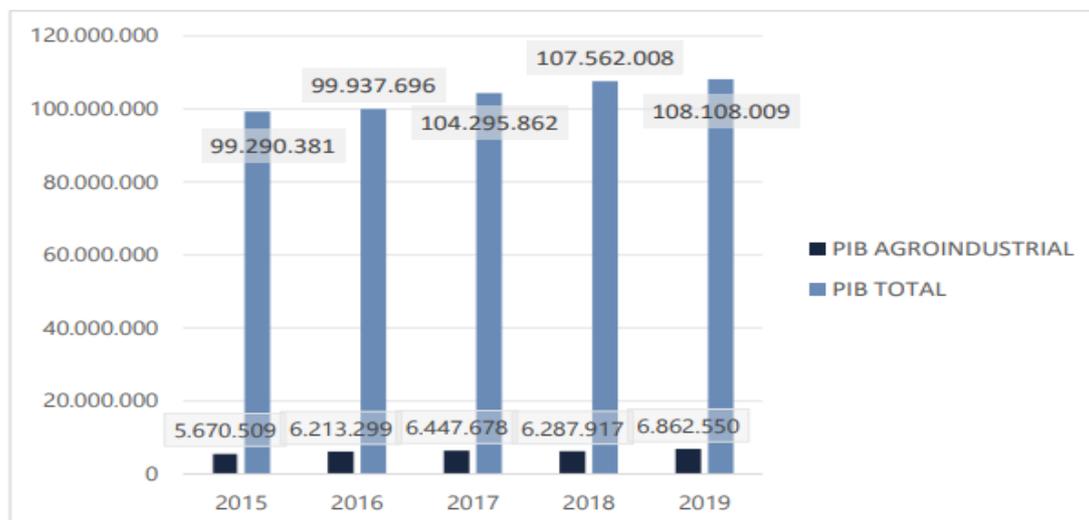
Figura 2 PIB del Sector Agroindustrial – Tasa de Variación Base 2007-100



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Autores

Figura 3 PIB del Sector Agroindustrial en dólares



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Autores

Se observa el continuo crecimiento del Producto Interno Bruto del sector, favoreciendo el aumento de la producción de los bienes y servicios, incremento en plazas de empleos y brindar mayores oportunidades de mejora para el sector agroindustrial.

Por factores externos, a fines del año 2019, se presenta la pandemia del coronavirus, ocasionando una crisis económica y social a nivel mundial. Ecuador afronta los efectos de la pandemia desde el mes de marzo 2020, provocando la suspensión de toda actividad económica y movilidad del capital humano. Este fue un golpe directo a la economía, afectando a sectores económicos, entre ellos el sector agroindustrial, conllevando al aumento la pérdida de empleo por efecto de la pandemia.

Un total de 53.259 empleos perdidos por industria, fueron consecuencia directa del efecto de la pandemia durante el periodo de marzo a diciembre 2020 (BCE, 2020, pág. 17).

Figura 4 Perdida del Total de Empleo por la Pandemia

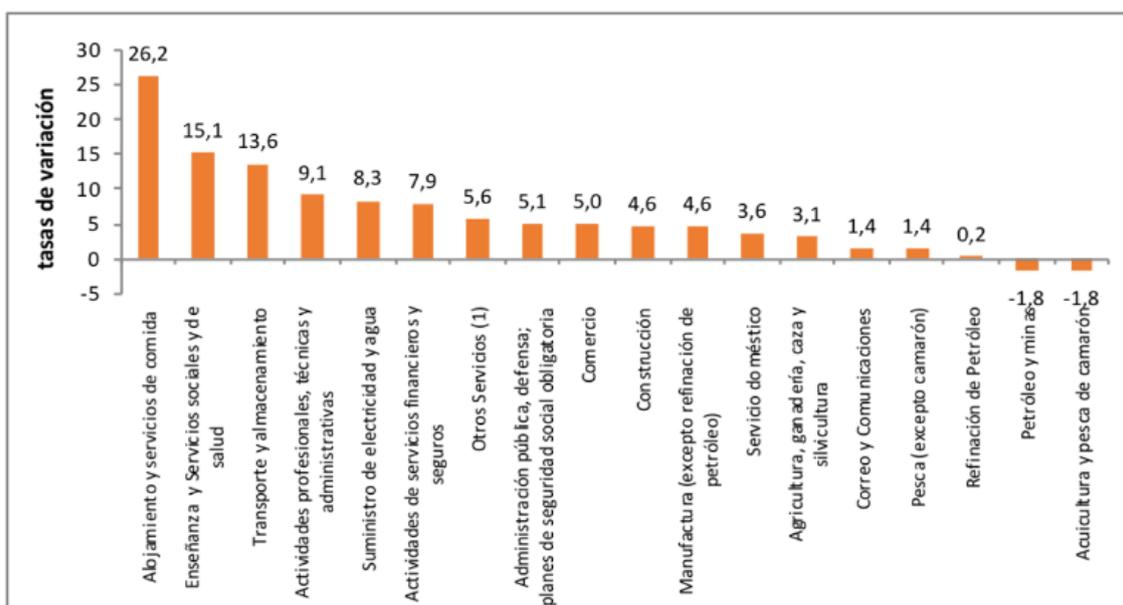
Industrias CICN	Pérdidas de empleo
Alojamiento y servicios de comida	127,446
Comercio	98,399
Construcción	63,014
Transporte y almacenamiento	54,635
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	53,259
Manufactura (excepto refinación de petróleo)	51,353
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	30,564
Enseñanza y Servicios sociales y de salud	14,143
Otros Servicios (1)	14,009
Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	11,734
Servicio doméstico	7,801
Suministro de electricidad y agua	6,026
Correo y Comunicaciones	2,049
Actividades de servicios financieros y seguros	2,042
Pesca (excepto camarón)	523
Refinación de Petróleo	9
Acuicultura y pesca de camarón	-835
Petróleo y minas	-3,813

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Autores

Además, otro efecto que se produjo fue la reducción de la tasa de variación del VAB por industria, representado en un 3.1% durante el periodo de marzo a diciembre del 2020 (BCE, 2020, pág. 18).

Figura 5 Impacto Negativo de la Pandemia por Industria, Variación del VAB



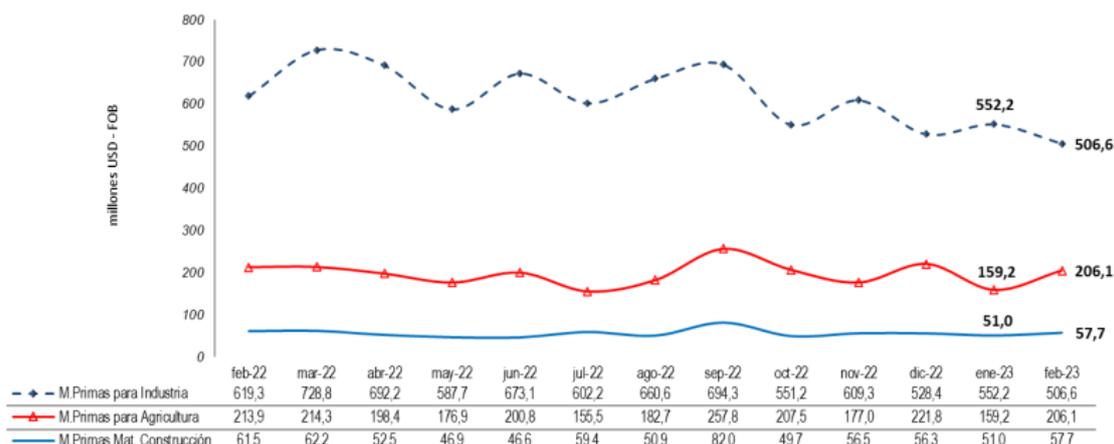
Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Autores

Actualmente la agroindustria es una de las principales actividades económicas del país, este sector requiere de tecnología, maquinaria, equipos e insumos para mejorar sus procedimientos y la calidad de los productos. el desarrollo de la agroindustria tiene como eje central la costa, donde se tiene mejor nivel de conexión con el mercado internacional, a través de los puertos; ya que este sector agroindustrial también produce, procesan alimentos, como el arroz, cacao, banano, maíz, camarón entre otros. Además, crean nuevas tecnologías para la producción e insumos químicos (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2019).

En lo que va del 2023, este sector ha generado aproximadamente de US\$ 365,700.00 millones esto por concepto de importación en materia primas designado para el sector agrícola (BCE, 2023, pág. 22).

Figura 6 Importación en Materia Prima del Sector Agrícola



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Autores

En esta misma gráfica, se visualiza el valor generado de febrero 2022 a febrero del 2023, correspondiente a US\$ 2’571.900 millones.

En Ecuador, los productos agrícolas poseen un gran valor agregado que se ve reflejado con el aumento de nuevos competidores. Actualmente existe un número considerable de competidores dentro del sector, de los cuales han logrado posesionarse y afianzarse a través de productos de alta calidad y mediante un buen servicio. Dentro de los competidores más destacados se puede nombrar a los siguientes.

Distribuidora Nacional de Tecnología o “Dinatek”. Esta empresa inicia su actividad comercial en 1975 por el Ing. Ángel Sonnenholzner Villegas y actualmente brinda soluciones técnicas específicas orientadas a las industrias: agrícola, agroindustrial, industrial, acuícola, marino, minería y construcción.

La matriz se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil y consta con 13 sucursales a nivel nacional, ubicadas en: Baba, Babahoyo, Daule, Machala, Manta, Puerto Bolívar, Pedernales, Quevedo, Quito, Samborondón y Vines.

Dentro del catálogo de productos de “Dinatek” tiene: Tractores, Motores a Diesel, Motores eléctricos, Generadores, Cosechadoras, Bombas de pozo, Motobombas, Motocultores, Molinos, Montacargas, Rodillos semipesados, Aireadores, Turbinas a presión y a caudal, Planchas compactadoras, Alisadoras de concreto, Moto soldadoras,

Sembradoras de cacao y maíz, Aspersores, Equipo a presión, Moto guadañas, Moto fumigadoras, Mangueras de descarga y de lona, entre otros. Así mismo consta con marcas destacadas como: Ford Power Equipment, Delta, Lister Petter, GE Industrial Motors, Weichai, Rovatti Pompe, Remington Diesel, Hydrotek, Toromaxx, Changfa, Lovol Agriculture entre otros (Dinatek , 2023).

La empresa “El Agricultor” perteneciente a Almacenes Estuardo Sánchez (ALESSA) cuenta con más de 50 años en el mercado ecuatoriano. Esta empresa importadora ofrece maquinaria agrícola de última tecnología y de alta calidad. Posee una amplia variedad de productos tanto para el pequeño, como para el mediano y grande agricultor. Sus productos están enfocados para el área agrícola, acuícola y construcción.

Al contar con esta amplia variedad de productos, logran ofrecer buenos precios accesibles para los agricultores, validando la misión de la empresa, orientada a brindar un amplio catálogo de productos agrícola con tecnificación en riego y ofrecer un producto con una buena calidad a un mejor precio.

Acorde al catálogo de producto destacan los siguientes: Motores estacionarios, equipos de bombeo, Generadores a gasolina y a diésel, Bombas de agua, Turbinas de agua, Equipos para siembra y cosecha, Aspersores, Sistema de riego, Motocultores, Aireadores eléctricos y a diésel, Mangueras de lona y descarga. También posee marcas destacadas como: Weiser, Loncin, Lovol Perkin, Weichai, Changfa y Zoomlion, (El Agricultor, 2023).

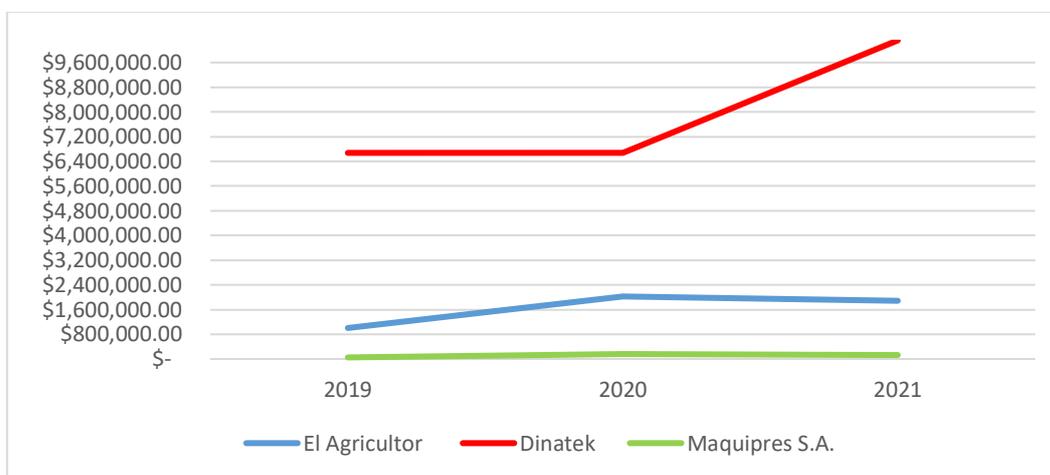
Maquipres S.A. es una empresa importadora ubicada en la ciudad de Guayaquil que inició su actividad comercial en el año 2017, brindando soluciones de manera eficiente a las necesidades del agricultor, mejorando el nivel de productividad para el campo, en consecuencia, reduce los costos de adquisición para los agricultores. Esta empresa tiene como visión ampliar su participación en este sector manteniendo un crecimiento constante, con la finalidad de posesionarse como líder del mercado en la venta de productos agrícolas y de herramientas agroforestales.

Los productos agrícolas que ofrecen al mercado son: Equipos de Riego, Equipos a Presión y a Caudal, Equipos de fumigación, Motores a Gasolina, Moto guadañas,

Motosierras, Hoyadoras, Atomizadoras, Pulverizadoras, Sembradoras manual para la siembra (taka taka), Podadoras, entre otros (Maquipres, 2023).

Tras la descripción de estas empresas agroindustriales, a continuación, se muestran un detalle de sus resultados de ventas de los últimos 3 periodos.

Figura 7 Ventas Anuales por Competidor



Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado: Autores

Según los datos revelados, “El Agricultor” obtuvo unas ventas anuales de US\$ 1,003,848 durante el periodo del 2019, mientras que el año 2020, logro duplicar sus ventas a pesar de la presencia de la pandemia, obteniendo un total de US\$ 2,024,662 y en el periodo 2021 se obtuvo US\$ 1,884,592 presentó una leve caída en las ventas a comparación del año anterior.

A pesar de que la empresa “El Agricultor” obtuvo números favorables se debe destacar a “Dinattek”, como unos de los líderes en el sector, enfocado en tecnificar el agro, a la pequeña y mediana industria, de la cual los números los respaldan, durante el periodo del año 2019 obtuvo unas ventas anuales de US\$ 6,674,781.86, en el periodo del año 2020 fue de US\$ 6,678,947.27 y en el 2021 fue de US\$ 10,317,320.50 como se puede observar este sector no sufrió los efectos que produjo la pandemia durante los años anteriores.

Mientras que Maquipres, al ser un nuevo competidor entrante con 3 años en el mercado, logro obtener US\$ 50,393 en el periodo del año 2019, en el siguiente periodo

logro maximizar las ventas a un valor de US\$ 159,817 y en el último periodo plasmada en la gráfica del periodo del 2021 fue de US\$ 122,396.

2.2.DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL

La Empresa Agroindustrial objeto de este estudio cuenta con 35 años de actividad comercial, dedicada a la venta de maquinarias agrícolas y de riego, posee una matriz principal con sede en la ciudad de guayaquil y sucursales ubicadas a nivel nacional. La empresa cuenta con un organigrama conformado por un Directorio y 6 áreas departamentales, tales como: Comercial, Crédito y Cobranzas, Financiero-Administrativo, Logística y Operaciones, Talento Humano y Marketing.

Durante los últimos 20 años ha estado en constante crecimiento, a pesar de la presencia de la Pandemia, se mantiene en la misma dirección. Dicho crecimiento de manera continua ha significado la ampliación en varias de sus áreas departamentales.

Estas áreas en la ejecución diaria de sus funciones tienen un contacto directo con los clientes. Ellos tienen un nivel significativo, debido a que son el camino para el crecimiento de la empresa, ya sea por sus compras o sus referencias, ayudan a la empresa a mantenerse y a desarrollarse, además de tener una excelente experiencia por la adquisición de los productos de alta calidad y tecnología.

En la actualidad la Empresa Agroindustrial cuenta con algunos retos como incrementar el número de ventas por región, abrir más sucursales en territorio nacional, llegar a ser uno de los líderes del mercado del mediano y pequeño agricultor en líneas agrícolas e ingresar y competir en mercados internacionales como Perú.

2.3.PRINCIPALES PRODUCTOS

La Empresa Agroindustrial es una importadora de productos o ítems agroindustriales de una amplia variedad, como: Tractores, Cosechadoras, Generadores, Motocultores, Sembradoras, Equipos a Presión y a Caudal, Aspersores de riego, Motobombas, Bombas Sumergibles, Equipos de Riego, Turbinas a Presión y a Caudal, cada producto con sus respectivos repuestos, entre otros productos.

Cada producto cumple una función específica acorde a los requerimientos de los clientes o agricultores, por ejemplo, un Tractor sirve para remover, arar la tierra cuando las condiciones del terrero no son favorables. Un Generador sirve como una fuente de energía trasladable que se utiliza en caso de corte de luz para maquinarias o instalaciones. Un motocultor sirve para labrar pequeñas, medianas superficies de tierra, ya sea para abonar, cultivar o sembrar la tierra. Aspersores sirve para mantener hidratadas los cultivos, plantas, terrenos agrícolas de forma circular a pequeñas y medianas distancias.

Figura 8 Productos y Maquinarias del Sector Agroindustrial



Fuente: Google

2.4.PRINCIPALES ACTORES

2.4.1. Clientes

Es uno de los principales actores, donde se los segmenta como agricultores medianos y pequeños, además de Distribuidores a nivel nacional, debido a los volúmenes de las compras realizadas, representa una alta rentabilidad para la empresa, y el respectivo crecimiento, a través de un excelente servicio y productos de alta calidad.

Los clientes son agricultores medianos y pequeños, ellos en su mayoría poseen amplias hectáreas de tierras, banano, cacao, arroz, maíz, frutales, entre otros. Por ello, requieren en su mayoría los siguientes productos:

- Equipos de Presión: Motor Lovol de 230hp, 180hp, 145hp, 100hp, 68hp y Motor Shanghai de 70hp, 60hp, 50hp y Yangman de 28hp, 22hp, 16hp

- Motobombas de Presión y Caudal: 5.5hp, 6.8hp 10hp, 12hp y 14 hp
- Equipos de livianos, Bombas de aguilón, Moto guadañas, Motosierras, Taladros de tierra, Pulverizadoras, Molino de granos, Molino triturador y Generadores
- Equipos de Riego: Aspersores, Micro aspersores, y Cañones de riego, trípodes, Estacas PVC, Elevador Rígido, Carrete de riego
- Turbinas a Presión de 80/40, 100/40, 125/40, 125/50 y a Caudal de 6HBC-6", 8HBC-8", 10HBC-10", 12HBC-12", 16HBC-16", 20HBC-20"
- Bombas Sumergibles de 5hp, 3hp, 2hp y 1 hp.
- Motocultores: Unifuncional y Multifuncional
- Mangueras: Succión, Descarga y Vibratorias

Además, los agricultores categorizados como pequeños cancelan al contado los productos que requieren, mientras los agricultores medianos cancelan a plazos de hasta 90 días acorde a las políticas internas de la empresa.

2.4.2. Proveedores

La Empresa Agroindustrial tiene como proveedores extranjeros varias empresas chinas, de las cuales sus relaciones comerciales contemplan los últimos 35 años brindado el abastecimiento mercadería acorde a los tiempos establecidos. Normalmente se establece la proforma de la mercadería a requerir, más el planteamiento de pago, cuya política establece un pago inicial equivalente al 25%, más 90 días de plazo a crédito.

Una vez realizado el pago inicial del valor de proforma, se procede al embarque de la mercadería, enviado por vía marítima. El tiempo estimado de llegada a territorio ecuatoriano es entre 30 a 40 días. Cabe indicar que la solicitud de proformas es acorde a cada temporada, ya sea invierno y verano respectivamente.

2.4.3. Canales de Venta

Este actor mantiene un contacto directo con los clientes a través de varias sucursales a nivel nacional, tanto en Régimen Costa como en Régimen Sierra, con una

totalidad de 12 tiendas físicas a nivel nacional. Además, para una mejor atención a los clientes, cuenta con una página web, la cual proporciona información técnica referente a los productos que se comercializan. También cabe mencionar que por medio de canales telefónicos y digitales (mensajería instantánea, correos, llamadas) el personal de ventas establece contacto con los clientes.

2.5.MODELO DE NEGOCIO ACTUAL

El Modelo de Negocio actual de la Empresa Agroindustrial, identifica los aspectos más importantes acorde al Modelo Business Canvas:

2.5.1. Clientes

Existen 2 segmentos de clientes: Distribuidores y Agricultores

- Los Distribuidores, realizan compras por volumen de productos o maquinarias a la Empresa Agroindustrial, permitiendo que el producto tenga un canal de circulación adicional hacia el cliente final.
- Los Agricultores, existen 3 grupos categorizados en pequeños, medianos y grandes. Normalmente la mayoría de ellos, poseen amplias hectáreas o tierras destinadas hacia la producción agrícola.

2.5.2. Propuesta de Valor

La Empresa Agroindustrial posee un amplio catálogo de productos orientados a las necesidades o requerimientos de pequeños, medianos y grandes agricultores. Además de contar con los respectivos repuestos de cada producto, también se debe mencionar que los productos son de alta durabilidad y calidad. Adicional es importante mencionar la garantía como respaldo, en caso llegase a presentar alguna anomalía o inconveniente en el producto brindado a los clientes.

Adicionalmente, cuenta con varias sucursales ubicadas estratégicamente a nivel nacional, obteniendo una mejor captación o acercamiento con el agricultor.

Por otra parte, ofrece a sus clientes, facilidad y flexibilidad en líneas de crédito y en pagos a largo plazo, esto se debe a que los agricultores tienen mayor productividad en

sus cosechas en temporada de verano, en consta punto, presentan inconvenientes en la temporada invernal, por la presenta de lluvias.

2.5.3. Canales

La Empresa Agroindustrial posee con 12 sucursales distribuidas a nivel nacional, publica información constantemente en las redes sociales, y realiza publicidad de tipo física y digital. También se realiza un contacto directo con los clientes por medio de mensajería instantánea, correos, y llamadas telefónicas.

Además de las respectivas visitas a las fincas y mapeos que realiza el personal de ventas por zonas previamente asignadas, se asiste a ferias, eventos, y exposiciones dentro del sector agrícola.

2.5.4. Recursos

El capital humano de la Empresa Agroindustrial está conformado por 103 trabajadores, de los cuales están categorizados en el siguiente cronograma: un Directorio conformado por 3 personas cuyo lazo es familiar, la gerencia está representado por 6 personas, cuyas áreas son: Comercial, Crédito y Cobranzas, Financiero-Administrativo, Logística y Operaciones, Marketing y Talento Humano. Dentro del Área Comercial está conformado por 70 trabajadores (50 vendedores, 15 bodegueros, 5 freelance), en el Área de Crédito y Cobranzas se cuenta con 8 personas, en el Área de Finanzas con 6 personas, en el área de Marketing con 5 personas y Talento Humano con 6 personas.

La Empresa Agroindustrial posee su edificio matriz en la ciudad de guayaquil, también tiene una bodega principal ubicada vía a la costa, además de poseer 12 sucursales, ubicada a nivel nacional, brinda movilidad vehicular tanto para los vendedores como para el personal de servicios técnicos.

2.5.5. Entorno, Competencia y Aliados

Actualmente los procesos del área comercial se realizan de manera manual, lo que conlleva a una pérdida de tiempo, como, por ejemplo: realizar las proformas y despachos de mercadería, el personal de ventas no cuenta con información en tiempo real.

Así mismo, en los procesos del área de cobranzas, se lleva de forma manual, lo que representa una pérdida de tiempo, como, por ejemplo: emisión de estado de cuentas para los clientes o deudores, deficiencia en los cobros vencidos, falta de coordinación en asignar al personal de garantía para visitas técnicas.

Entre los competidores más destacados están: “El Agricultor”, “Dinatek”, Imboparts, Iván Bohman, Madeagricola entre otros. Como aliados de la Empresa Agroindustrial se cuenta con la Unión de Asociaciones Agropecuarias Montuvias y Campesinas del Ecuador (CONAPCOM), Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), Distribuidores y Pequeñas Asociaciones de Agricultores.

2.5.6. Fuente de Ingresos

- Venta directa de Productos, tanto a Distribuidores, como clientes.
- Cobro por concepto de Servicios Técnicos.
- Cobro por concepto de mantenimiento a equipos.

2.5.7. Estructura de Costos

La estructura de costos de la Empresa Agroindustrial radica en 2 tipos, costos fijos y variables. Dentro los costos fijos se tienen los siguientes: sueldos y salarios corresponde a un 22%, renta de locales (sucursales) es equivalente a 7%, los servicios de internet a 3%, mientras que marketing un 8%. En los costos variables se tiene el costo de la adquisición de equipos o materia prima con un valor cercano al 40%, costo de distribución equivalente al 5%, comisiones sobre ventas al 5%, costo de transporte 3%, viáticos 2% y suministros de oficina 1%.

3. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

3.1. ANÁLISIS SOCIAL PESTLA

Acorde al respectivo análisis de los diferentes sectores como el Político, Económico, Social, Tecnológico y Ambiental, se ha plasmado en el siguiente cuadro donde se muestran las variables más relevantes de cada uno de ellos.

Tabla 1 Análisis Pestla

PESTLA	VARIABLES	O/A	Calif.
			1/5
POLITICO LEGAL	Ejes de Políticas convertirán al agro en el motor de la economía	Oportunidad	5
	Cooperación coreana impulsa la agroindustria	Oportunidad	5
	Sector Agroindustrial se beneficia de la eliminación de Aranceles	Oportunidad	5
	Diseño de estrategias publicas para fomentar la innovación	Oportunidad	4
ECONÓMICO	Inversiones de México y Guatemala fortalecen al sector	Oportunidad	5
	Crecimiento económico necesita impulsar el potencial agroindustrial	Oportunidad	4
	Beneficios para el sector Agroindustrial en la Alianza del Pacífico	Oportunidad	4
SOCIAL	Plan Nacional de Desarrollo 2021 - 2025	Oportunidad	5
	Objetivos de Desarrollo Sostenible - Agenda 2030	Oportunidad	5
	Regulaciones en justicia social, trabajos en la agroindustria	Oportunidad	5
TECNOLÓGICO	Software impulsa el desarrollo agroindustrial en Ecuador	Oportunidad	5
	Irán interesado en transferir tecnología agrícola a Ecuador	Oportunidad	4
	Nuevas tecnologías se implementan para desarrollar el agro	Oportunidad	4
AMBIENTAL	Uso de las Energías Renovables en la agroindustria en Ecuador	Oportunidad	5
	Ecuador lidera procesos de transformación hacia una producción sostenible	Oportunidad	5
	Gestión Sostenible de los Residuos Agroindustriales en Ecuador	Oportunidad	5

Elaborado: Autores

Aspecto Político: Se puede mencionar que el Gobierno Nacional presenta propuestas de Políticas de Estado con la finalidad de convertir al agro en el motor de la economía ecuatoriana del 2020 al 2030; de las cuales dicha propuesta radica en seis ejes principales.

(1) Fomento de la productividad y la calidad, mediante ámbitos de investigación básica y aplicada, innovaciones productivas, desarrollo de capacidades, cadenas de valor y territorio, además de certificaciones y trazabilidad para tener productos competitivos, que puedan llegar a cualquier mercado.

(2) Orientación y desarrollo de mercados, por medio de la comercialización directa o de mínima intermediación, como las Ferias de la Mata a la Mesa, impulso al consumo responsable, fomento a las exportaciones, lo que permitirá encontrar mercados para más y nuevos productos, generando mayores ingresos para el campo y contribuyendo a la reducción de la pobreza rural.

(3) Acceso a servicios e infraestructura, para lo que el ámbito de acción se relaciona con información y análisis, acceso a financiamiento y seguro agrícola y ganadero, tenencia de la tierra, sistemas de irrigación parcelaria tecnificada, sanidad e inocuidad agropecuaria, post cosecha y almacenamiento y logística, e infraestructura de apoyo a la producción. Así el campo tendrá más servicios para mejorar la producción.

(4) Fortalecimiento de la asociatividad y participación, por medio de programas de asociatividad, por lo que se impulsa el Diagnóstico Integral Organizativo (DIO) y el Cooperativismo Moderno; alianzas de cadenas y actores territoriales, y participación de jóvenes y mujeres rurales. Con asociaciones fuertes los productores tendrán más y mejores oportunidades.

(5) Sostenibilidad ambiental y adaptación al cambio climático, para lo que se trabaja en protección de ecosistemas, agricultura y ganadería sostenible; adaptación al cambio climático, biocomercio y agricultura urbana. De esta manera se produce de manera amigable con el ambiente.

(6) Modernización e innovación institucional y legal, por lo que trabaja en la reestructuración y desarrollo de capacidades del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), la coordinación intersectorial, así como en reformas legales. Esto permitirá una mejor atención a los productores. (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2020)

Como otro aspecto político, a la delegación del Gobierno coreano, representada por el Instituto de Desarrollo Agroindustrial Internacional de Corea (KADI) e integrada por Yoon Lee, su presidente y Heeyul Jeong, director general, con la finalidad de revisar los temas de cooperación bilateral, específicamente las metas del Programa de Asesoramiento y Soluciones Tecnológicas desde Corea (TASK) para el sector de procesamiento de alimentos, que asiste a 12 empresas para incursionar en este mercado

asiático. Actualmente estas empresas son beneficiarias, como resultado de la asistencia, una empresa del programa ya exporta productos a Corea.

La agenda que cumplirá la delegación coreana incluirá recorridos, inspecciones y asesorías a las empresas, dirigidas a fortalecer cadenas orientadas a la exportación; considerando que el sector agroindustrial es generador de empleo, y posee un alto potencial para promover encadenamientos productivos. (MPCEIP, 2021)

El sector agroindustrial fue uno de los sectores económicos menos afectados por la pandemia del COVID-19, debido a la alta demanda de alimentos a nivel nacional y extranjera. Para el año 2020 las exportaciones no petroleras y principalmente el camarón y el banano registraron un desempeño favorable que disminuyó el impacto negativo por el COVID-19, en términos de volumen y valor estas crecieron frente al 2019.

Además, en el mismo año se crearon nuevas empresas de alimentos, las cuales al concentrarse en las principales provincias del país (Pichincha, Guayas, Manabí y Azuay) aportaron en gran magnitud a la recuperación económica del Ecuador.

Por otro lado, las políticas efectuadas por el gobierno y las medidas propuestas por la Sociedad por Acciones Simplificadas implementadas por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros facilitaron la creación de nuevas empresas, generando más plazas de empleo, contribuyendo así a la reactivación económica del país. A pesar de estas medidas, el sector aún puede verse afectado, pues la propagación del virus aún continúa y con ello la crisis alimentaria de muchas familias ecuatorianas.

El sector agroindustrial se puede considerar como uno de los más potentes para impulsar acciones de mejoramiento en los procesos productivos y generar estrategias de reconversión tecnológica. Su mayor potencial es la capacidad para generar encadenamientos y empleo, especialmente en sectores sociales vulnerables. Otro punto favorable para considerar es la generación de divisas, las mismas que contribuyen a la disminución de la balanza comercial negativa que se ha venido presentando en los últimos años.

Aspecto Económico: Habla sobre la inversión en el sector, Wahli comenta que hay una fuerte participación de capitales de México y Guatemala. Una mayor llegada de

inversionistas mexicanos hace que el sector esté a la expectativa de la firma del acuerdo comercial con México y con ello a la entrada de Ecuador como miembro pleno a la Alianza del Pacífico, lo que significaría nuevos negocios, sobre todo con Asia (Diario Primicias, 2021).

La otra gran apuesta debe ser invertir más en la innovación y el desarrollo del potencial agroindustrial del país. Tradicionalmente, la inversión en el agro no ha superado el 0,5% del PIB anual, pero según organismos como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) debería ser de al menos 2,5% a 3% del PIB.

Se deben seguir ejemplos como los de Holanda, donde la inversión pública se potenció con la privada a través de una red montada de investigación y desarrollo con las universidades. A la par, también se debe trabajar, como lo está haciendo el Gobierno de Lasso, en la apertura comercial; reducir costos de hacer negocios; y apostar por la asociatividad rural (Diario La Hora, 2022).

Según los estudios económicos realizados por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), el Banco Interamericano de Desarrollo y la Organización de Naciones Unidas, llegan a la conclusión que Ecuador y demás países de la región poseen similares fortalezas en productos de agropecuarios, minería y combustibles complementando a los países que conforman Alianza del Pacífico, brindando la posibilidad en ser aliados en exportar. (Investigación de Tesis, 2022, pág. 20)

Aspecto Social: Se refiere al Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025 en el Eje Social, aborda temáticas relativas a la erradicación de la pobreza, el combate al Déficit de Capacidad Institucional (DCI), la erradicación de la violencia de género, entre otros. Se enfatiza además en el acceso al derecho a la salud integral, gratuita y de calidad, la promoción de un sistema educativo inclusivo y de calidad en todos los niveles y la generación de nuevas oportunidades para las zonas rurales, con énfasis en pueblos y nacionalidades. Erradicación de la pobreza, inclusión social e igualdad en la diversidad

En el contexto de la pandemia, el Ecuador presentó un alza en los niveles de pobreza. Según datos del INEC, en diciembre 2020 se reportó un 32.40% de pobreza por ingreso – nivel país. Mientras tanto, la pobreza extrema también se incrementó llegando

a 14,9% por ingreso, 7 y 6 puntos porcentuales adicionales con respecto a diciembre del 2019 (Plan Nacional de Desarrollo, 2021, pág. 36).

Aprobada de la Agenda 2030, el sector privado ha cobrado un rol importante en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Estas acciones para el sector son relevantes en cada objetivo de desarrollo; a través de negociaciones comerciales, modelos de negocios, innovación, inversión, y tecnología.

En este sentido, United Nations Global Compact, representada por la directora regional para América Latina y el Caribe, Sra. Teresa Moll de Alba y el Pacto Global de Naciones Unidas Red Ecuador, representado por Jorge Rosillo; entregaron un reconocimiento a la Empresaria Isabel Noboa, presidenta de Nobis Holding de Inversiones, por sus años trayectoria en sectores inmobiliario, agroindustrial, hotelero, turístico, generando un impacto social a través de la innovación y la sostenibilidad (Pacto Global Red Ecuador, 2022).

Aspecto Tecnológico: El sector agroindustrial ecuatoriano cerró el 2020 con un balance positivo. Pese a la crisis sanitaria generada por la COVID - 19, aumentó el número de exportaciones de varios rubros, según fuentes oficiales.

Innovación de productos y servicios: el 71% de las empresas participantes aseguraron que tienen retrasos en este aspecto. Incluso un 23% hacen parte del sector agroindustrial. Reducción de costos: Aunque el recurso humano y la mano de obra ecuatoriana son eficientes, el 59% de las empresas comentó que los costos son demasiado altos, en gran parte por carecer de tecnología en sus procesos y en manejo de herramientas de tecnología. Mejora en la experiencia del cliente: el 59% también coincidió en que puede mejorar este aspecto si implementa nuevas herramientas de tecnología, puesto que puede dar productos y servicios más acorde a las necesidades de sus clientes.

El gobierno de la República Islámica de Irán expresó su interés por transferir a Ecuador tecnología agrícola, en el marco de un convenio firmado entre los dos países. Con ese propósito, la ministra de Industrias y Productividad, Verónica Sión, y el titular de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, Stanley Vera, mantuvieron la noche del lunes una reunión de trabajo con representantes de la empresa iraní Veniran Tractor C.A,

quienes ofrecieron a Ecuador la venta de 10 tractores grandes y una línea completa de partes y piezas.

Ali Jahangiri, director general de la Compañía, comentó que la fábrica iraní que ofrece los tractores a Ecuador tiene una gran variedad de modelos adecuados a las exigencias del pequeño y mediano productor (Diario El Telegrafo, 2011).

El Ing. Héctor Romero, viceministro de Desarrollo Rural del MAG en una conferencia virtual manifestó que la tecnología se ha desarrollado de la forma relevante, convirtiéndose una herramienta aliada para el desarrollo de la agricultura y medio ambiente (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2021).

Aspecto Ambiental: Ecuador determinado en implementar una producción sostenible, lanza la marca Premium & Sustainable en 2019, entre varios ministerios tales como Agricultura y Ganadería, Ambiente y Agua; y Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, enfocado a transformar el modelo de producción tradicional del sector agroindustrial y agropecuaria, con la finalidad de establecer un modelo sostenible que contrarreste los efectos del cambio climático, fortaleciendo los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030.

La aplicación ofrece unos beneficios que están asociados a garantizar el cuidado del medio ambiente, evita la tala de bosques, emplear los recursos naturales de forma sostenible, y procura el bienestar de las comunidades y productores (Proamazonia, 2021).

En la actualidad, Ecuador emite grandes cantidades de residuos procedentes del sector agroindustrial, tales como: avícola, maderera, hortícola y florícola. Las industrias cuya producción vegetal emiten cantidades elevadas de residuos como, hojas o frutos como resultado de las operaciones de poda, tallo, corte.

La agroindustria de origen animal también emite desechos, residuos como estiércol, y otros subproductos como plumas y pelos. La administración de estos desechos no optimiza, lo que conlleva un manejo incorrecto de los desechos produce problemas ambientales. De tal manera, se propone la creación de técnicas de tratamiento de desechos (Residuos Profesional, 2016).

3.2. ANÁLISIS COMERCIAL

La Empresa Agroindustrial al ser una importadora, cuenta con varios proveedores extranjeros, lo cual facilita la llegada de mercadería acorde a los tiempos establecidos, normalmente según la temporada productiva, ya sea invierno y verano respectivamente.

En la actualidad consta con una amplia variedad de productos o ítems, de las cuales se mencionan los más destacados como: Tractores, Cosechadoras, Generadores, Motocultores, Sembradoras, Equipos a Presión y a Caudal, Motobombas, Bombas Sumergibles, Equipos de Riego, Turbinas a Presión y a Caudal, cada producto con sus respectivos repuestos, entre otros productos.

Esta amplia variedad de productos agroindustriales está orientada hacia los pequeños, medianos y grandes agricultores del sector agrícola al nivel nacional. Al ser un nicho de mercado amplio, existe la presencia de varios competidores del mismo sector, dentro de las cuales mencionar: El Agricultor (Grupo Alessa), Dinatex, Maquipres, Provamaq, Ginsac Maquinarias Ecuador, Iván Bohman, Líder Company, entre otros.

Consta con una Matriz y una Bodega principal en la ciudad de Guayaquil, 12 sucursales físicas distribuidas a nivel nacional, 20 camionetas asignadas a visitas técnicas, mapeos de nuevos clientes, y visitas por concepto de garantía o reparación.

3.3. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL SECTOR

3.3.1. Oportunidades del Sector

El sector agroindustrial es un motor importante dentro de la estructura productiva nacional, para esto se busca la implementación de los objetivos del eje económico, de los cuales se provee fomentar la competitividad y productividad en este sector.

Un factor para considerar es el fortalecimiento de una infraestructura precisa para el respectivo desarrollando de actividades productivas con un mejor costo para lograr competir, de esta forma se pueden obtener beneficios y acceso a una infraestructura, capacitación, riego, y financiamiento.

Para aquello, se promueve modelos de asociatividad comercial y productiva para maximizar las ganancias de productores, crear nuevas oportunidades, desarrollar el progreso de económico de este sector, por medio de las siguientes políticas:

- Mejorar la productividad y competitividad agrícola e industrial
- Promover las capacidades endógenas hacia los pequeños agricultores, a través de créditos bancarios, asistencia técnica constante,
- Fomentar factores favorables productivas que estén relacionadas con la agroindustria, y la economía solidaria y popular

Por otra parte, el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (MPCEIP) busca implementar nuevos proyectos para la mejora en diseño de estrategias para fomentar la innovación en este sector, cuyo objetivo es identificar y enlazar los requerimientos de innovación de las industrias del sector agroindustrial, con el portafolio de herramientas y servicios disponibles en el ámbito del desarrollo y mejora de productos, procesos, modelos de negocio, mecanismos de comercialización, considerando estándares y tendencias del mercado.

Además de enfocarse en lograr la aplicación de herramientas diseñadas para identificar las necesidades de innovación de las empresas agroindustriales, de igual manera articular servicios de innovación disponibles, con las respectivas empresas para cubrir con las necesidades (MPCEIP, 2022).

3.3.2. Amenazas del Sector

Tras la presencia de la pandemia que se produjo a fines del año 2019 e inicio del 2020, generó un impacto leve, esto debido a que el sector agroindustrial fue uno de los sectores económicos menos golpeados por la pandemia del COVID 19, se mantuvieron las producciones en el sector durante dichos años.

A pesar de aquello, existen factores exógenos que perjudican la producción de los productores mediano y pequeños en este sector, entre los cuales se puede mencionar el fenómeno natural el niño/niña, cuya característica es la prolongación de lluvias, más del tiempo o meses estimados según lo proyectado. Lo que provoca efectos directos hacia los productores, debido que ellos perderían sus cultivos por la presencia de lluvias, además que provoca deslizamientos de tierras, por lo que perjudicaría a sus cosechas o cultivos.

Posteriormente los productores presentarían problemas de baja gestión o generación de ingresos y falta de recursos.

En el presente año 2023, se presenta el fenómeno de la niña, en el territorio ecuatoriano, donde el Ingeniero José González del Instituto Nacional de Meteorología e Hidrología (INAMHI), expresa que:

“Estamos teniendo un impacto frío en el Ecuador Peninsular e Insular, en el litoral las precipitaciones han sido desde abril, y han estado por debajo de sus valores normales para mayo, junio y julio, en la región interandina se ha visto incremento contrario al del litoral donde las lluvias han estado más de lo normal” (El Productor, 2022).

4. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

4.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL

Inicia sus labores comerciales al comienzo de los años ochenta, con marcas prestigiosas y auténticas de maquinarias tanto agroindustrial y como agrícola. Al transcurso los años, esta empresa se ha ganado su lugar en este sector agrícola, generando aceptación y reconocimiento por parte de sus clientes y distribuidores. Actualmente se encuentra en la etapa de crecimiento y ejecutando procesos de mejora y de innovación en sus respectivas áreas y departamentos. Además de contar con el personal profesional capacitado en cada una de sus funciones y actividades.

Uno de los principales objetivos es llegar a ser líderes del mercado, cumpliendo con las necesidades y requerimientos de pequeños y medianos agricultores. Forjando estas bases sólidas, se busca la proyección y expansión en varias de las líneas agrícolas, de tal manera que se logre cubrir de manera eficiente el mercado, así como brindarles los productos y servicios a los grandes agricultores, a través de diversos convenios por exclusividad en las importaciones.

De esta forma, se pretende incrementar los volúmenes de ventas, a nivel nacional, lo cual permitiría posteriormente un ingreso competitivo a otros mercados internacionales. Para esto, se ha trazado como objetivo de 3 a 4 años, realizar un mayor número de aperturas de nuevas sucursales a nivel ecuador, e ingresar al mercado peruano.

4.2. ANÁLISIS DEL PROPÓSITO DE LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL

Mantenerse en constante crecimiento a nivel nacional, para servir los requerimientos y necesidades de sus clientes, ya que actualmente constan con 12 sucursales distribuidos en territorio ecuatoriano. Brindar un servicio de alta calidad y durabilidad en sus productos, además de contar con marcas prestigiosas, de las cuales cuya tecnología es de origen inglés tales como: Lovol Perkins. Otras maquinarias son origen asiático, tales como: Weichai, Shanghai, Korchitec, Changfa, Jet Pro, Yangman, entre otras. Esto con la finalidad de proveer productos de alta gama.

Plan de Mejora para una Empresa Agroindustrial

Además, busca optimizar y sistematizar los procesos del área de comercial y de cobranzas con la finalidad de brindar un mejor servicio para sus clientes, logrando que ellos obtengan una experiencia optima, rápida y eficiente por parte del personal.

4.3. MODELO DE NEGOCIO DE LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL

A continuación, se detalla el Modelo de Canvas:

Tabla 2 Modelo Business Canvas

(8) SOCIOS CLAVE	(7) ACTIVIDADES CLAVE	(2) PROPUESTA DE VALOR	(4) RELACION CON LOS CLIENTES	(1) SEGMENTO DE CLIENTES
1. Union de Asociaciones Agroperuarias Montuvas y Campesinas del Ecuador. (CONAPMON) 2. Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) 3. Distribuidores	1. Seminarios y Reuniones de Seguimiento 2. Charlas informativas y capacitaciones 3. Posicionamiento de la marca	1. Tiene una gran variedad de productos y maquinarias enfocadas a las necesidades y requerimientos de los agricultores. 2. Los Productos y maquinarias poseen la respectiva garantía, en caso se presenten alguna anomalía. 3. Los maquinarias son importadas, lo cual posee alta durabilidad y alta calidad 4. Tiene 12 sucursales físicas, distribuidas a nivel nacional. 5. Realiza visitas/mapeos a posibles clientes, con la finalidad de mostrar sus productos. 6. Facilidad y flexibilidad en líneas de crédito y pagos a largo plazo. 7. Posee los respectivos respuestos de toda la gama amplia de productos que ofrece.	1. Pagina Web con la información técnica de cada producto 2. Envío de Liquidación, Promociones y Descuentos por medio de canales tecnológicos 3. Consultas personalizadas con personal de ventas capacitado	1. Personal del Area Comercial 2. Personal del Area de Cobranzas 3. Pequeños y Medianos Agricultores 4. Distribuidores
	(6) RECURSOS CLAVE		(3) CANALES	
	1. Directivos, Gerencia. 2. Jefes de Area Comercial y de Cobranzas. 3. Personal de Ventas y de Cobranzas.		1. Página Web 2. Correo Electronico 3. Redes Sociales 4. Mensajería Instantanea 5. Internet	
(9) ESTRUCTURA DE COSTOS		(5) FUENTES DE INGRESOS		
1. Tiendas Físicas, distribuidas a nivel nacional 2. Un amplio catalogo de productos en stock 3. Personal de la respectiva Empresa.		1.- Ventas por sus productos, tanto para Distribuidores, como clientes. 2.- Cobro por Servicios Técnicos. 3.- Cobro por Mantenimiento		

Elaborado: Autores

4.4. ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Acorde a los estados de resultados integrales y estado de situación financiera de cinco periodos, se ha obtenido un crecimiento progresivo de manera continua, a pesar de la presencia de la pandemia del covid19, en años previos.

Tabla 3 Estado de Resultados Integrales

CUENTAS	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas	\$ 24,454,368	\$ 25,180,127	\$ 22,158,338	\$ 27,581,237	\$ 29,495,486
Costo de Ventas	\$ -15,709,597	\$ -16,781,951	\$ -13,358,486	\$ -15,730,275	\$ -17,043,640
Utilidad en operación	\$ 8,744,771	\$ 8,398,176	\$ 8,799,852	\$ 11,850,962	\$ 12,451,846
Gastos Operacionales	\$ -5,844,061	\$ -6,575,584	\$ -6,522,566	\$ -6,329,267	\$ -5,758,922
Utilidad antes de Impuesto a la Renta	\$ 2,900,710	\$ 1,822,592	\$ 2,277,286	\$ 5,521,695	\$ 6,692,924
Gastos Financieros Netos y Otros					\$ -1,558,068
Participación de Trabajadores	\$ -435,106	\$ -273,389	\$ -341,593	\$ -828,254	\$ -770,228
Impuesto a la Renta	\$ -562,819	\$ -406,030	\$ -485,798	\$ -1,188,453	\$ -1,078,430
Utilidad/Pérdida del Ejercicio (-)	\$ 1,902,785	\$ 1,143,173	\$ 1,449,895	\$ 3,504,988	\$ 3,286,198
Utilidad Neta y resultado integral	\$ 1,902,785	\$ 1,143,173	\$ 1,449,895	\$ 3,504,988	\$ 3,286,198

Elaborado: Autores

Tabla 4 Estado de Situación Financiera - Activos

CUENTAS	2017	2018	2019	2020	2021
ACTIVOS CORRIENTES					
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	\$ 384,526	\$ 44,715	\$ 3,924,017	\$ 6,204,409	\$ 7,967,135
Cuentas por cobrar neto	\$ 7,595,460	\$ 7,598,785	\$ 10,079,362	\$ 10,721,544	\$ 10,991,742
Cuentas por cobrar relacionadas	\$ 661,687	\$ 707,417		\$ 820,608	\$ 867,947
Inventarios	\$ 9,669,294	\$ 10,723,600	\$ 7,325,647	\$ 7,743,336	\$ 7,804,305
Activos por Impuestos Corrientes	\$ 700,038	\$ 2,807,357	\$ 2,016,626	\$ 1,908,001	\$ 2,328,078
Servicios y otros pagos anticipados	\$ 61,071	\$ 82,690	\$ 103,949	\$ 101,130	\$ 85,074
Otros activos corrientes	\$ 6,650	\$ 52,333		\$ 242	\$ 21,285
Otras cuentas por cobrar	\$ 399,225	\$ 513,000		\$ 545,938	\$ 560,607
Total Activo Corriente	\$ 19,477,951	\$ 22,529,897	\$ 23,449,600	\$ 28,045,208	\$ 30,626,173
ACTIVOS NO CORRIENTES					
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 1,020,355	\$ 1,195,078	\$ 613,122	\$ 621,488	\$ 723,622
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 1,020,355	\$ 1,195,078	\$ 613,122	\$ 621,488	\$ 723,622
TOTAL ACTIVOS	\$ 20,498,306	\$ 23,724,975	\$ 24,062,723	\$ 28,666,696	\$ 31,349,795

Elaborado: Autores

Tabla 5 Estado de Situación Financiera - Pasivos y Patrimonio

CUENTAS	2017	2018	2019	2020	2021
PASIVOS CORRIENTES					
Obligaciones con instituciones financieras		\$ 391,112	\$ 3,278	\$ 1,688	\$ 988
Cuentas por pagar a proveedores	\$ 281,458	\$ 441,888	\$ 5,651,718	\$ 400,238	\$ 343,341
Cuentas por pagar accionistas	\$ 5,508,023	\$ 5,341,898			
Cuentas por pagar a relacionadas	\$ 327,449	\$ 794,429		\$ 5,213,485	\$ 4,523,609
Otros impuestos	\$ 562,819	\$ 406,030	\$ 669,396	\$ 1,188,453	\$ 1,078,430
Beneficios Sociales	\$ 521,688	\$ 498,141		\$ 1,073,471	\$ 1,036,737
Otros	\$ 238,356	\$ 85,892	\$ 572,871	\$ 187,668	\$ 473,178
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 7,439,793	\$ 7,959,390	\$ 6,897,263	\$ 8,065,003	\$ 7,456,283
PASIVOS NO CORRIENTES					
Obligaciones con instituciones financieras	\$ 183,919	\$ 116,833		\$ 22,304	
Provisiones por beneficios a empleados	\$ 536,618	\$ 444,972	\$ 513,905	\$ 422,846	\$ 384,076
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	\$ 720,537	\$ 561,805	\$ 513,905	\$ 445,150	\$ 384,076
TOTAL PASIVOS	\$ 8,160,330	\$ 8,521,195	\$ 7,411,169	\$ 8,510,153	\$ 7,840,359
PATRIMONIO					
Capital Suscrito o Asignado	\$ 182,000	\$ 182,000	\$ 182,000	\$ 182,000	\$ 182,000
Aporte Futuro Aumento de Capital	\$ 101,830	\$ 101,830	\$ 101,830	\$ 101,830	\$ 101,830
Reserva Legal	\$ 91,000	\$ 91,000	\$ 91,000	\$ 91,000	\$ 91,000
Reserva de Capital	\$ 89,727	\$ 89,727	\$ 89,727	\$ 89,727	\$ 89,727
Reserva por valuación	\$ 632,689	\$ 774,867	\$ 853,185	\$ 853,185	\$ 853,185
Resultado proveniente de la adopción por 1ª vez de las NIIF	\$ 167,105	\$ 167,105	\$ 167,105	\$ 167,105	\$ 167,105
Resultados Acumulados	\$ 9,170,840	\$ 12,654,077	\$ 15,166,707	\$ 15,166,708	\$ 18,738,391
Resultados del Ejercicio	\$ 1,902,785	\$ 1,143,173		\$ 3,504,988	\$ 3,286,198
TOTAL PATRIMONIO	\$ 12,337,976	\$ 14,060,606	\$ 16,651,554	\$ 20,156,543	\$ 23,509,436
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 20,498,306	\$ 22,581,801	\$ 24,062,723	\$ 28,666,696	\$ 31,349,795

Elaborado: Autores

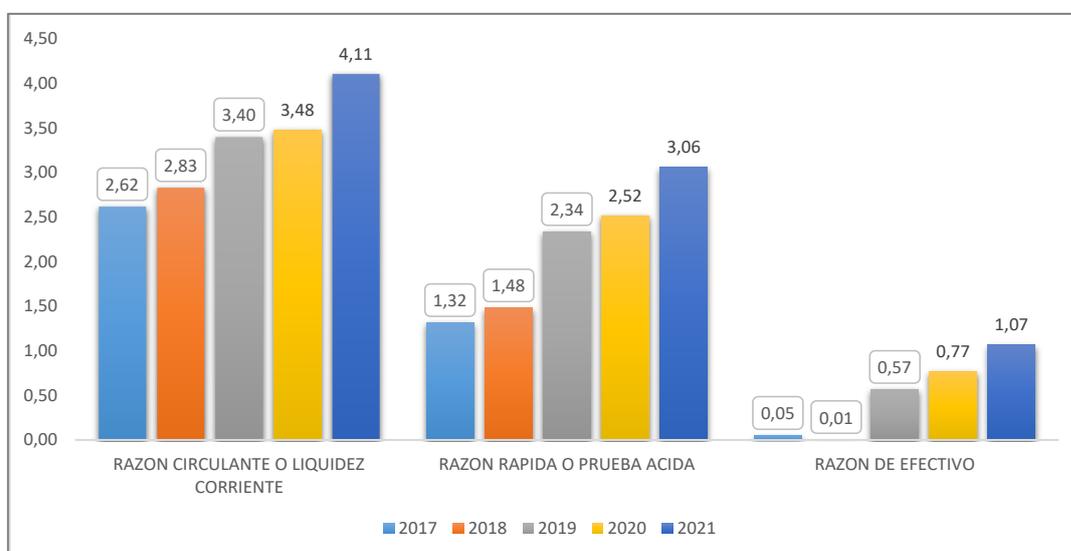
El estado de situación financiera del periodo 2017 al 2021 refleja el crecimiento constante de los volúmenes de ventas a través de los años, a pesar de la presencia de la pandemia al inicio del año 2020 las ventas aumentaron a comparación de años anteriores, mientras que los costos de ventas mantuvieron una media contante durante los cinco años.

Por otra parte, los gastos financieros, participación de trabajadores e impuestos presentaron un incremento debido al crecimiento de la empresa, plasmados en aumento de número de trabajadores, nuevas sucursales e impuestos. Sin embargo, la utilidad de la empresa del periodo 2020 y 2021 tuvieron un aumento del 55% respecto a los años anteriores 2019 y 2020 respectivamente.

Los activos ascendieron de manera favorables a través de los años, como reflejo de una buena salud financiera y una correcta toma de decisiones de parte de la directiva y gerencia, al maximizar los flujos de efectivo o liquidez, mantener de manera eficiente el volumen de compra por concepto de inventario, flexibilidad en planteamiento de pagos. Los pasivos totales mantienen una media en el transcurso de los años y mientras que el patrimonio presenta un aumento del 40% durante el periodo 2020 y 2021 debido a los resultados del ejercicio, es decir, la diferencia de los ingresos y gastos entre sí, en estos periodos en concreto.

Al profundizar en la liquidez de la empresa, se visualiza que esta ha crecido de manera progresiva desde el año 2017, como se muestra a continuación.

Figura 9 Razones de Liquidez



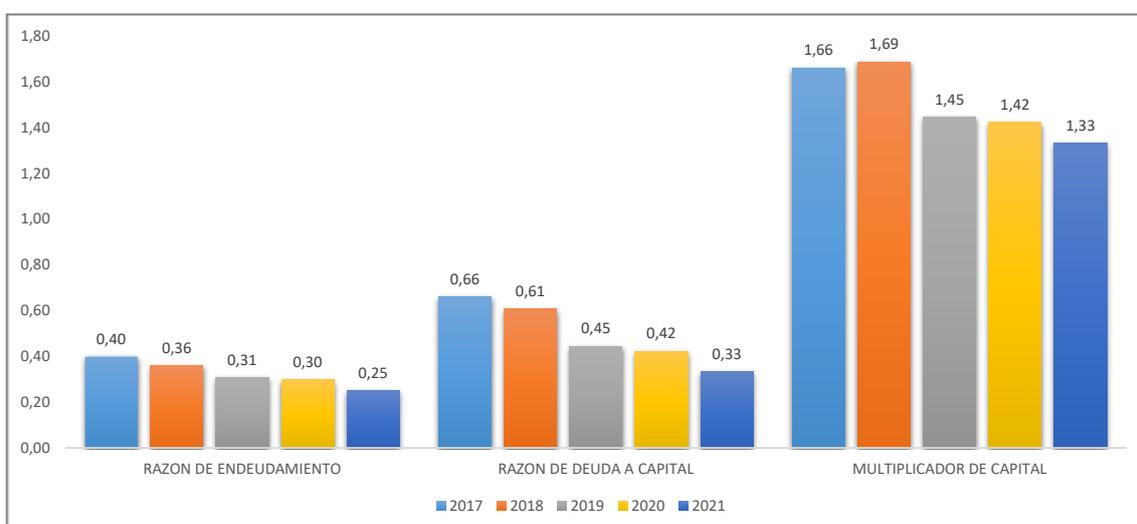
Elaborado: Autores

El índice de razón circulante reporta 2.62 hasta llegar a 4.11 en el 2021, lo cual implica suficiente liquidez para la empresa. En lo que corresponde a la prueba ácida, se evidencia que la empresa sin necesidad de los inventarios, la Empresa Agroindustrial cuenta con una capacidad de respuesta inmediata para cubrir las deudas en el corto plazo, el cual viene de tener de 1.32 desde el 2017 hasta llegar a 3.06 al año 2021.

Estos valores refuerzan el hecho de que la empresa puede cumplir con todas sus obligaciones financieras, lo cual le permite reinvertirlo en la misma. De igual forma, la razón de efectivo ha venido mejorando en el tiempo, lo que refleja que la empresa cuenta con la liquidez para el pago de intereses.

Acorde al endeudamiento de la empresa, se detectó que el mismo ha disminuido durante el periodo 2017 a 2021.

Figura 10 Razones de Endeudamiento



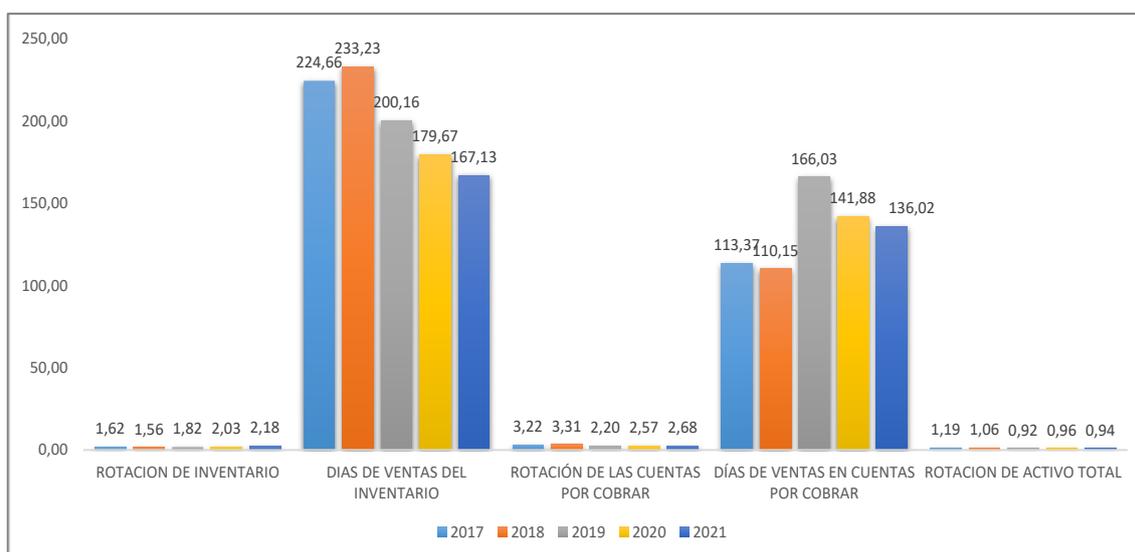
Elaborado: Autores

La Empresa Agroindustrial ha pagado sus deudas de forma permanente, cuyas ratios reflejan de un 40% del 2017 hasta llegar al 25% en el 2021, referente a sus activos totales. En lo que respecta a la razón deuda – capital, la misma ha venido descendiendo significativamente, lo que refleja que la empresa cada vez más está dejando de depender de los acreedores externos, y más bien, se está financiando con recursos propios que genera la misma.

Los datos indican que en el 2017 esta razón tuvo un índice de 0.66 hasta llegar a un valor de 0.33 para el 2021, mientras que, a nivel de multiplicador de capital, partió de 1.66 hasta llegar a 1.33, lo cual implica que, por cada dólar invertido en capital, la empresa generó US\$1.33 de rendimiento sobre los activos.

Sobre la Productividad de la empresa, tiene una rotación de inventario muy baja durante el periodo 2017 – 2021.

Figura 11 Razones de Productividad



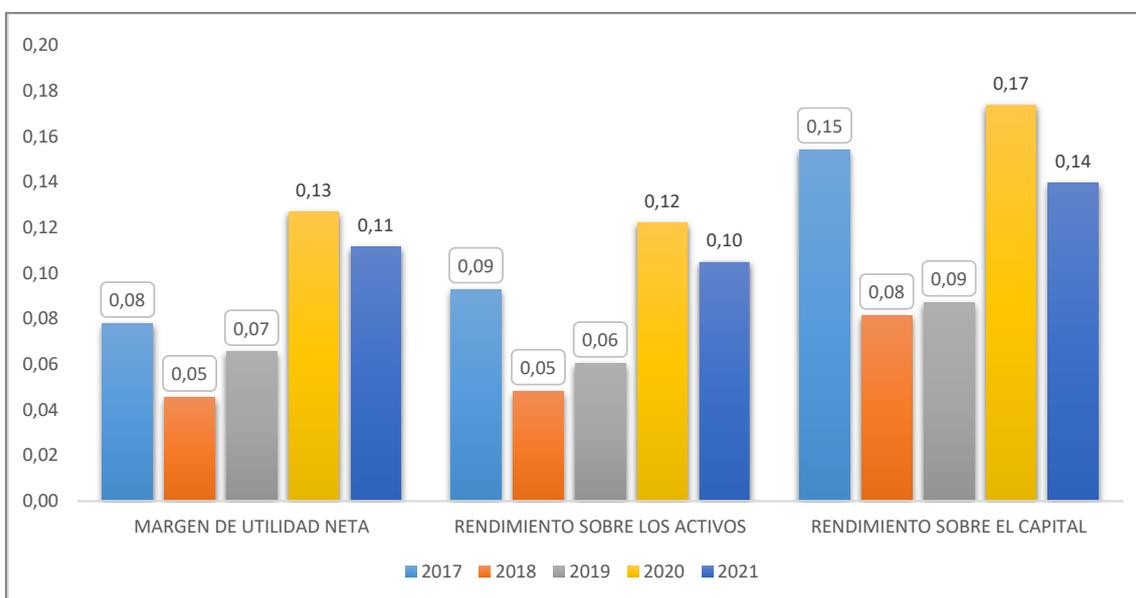
Elaborado: Autores

El índice durante el presente periodo ha venido creciendo de forma lenta a través del tiempo. En el 2017 tuvo una rotación de 1.62 veces hasta llegar en el 2021 a 2.18 veces en el año. Dicha información traducida en días implica que la conversión de ventas del inventario en efectivo implicó de 224.66 días en el 2017, hasta llegar a 167.13 días en el 2021, situación que refleja entre algunos aspectos: productos con precios no apropiados, baja demanda o falta de posicionamiento de estos.

En lo que respecta a la rotación de cuentas por cobrar, su rotación ha sido baja y ha venido decreciendo durante el periodo analizado. En el año 2017, este indicador reflejó un valor de 3.22 veces llegando a 2.68 veces en el 2021. Dichos valores al reflejarse en días, implica que, para convertirse en efectivo, este índice ha fluctuado desde 113.37 hasta llegar a 136.02 días para aquel fin. Por tal motivo se evidencia que la empresa tiene un proceso de cobro deficiente, o en su caso, las políticas de crédito no son las correctas y, además, cuenta con clientes que financieramente no son viables o solventes.

En cuanto a la rotación de activos, las ratios han venido decreciendo, partiendo de 1.19 en el 2017 hasta llegar a 0.94 en el 2021. Dado que la rotación de activos mide la efectividad de la empresa en el uso de los activos para generar ingresos, la empresa refleja que los mismos están siendo inutilizados y hace que los retornos sobre los ingresos sean menores a lo esperado.

Figura 12 Razones de Rentabilidad



Elaborado: Autores

En lo que corresponde al margen de utilidad neta, la empresa tuvo un índice de 0.08 hasta incrementarse a 0.13 en el 2020 y decreciendo en dos puntos porcentuales en el 2021 en un 0.11. El mismo comportamiento lo tuvo con el rendimiento de los activos, el cual partió de 0.09 en el 2017 hasta llegar a 0.12 en el 2020 y decreciendo dos puntos porcentuales en el 2021.

Finalmente, el rendimiento sobre el capital refleja índices aceptables, el cual inició en el 2017 en 0.15 hasta llegar a su pico más alto en el 2020 con 0.17 y decreciendo a 0.14 en el 2021.

4.5. EVALUACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

A continuación, se detalla la Prueba Ácida acorde a los resultados de obtenidos:

Tabla 6 Prueba Ácida

1. Servicio	¿Qué servicio proporciona la organización?	(1) Amplia variedad de productos para el sector agroindustrial a nivel nacional. (2) Servicio técnico al Agro, hacia la pequeña y mediana industria, (3) Nuevas tecnologías y lograr que estas mismas, sean alcanzable para los pequeños y medianos agricultores, y Terceros, (4) Soluciones técnicas para el sector agrícola, industrial y acuícola en el Ecuador.
2. Mercado	¿A que mercado objetivo sirve la organización?	(1) Orientada hacia los pequeños, medianos y grandes agricultores del sector bananero (2) Orientada hacia los Distribuidores, que se encuentran a nivel nacional
3. Valor	¿Cómo se diferencia el producto o servicio?	(1) Ofrece una amplia variedad de productos con sus respectivos respuestos. (2) Ofrece la respectiva garantía por la compra de sus productos. (3) Brinda de forma gratuita, la inspección técnica (mapeo) hacia la compra de los productos agrícolas. (4) Posee sucursales, ubicadas estratégicamente, para obtener un mejor acercamiento hacia los agricultores. (5) Facilidad y flexibilidad en líneas de crédito y pagos a largo plazo. (6) Brindar productos de alta durabilidad y calidad. (7) Brinda excelente servicio técnico.
4. Recursos	¿En quienes se soporta, la diferencia del servicio?	(1) Directivos, Gerencia. (2) Jefes de Área Comercial y de Cobranzas. (3) Personal de Ventas y de Cobranzas.
5. Procesos	¿Cómo es el proceso que proporciona la diferencia del servicio?	Proceso Comercial: (1) Realizar la cotización o proforma, Aplicar los respectivos descuentos. (2) Confirmar si el producto se encuentra en stock y en bodega. (3) Establecer planteamiento de pagos. (4) Coordinación con Logística para la entrega del producto. (5) Entrega del Producto. Proceso Cobranzas: (1) Flexibilidad en los planteamientos de pago a crédito. (2) Receta y registra los soportes de pagos por la compra realizada. (3) Flexibilidad en pagos pendientes. (4) Reestructuración de pago por deuda vencida.
6. Redes Organizacionales	¿Qué organizaciones son los grupos de interés (y sus intereses) relacionados a la diferencia?	(1) Clientes: los agricultores medianos y pequeños, además de Distribuidores a nivel nacional, debido a los volúmenes de las compras realizadas por ellos, representa la rentabilidad de la empresa. (2) Canales: 12 tiendas físicas a nivel nacional, esto se debe a que tiene un contacto directo con los clientes (3) Proveedor: único proveedor extranjero, la cual facilita la mercadería acorde a los tiempos establecidos (4) Marca: Ofrece exclusividad de marca en sus productos, tales como: Korchiteck
7. Redes Individuales	¿Qué individuos forman la red social del sector que soporta este modelo?	(1) Unión de Asociaciones Agroperuarias Montuvas y Campesinas del Ecuador. (CONAPMON) (2) Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca (MAGAP) (3) Distribuidores
8. Posicionamiento	¿Cuáles son los mensajes que comunican la diferencia y la posiciona ante cada grupo de interés (6) y su red (7)?	(1) Brindar nuevas tecnologías en sus productos y servicios (2) Cumplir los requerimientos del sector agrícola (3) Ofrecer productos y servicios de alta calidad y durabilidad. (4) Brinda Servicio al Cliente Asistido y Post Venta
9. Lógica de Riqueza y/o Bienestar	¿Cómo genera riqueza y/o bienestar la organización?	(1) Ventas por sus productos, tanto para Distribuidores, como clientes. (2) Cobro por Servicios Técnicos. (3) Cobro por Mantenimiento
10. Sustentabilidad	¿Cómo protege y sustenta la organización la diferencia en el largo plazo?	(1) Mantiene la fidelidad del Cliente. (2) Brinda atención personalizada a sus clientes. (3) Ofrece descuentos y promociones a sus clientes (4) Ofrece Flexibilidad en los Pagos.

Elaborado: Autores

4.5.1. Evaluación de los Capacidades Organizacionales

La empresa ha tenido un crecimiento progresivo, donde inicialmente se contrataba personal para el área comercial con poca experiencia y mientras que, el área de cobranzas existe mayor rigor en el proceso de reclutamiento. A continuación, se muestra las funciones que desempeñan en ambas áreas, ya antes mencionadas:

En el área comercial, las funciones más destacadas son: realizar visitas y mapeos a posibles clientes potenciales, brindar atención y servicio al cliente, realizar cotización o proforma, emisión de facturación, realizar despacho de mercadería, Así mismo, el cumplimiento de metas anuales, llevar un control en el inventario, llevar un control y registro de los clientes. Además de ofrecer promociones, descuentos en productos seleccionados, realizar publicidad en redes sociales.

En el área de cobranzas, las funciones son: recuperar cartera vencida, desarrollo de replanteamiento de pago flexibles a deudores, actualizar estados de cuentas por cobrar, coordinar y administrar servicio de garantía, emitir notas de débito y crédito, reportar pagos incumplidos, formalidad de reembolso y pagos, evaluar créditos a clientes, reportar registro de cobros y gestión de reclamos.

Por otra parte, se debe mencionar, que la empresa consta con políticas establecidos para el reclutamiento del nuevo personal tales como: asegurar igualdad de oportunidad para los precandidatos y candidatos para las vacantes a cubrir, Priorizar candidatos con mayor nivel de experiencia y preparación académica para cargos superiores, prevenir subcontratación, garantizar la remuneración acorde a la vacante requerida, informar por varios medios las nuevas vacantes u ofertas laborables, reconocer el buen desempeño de colaboradores dentro de la empresa, mediante un certificado y remuneración adicional.

4.5.2. Evaluación de Recursos Organizacionales

Acorde a los recursos y herramientas que brinda la Empresa Agroindustrial hacia sus colaboradores se puede mencionar lo siguiente:

- El personal de ventas trabaja que grupos los cuales constan con un representante o líder del grupo.
- Brinda las herramientas necesarias para la ejecución de sus respectivas funciones, tales como: equipo de computación, internet, impresoras, medio de transporte, viáticos.
- Ofrece la apertura de cursos, seminarios, charlas hacia sus colaboradores, al personal de área comercial, enfocado al servicio técnico cada 4 meses, mientras que, para el personal del área de cobranzas, se realizan capacitaciones contables y tributarias 2 veces al año.

4.6.FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL

4.6.1. Fortalezas de la Empresa

La Empresa Agroindustrial consta un amplio catálogo de productos, orientados hacia el sector agrícola, cuyas aristas son productos agrícolas, agroindustriales, acuicultura, pesca, ganadería, construcción,

Los productos agrícolas más destacados son: tractores, cosechadora de maíz, clasificadora de semillas, clasificadora de granos, bombas sumergibles, bombas de presión, bombas a caudal, cosechadora de maní, desgranadora, micro motocultor de cadena, motocultor multifuncional, picadora de madera y de pasto, sembradora de granos, trasplantador de arroz.

Los productos agroindustriales más destacados son: generadores de energía, perforadora de pozos, pulverizadoras, taladro de tierra, atomizador suspendido, aguilonas, ensiladora de granos, motores de presión, turbinas a presión y a caudal, mangueras de succión y descarga, acoples rápidos para mangueras, trípodes y aspersores.

Productos para acuicultura y pesca son: aireador a diésel, blowers (sopladoras), motores fuera de borda, aireador de paletas y eléctricos,

Productos para la ganadería son: segadora de pasto, picadora de forraje, ordeñadora mecánica, ensiladora de pasto y ensiladora de granos.

Productos para la construcción son: alisadoras, compactadoras de planchas, concreteras, cortadora de concreto, compactadoras de zanjas, retroexcavadoras y mangueras vibratorias.

Por otra parte, la empresa consta 12 tiendas físicas, distribuidas estratégicamente, 6 tiendas físicas en régimen costa y 6 tiendas físicas en régimen Sierra. Mismas poseen productos de alta calidad y durabilidad, beneficiando y cumpliendo con las necesidades y requerimientos de sus clientes, así pueden adquirir los productos en un solo lugar, beneficiando a los clientes en tiempo y en costos.

Adicionalmente, productos seleccionados y ofrecidos a clientes poseen garantía, entre 6 meses a un año, acorde a las políticas comerciales establecidas. Así mismo ofrece visitas técnicas (mapeo) gratuitas a clientes, previo a realizar la compra de algún producto o maquinaria. Esto se debe, a que gran parte de los agricultores (clientes), necesitan corroborar que los productos que van a adquirir cumplan con los requerimientos o necesidades del cultivos o hectáreas donde van a realizar los trabajos requeridos.

4.6.2. Debilidades de la Empresa

Existe una evidente falta de tecnología en los procesos comerciales y de cobranzas de la empresa. Esto se ve reflejado en demora en la atención al cliente, despacho de mercadería, demora en realizar las proformas, falta de información de precios de productos en tiempo real, especialmente cuando se atiende al cliente.

Así mismo, el área de cobranzas existe demora en la emisión de estados de cuentas de clientes, falta de eficiencia en cobros, demora en visitas técnicas, lo que evidencia una falta de coordinación del personal de garantías, referente a visitas de clientes; provocando en malestar y enojo por parte de los clientes debido a que pueden perder sus cultivos por falta de acción, en un tiempo determinado.

A su vez, la empresa no cuenta con espacios de capacitación y formación para el personal orientado al sector agrícola. Lo que repercute, de manera directa en identificar y soluciones las necesidades de los clientes. Esto provoca un nivel del desconfianza e inseguridad, por parte del personal comercial al no satisfacer los requerimientos o inquietudes del cliente. Para finalizar, existe como numero de personal de garantía, que cubra en el volumen de servicio técnico a cumplir dentro de lo proyectado.

5. EVALUACION ESTRATÉGICA

5.1. RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Acorde al análisis realizado a la Empresa Agroindustrial, se ha determinado que existen inconvenientes en el área comercial y de cobranzas, las cuales son clave para el crecimiento del negocio.

Tras los diálogos mantenidos con el jefe departamental del área comercial, jefe departamental del área de cobranzas, así mismo con el personal de área comercial y el personal del área de cobranzas, se llegó a identificar las anomalías que presentan ambas áreas respectivamente.

Dentro de las novedades que se presentan en el área comercial, una de las principales se menciona en proceso lento en la atención al cliente, esto radica que la demora para realizar una proforma o cotización, dado que el personal comercial no posee en tiempo real información técnica y precios de los productos solicitados por el cliente. Además, que identificar donde se encuentra la mercadería física solicitada. Todo esto conlleva pérdida de tiempo, solamente realizar una proforma se tarda 30 minutos aproximadamente, el personal comercial debe comunicarse con matriz, para que realicen dicha proforma, además de la respectiva aprobación de precios y descuentos si es el caso.

El jefe departamental del área comercial estima que, si llegase a sistematizar y optimizar los procesos del área, se tardaría en realizar una proforma en 10 minutos, por ende, se reduciría el tiempo en la atención al cliente, ahorraría unos 20 minutos por cada proforma realizada.

Acorde al área de cobranzas, también presenta anomalías según lo dialogado con personal competente en dicha área, una de las novedades que se evidencia es el hecho que emiten un código único por provincia a cada cliente, por medio de la cedula de identidad o ruc respectivamente. El inconveniente se presenta cuando el cliente realiza compras en varias sucursales distribuidas a nivel nacional, por ende, se emiten varios códigos al cliente, a pesar de que olean el mismo número de cedula de identidad o ruc.

Esta falla representa pérdida de tiempo y trabajo extra para el personal de cobranzas, se hace una consolidación de varios estados de cuentas procedente de un mismo cliente.

Dentro de las anomalías detectadas tanto para el área comercial, como para área de cobranzas, a continuación, se muestra las anomalías más relevantes a solucionar:

Las anomalías del área comercial son: poca continuidad de cursos, capacitaciones y seminarios técnicos acerca de los productos agroindustriales, demora en la atención al cliente, demora en el despacho de mercadería, personal con baja motivado, falta de recursos o herramientas para mejorar el desempeño del personal.

Las anomalías del área de cobranzas son: el cliente obtiene varios códigos únicos, debido a que cada sucursal lo ejecutan de manera independiente, los cobros al cliente tienen poca efectividad en realizar los respectivos pagos, cobros a clientes se lo realiza de manera manual, lo cual conlleva muchas horas en esta única actividad, el departamento de sistema presenta largas demoras de tiempo en los requerimientos del personal de cobranzas, falta de personal en el área de servicio técnico o garantía.

5.2. IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS DE CAPACIDADES

El desempeño laboral del personal del área comercial y de cobranzas radica en identificar las habilidades, destrezas que aporta hacia la empresa, acorde al perfil del personal de ambas áreas se nombra las siguientes capacidades y brechas.

Dentro de las capacidades del perfil del personal del área comercial se menciona:

- *Personal con pocos conocimientos técnicos en productos*, esto se debe a la poca continuidad de cursos, charlas y capacitaciones técnicas, estas capacitaciones brindaran un mejor desempeño, habilidad y destrezas al personal en la atención al cliente.
- *Personal con poca experiencia en áreas comerciales*, se contrata personal sin bases sólidas o falta de conocimiento en las funciones a desempeñar, se debe establecer filtros en los procesos de reclutamiento, priorizando la calidad y excelencia de los nuevos trabajadores para la empresa
- *Personal con poco conocimiento en negociación y cierre de ventas*, falta de seminarios enfocados en la atención al cliente, esto mejorara el número de ventas en los nuevos clientes potenciales.

- *Personal con baja motivación en la ejecución de las funciones asignadas*, analizar y solucionar las anomalías del personal a través del departamento de talento humano.

Dentro de las capacidades del perfil del personal del área de cobranzas se menciona:

- *Personal con manejo de estrés laboral*, se debe a la carga de tareas y exceso de horas de trabajo, normalmente producido por el cumplimiento de metas, cobros de cartera vencida, como medida para contrarrestar, administrar el uso de tecnología, establecer objetivos razonables, y priorizar tareas durante la jornada laboral
- *Poco personal técnico para el servicio de garantía*, provocando malestar en clientes por demoras en reparación de maquinarias, se debe establecer un análisis del número de visitas técnicas, versus el número del personal técnico por parte de talento humano, para evaluar en contratar personal adicional.

5.3. IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS DE RECURSOS

La empresa brinda una serie de herramientas y recursos que sirven como medio para la ejecución de actividades y funciones por parte del personal en distintas áreas, a continuación, se menciona las brechas de recursos aplicados en cada área:

Tabla 7 Brechas de Recursos

AREA COMERCIAL	
Escenario Actual	Escenario Ideal
Uso de Internet, Computadoras, Impresoras.	Uso de software as a service (SAAS)
Realizar proforma de manera manual	Realizar proforma de manera electronica
Pagina Web para informar detalle de productos	Pagina Web para realizar compras online
AREA DE COBRANZAS	
Escenario Actual	Escenario Ideal
Estado de Cuenta se realiza de manera manual	Estado de cuenta se realiza de manera electronica
Envio de mensaje por cobro a cliente de manera manual	Envio de mensaje por cobro a cliente automatizado pre-programado
Clientes se comunicar con personal de otras areas	Call Center

Elaborado: Autores

Dentro de las brechas encontradas en el área comercial se menciona que:

- Existe una brecha en el uso de tecnología, actualmente se trabaja de manera tradicional, sin la implementación de nuevas tecnologías, de las cuales, se puede implementar o expandir en las demás áreas de las empresas, beneficiando el desarrollo de estas.
- Se identifica otra brecha en la atención al cliente, específicamente en realizar proformas requeridas por clientes, esto se contrarresta sistematizando este proceso, lo cual conlleva a una atención al cliente óptima y en menor tiempo.
- Se reconoce otra brecha en la página web de la empresa, actualmente dicha página muestra la amplia variedad de productos con los respectivos detalles técnicos, sin embargo, falta implementar la facilidad de realizar compras online (e-commerce).

Dentro de las brechas encontradas en el área de cobranzas se menciona que:

- Existe una brecha en efectuar la emisión de estados de cuentas de clientes, se emite varias cuentas de cuentas de un mismo cliente, debido a las anomalías que mantiene en la actualidad, esto se contrarresta sistematizando este proceso, además de establecer un código único por cliente.
- Se describe otra brecha en el seguimiento de cartera vendida a través de mensajería instantánea, cuyo resultado ha sido negativo, para neutralizar este punto, se procede a automatizar el envío de mensajes de cobro de forma preprogramado previo a las fechas de vencimiento de los plazos establecidos, además, indicar las multas por el incumplimiento de pagos.
- Se registra otra brecha en la comunicación de clientes hacia el personal de cobranzas, esto equivale a pérdida de tiempo para el cliente, esto se afronta a través de un centro de atención telefónica, la cual se ahorra tiempo, mejora la experiencia del cliente, impulsa la imagen de la empresa y aumenta la fidelidad del cliente.

5.4. INVESTIGACIÓN Y PERCEPCIÓN DE ENTREVISTADOS

El desarrollo de esta investigación se realizó hacia el personal del área comercial y de cobranzas, se realizó 30 encuestas y 6 entrevistas, dichas encuestas se conforma por un banco de 23 preguntas enfocadas para el personal del área comercial y de cobranzas.

Para el área comercial, se obtuvo con un total de 18 encuestas entre personal de planta y campo y 3 entrevistas a jefes departamentales. Por otra parte, en el área de cobranzas se realizó un total de 12 encuestas a personal de planta y 3 entrevistas a jefes departamentales.

Acorde a los resultados de la investigación realizada se detectó anomalías, deficiencias y requerimientos de esta, se identifica los siguientes síntomas a analizar para presentar las respectivas soluciones idóneas tanto para el área comercial, como para el área de cobranzas. Dentro de las deficiencias se menciona:

Tabla 8 Percepción de Entrevistados en Área Comercial

AREA COMERCIAL		
N°	DETALLE	DESARROLLO
1	Poco número de personal en esta area	El numero de personal actualmente, no cubre el demanda de clientes que visitan los locales
2	El personal con bajo rendimiento en el desempeño de sus funciones	El personal con baja motivacion, bajos sueldos y horas extras.
3	Requieren el uso de un CRM	Esta herramienta tecnologica brindara mejoras el desempeño de las funciones del personal
4	Mejorar los procesos de Post Venta	Actualmente este proceso esta completamente a la deriva; sin seguimiento, ni control.
5	Falta de conocimiento del personal hacia los productos y mejorar la atención al cliente.	El personal mayoritariamente desconoce el ficha tecnica de los productos y requieren capacitaciones, cursos en tecnicas de negociacion para cerrar las ventas.
6	Mejorar los procesos de logistica tales como: preparación de maquinarias, entrega de productos.	Los clientes deben esperan tiempo extra para la entrega de los maquinarias, éstos deben ser sometidos por control de calidad previo a entrega.
7	Mejoras en la página web de la empresa	La pagina web requiere implementar o realizar compras online, ademas visualizar el stock disponible por producto en tiempo real en las respectivas sucursales
8	Ampliar la línea de productos	Productos y maquinarias de la industria de la minería y marina.

Elaborado: Autores

Tabla 9 Percepción de Entrevistados en Área de Cobranzas

AREA DE COBRANZAS		
Nº	DETALLE	DESARROLLO
1	Emiten varios codigos unicos al cliente, ya que cada sucursal, lo emite de manera independiente	Se emiten varios estados de cuentas del mismo cliente, las sucursales estan categorizadas por zonas, dichas zonas emiten codigos unicos a pesar que tengan el mismo ruc o cedula del cliente
2	Realizar mejoras en el sistema de cobranzas, enfocado a los estados de cuentas de los clientes o deudores	Esta problemática conlleva en trabajo extra para el personal, debido a que debe realizar un consolidada de los estados de cuentas para el cliente
3	Falta de personal de garantia, enfocado en la disponibilidad del personal técnico	Existe poco personal de garantia, ya sea para el servicio tecnico y garantia. Probocando el malestar del cliente por la demora al ser atendido.
4	El Cobro a los clientes o deudores se lo realiza de manera manual, lo cual conlleva a dedicar varias horas en esta única actividad	La via de comunicación es por medio de llamadas telefonicas, mensajeria instantanea, y correos electronicos. Sin tener respuestas favorables en el cobro
5	El departamento de Sistema presenta largas demoras de tiempo en los requerimientos del personal de cobranzas.	Poca efectividad en brindar soluciones para el personal de cobranzas, lo cual es el equivalente a perdida de tiempo y acumulacion de tareas
6	Los cobros hacia el cliente tienen poca efectividad en realizar los respectivos pagos	Los metodos aplicados en cobranzas tienen baja efectividad, probocando el incremento de cartera vencida, por ende, estanca la liquidez de la empresa

Elaborado: Autores

6. PROPUESTA DE INNOVACIÓN Y ALTERNATIVAS

6.1. DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

Dentro de las anomalías y problemáticas detectadas en las encuestas y entrevistas realizadas al personal del área comercial y de cobranzas respectivamente, se procede a evaluar el impacto que representa cada una de ellas. Como métrica de impacto se categorizará del 1 al 5 punto; donde 5 puntos se considera como impacto alto y 1 punto como impacto bajo. Esta métrica sirve para identificar las problemáticas de mayor importancia donde se facilita tomar acción para contrarrestarlas. A continuación, se muestra las métricas de impacto de las problemáticas en área comercial y de cobranzas:

Tabla 10 Impacto de Problemática en Área Comercial

AREA COMERCIAL	
DETALLE	METRICA DE IMPACTO
Proceso lento con el requerimiento del Cliente, despacho de mercadería	4
El proceso de cotización o proforma, se lo realiza de forma manual, lo cual es el equivalente a pérdida de tiempo	5
La Información de los Productos mostrada en la Página web, no coincide en el Inventario en tiempo real.	4
La Página web requiere mejora, lograr realizar ventas en línea (e-commerce)	4
El Personal no maneja una base de datos del inventario en tiempo real	5
El Personal no atiende correctamente al Cliente	5
El Personal no maneja una base de datos de los Clientes	5
El Personal no conoce en su totalidad los productos que ofrece	5
El Personal requiere capacitaciones constantemente, especialmente en información técnica de los productos	4
El Personal requiere conocer estrategias de ventas	5
El Personal requiere nuevas herramientas, para mejorar el desempeño laboral	5

Elaborado: Autores

Tabla 11 Impacto de Problemática en Área de Cobranzas

AREA DE COBRANZAS	
DETALLE	METRICA DE IMPACTO
Deficiencia en los procesos de cobros a clientes	4
Poca eficiencia en los cobros por cartera vencida	4
Poseen varios códigos únicos los clientes, a pesar de que tiene el mismo número de cedula o ruc	5
Emiten varios de estados de cuentas al mismo cliente, debido al emiten varios codigos.	5
Poco personal para brindar el servicio de garantia	5
Segmentar de mejor manera la informacion del intranet	4
El departamento de sistema presenta demoras en brindar soluciones a los requerimientos del personal del area de cobranzas	3
Pocas capacitaciones y cursos para el personal de garantias	4
Falta Implementar politicas de cobros a deudores	3
Establecer avisos previos de cobros de forma automatizada	4

Elaborado: Autores

6.2.ALTERNATIVAS EN RESOLUCIÓN DEL PROBLEMA

Una vez identificadas las anomalías o problemáticas por medio de encuestas y entrevistas realizadas tanto al área comercial y de cobranzas de la empresa agroindustrial, se procede a analizar dicha información, utilizando el método Design Thinking, la cual tiene como finalidad de presentar una alternativa o solución innovadora que resuelva dichas problemáticas que existen actualmente en dichas áreas.

Dentro de la alternativa se plantea el uso de una plataforma tecnológica, cuyo objetivo es mejorar los procesos de ambas áreas. Para lograr dicho objetivo es necesario sistematizar procesos en actividades afines.

Esta acción ayudará a tener una mayor rapidez en los procesos en la atención al cliente, es decir, al atender al cliente en un menor tiempo, se incrementa el número de clientes atendidos por día, así mismo aumenta el número de ventas, y mejorar la eficiencia del personal. Además de eficientizar los procesos de cobros, con avisos preprogramados,

ajuste en la emisión de un código único por cliente. Estos puntos se presentarán con mayor detalle en el siguiente capítulo.

6.2.1. Empatizar

En la actualidad, las problemáticas del área comercial y de cobranzas, recaen tanto para el personal de dichas áreas como en clientes.

Dentro del área comercial, las problemáticas radican en procesos largos en la atención al cliente, desconocimiento de productos en ficha técnica y falta de capacitación en procesos de negociación en el cierre de ventas. En el área de cobranzas, las problemáticas radican en realizar actividades tradicionales, pero se realizan con tiempo extra debido a las anomalías del intranet. Y finalmente el cliente, en la mayoría de los casos radica en demoras en la atención, ya que requieren de manera inmediata las maquinarias o productos, esto sea para la siembra, cosecha o abono en los cultivos, llegando a tener el riesgo de perderlos por la falta de maquinarias en el tiempo adecuado.

Se requiere capacitar al personal en habilidades blandas para atender a los clientes de manera personalizada, y según sea el caso, realizar sus actividades comerciales y de cobranza, teniendo como premisa abordar al cliente de manera atenta, amable y eficiente.

6.2.2. Definir

Uno de los principales puntos críticos a abordar será la insatisfacción de los clientes, ya que este factor afecta de forma directa a los ingresos del negocio, además de reducir la fidelidad del cliente. También será importante identificar las quejas o malestares de estos, y de igual manera los comentarios negativos respecto a mala atención o servicio brindado.

6.2.3. Crear

Este proyecto plantea el uso de una plataforma tecnológica que busca mejorar y optimizar los procesos de establecidos del área comercial y de cobranzas, para esto se debe sistematizar varios módulos tales como gestión del inventario, bodegas, proformas, pedidos, cobranzas, preventa – postventa y CRM.

De esta manera será posible anticiparse a problemas o inconvenientes que puedan ir surgiendo en la actividad comercial, al poder detectar será más sencillo hacer planificaciones para el futuro, para así repotenciar aquellos departamentos para incrementar sus resultados. Esta plataforma permitirá integrarse al inventario con el fin de gestionar de mejor manera la disponibilidad del stock de los productos hacia el cliente.

En esta investigación, dentro de lo analizado se enfocará la creación de una plataforma tecnológica, que brinde las siguientes actividades en el área comercial y de cobranzas, de las cuales serían:

- Acceso integrado a los módulos de descripción del producto, inventario o catálogo de productos, bodegas, proforma, pedidos, cobranzas, perfil del cliente, dash board, dash board vendedores, despacho y postventa.
- Facilita la información al personal comercial acerca de productos y del stock disponible para la venta, mejorando la gestión del inventario
- Brinda información de cuentas por cobrar de clientes, mejorando la gestión de cobranzas.
- Facilita información al personal comercial sobre precios, descuentos, promociones, la cual ayudara a mejorar los márgenes de ventas.
- Esta plataforma tecnológica brinda acceso desde sistemas operativos como IOS y Android.

6.2.4. Prototipar

Acorde a los requerimientos y necesidades documentadas, se ha diseñado un prototipo enfocado al servicio al cliente, que busca optimizar los procesos en el área comercial y de cobranzas. Dichos procesos estarán sistematizados con la finalidad de garantizar mejoras en los mismos.

Figura 13 Apertura de Sesión

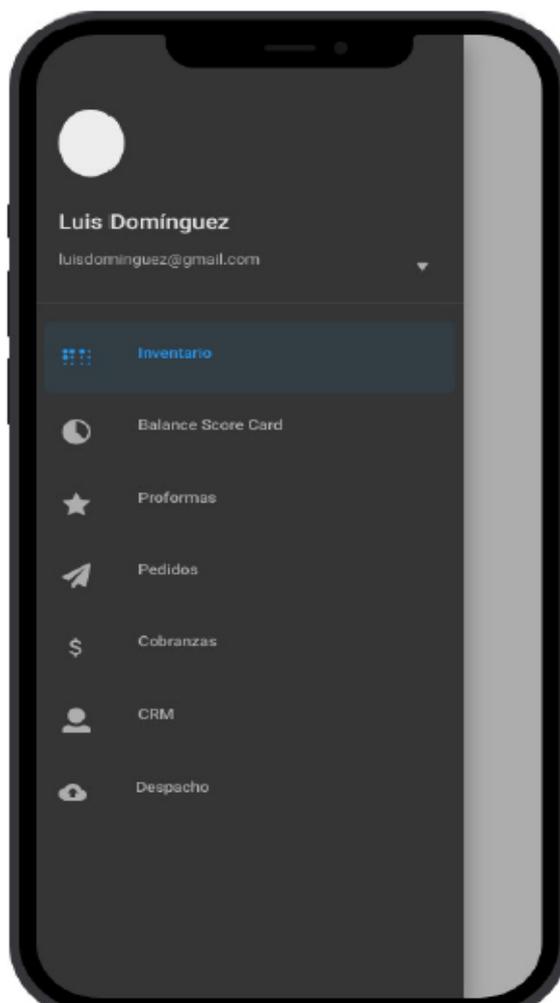


Elaborado: Autores

En la pantalla de inicio se observa el menú de ingreso del usuario y la contraseña de la empresa, cabe indicar que, cada trabajador tendrá un usuario y contraseña respectivamente, obteniendo un mejor control personalizado en la relación empresa-cliente.

Posteriormente, aparecerá el nombre del usuario del vendedor, además de todas las opciones disponibles como: inventario, proformas, pedidos, cobranzas, despacho entre otros. Contar con información en tiempo real facilitará la labor comercial del vendedor y la gestión de cobranzas, beneficiando a los clientes con una atención óptima y eficaz.

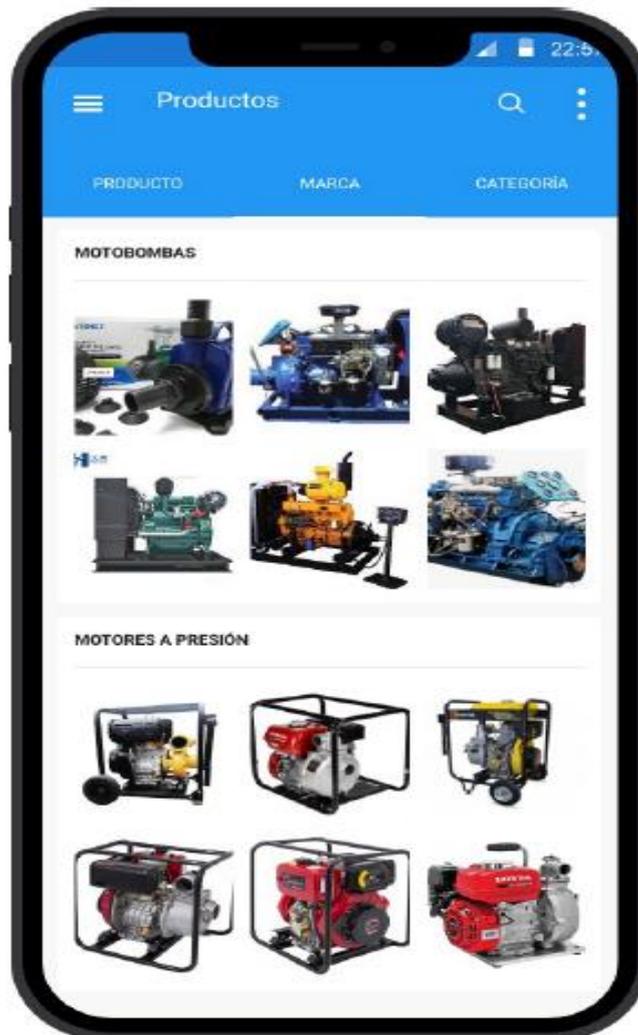
Figura 14 Índice del Sistema



Elaborado: Autores

En el Módulo catálogos de producto o Inventario, se mostrarán las categorías de la línea de productos, que se comercializan tales como motobombas, motores a presión y a caudal, turbinas de agua, accesorios PVC entre otros y a su vez el stock de productos disponibles en el sistema.

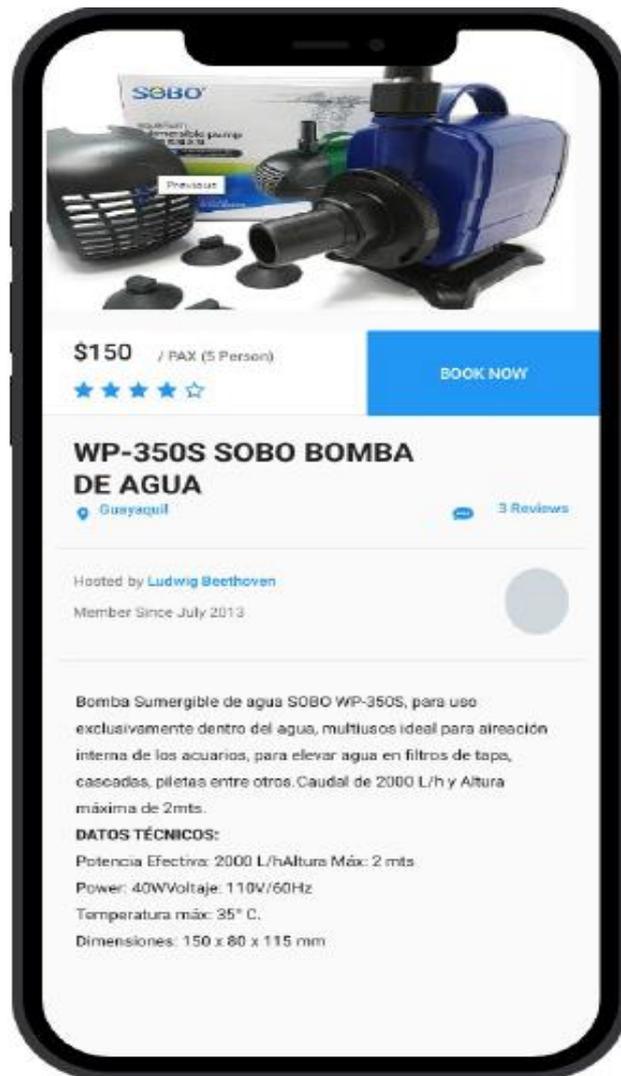
Figura 15 Catálogo de Productos



Elaborado: Autores

En este módulo descripción del producto, a vez seleccionado el producto, el sistema mostrará una imagen de referencia del producto, a esto se le suma la ficha técnica del producto, además del stock disponible, ubicación física del producto y el respectivo precio de este.

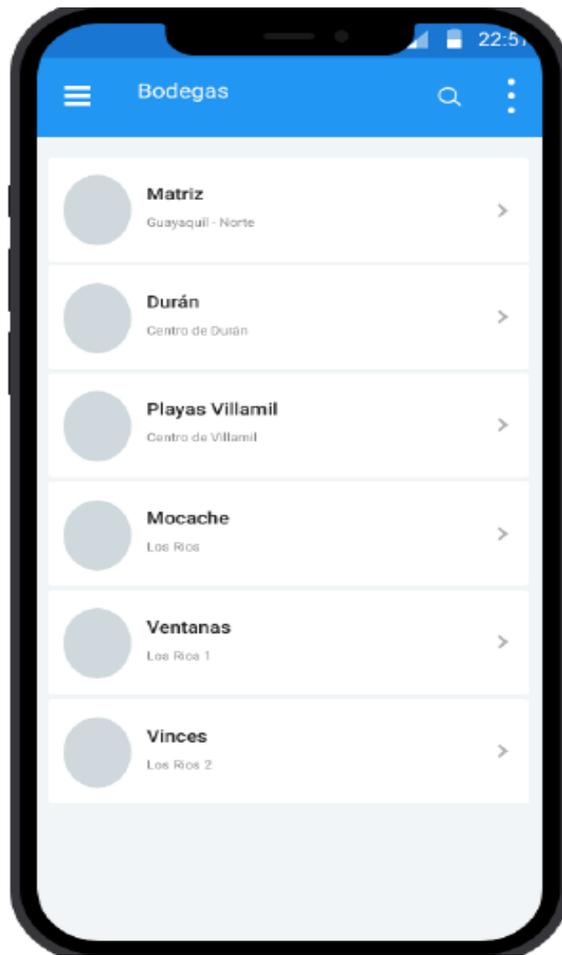
Figura 16 Descripción del Producto



Elaborado: Autores

Al seleccionar el Módulo Bodega, se mostrarán todas las bodegas que posee la empresa. Este sistema consolidará la información de cada sucursal, teniendo el stock del inventario de cada línea de todos los productos que se comercializan o que se transfieren de una bodega a otra.

Figura 17 Módulo Bodega



Elaborado: Autores

Al seleccionar el Módulo Proformas, se solicitará información al cliente para actualizar sus datos, lo cual servirá para realizar proformas con datos como nombre del cliente, cedula de identidad, dirección de domicilio o trabajo, teléfono convencional o celular, condiciones de pagos, entre otros.

Figura 18 Módulo de Proforma

Proforma

Nombre del cliente

Cédula o RUC

Dirección

Fecha de emisión Fecha de vencimiento

Email Teléfono

Condiciones de pago

Productos

Motobomba	\$200
Filtros de agua	\$100

Subtotal \$300

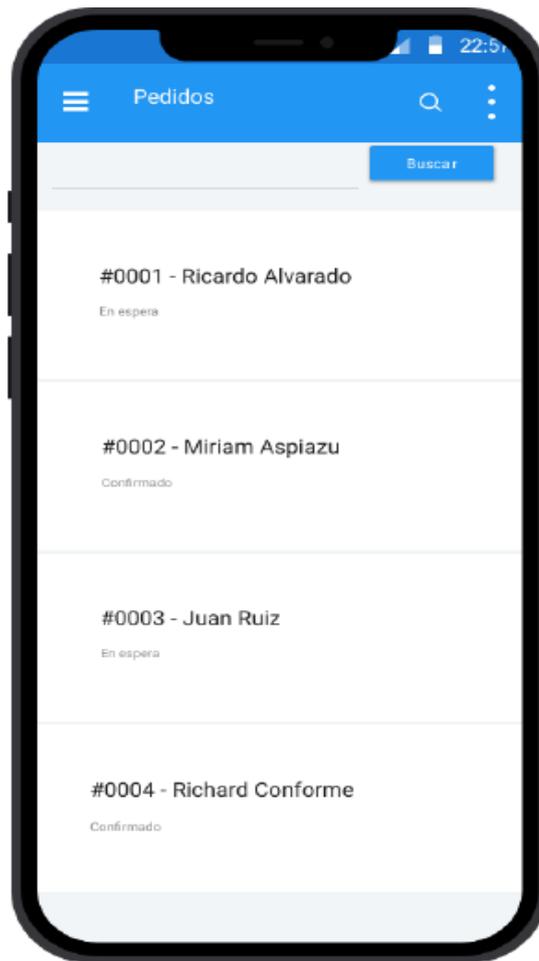
IVA \$36

Total \$336

Elaborado: Autores

Una vez que la proforma esté ingresada en el Módulo Pedidos, el personal de ventas procederá a realizar seguimiento de todas las proformas con estado activo, con la finalidad de cerrar las ventas, además de verificar las condiciones de pago u ofrecer descuentos según aplique el plan de pago para la compra.

Figura 19 Módulo de Pedidos

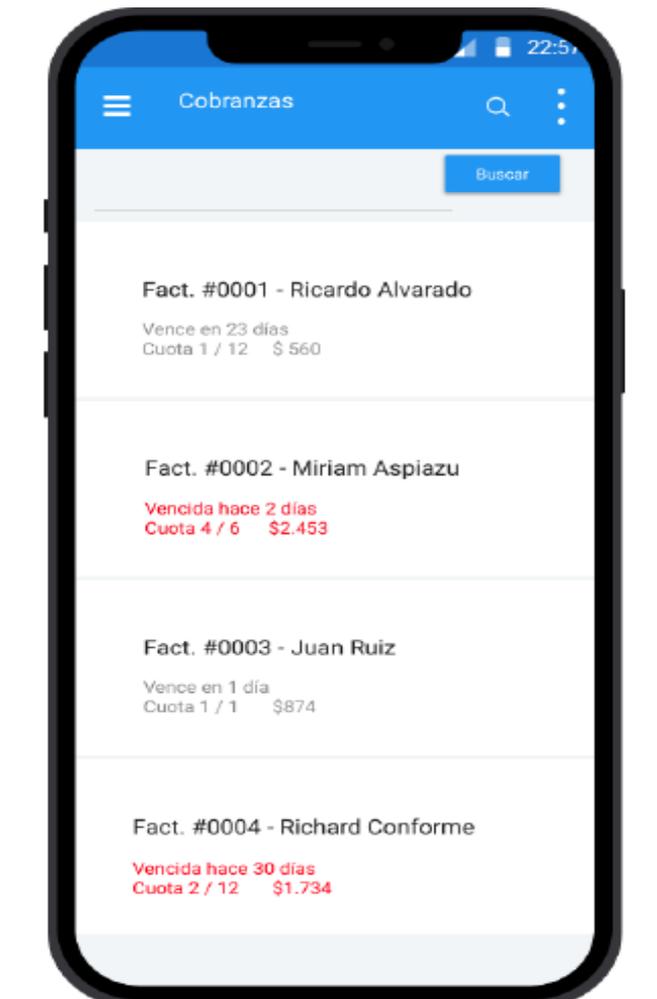


Elaborado: Autores

Cuando se hayan realizado las compras, en el Módulo Cobranzas se visualizarán las facturas emitidas a crédito, para que el personal de ventas pueda realizar el seguimiento y verificar las cuotas de pago. En caso de existir retrasos en los pagos planificados, se generarán alertas automáticas para notificar al departamento de crédito y cobranzas el estatus crediticio de los clientes con pagos pendientes.

Posteriormente el área responsable deberá comunicarse con los clientes y gestionar compromisos de pago sobre las cuotas vencidas.

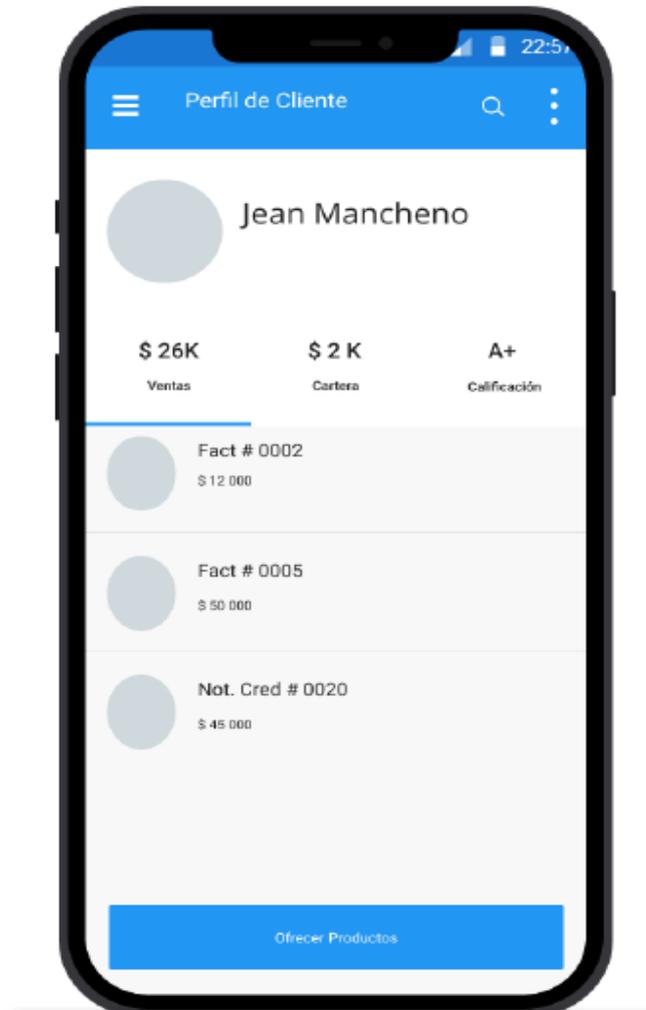
Figura 20 Módulo de Cobranzas



Elaborado: Autores

El Módulo Perfil de Cliente, básicamente se mostrará el historial o comportamiento del cliente, tanto por los productos específicos que adquiere, como si cumple con los plazos de pagos establecidos. Además de calificar al cliente para futuros compras a plazo y mostrar total en dólares en compras realizadas.

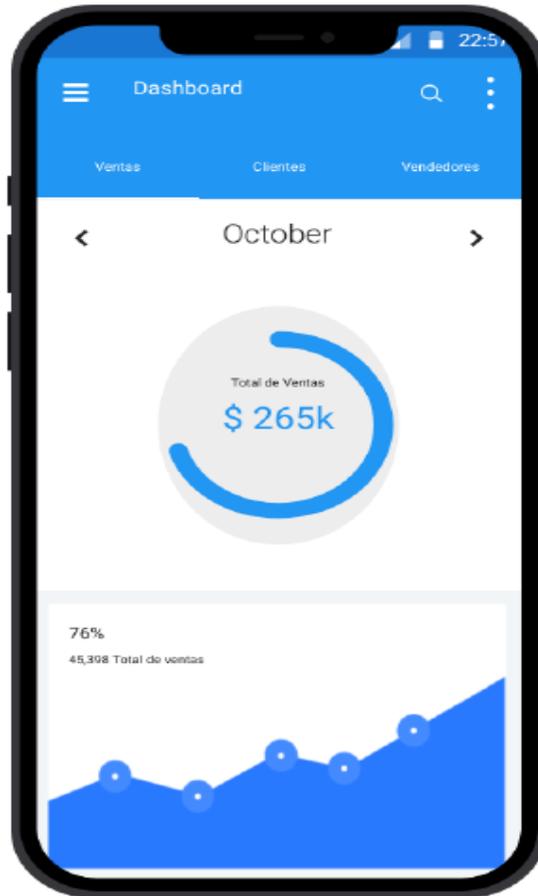
Figura 21 Perfil del Cliente



Elaborado: Autores

El Módulo Dash Board, detallará el volumen de las ventas mensuales y la respectiva comparativa con los meses anteriores. Además, será posible visualizar el total de ventas por cada vendedor y el perfil de los mejores clientes según su historial de consumos en cantidades y dólares.

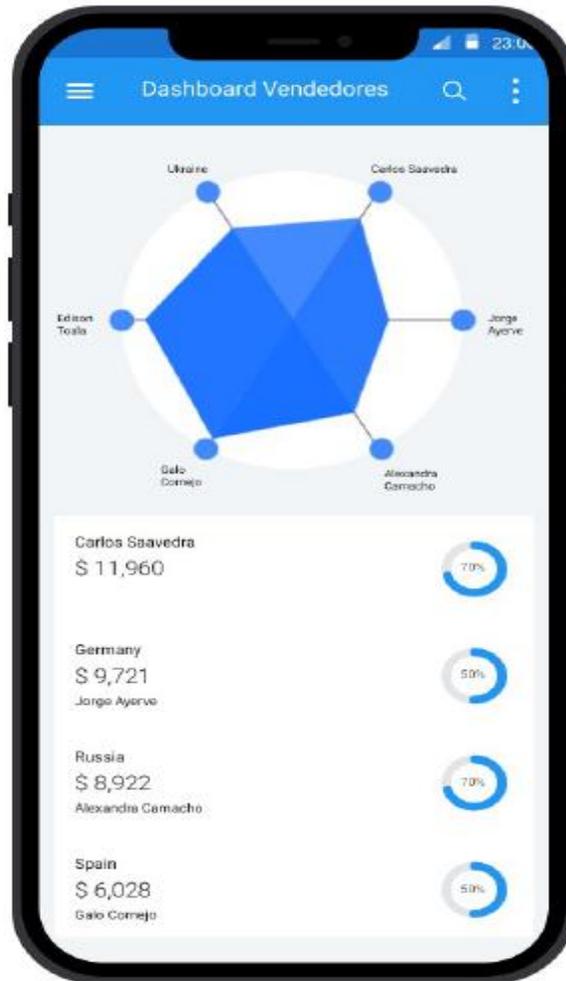
Figura 22 Módulo Dash Board



Elaborado: Autores

En el Módulo DashBoard Vendedores, se visualizará el desempeño del personal responsable de las ventas, esto servirá para trabajar, reforzar o brindar capacitaciones enfocadas a mejorar las debilidades en las funciones que desempeñan dentro de la empresa, así como identificar los fortalezas y debilidades de cada uno de ellos.

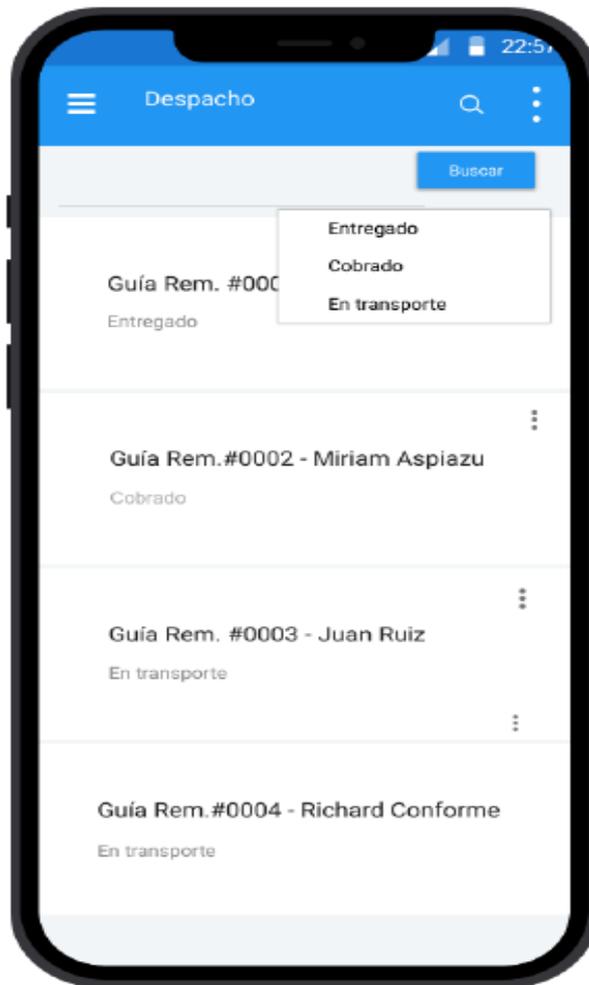
Figura 23 Módulo Dash Board - Vendedores



Elaborado: Autores

El Módulo Despacho permitirá gestionar la emisión de guías de remisión, posterior al cierre de las ventas. Este documento se enviará a los correos electrónicos de los involucrados para utilizarlo en el traslado de los productos según aplique.

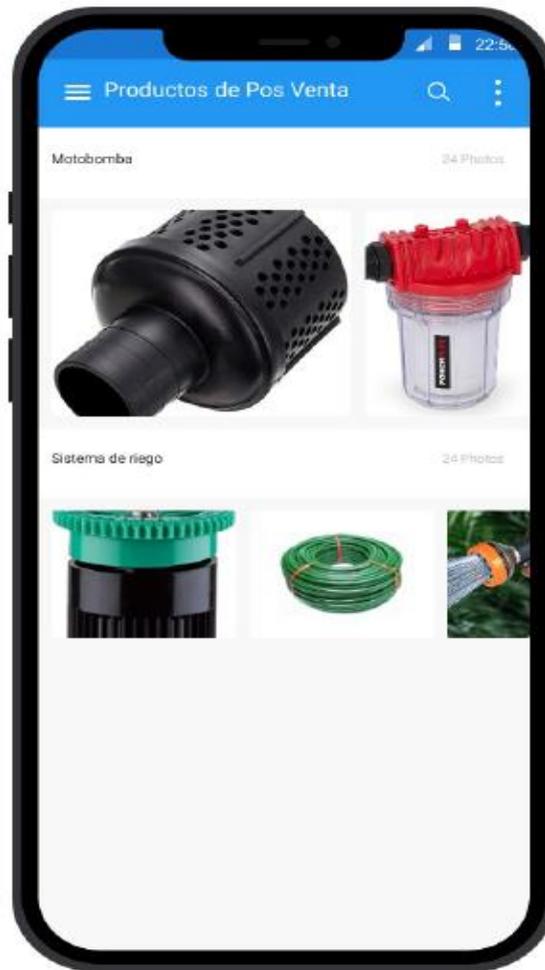
Figura 24 Módulo Despacho



Elaborado: Autores

Finalmente, el Módulo Postventa, permitirá gestionar el servicio de atención posterior a la compra y entrega de los productos. Los vendedores tendrán la facilidad de ofrecer a los clientes productos relacionados o complementarios a los ya adquiridos, así como también sugerir la compra de productos en promociones y con descuentos en otras líneas de productos.

Figura 25 Módulo Postventa



Elaborado: Autores

6.2.5. Evaluar Alternativas

Dicha evaluación poseerá un grado de viabilidad, donde la puntuación de 5 puntos representa lo alto grado y 1 punto representa lo más bajo, esto con la finalidad de establecer la viabilidad de cada una de las propuestas a presentar como la muestra la tabla a continuación:

Tabla 12 Evaluación Interna de Viabilidad

Número	Factor	Viabilidad
1	Tecnológico/Sistematización	5
2	Capacitación/Recursos	5
3	Capital Humano	5
4	Infraestructura	3
5	Financiero	4

Elaborado: Autores

6.3. ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

Referente al factor tecnológico, se otorga una puntuación de 5 puntos, dado que la propuesta se enfoca en la implementación una herramienta tecnológica de bajo costo, siendo factible para el presupuesto de la Empresa Agroindustrial. Se debe recalcar se buscará un servicio alquilado por medio de un Software as a Service (SAAS), esperando que este sistema permita integrarse al Enterprise Resource Planning (ERP) de la empresa a través de un interfaz de programación de aplicaciones (API) de integración.

El factor de Capacitación/Recursos, obtiene una puntuación de 5 puntos, ya que la empresa cuenta con equipos electrónicos, servicio de internet, correos electrónicos, los cuales son herramientas necesarias para facilitar la gestión de los requerimientos solicitados por los clientes. En la actualidad una cotización, por ejemplo, es realizada de manera a manual, lo que conlleva una inversión de tiempo importante, sin embargo, con la adopción de estas herramientas la misma actividad podrá ser realizada en cuestión de minutos

El factor Capital Humano orientado al personal de la empresa, refleja una gran predisposición para adquirir nuevos conocimientos tecnológicos, los cuales son requeridos para el área comercial y de cobranzas. Mediante la capacitación continua, el personal de ventas estará en capacidad de brindar atención a los clientes con mayor rapidez y eficacia.

El factor infraestructura, uno de los pilares fundamentales, en el crecimiento y desarrollo de la empresa, ha permitido manejarse por medio de inversiones adecuadas en áreas específicas, brindando nuevos puestos de trabajos, y ampliación del número de

tiendas físicas, logrando al ingreso de nuevos mercados y diversificar en catálogos de productos.

El factor financiero, como eje principal, determinar la salud económica de la empresa, al tener ganancias o superávit permite mantener la actividad comercial con sano flujo en liquidez, así mismo de controlar, administrar las inversiones y gastos que se presenten, manteniendo la rentabilidad deseada.

6.4. SELECCIÓN

El objetivo de este plan de mejora es desarrollar una plataforma tecnológica que permita mejorar los procesos de establecidos del área comercial y de cobranzas, automatizando actividades de inventario, bodegas, proformas, pedidos, cobranzas, preventa - postventa y CRM, mejorando así el desempeño del personal de ventas y las relaciones con los clientes, ya que actualmente estos procesos se realizan de manera manual, generando retrasos, tiempos perdidos, reprocesos y perjudicando las diferentes etapas del proceso comercial.

Esta plataforma ayudará a la Empresa Agroindustrial a conseguir una mayor rapidez en sus procesos y se espera maximizar el volumen de los pedidos, gracias al ahorro de tiempo y mejora la eficiencia del personal.

Otro factor para considerar, al implementar el uso de esta plataforma tecnológica se reducirá el uso de grandes cantidades de papeles utilizados para la elaboración de proformas y pedidos, que posteriormente son desechados por los clientes. Por ende, esta plataforma brinda un aporte considerable para el ecosistema y el buen vivir.

6.5. ALINEAMIENTO DE LA PROPUESTA A LA ESTRATEGIA

Acorde a la propuesta presentada, está cuenta con una mayor orientación hacia dos factores internos de la Empresa Agroindustrial, el capital humano y los recursos.

El capital Humano, hace énfasis al contar con un personal calificado, apto para realizar las respectivas funciones de forma eficiente a desempeñar. Es decir que es indispensable contar con personal que posea conocimientos técnicos y académicos para el logro de los objetivos y metas establecidas por el área y la empresa.

El factor Recursos, hace énfasis a las herramientas que brinda de la Empresa Agroindustrial para el uso de su personal. las cuales facilitan el desenvolviendo de sus respectivas funciones. Aunque actualmente se cuenta con recursos básicos como equipos de tecnológicos (pc, impresoras, fax, intranet), internet y movilidad vehicular, será necesario contemplar la adquisición de nuevas tecnologías asociadas al uso de la plataforma.

7. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

7.1.DESCRIPCIÓN DEL ALCANCE

El alcance de la presente investigación está enfocado en un plan de mejora para el área comercial y de cobranza de una Empresa Agroindustrial, orientado en optimizar y sistematizar los procesos críticos de la misma. Dicho plan de mejora trabajará en varios ejes principales, esperando mejores resultados y optimización del tiempo en los procesos actuales de la empresa, así como mejoras en la gestión de la atención a los clientes.

Beneficios

- Sistematiza y optimiza los procesos comerciales ocasionando un mejor desempeño
- Facilita la información al personal de ventas acerca de los productos y del stock mejorando la gestión del Inventario
- Brinda la información de las cuentas por cobrar de los clientes al personal de Ventas, por la cual mejorara la gestión de cobranzas
- Facilita información al personal de ventas sobre precios, costos, promoción por la cual ayudaría a mejorar los márgenes de las Ventas.

7.2.DESCRIPCIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

El grado o nivel de sostenibilidad de este proyecto dependerá del valor económico que representaría a la implementación de esta herramienta tecnológica, cuyo fin es la mejora y optimización en los procesos del área comercial y cobranzas. Orientado como eje principal en la reducción del tiempo en dichos procesos mencionados anteriormente. Mismo del cual se enfoca tanto en los procesos del área de comercial, mismos que están conforma por 5 fases, de las cuales están distribuidores en cotización, pedido, facturación, despacho de mercadería y entrega.

Como primera etapa se plantea alquilar un sistema que se encuentra en el mercado, cuyo valor por licencia es de US\$ 50 mensual por usuario, durante un periodo de 6 meses, una vez obtenido los primeros resultados de uso, se analizará si es conveniente desarrollar una plataforma propia.

Este proyecto, al ser un plan de mejora enfocado al área comercial y cobranzas tiene la posibilidad de expandirse en otras áreas, tales como, Marketing, Talento Humano y entre otros, convalidado con los respectivos análisis y estudios previos.

7.3.IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS DEL PROYECTO

Acorde a los respectivos análisis en capítulos previos, se logra determinar que la Empresa Agroindustrial cuenta con los siguientes recursos para proyecto de \$ 8.680 dólares americanos:

- Canales, como equipos electrónicos, internet, correos electrónicos.
- Personal de ventas, con conocimientos técnicos, para brindar las respectivas asesorías a la atención al cliente.
- Infraestructura, Tiendas físicas distribuidas a nivel nacional, ubicadas estratégicamente con la finalidad de tener una mejora a cercanía con los clientes.
- Inventario, un amplio stock en catálogos de productos agroindustriales, de alta tecnología, calidad y durabilidad, logrando satisfacer los necesidades o requerimientos de los clientes

7.4. CRONOGRAMA DEL PROYECTO

Tabla 13 Cronograma del Proyecto

DETALLE	MES 1			MES 2				MES 3				MES 4		
	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 1	SEM 2	SEM 3
1 Presentación del Proyecto														
1.1 Definición e ilustración del plan de mejora para el area comercial y cobranzas	1.1													
1.2 Analisis para la aprobacion del nuevo proyecto por parte de Gerencia	1.2													
1.3 Aprobación del nuevo proyecto por parte del Directorio de la Empresa		1.3												
1.4 Aprobación de presupuesto y recursos para implementar el nuevo proyecto.		1.4												
2 Desarrollo del nuevo proyecto para el Area Comercial														
2.1 Tiempo en implementacion y ejecucion para el uso de la herramienta tecnologica		2.1	2.1	2.1	2.1									
2.2 Modificaciones en los procesos en la atencion al cliente y adecuacion del nuev producto.			2.2	2.2	2.2									
2.3 Capacitaciones al personal de Ventas, Soporte y Administrativo						2.3	2.3							
3 Adquisición de Stock de equipamiento tecnológico.														
3.1 Evaluar el numero de personal de ventas que utilizara la nueva herramienta tecnologica			3.1	3.1										
3.2 Elaborar un plan de adquisicion de tablets para el respectivo uso para el personal de ventas				3.2	3.2									
3.3 Preparación y distribución de los kits tecnologicos para todos las sucursales.						3.3	3.3							
4 Lanzamiento de producto														
4.1 Incorporación en el catálogo de productos en la herramienta tecnologica							4.1							
4.2 Lanzamiento de Plan de Marketing y posicionamiento del nuevo producto								4.2	4.2	4.2	4.2	4.2	4.2	4.2
4.3 Capacitación a los agenciados y la fuerza de venta en general para impulsar el producto								4.3	4.3	4.3	4.3			
5 Programa de calidad post venta														
5.1 Seguimiento al programa luego de su lanzamiento												5.1	5.1	5.1
5.2 Revisión y cumplimiento de indicadores del proyecto												5.2	5.2	5.2

Elaborado: Autores

7.5.PRESUPUESTO DEL PROYECTO

El presupuesto del proyecto estará destinado en el alquiler de un sistema que se encuentra en el mercado, cuyo valor por licencia es de US\$ 50 por usuario, teniendo cuenta 20 usuarios para la fase inicial, se obtiene un valor de US\$ 1.000 mensuales por 6 meses, a esto se deberá sumar US\$ 1380 por concepto de 20 tablets, cuyo valor corresponde a US\$ 69.00 cada una. Además, se pagará US\$ 1.000 por 2 capacitaciones al personal cada 3 meses y se estima un pago del plan de internet correspondiente a US\$50.00 mensual por 6 meses.

Dentro de las especificaciones de las 20 tablets Amazon Fire 7, se menciona lo siguiente: pantalla táctil de 7", 1024 x600 de resolución con 171 ppi, SD video. Quad-Core 2.0 GHz con 2 GB de RAM, 16 GB de almacenamiento interno. / Pantalla IPS de 7 pulgadas; añade hasta 512 GB con la tarjeta microSD / Procesador de 1.3 GHz de cuatro núcleos más veloz / Hasta 7 horas de lectura, navegación en Internet, reproducción de videos y música / Ahora con Alexa manos libres / 1 GB de RAM / Cámaras frontales y traseras de 2 MP con grabación de video HD de 720p.

Tabla 14 Flujo del Proyecto

Detalle	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23	ene-24	feb-24	Total
Capacitacion/Personal	\$ 500.00	\$ -	\$ -	\$ 500.00	\$ -	\$ -	\$ 1,000.00
20 Tablets	\$ 230.01	\$ 230.01	\$ 230.01	\$ 230.01	\$ 230.01	\$ 230.01	\$ 1,380.06
Internet	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 300.00
Licencia del Sistema	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$ 6,000.00
(\$50 x 20 vendedores)							\$ 8,680.06

Elaborado: Autores

8. IMPACTO DEL PROYECTO DESDE LA PERSPECTIVA DE LA INNOVACIÓN

8.1.IMPACTO DEL PROYECTO A LA CULTURA DE INNOVACIÓN

Este proyecto, está enfocado en sistematizar procesos a través del plan de mejora, el cual generará un impacto directo en los procesos del área comercial y cobranzas, marcando un gran precedente debido a que la mayoría de las empresas del sector agrícola, no desarrollan nuevas tecnologías e innovaciones frecuentemente.

La Empresa Agroindustrial considera adoptar nuevas estrategias, recursos y herramientas que brindarán un enfoque hacia la creación de nuevas ideas, en un sector donde la innovación presenta pocos cambios tecnológicos.

Además, la aplicación de nuevas estrategias innovadoras favorecerá el conocimiento de los trabajadores, permitiéndoles desarrollar habilidades y destrezas en el campo dentro de sus áreas de trabajo, misma que permite a la empresa desarrollar mejoras en el sector y lograr satisfacer los requerimientos de los clientes precautelando la misión y visión de la empresa.

Tabla 15 Impacto en la Cultura de la Innovación en la Empresa

Item	¿Cumple?		Observación
	SI	NO	
Se presenta un servicio innovador para la Empresa Agroindustrial	X		Se presenta un servicio no considerado anteriormente por administraciones previas
Se adapta a la cultura organizacional enfocada a la misión - visión de la Empresa Agroindustrial	X		Se presenta una visión de brindar mejores productos y servicios para los agricultores

Elaborado: Autores

8.2.IMPACTO DEL PROYECTO A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El proyecto tiene un impacto significativo en la estructura organizacional y en varias áreas de la empresa, influyendo en diferentes niveles y departamentos de la organización.

La estructura organizacional está establecida por la autoridad, los roles y las responsabilidades de los miembros del equipo dentro de la estructura, y, con el objetivo de beneficiar a toda la organización.

La implementación de un plan de mejora en el área comercial y de cobranzas tiene un impacto directo en la gerencia. Puesto que, una gestión más eficiente de los procesos comerciales y de cobranzas puede llevar a una mayor rentabilidad y flujo de efectivo para la empresa. La gerencia se beneficia al contar con información más precisa y oportuna sobre las operaciones, lo que facilita la toma de decisiones estratégicas y la planificación a largo plazo. Además, una mayor transparencia en los procesos permite una supervisión más efectiva de las operaciones.

Las jefaturas de los distintos departamentos también se ven impactadas. Pues, una mejora en los procesos comerciales y de cobranzas genera una comunicación más fluida y efectiva entre los equipos, lo que a su vez facilita la coordinación entre diferentes áreas. Las jefaturas pueden obtener información actualizada sobre el rendimiento de las ventas, el estado de las cuentas por cobrar y otros aspectos relevantes para la toma de decisiones en sus respectivas áreas.

Una mejora en el área comercial y de cobranzas también influye en las operaciones diarias de la empresa. Debido a que, una gestión más eficiente en la comercialización y el cobro de productos permite una planificación más precisa de la producción y los suministros. Además, al tener una idea más clara de la demanda y los ingresos, las operaciones podrán ajustarse de manera más efectiva para satisfacer las necesidades del mercado.

Aunque los vendedores, también se verán beneficiados. Con procesos de venta y cobranza más eficientes, los vendedores podrán concentrarse en actividades de ventas en lugar de preocuparse por problemas administrativos. Esto aumentará su productividad y su enfoque en cerrar ventas de manera efectiva. Actualmente, los procesos en la atención de clientes se desarrollan en un tiempo superior a lo esperado.

Tabla 16 Impacto en la Estructura Organizacional en la Empresa

Item	¿Cumple?		Observación
	SI	NO	
Se Presenta cambios en la estructura organizacional de la Empresa Agroindustrial	X		Se optimiza los procesos en el area comercial de la Empresa Agroindustrial

Elaborado: Autores

8.3.IMPACTO DEL PROYECTO A LOS PROCESOS DE INNOVACIÓN

El impacto del proyecto en los procesos de innovación es significativo. Aunque el enfoque principal está en la optimización de los procesos comerciales y de cobranzas, esta optimización puede tener efectos positivos en los procesos de innovación dentro de la organización, como: la liberación de recursos y tiempo, la mejora en la planificación estratégica, Cultura de eficiencia e innovación, y la Generación de ingresos adicionales.

El proceso de innovación se enfocó también en cómo lograr incorporar nuevos canales que permitan ofrecer facilidades para el servicio y la atención a los clientes, y gestionar los respectivos cobros de manera oportuna y adecuada. Por lo que, el personal de ventas brindará un mejor seguimiento a los clientes que presentan valores pendientes de pago, a su vez, logrará anticiparse a los clientes que presentante dificultades de pago, estableciendo planteamientos de pago flexibles según el caso de cada cliente.

La eficiencia ganada, la mejora en la toma de decisiones y la cultura de eficiencia pueden contribuir a una mayor capacidad de innovación y a la generación de ventajas competitivas en un entorno empresarial en constante cambio.

Tabla 17 Impacto en los Procesos de Innovación en la Empresa

Item	¿Cumple?		Observación
	SI	NO	
Se presenta una innovación en los procesos del area comercial de la Empresa Agroindustrial	X		Se optimiza y agiliza los procesos para una mejora de la Empresa
Existen beneficios en los procesos del area comercial con esta innovadora propuesta	X		La Atencion al cliente es mas rapida y se gestiona los cobros de manera eficiente

Elaborado: Autores

8.4.IMPACTO DEL PROYECTO A LA TOMA DE DECISIONES, ESTRATEGIAS Y METAS

La toma de decisiones, estrategias y metas, son el eje principal en el proceso de crecimiento, desarrollo y expansión de la Empresa Agroindustrial, cuya responsabilidad recae sobre los directivos y la gerencia, la cual cuenta con los conocimientos necesarios y el liderazgo en aceptar trabajar con nuevas tecnologías en un mundo constantemente cambiante, además de mantenerse a la vanguardia en lo referente al mundo agrícola.

Tabla 18 Impacto en las Tomas de Decisiones, Estrategias y Metas

Item	¿Cumple?		Observación
	SI	NO	
Este proyecto altera las tomas de decisiones en la Empresa Agroindustrial	X		Presenta modificaciones en los procesos actuales de la Empresa Agroindustrial
Este proyecto altera las estrategias en la Empresa Agroindustrial		X	Aporta una estrategia innovadora para brindar una atencion al cliente de manera optima
Este proyecto altera las metas en la Empresa Agroindustrial		X	Es una herramienta tecnologica que sirve para lograr la misión y visión de la Empresa Agroindustrial

Elaborado: Autores

Si bien, el objetivo de la empresa es mantener a la matriz y demás sucursales con un amplio stock de mercadería, brindando la seguridad al cliente que puede encontrar en un solo lugar el producto cuando lo requiera, evitando así, que el cliente pierda el tiempo en lugar u otro con tal de encontrar el producto que necesite. El proyecto de "Plan de mejora sobre los procesos y protocolos del área comercial y de cobranzas de una empresa agroindustrial en la ciudad de Guayaquil" puede tener un impacto significativo en la toma de decisiones, en la formulación de estrategias y en el establecimiento de nuevas metas en la organización. A continuación, se detalla de qué manera este proyecto puede influir en estos aspectos:

Toma de decisiones informadas, pues, la mejora de los procesos comerciales y de cobranzas proporcionará una visión más precisa y actualizada de los datos relacionados con las ventas, los ingresos y los flujos de efectivo. Esto permite a los tomadores de decisiones basar sus elecciones en información confiable y en tiempo real. Las decisiones estratégicas, financieras y operativas estarán respaldadas por datos concretos, lo que reducirá la incertidumbre y aumentará la confianza en las elecciones realizadas.

Formulación de estrategias más efectivas, puesto que, con una mejor comprensión de los procesos comerciales y de cobranzas, la empresa puede ajustar sus estrategias de manera más efectiva. Por ejemplo, si se identifica que ciertos productos tienen un ciclo de cobro más largo, se pueden desarrollar estrategias para acelerar esos procesos. Además, la información sobre el rendimiento de ventas y la recuperación de cuentas por cobrar puede permitir la alineación de las estrategias comerciales y financieras para maximizar la rentabilidad.

Establecimiento de metas realistas y alcanzables, ya que, la optimización de los procesos comerciales y de cobranzas proporciona una comprensión más precisa de los ingresos y los recursos disponibles. Esto facilita la definición de metas más realistas y alcanzables. Las metas pueden basarse en datos reales y en proyecciones más confiables, lo que aumenta la probabilidad de éxito. Además, la liberación de recursos a través de la eficiencia en los procesos puede permitir la asignación de recursos hacia el logro de estas metas.

Adaptación ágil a cambios del mercado, porque, la mejora en los procesos comerciales y de cobranzas puede hacer que la organización sea más ágil en la adaptación a cambios en el mercado. La capacidad de obtener información actualizada y actuar en

consecuencia permitirá a la empresa ajustar sus estrategias y metas en función de las tendencias del mercado y las condiciones económicas cambiantes.

Fomento de la innovación estratégica, pues, una vez que los procesos comerciales y de cobranzas estén optimizados, la empresa estará en una posición más sólida para explorar nuevas oportunidades y experimentar con enfoques innovadores. La liberación de recursos y la mejora de la eficiencia pueden permitir la asignación de tiempo y financiamiento a iniciativas de innovación estratégica, lo que puede abrir puertas a nuevos mercados, productos o servicios.

Es decir, el proyecto puede tener un impacto positivo en la toma de decisiones, la formulación de estrategias y el establecimiento de metas en la organización. Al proporcionar información más precisa y eficiente, la empresa estará mejor preparada para tomar decisiones informadas, ajustar sus estrategias según las circunstancias y establecer metas que sean realistas y alineadas con su visión y objetivos.

8.5. ESCALABILIDAD DEL PROYECTO

La escalabilidad se refiere a la capacidad de un proyecto para crecer, expandirse y adaptarse a medida que aumentan las demandas y los desafíos. En el caso del proyecto "Plan de mejora sobre los procesos y protocolos del área comercial y de cobranzas de una empresa agroindustrial en la ciudad de Guayaquil", veamos cómo se podría abordar la escalabilidad:

Tabla 19 Escalabilidad del Proyecto

Item	¿Cumple?		Observación
	SI	NO	
Este proyecto se lo puede aplicar en otras áreas de la empresa Agroindustrial	X		Areas de Marketing, Finanzas, Talento Humano
Este Proyecto exige de inversión inicial	X		El valor depende del numero de usuarios
Este mercado tiene tendencia de crecimiento	X		A nivel nacional e internacional, ya que podemos importar y exportar maquinarias o productos agrícolas

Elaborado: Autores

Teniendo un diseño modular y flexible, para que los componentes del proyecto puedan ser ajustados o ampliados fácilmente en función de las necesidades cambiantes de la empresa. Esto permitirá agregar nuevas características o procesos sin tener que rediseñar todo el proyecto desde cero.

Escalabilidad técnica, es decir, la implementación de soluciones tecnológicas, como sistemas de gestión, herramientas de análisis de datos y automatización, deben ser escalables. Estos sistemas deben ser capaces de manejar un mayor volumen de datos y transacciones a medida que la empresa crece sin afectar el rendimiento.

Además, es importante tener en cuenta la visión a largo plazo de la empresa al diseñar el proyecto. Las soluciones propuestas deben ser escalables en función de la expansión futura y la entrada en nuevos mercados. Esto puede incluir la implementación de procesos que se puedan replicar en otras ubicaciones geográficas.

También, conforme la empresa crezca, será necesario incorporar y capacitar a más empleados en los nuevos procesos y protocolos. Planifica estrategias para asegurarte de que la capacitación sea eficiente y escalable, posiblemente mediante la creación de manuales, cursos en línea u otros métodos.

Debiendo tener en cuenta que, la escalabilidad no se trata solo de crecimiento, sino también de optimización constante. Implementa mecanismos de seguimiento y análisis para identificar cuellos de botella o áreas que requieran ajustes a medida que la empresa crezca. Esto garantizará que los procesos sigan siendo eficientes a medida que se expanden.

A medida que la empresa crezca, podría considerarse la posibilidad de establecer alianzas estratégicas con proveedores, socios o incluso competidores que puedan contribuir a la escalabilidad del proyecto, proporcionando recursos, experiencia o acceso a nuevos mercados.

Finalmente, la escalabilidad del proyecto implica una planificación y diseño cuidadoso para asegurar de que las soluciones propuestas puedan crecer y adaptarse a medida que la empresa agroindustrial evoluciona. Una combinación de enfoques técnicos, organizativos y estratégicos ayudará a garantizar que el proyecto pueda mantener su efectividad a medida que se enfrenten nuevos desafíos y oportunidades. Así, por ejemplo:

En el Área de Producción, se podrían establecer las siguientes mejoras:

- **Planificación de Demanda Mejorada:** Utilizar la información precisa sobre las ventas y los flujos de efectivo derivados de los procesos mejorados en el área comercial y de cobranzas para prever con mayor exactitud la demanda de productos y ajustar la producción en consecuencia.
- **Sistemas de Producción Flexibles:** Implementar sistemas de producción modulares o flexibles que puedan aumentar o disminuir la producción según las fluctuaciones de la demanda, permitiendo una adaptación ágil a diferentes condiciones del mercado.

En el Área de Recursos Humanos, podrían establecerse las siguientes:

- **Capacitación Continua:** Desarrollar programas de capacitación escalables para el personal, que puedan expandirse a medida que la empresa crece y nuevas personas se integran en la organización.
- **Gestión de Talento:** Establecer un sistema escalable para identificar, desarrollar y promover el talento interno, permitiendo que los empleados asciendan y asuman mayores responsabilidades a medida que se necesite.

En el Área de Investigación y Desarrollo (I+D):

- **Innovación Iterativa:** Implementar un enfoque escalable de innovación que fomente la generación continua de ideas, pruebas y mejoras incrementales en productos y procesos.
- **Plataforma de Colaboración:** Establecer una plataforma de colaboración en línea donde los equipos de I+D puedan compartir y colaborar en proyectos de manera eficiente, permitiendo la expansión y escalabilidad de la investigación conjunta.

En el Área de Logística y Distribución:

- **Optimización de Cadenas de Suministro:** Utilizar datos mejorados sobre la demanda y los flujos de efectivo para optimizar las cadenas de suministro, reduciendo los costos de almacenamiento y agilizando la entrega de productos.
- **Redes de Distribución Eficientes:** Implementar una red de distribución escalable que pueda adaptarse a la expansión geográfica de la empresa, garantizando la entrega oportuna y rentable de productos.

En el Área de Marketing y Ventas:

- **Segmentación de Mercado Avanzada:** Utilizar la información de ventas y cobranzas para realizar una segmentación de mercado más precisa y escalable, lo que permite personalizar las estrategias de marketing y ventas de manera más efectiva.
- **Automatización de Marketing:** Implementar herramientas de automatización de marketing que permitan gestionar campañas a mayor escala sin perder la personalización y la efectividad en la comunicación.

En el Área de Compras:

- **Gestión de Proveedores Eficiente:** Implementar un sistema escalable de gestión de proveedores que permita una evaluación constante de los proveedores y su desempeño, facilitando la toma de decisiones informadas en la selección y negociación de proveedores a medida que la empresa crece.
- **Análisis de Demanda:** Utilizar los datos mejorados de ventas y flujos de efectivo para prever la demanda de materias primas y productos, permitiendo a la función

de compras ajustar sus adquisiciones de manera más precisa y evitar excesos de inventario.

- **Automatización de Procesos:** Implementar la automatización en la gestión de pedidos y reabastecimientos, lo que permitirá a la empresa manejar un mayor volumen de transacciones de manera eficiente y sin aumentar significativamente la carga de trabajo administrativo.
- **Contratos Escalables:** Establecer contratos flexibles que se puedan adaptar y renegociar a medida que cambien las necesidades de la empresa. Esto permitirá una mayor agilidad en la gestión de proveedores y la posibilidad de aprovechar oportunidades de mercado.

En el Área de Finanzas:

- **Análisis Financiero Avanzado:** Utilizar los datos mejorados de los procesos comerciales y de cobranzas para realizar análisis financiero más detallados y precisos, lo que permitirá identificar tendencias y oportunidades para una mejor toma de decisiones.
- **Flujo de Efectivo Optimizado:** Implementar sistemas de gestión de flujo de efectivo que se basen en datos en tiempo real de las ventas y cobranzas, permitiendo una proyección más precisa y una planificación financiera a largo plazo.
- **Automatización de Reportes:** Establecer sistemas escalables de generación de informes financieros que permitan la creación rápida y precisa de informes para la dirección y los stakeholders, incluso a medida que la empresa crece y sus necesidades de reportes se amplían.
- **Gestión de Riesgos Mejorada:** Utilizar datos actualizados para mejorar la identificación y gestión de riesgos financieros, lo que permitirá a la empresa estar preparada para enfrentar desafíos económicos y aprovechar oportunidades.
- **Optimización Fiscal:** Utilizar información precisa sobre ingresos y gastos para optimizar la planificación fiscal, asegurando que la empresa cumpla con las regulaciones y aproveche eficientemente los beneficios fiscales disponibles.

En cada una de estas áreas, es fundamental considerar la escalabilidad en el diseño e implementación de las mejoras propuestas. Esto permitirá que la empresa pueda enfrentar con éxito los desafíos y oportunidades que surgen a medida que crece y se desarrolla en un entorno empresarial dinámico.

Por ello, este proyecto considera inicialmente 20 trabajadores de la empresa y posteriormente irá aumentando el número de trabajadores, acorde a los resultados obtenidos.

El proyecto tiene como objetivo principal sistematizar el proceso de abastecimiento de mercadería mediante la implementación de un Sistema de Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM). Esta herramienta tiene la finalidad de automatizar el proceso de generación de pedidos de manera instantánea, en el momento en que los niveles de stock de los ítems alcancen un umbral bajo en las diferentes sucursales de la empresa.

Esta herramienta podría ser de gran utilidad para gestionar y controlar diversos aspectos del proceso de abastecimiento y más allá como:

La Gestión de Inventarios:

- **Reabastecimiento Automatizado:** El sistema CRM generará pedidos automáticamente cuando los niveles de stock estén bajos, lo que garantiza un reabastecimiento oportuno y evita la falta de productos en las sucursales.
- **Optimización de Stocks:** Al contar con información en tiempo real sobre el inventario y los niveles de demanda, el sistema permite una gestión más eficiente de los niveles de stock, reduciendo el exceso de inventario y los costos asociados.

Los Procesos de Compras:

- **Eficiencia en Procesos:** La automatización de la generación de pedidos agiliza los procesos de compra al eliminar la necesidad de intervención manual, lo que ahorra tiempo y reduce la posibilidad de errores.
- **Negociaciones con Proveedores:** Al tener una visión clara de las necesidades de abastecimiento en tiempo real, la empresa puede negociar con proveedores en función de la demanda actual y futura, optimizando los acuerdos comerciales.

Control y Seguimiento:

- **Visibilidad y Transparencia:** La herramienta brinda una visión completa de los pedidos generados, los tiempos de entrega y los niveles de stock en todas las sucursales, lo que permite un control efectivo y una toma de decisiones basada en datos.
- **Alertas y Notificaciones:** El sistema puede enviar alertas automáticas cuando se generan pedidos, cuando los niveles de stock alcanzan umbrales críticos o cuando hay retrasos en las entregas, permitiendo una acción inmediata.

Mejora de la Experiencia del Cliente:

- **Disponibilidad de Productos:** Al asegurarse de que los productos estén disponibles en las sucursales, se mejora la satisfacción del cliente, evitando situaciones de falta de stock.
- **Entregas Puntuales:** La automatización de pedidos agiliza las entregas y garantiza que los productos lleguen a las manos de los clientes a tiempo.

La implementación del CRM para automatizar el proceso de abastecimiento de mercadería no solo optimizará la gestión de inventarios y las operaciones de compra, sino que también tendrá un impacto positivo en la satisfacción del cliente y en la toma de decisiones basada en datos. Esta herramienta permitirá a la empresa gestionar, controlar y mejorar varios aspectos cruciales de su funcionamiento en un entorno empresarial en constante cambio.

La empresa mantiene como objetivo que dentro de 2 a 4 años incrementar el número de sucursales a nivel nacional e ingresar a nuevos mercados internacionales, como es el país de Perú. Ya que la herramienta será de mucha utilidad para gestionar, controlar, validar, verificar y analizar, los procesos a utilizar y de esa manera tener un mayor aforo de clientes.

9. CONCLUSIONES

Dentro de los puntos destacados en el desarrollo de este proyecto, se identifica a la Empresa Agroindustrial como líder de mercado del pequeño, mediano, gran agricultor, con más de 35 años al servicio, acompañando al productor y agricultor con maquinarias agrícolas y brindando servicio técnico postventa.

Con más de 12 sucursales distribuidas a nivel nacional y con perspectiva de incrementar el número de sucursales e ingresar a nuevos mercados internacionales. Por otra parte, esta investigación destaca que la Empresa Agroindustrial será pionera en el uso o implementación de un sistema tecnológico automatizando procesos comerciales y de cobranzas, debido a que, la mayoría de las empresas de este sector agrícola no poseen este tipo de herramienta digital, esto ralentiza los procesos en la atención al cliente en la competencia.

La implementación de esta herramienta tecnológica radica en un esquema SAAS, este sistema permite integrarse con cualquier ERP a través de un API de integración, además se brindará un acceso para que la Gerencia puedan visualizar la evolución de las Ventas.

Una vez distribuido los kits tecnológicos para todas las sucursales, la herramienta tecnológica, esta brindará una serie de mejoras y beneficios, tanto para la empresa como para el área comercial y de cobranzas, los beneficios que mejor destacan son los siguientes: se optimiza y sistematiza los procesos comerciales brindando un mejor desempeño en la atención al cliente, el personal de ventas obtiene información en tiempo real sobre los productos, es decir, ficha técnica del producto, stock disponible de producto, descuentos a productos seleccionados, ubicación de productos físicos por bodega (sucursal), precios de productos, promociones por temporada.

Además de reducir el tiempo en la atención al cliente, brinda la posibilidad de aumentar el número de ventas en un menor tiempo de lo ya establecido. Y finalmente se llevaría un mejor control en las cobranzas por parte del personal de ventas.

Para finalizar, la herramienta tecnológica tiene posibilidad de ampliar su uso en las demás áreas de la empresa, identificando y analizando las posibles anomalías que estas

Plan de Mejora para una Empresa Agroindustrial

mantengan dentro de los procesos en cada área respectivamente. Tales como: marketing, compras, logística, finanzas y talento humano

10. BIBLIOGRAFÍA

- BCE. (2020). Obtenido de https://contenido.bce.fin.ec//documentos/PublicacionesNotas//ImpMacCovid_122020.pdf
- BCE. (2020). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de https://contenido.bce.fin.ec//documentos/PublicacionesNotas//ImpMacCovid_122020.pdf
- BCE. (Abril de 2023). Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc202304.pdf>
- Diario El Telegrafo. (10 de Agosto de 2011). *EL Decano Digital El Telegrafo*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/1/tecnologia-agricola-irani-es-ofrecida-en-ecuador>
- Diario La Hora. (9 de Noviembre de 2022). *Diario La Hora Ecuador*. Obtenido de <https://www.lahora.com.ec/pais/claves-crecimiento-economia-petroleo-agroindustria-estado/>
- Diario Primicias. (17 de Septiembre de 2021). *Diario Digital Primicias*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/inversiones-mexico-guatemala-agroindustria-ecuador/>
- Dinatek . (2023). *Distribuidora Nacional de Tecnologia*. Obtenido de <https://dinatek.ec/quienes-somos/>
- DINATEK. (2022). Obtenido de <https://dinatek.ec/quienes-somos/>
- El Agricultor. (2023). *Grupo Alessa*. Obtenido de <https://tecsagro.com.ec/nosotros/>
- El Productor. (3 de Agosto de 2022). *Periodico Digital Agropecuario del Ecuador*. Obtenido de <https://elproductor.com/2022/08/fenomeno-de-la-nina-continuara-en-ecuador-hasta-octubre-o-noviembre/>
- Investigación de Tesis. (Junio de 2022). *Importancia y Beneficio del Ingreso del Ecuador Agroindustrial a la Alianza del Pacifico*. Obtenido de

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/61873/1/TESIS%20SOLANO%20ROBLES%20EDUARDO%20PAOLO.pdf>

- Maquipres. (2023). *Maquipres S.A.* Obtenido de <https://maquipres.com.ec/inicio>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (9 de Septiembre de 2019). *Ministerio de Agricultura y Ganadería.* Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec/agricultura-la-base-de-la-economia-y-la-alimentacion/>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (19 de Febrero de 2020). *Ministerio de Agricultura y Ganadería.* Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec/seis-ejes-de-politica-convertiran-al-agro-en-el-motor-de-la-economia/>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (23 de Marzo de 2021). *Ministerio de Agricultura y Ganadería.* Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec/ecuador-presenta-actividades-tecnologicas-que-implementa-para-desarrollar-el-agro/>
- MPCEIP. (24 de Agosto de 2021). *Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca.* Obtenido de <https://www.produccion.gob.ec/cooperacion-coreana-impulsa-la-agroindustria-en-ecuador/>
- MPCEIP. (2022). *Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca.* Obtenido de <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2022/05/Identificacion-y-diseno-de-estrategias-para-fomentar-la-innovacion-en-el-sector-agroindustrial.pdf>
- Pacto Global Red Ecuador. (19 de Agosto de 2022). *United Nations Global Impact.* Obtenido de <https://pactoglobal-ecuador.org/pacto-global-ecuador-entrega-un-reconocimiento-a-nobis-por-sus-25-anos-de-trayectoria-en-el-pais-y-su-compromiso-con-la-sostenibilidad/>
- Plan Nacional de Desarrollo. (23 de Septiembre de 2021). Obtenido de Consejo Nacional de Planificación: <http://www.eeq.com.ec:8080/documents/10180/36483282/PLAN+NACIONAL+DE+DESARROLLO+2021-2025/2c63ede8-4341-4d13-8497-6b7809561baf>
- Proamazonia. (26 de Enero de 2021). *Programa Integral Amazonico de Conservacion de Bosques y Produccion Sostenible.* Obtenido de

<https://www.proamazonia.org/ecuador-lidera-procesos-de-transformacion-hacia-una-de-produccion-sostenible/>

Residuos Profesional. (Junio de 2016). Obtenido de Residuos Profesional:
<https://www.residuosprofesional.com/estudio-gestion-sostenible-residuos-agroindustriales-chimborazo-ecuador/>

UTEM. (19 de Noviembre de 2022). *Universidad Tecnologica Metropolitana del Estado de Chile*. Obtenido de <https://admision.utem.cl/2020/11/19/la-importancia-de-la-agroindustria/>

11. ANEXOS

11.1. BANCO DE PREGUNTAS PARA JEFATURAS DEL ÁREA COMERCIAL

- ¿De forma breve, mencione cuáles son sus funciones?
- ¿Cuánto tiempo ha trabajado en la empresa?

ENFOQUE EN PERSONAL

- ¿Qué tan satisfecho se encuentra desempeñando sus funciones en su área? ¿Por qué?
- ¿Actualmente, cuantas personas tienes a cargo?
- ¿Consideras, que tienes la cantidad de personas necesarias en su área?
- ¿Se siente satisfecho con el desempeño de su equipo de trabajo? ¿por qué?
- ¿Con qué herramientas, actualmente cuentan su equipo de trabajo para realizar un buen desempeño en sus funciones?
- ¿Qué herramientas, considera que se deberían implementar para mejorar el desempeño de su equipo de trabajo?
- ¿Qué factores impiden que dichas herramientas, no se hayan implementado?
- ¿Con que frecuencia, brindan cursos, seminarios, talleres para su equipo de trabajo?
- ¿Qué tipo de capacitaciones, ofrecen para su equipo de trabajo?

ENFOQUE EN PROCESOS - COMERCIAL

- ¿En su Área, quien establece los objetivos a cumplir?
- ¿Qué tipo de proceso dentro del área comercial, le gustaría mejorar y optimizar?
¿Porqué?

- ¿Qué tan eficiente son los procesos de atención al cliente?
- ¿Desde su perspectiva, como califica la atención del cliente por parte de su equipo de trabajo, en sus requerimientos?
- ¿Qué tan eficiente son los procesos de Logísticas?
- ¿En el flujo de venta normal, donde considera que existen retrasos?
- ¿Qué tipo de mejora se puede realizar?
- ¿Cuáles son sus estrategias de ventas actuales?
- ¿Qué nuevas estrategias de ventas, consideran que deberían aplicar?
- ¿Qué canales utilizan para llegar al cliente?
- ¿Qué tan eficiente es la página web de la Empresa?
- ¿Qué tipo de mejora, considera que se debe realizar en la Página Web de la empresa?

11.2. BANCO DE PREGUNTAS PARA JEFATURAS DEL ÁREA DE COBRANZAS

- ¿De forma breve, mencione cuáles son sus funciones?
- ¿Cuánto tiempo ha trabajado en la empresa?

ENFOQUE EN PERSONAL

- ¿Qué tan satisfecho se encuentra desempeñando sus funciones en su área? ¿Por qué?
- ¿Actualmente, cuantas personas tienes a cargo?
- ¿Consideras, que tienes la cantidad de personas necesarias en su área?
- ¿Se siente satisfecho con el desempeño de su equipo de trabajo? ¿por qué?

- ¿Con qué herramientas, actualmente cuentan su equipo de trabajo para realizar un buen desempeño en sus funciones?
- ¿Qué herramientas, considera que se deberían implementar para mejorar el desempeño de su equipo de trabajo?
- ¿Qué factores impiden que dichas herramientas, no se hayan implementado?
- ¿Con que frecuencia, brindan cursos, seminarios, talleres para su equipo de trabajo?
- ¿Qué tipo de capacitaciones, ofrecen para su equipo de trabajo?

ENFOQUE EN PROCESOS

- ¿En su Área, quien establece los objetivos a cumplir?
- ¿En caso de no alcanzar los objetivos establecidos, que medidas o acciones toman para contrarrestarlos?
- ¿Qué tan eficiente son los procesos de Cobranzas?
- ¿Qué tipo de mejora, considera que se deba implementar en dicho proceso?
- ¿Qué tan eficiente son los procesos de Garantías?
- ¿Qué tipo de mejora, considera que se deba implementar en dicho proceso?
- ¿En el sistema operativo, que trabajan, Que tipo de mejora implementaría?

11.3. BANCO DE PREGUNTAS PARA OPERARIOS DEL ÁREA COMERCIAL

- ¿De forma breve, mencione cuáles son sus funciones?
- ¿Qué tiempo lleva trabajando en esta empresa?
- ¿Como es el ambiente laboral en su trabajo?
- ¿Actualmente, cuantos colaboradores constan en su área?

- ¿Considera que su área tiene el número óptimo de colaboradores?
- ¿Con qué herramientas, actualmente cuenta usted para brindar un buen desempeño en sus funciones?
- ¿Qué herramientas, considera que se deberían implementar para mejorar su desempeño?
- ¿Qué tan capacitado está para ejecutar sus respectivas funciones?
- ¿Cada que tiempo, brindan cursos, o seminarios, o talleres para su área?

ENFOQUE EN PROCESO - COMERCIAL

- ¿Desde su perspectiva, como califica la atención del cliente en sus requerimientos?
- ¿Considera que el proceso de cotización es óptimo? ¿Por qué?
- ¿Considera que el proceso de logística es óptimo? ¿Por qué?
- ¿Desde su perspectiva, que proceso se debe implementar una mejora? Y ¿por qué?

11.4. BANCO DE PREGUNTAS PARA OPERARIOS DEL ÁREA DE COBRANZAS

- ¿De forma breve, mencione cuáles son sus funciones?
- ¿Qué tiempo lleva trabajando en esta empresa?
- ¿Como es el ambiente laboral en su trabajo?
- ¿Actualmente, cuantos colaboradores constan en su área?
- ¿Considera que su área tiene el número óptimo de colaboradores?
- ¿Con qué herramientas, actualmente cuenta usted para brindar un buen desempeño en sus funciones?

- ¿Qué herramientas, considera que se deberían implementar para mejorar su desempeño?
- ¿Qué tan capacitado está para ejecutar sus respectivas funciones?
- ¿Cada que tiempo, brindan cursos, o seminarios, o talleres para su área?
- ¿Qué tan eficiente es el proceso de atención al cliente? ¿Por qué?
- ¿Considera que el proceso de garantía es óptimo? ¿Por qué?

11.5. COTIZACIÓN DE MARCIMEX - TABLET AMAZON FIRE 7

MX ECOMMERCE	COTIZACIÓN	MARCIMEX S.A.
Cotización Id: 356	Fecha: 03-AGO-23	
Dias Vigencia: 5	Estado: Ingresada	
Política: POLITICA ECOMMERCE	Term. Venta: Contado	
Agente: MPIEDRA	Plazo: 0	
Nombres Cliente: JOSE PALACIOS	RUC/CED:	
Dirección:		
Telefono:		

Artículo	Calidad	Cantidad	PVP s/IVA	Descuento	IVA	Oferta c/IVA
TABLET AMAZON	A	20	122.77	1223.35	147.86	1380.06

Oferta total c/IVA: 1380.06

Cotización por tiempo limitado, Considerar que los precios, ofertas especiales o promociones están sujetas a stock y pueden variar sin previo aviso, durante el tiempo de vigencia de esta cotización se respetarán los valores acordados, posterior a la fecha indicada este documento pierde validez.

Vendedor _____