

**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Empresariales**

**Carrera de Administración de Empresas**

**TEMA:**

Propuesta de plan de mejora en el manejo de los procesos de la cadena de suministro  
en la empresa agrícola SILVAGRO S.A ubicada en Guayaquil

**AUTORES:**

Silva Chávez, Cristina Isabel

Costantino Silva, Fanny Sofía

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de  
De Licenciatura en Administración de Empresas**

**TUTORA:**

Lcda. Zumba Córdova, Rosa Margarita, Ph.D

**Guayaquil, Ecuador**

**04 de marzo del 2022**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Empresariales**

**Carrera de Administración de Empresas**

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Silva Chávez, Cristina Isabel y Costantino Silva, Fanny Sofía** como requerimiento para la obtención del título de **Licenciadas en Administración de Empresas**.

**TUTORA**

f. \_\_\_\_\_

**Lcda. Zumba Córdoba, Rosa Margarita, PhD**

**DIRECTORA DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_

**Econ. Pico Versoza, Lucía Magdalena, Mgs**

**Guayaquil, a los 04 del mes de marzo del año 2022**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Empresariales**  
**Carrera de Administración de Empresas**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Costantino Silva Fanny Sofía**

### **DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación: **Propuesta de plan de mejora en el manejo de los procesos de la cadena de suministro en la empresa agrícola SILVAGRO S.A ubicada en Guayaquil**, previo a la obtención del título de **Licenciatura en Administración de Empresas** ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 04 del mes de marzo del año 2022**

**LA AUTORA**

f. \_\_\_\_\_

**Costantino Silva Fanny Sofía**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Empresariales**  
**Carrera de Administración de Empresas**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Silva Chávez Cristina Isabel**

### **DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación: **Propuesta de plan de mejora en el manejo de los procesos de la cadena de suministro en la empresa agrícola SILVAGRO S.A ubicada en Guayaquil**, previo a la obtención del título de **Licenciatura en Administración de Empresas** ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 04 del mes de marzo del año 2022**

**LA AUTORA**

f. *Cristina Silva Oh.*  
**Silva Chávez Cristina Isabel**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

## AUTORIZACIÓN

Yo, **Costantino Silva Fanny Sofía**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Propuesta de plan de mejora en el manejo de los procesos de la cadena de suministro en la empresa agrícola SILVAGRO S.A ubicada en Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 04 del mes de marzo del año 2022

LA AUTORA:

f. \_\_\_\_\_  
Costantino Silva Fanny Sofía



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

## AUTORIZACIÓN

Yo, **Silva Chávez Cristina Isabel**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Propuesta de plan de mejora en el manejo de los procesos de la cadena de suministro en la empresa agrícola SILVAGRO S.A ubicada en Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 04 del mes de marzo del año 2022**

**LA AUTORA:**

f. *Cristina Silva Ch.*  
**Silva Chávez Cristina Isabel**

## REPORTE URKUND

The screenshot displays the URKUND interface. On the left, document details are shown: 'Documento: cristina.silva\_fanny.costantino\_100%.wd.docx (D127728366)', 'Presentado: 2022-02-12 10:18 (-05:00)', 'Presentado por: mr\_zumba@yahoo.com', and 'Recibido: rosa.zumba.ucag@analysis.urkund.com'. A progress bar indicates '0%' completion. The main area shows a 'Lista de fuentes' (List of sources) with columns for 'Categoría' and 'Enlace/hombre de archivo'. The list includes several entries, such as 'Trabajo de Titulación Marcos Alcivar al 100% UTE A2021.docx' and various URLs from repositories and academic sites. The bottom of the interface shows navigation icons and a status bar with the text 'III. GESTIÓN IV. RENTABILIDAD I. LIQUIDEZ'.

f. \_\_\_\_\_  
**Lcda. Zumba Córdova, Rosa Margarita, PhD**

f. Cristina Silva Oh.  
**Silva Chávez Cristina Isabel**

f. \_\_\_\_\_  
**Costantino Silva Fanny Sofia**

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, quiero agradecer a Dios por permitirme cumplir mis metas, por sostenerme y guardarme cada día.

A mi mamá, mi ejemplo a seguir, que me ha apoyado siempre y lo ha dado todo por mí. A mis tías, mis segundas madres que siempre han cuidado de mí.

A mis amigos, por estar ahí y brindarme momentos inolvidables que llevaré por siempre en mi corazón.

Gracias a la universidad por las experiencias que me dio en todo mi proceso formativo como estudiante.

Fanny Sofía Costantino Silva

## **DEDICATORIA**

Este trabajo lo dedico a mi incondicional, mi mamá, quien se ha esforzado siempre por darme lo mejor y porque nunca me falte nada, quien me ha enseñado la importancia de la educación, los valores y me motiva a ser mejor.

A mis tías por ser un apoyo fundamental y brindarme siempre su amor y cariño.

A mi segunda familia, por la acogida que me dieron desde el primer día y por su cariño y respaldo.

A mi ángel (MFBB), este logro también va en nombre de ambos, gracias por los momentos vividos.

A mis amigos que hicieron llevadera mi experiencia universitaria y me dieron una de las mejores épocas de mi vida.

Fanny Sofía Costantino Silva

## **AGRADECIMIENTO**

Sobre todas las cosas, quiero agradecer a Dios por escuchar mis oraciones y siempre guiarme por el camino de la vida correcto, para cumplir objetivos.

A mi hermosa familia, ellos están conscientes que cada esfuerzo bien hecho, trae su recompensa, gracias por alentarme.

A los súper amigos, quiero agradecer las risas, discusiones y lágrimas que compartimos, son momentos que siempre recordaré y ustedes son personas que valen oro.

A mi segunda familia, Independientes Economía, gracias por hacerme vivir las mejores experiencias de mi vida universitaria, llevo esos recuerdos para toda la vida.

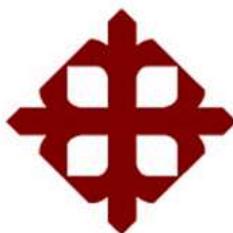
Cristina Isabel Silva Chávez

## **DEDICATORIA**

Le prometí que cada logro y objetivo que alcanzara iba a ser en su nombre, porque siempre me quiso ver triunfando y vivir conmigo mis sueños, esto es para ti mi ángel de la guarda, mami Corina.

A mi familia y amigos cercanos, que han confiado en mi en todo este trayecto, no ha sido fácil, pero cada sacrificio a válido la pena.

Cristina Isabel Silva Chávez



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
EMPRESARIALES**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_  
**Econ. Lucía Magdalena Pico Versoza, Mgs**  
DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_  
**Ing. Magaly Garces**  
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. \_\_\_\_\_  
**Ing. Humberto Mancero**  
OPONENTE

## CALIFICACIÓN

Guayaquil, 12 de febrero de 2022

Economista

**Danny Arévalo Vecillas**

**COORDINADOR UTE - UIC B-2021**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

En su despacho.

De mis consideraciones:

Licenciada **Rosa Margarita Zumba Córdova**, Docente de la Carrera de Emprendimiento e Innovación Social, designada TUTORA del proyecto de grado del **Silva Chávez Cristina Isabel y Costantino Silva Fanny Sofia**, cúmplase informar a usted, señor Coordinador, que una vez que se han realizado las revisiones al 100% del avance del proyecto avaló el trabajo presentado por el estudiante, titulado **“Propuesta de plan de mejora en el manejo de los procesos de la cadena de suministro en la empresa agrícola SILVAGRO S.A ubicada en Guayaquil”** por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades.

Este trabajo de titulación ha sido orientado al 100% de todo el proceso y se procedió a validarlo en el programa de URKUND dando como resultado un **0** % de plagio.

Cabe indicar que el presente informe de cumplimiento del Proyecto de Titulación del semestre B-2021 a mi cargo, en la que me encuentro designada y aprobado por las diferentes instancias como es la Comisión Académica y el Consejo Directivo, dejo constancia que los únicos responsables del trabajo de titulación **“Propuesta de plan de mejora en el manejo de los procesos de la cadena de suministro en la empresa agrícola SILVAGRO S.A ubicada en Guayaquil”** somos la Tutora **ROSA MARGARITA ZUMBA CORDOVA** las S. **Silva Chávez Cristina Isabel y Costantino Silva Fanny Sofia**, y eximo de toda responsabilidad al coordinador de titulación y a la dirección de carrera.

La calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de titulación fue: 10/10; Diez sobre Diez.

Atentamente,



**Lcda. Rosa Margarita Zumba Córdova, Ph.D**

**PROFESOR TUTOR**

## ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN .....	2
Antecedentes .....	4
Formulación de problema .....	5
Justificación de la investigación .....	8
Objetivo General .....	9
Objetivos Específicos .....	9
MARCO TEÓRICO.....	10
Enfoque a Procesos del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015.....	10
Metodología Just in Time.....	11
Benchmarking .....	11
Teorías de mejora continua .....	12
Mejora continua en el sector agrícola .....	13
Gestión de Procesos .....	14
Cadena de suministro .....	14
Importancia de la cadena de suministro .....	15
Cadena de suministro empresas agrícolas.....	16
MARCO CONCEPTUAL.....	17
Plan de Mejora .....	18
Cadena de Suministros .....	18
Análisis de Factibilidad.....	19
MARCO REFERENCIAL.....	20

Inicio de la cadena de suministros .....	21
Manejo de la cadena de suministros en Latinoamérica.....	22
Manejo de la cadena de suministros en Ecuador .....	22
Manejo de la cadena de suministros en las empresas agrícolas .....	23
MARCO LEGAL .....	25
Regulación empresas agrícolas .....	25
Comercialización de productos agrícolas.....	27
DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	30
TIPO DE INVESTIGACIÓN/ ENFOQUE O NATURALEZA .....	30
ALCANCE.....	31
TÉCNICA DE RECOGIDA DE DATOS.....	31
CAPÍTULO 1. Análisis del entorno.....	32
1.1 Análisis FODA de la empresa .....	32
1.1.1 Fortalezas .....	32
1.1.2 Oportunidades .....	32
1.1.3 Debilidades.....	33
1.1.4 Amenazas .....	33
1.2 Análisis PESTA.....	34
1.2.1 Análisis del entorno Político .....	34
1.2.2 Análisis del entorno Económico .....	35
1.2.3 Análisis del entorno Social.....	36
1.2.4 Análisis del entorno Tecnológico.....	38
1.2.5 Análisis del entorno Ambiental.....	39

1.3	Las 5 fuerzas de Porter .....	40
1.3.1	(F1) Poder de negociación de los Compradores o Clientes. ....	41
1.3.2	(F2) Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores. ....	42
1.3.3	(F3) Amenaza de nuevos competidores entrantes.....	43
1.3.4	(F4) Amenaza de productos sustitutos. ....	44
1.3.5	(F5) Rivalidad entre los competidores. ....	45
CAPÍTULO 2.....		47
1.4	Diagnóstico Interno de La Empresa .....	47
	<i>Nota:</i> Extraído de “Galería de fotos de SILVAGRO S.A.” .....	47
	.....	47
	.....	47
1.5	Misión.....	48
1.6	Visión .....	48
1.7	Valores.....	48
1.8	Objetivos Empresariales .....	48
1.9	Estructura Organizacional .....	49
1.9.1	Gerencia General.....	50
1.9.2	Área Administrativa .....	50
1.9.3	Área Financiera .....	51
1.9.4	Área de Contabilidad.....	51
1.9.5	Área de Ventas .....	51
1.9.6	Vendedores.....	52
1.9.7	Logística de entregas.....	52

1.10	Proceso Productivo del Negocio.....	54
1.11	Comercialización y Ventas .....	55
1.12	Servicio Post – Ventas .....	55
1.13	Descripción y detalle del producto .....	56
1.13.1	Fertilizantes orgánicos .....	56
1.13.2	Fertilizantes Foliars:.....	56
1.13.3	Fertilizantes Edáficos .....	58
1.13.4	Fertilizantes compuestos inorgánicos .....	60
1.13.5	Herbicidas .....	61
1.13.6	Fungicidas .....	63
1.13.7	Nematicidas.....	63
1.14	Productos elaborados por SILVAGRO S.A. ....	63
1.15	Proceso de prestación de servicio o productos .....	66
	<i>Nota:</i> Elaboración propia .....	67
1.16	Determinación de la capacidad instalada del negocio .....	68
1.17.....		68
	Transporte Logístico .....	68
	Servicio al cliente.....	69
	Área de Producción/Bodega.....	69
	Gerencia General.....	69
	Área Administrativa .....	69
	Área Contable.....	70
	CAPÍTULO 3 .....	71

1.18	Segmentación de clientes.....	71
1.19	Planificación de Estrategias a largo plazo para la fidelización de clientes .....	71
1.20	Marketing Mix .....	72
1.20.1	Producto .....	73
1.20.2	Precio.....	73
1.20.3	Plaza .....	74
1.20.4	Promoción .....	74
1.21	Consumidor Satisfecho .....	74
1.22	Costo Por Satisfacer.....	75
1.23	Comodidad del cliente .....	75
1.24	Plan de mejora .....	76
1.24.1	Antecedentes .....	76
1.24.2	Cadena de suministro actual SILVAGRO S.A. ....	76
1.24.3	Situación actual de la cadena de suministro.....	79
1.24.4	Desarrollo de Mejora Continua SILVAGRO S.A.....	81
1.24.5	Modelo de Cadena de suministro mejorado.....	88
1.24.6	Beneficios obtenidos por la creación de la nueva cadena de suministro .....	93
CAPÍTULO 4.....		95
1.25	Viabilidad económica .....	95
1.26	Detalle de productos: Precio, costos y demanda actual del mercado .....	95
1.27	Costos de producción.....	97
1.28	Indicadores económicos para proyección .....	99

1.29	Activos del negocio .....	100
1.30	Gastos previos a operación .....	102
1.31	Plan de inversiones .....	103
1.32	Financiamiento del proyecto.....	104
1.33	Costo promedio ponderado del capital – WACC .....	105
1.34	Gastos administrativos y de operación .....	105
1.35	Presupuestos de la Empresa SILVAGRO S.A.....	108
1.36	Flujo de caja Consolidado.....	109
1.37	Balance Consolidado .....	110
1.38	Estado de resultados consolidado .....	111
1.39	Análisis de rentabilidad .....	112
1.40	Punto de equilibrio.....	113
1.41	Indicadores financieros .....	115
	Conclusiones .....	117
	Recomendaciones.....	119
	Bibliografía .....	120
	ANEXOS .....	130

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> <i>Enfoque a procesos en un sistema de gestión de la calidad</i> .....	11
<b>Figura 2.</b> Metodología para elaboración de un plan de mejora continua.....	13
<b>Figura 3.</b> Estructura básica de una cadena de suministros.....	19
<b>Figura 4.</b> Logotipo de la empresa Química Sagal.....	20
<b>Figura 5.</b> Diagrama de evolución de los componentes de la complejidad de la cadena de suministros global.....	21
<b>Figura 6.</b> Las 5 fuerzas de Porter.....	41
<b>Figura 7.</b> Local Comercial SILVAGRO.....	47
<b>Figura 8.</b> Local Comercial SILVAGRO.....	47
<b>Figura 9.</b> Organigrama de la empresa SILVAGRO S.A.....	50
<b>Figura 10.</b> Análisis e identificación de las actividades primarias del negocio (Cadena de Valor).....	53
<b>Figura 11.</b> SAGASUL.....	57
<b>Figura 12.</b> <i>NUTRI HUMUS 90</i> .....	57
<b>Figura 13.</b> UREA.....	59
<b>Figura 14.</b> SULFATO DE AMONIO.....	59
<b>Figura 15.</b> <i>SOLUMOP</i> .....	60
<b>Figura 16.</b> AUSATO.....	61
<b>Figura 17.</b> BORRATOR.....	62
<b>Figura 18.</b> <i>SOLAMINA</i> .....	62
<b>Figura 19.</b> FERTI-AZUL.....	63
<b>Figura 20.</b> FERTI-CAL.....	64

<b>Figura 21.</b> FERTI-MIENDA.....	65
<b>Figura 22.</b> <i>FERTI-REGULADOR</i> .....	65
<b>Figura 23.</b> Proceso de prestación de servicio o producto.....	67
<b>Figura 24.</b> Cadena de suministro actual SILVAGRO S.A.....	77
<b>Figura 25.</b> Ejemplo de uso de una página web .....	84
<b>Figura 26.</b> Modelo de cadena de suministro mejorado .....	89
<b>Figura 27.</b> Gráfico Punto de Equilibrio.....	114

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Costo y precio de productos comercializados por SILVAGRO S.A. ....	73
<b>Tabla 2.</b> Costo y precio de los productos producidos por SILVAGRO S.A.....	73
<b>Tabla 3.</b> Detalle de Productos, Costos y Precios.....	96
<b>Tabla 4.</b> Costos de Producción.....	98
<b>Tabla 5.</b> Variación de los sueldos .....	99
<b>Tabla 6.</b> Variables Económicas.....	100
<b>Tabla 7.</b> Detalle de Activos de la empresa .....	101
<b>Tabla 8.</b> Gastos por certificación del Proyecto .....	102
<b>Tabla 9.</b> Gastos de Instalación y Adecuación .....	102
<b>Tabla 10.</b> Activos a adquirir dentro del Plan de Mejora .....	103
<b>Tabla 11.</b> Estructura del capital.....	103
<b>Tabla 12.</b> Financiamiento del Proyecto.....	104
<b>Tabla 13.</b> Costo promedio ponderado del capital - WACC .....	105
<b>Tabla 14.</b> Salarios Colaboradores.....	107
<b>Tabla 15.</b> Presupuestos de la empresa SILVAGRO S.A.....	108
<b>Tabla 16.</b> Flujo de Caja - Consolidado.....	109
<b>Tabla 17.</b> Estado de situación financiera - Consolidado .....	110
<b>Tabla 18.</b> Estado de resultados - Consolidado .....	111
<b>Tabla 19.</b> Análisis de Rentabilidad .....	112
<b>Tabla 20.</b> Punto de Equilibrio .....	113
<b>Tabla 21.</b> Gráfica de Equilibrio.....	114
<b>Tabla 22.</b> Indicadores Financieros .....	115

## RESUMEN

El presente proyecto corresponde a un plan de mejora en la cadena de suministros de la empresa SILVAGRO S.A ubicada en la Ciudad de Guayaquil, un negocio que se dedica a la compraventa y comercialización de insumos agrícolas, cubriendo las necesidades de los agricultores por parte de la región costa del Ecuador. Actualmente han detectado un claro declive en sus ventas debido a todos los factores externos que ha traído consigo la llegada de la pandemia (COVID-19), sumando también las desfares que mantiene dentro de su cadena de suministro por una clara falta de gestión administrativa y financiera por parte de los gerentes de la empresa. Esto ha ocasionado que se tomaran alternativas drásticas como la reducción de personal y recursos logísticos.

Los resultados de la investigación demuestran lo factible que es implementar el plan de mejora dentro de los procesos internos que mantiene la empresa de forma diaria, dada la previa identificación a detalle de todas las falencias de su cadena de suministros. Dando, así como resultado una proyección de flujo de caja a 5 años que demuestran que en la actualidad bajo el modelo de negocio que mantiene y las mejoras ya establecidas dentro de cada etapa, se estima que puedan maximizar los ingresos percibidos.

Las estrategias que fueron utilizadas según previa investigación engloban las necesidades actuales que la empresa requiere de atención. Por otro lado, se da a conocer que cuenta con una TIR del 16.18% esto indica que la propuesta de mejora a implementar es viable. Así mismo, las cifras económicas arrojadas por el trabajando de investigación presentan una atmósfera bastante positiva dentro de la propuesta de plan de mejora en esta empresa ubicada en Guayaquil – provincia del Guayas.

**Palabras claves:** Plan de mejora, cadena de suministros, insumos agrícolas, mejora continua, procesos, organización.

## **ABSTRACT**

This project corresponds to an improvement plan in the supply chain of the company SILVAGRO SA located in Guayaquil City, a business that is dedicated to the sale and marketing of agricultural inputs, covering the needs of farmers by region in Ecuadorian coast. Currently they have detected a clear decline in their sales due to all the external factors that the arrival of the pandemic (COVID-19) has brought with it, also adding the gaps that it maintains within its supply chain due to a clear lack of administrative management and finance by company managers. This has caused drastic alternatives to be taken, such as the reduction of personnel and logistical resources.

The results of the research show how feasible it is to implement the improvement plan within the internal processes that the company maintains daily, given the prior detailed identification of all the shortcomings of its supply chain. Resulting in a 5-year cash flow projection that shows that currently under the business model it maintains, and the improvements already established within each stage, it is estimated that they can maximize the income received.

The strategies that were used according to previous research encompass the current needs that the company requires attention. On the other hand, it is disclosed that it has an IRR of 16.18%, this indicates that the improvement proposal to be implemented is viable. Likewise, the economic figures produced by the research work present a very positive atmosphere within the improvement plan proposal in this company located in Guayaquil - Guayas province.

**Keywords:** Improvement plan, supply chain, agricultural inputs, continuous improvement, processes, organization.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la mejora continua ocupa uno de los ejes principales en el cual las organizaciones establecen vías necesarias para que sus colaboradores puedan sentirse cómodos con sus trabajos, y no solamente para cumplir una meta establecida. Además, al momento de tener un cambio notable en sus procesos internos y estrategias, el mercado y los competidores los ven más atractivos y competitivos por el manejo de la innovación dentro la cadena de suministros, para (García , Poveda, & Sabater, 2014)“la mejora continua una herramienta tan valiosa y, a la vez, difícil de implementar hasta sus últimas consecuencias” (pág. 586).

El concepto que representa la cadena de suministros es muy claro, hace referencia a poder extender las fronteras de la organización, tiene como finalidad realizar un análisis más minucioso de los proveedores y clientes, para poder mejorar la colaboración correcta de los representantes de cada área e identificar espacios competitivos, todo lo anterior gracias a la información que se extrae analizando sólo proveedores y clientes (Ballou, 2004).

Todas las compañías, de una u otra forma, intentan mejorar sus procesos, muchas de ellas lo hacen con el fin de reducir costos, otras para mejorar la calidad. Muchas de estas compañías se certifican siguiendo ciertos estándares (ISO 9000, criterios de Baldrige, Six Sigma, etc.). Las empresas más inteligentes utilizan la calidad para la reducción de costos a medida que van haciendo mejoras a sus procesos ( Peña & Zumelzu, 2006).

Sin embargo, en la práctica de la cadena de suministros, no sólo se mejoran los procesos internos, sino también los externos. Debido al entorno agresivo que actualmente se presenta para una organización, es necesario que se tenga en cuenta también, dentro del desarrollo de sus procesos, la relación que se tiene con los proveedores y los clientes de la empresa es aquí donde la cadena de suministros da un valor agregado extendiendo las fronteras de las compañías (Camacho, Gómez , & Monroy, 2012).

En el Ecuador el sector agrícola aporta un 8% de la producción total anual del país, por lo que es un sector clave para la economía ecuatoriana, pese a eso, los implicados vinculados a las actividades agrícolas en pequeñas exportaciones

agropecuarias tienen a ser parte de desempleo o empleo precario. Las investigaciones que relacionan con la actividad económica y el sector (Zapata , 2021).

Con el presente trabajo se pretende mejorar la perspectiva que se tiene de las empresas agrícolas del Ecuador, y como las mismas están ubicadas en el centro de la globalización actualmente. De tal forma se considera adecuado implementar un plan de mejora en el manejo de los procesos de la cadena de suministro que han venido manteniendo, enfocado netamente en la empresa tomada como referencia SILVAGRO S.A, ubicada en Guayaquil, lo cual le dará un mejor criterio a la importancia del buen manejo de recursos dentro de sus desarrollos administrativos y financieros, es decir, podrán tener una vista óptima a donde quieren llegar o implementar una meta clara. Hay que mencionar, que los cambios como la globalización de mercados, los TLC, la tecnología y la política obligan a las empresas a tener una estructuración más flexible que permita fácilmente una adaptabilidad al cambio emergente (Camacho, Gómez , & Monroy, 2012).

Con esto se quiere decir que, la presente investigación tiene como finalidad desarrollar el objetivo planteado, donde se podrá visualizar de la siguiente forma: dentro del capítulo I, se expondrá mediante un análisis PESTA y Las 5 Fuerzas de Porter como la empresa situada en el entorno como esta vista en el mercado. Dentro del capítulo II se expresará el diagnóstico interno en el que la empresa se encuentra e identificar las actividades primarias del negocio por medio de la cadena de valor. En el capítulo III se presentará Propuesta de mejora a través de las diversas propuestas, continuando con una Planificación de Estrategias a largo plazo. Finalmente, en el capítulo IV se analizará la viabilidad económica y los correspondientes resultados y conclusiones de cada una de las variables de estudio analizadas.

## **Antecedentes**

Se conoce que, a nivel mundial, especialmente en el ámbito empresarial, las cadenas de suministro cumplen un rol esencial en toda organización, lo que ha dado como resultado que las empresas reconozcan la necesidad de invertir en las mismas, primero para que las empresas mejoren las relaciones con los clientes y proveedores, y segundo para tener ventajas competitivas.

La importancia de las cadenas de suministro en una organización radica en identificar, hacer un seguimiento y controlar el desempeño de sus procesos con el fin de garantizar niveles adecuados de prestación de servicios a sus clientes, utilización de recursos disponibles y cumplimiento de su planeación estratégica que permita alcanzar los objetivos y metas (Zuluaga, Gómez, & Fernández, 2014).

Según Vianchá (2014), la cadena de suministro se basa en un conjunto de actividades o procesos que se realizan dentro de una organización para el correcto funcionamiento y desarrollo de la misma con el fin de elaborar productos o servicios destinados a los consumidores.

Vianchá (2014) da a conocer también que en la industria alimentaria las cadenas de suministros se encuentran cambiando constantemente. Estos continuos cambios involucran proveedores, productores, distribuidores, comercializadores mayoristas y minoristas, entidades de regulación, consumidores y otros. Todos con el fin de cumplir un propósito específico en la cadena de suministro para que esta funcione correctamente y cumpla con las demandas del cliente final.

Ecuador por excelencia es un país exportador de productos agrícolas en un mercado internacional con mucha concurrencia de proveedores nacionales e internacionales y bajo valor agregado que los ubica como segmento de productos de mercado con baja competitividad global (González & Mendoza, 2017).

El presente trabajo se realiza en una empresa agrícola que conforma parte de una de las tantas empresas productoras y comercializadoras de fertilizante en Ecuador la cual actualmente cuenta con problemas internos por falta de una buena gestión

dentro de sus procesos administrativos y financieros en referencia a su cadena de suministros y distribución de sus productos, a su vez la alta competencia que esta mantiene en el mercado competitivo.

Esta marca de fertilizantes comercializada por la empresa SILVARGRO S.A a nivel local cuenta con una historia de 10 años en el mercado y fue administrada de forma vertical por un gerente inicial y fundador de la empresa, quien con ideas estratégicas supo cómo sacar adelante la organización de forma competitiva, innovando en nuevas formas de que el fertilizante o abono orgánico abarque nuevos sectores del Ecuador y la organización sea conocida a nivel local. Luego de varios años la empresa paso al poder y administración de otro gerente cuya visión era gestionar todos los procesos de distribución de la empresa con una jerarquía horizontal. Así mismo, las operaciones de la empresa quedan orientadas al mercado de fertilizantes elaborados desde una sucursal principal dentro de la provincia del Guayas, donde se llevan a cabo el desarrollo de mezcla física para elaborar fertilizantes compuestos y posterior venta al consumidor final. Los esfuerzos de comercialización apuntan al mercado local y a las propias necesidades de las unidades agrícolas la empresa posee.

## **Formulación de problema**

Las empresas agrícolas constituyen un rol importante en Ecuador ya que contribuyen de manera significativa con la economía del país, en la generación de empleos y en la innovación y crecimiento de mercados (Rincón , Burgos, & Cherema , 2010).

SILVAGRO S.A. es una empresa familiar agrícola, según Mera & Bermeo (2017), el 77% de las empresas más grandes de Ecuador son familiares, en la pequeña y mediana empresa es el 95%, generando el 51% del PIB del país. Sin embargo, las posibles fallas dentro del sistema de la organización como la carencia de un sistema administrativo, operación con un sistema inadecuado y manejo ineficiente de los recursos la hacen vulnerable a las condiciones de mercado.

La empresa SILVAGRO S.A mantuvo desde sus inicios una buena gestión dentro de sus procesos, lo que mantuvo a dicha organización en una buena posición en el mercado agrícola durante mucho tiempo, maneja de buena forma sus negocios con

el cliente y podía jugar con los precios de sus productos dentro del entorno competitivo.

Esta se fundó a inicios del año 2010 como una empresa familiar, misma que vio la oportunidad de comercializar productos e insumos agrícolas cuando existía la necesidad dentro del mercado de los agricultores. De ahí nacen los principales productos que vende al consumidor final como: fertilizantes, herbicidas, fungicidas e insecticidas, entre otros. Estos son adquiridos por proveedores terceros que la empresa ha ido adquiriendo convenio y crédito con el pasar de tiempo, estos son: SOLVESA, FERMAGRI y Química Sagal. Actualmente, el negocio se ve inmerso en desfases dentro de su cadena de suministro por la falta de una buena gestión administrativa, mismo que se reflejado en las ventas que mantiene, esto ha ocasionado que tomen medidas drásticas como la reducción de personal y recursos logísticos.

Serra (2005), afirma que quien debe generar el valor para el cliente final no es solo la parte productiva u obrera de la empresa, es decir, los últimos miembros de la cadena, sino la interacción conjunta de todas las áreas con las representaciones de todos sus colaboradores. Con relación a esta afirmación, es posible realizar un contraste con la situación actual de la empresa SILVAGRO S.A, misma que no mantiene una buena comunicación interna, dándose a conocer a través de sus ingresos mensuales, y el bajo rendimiento de sus vendedores.

Por otro lado, tenemos la opinión de Ballou (2004) quien da a conocer que la administración sistemática y estratégica de la cadena de suministro debe soportar el desarrollo de una mejora continua en el desempeño a largo plazo, donde participen los agentes más importantes, los colaboradores, la gerencia y la cadena de suministro como uno solo. Después de esta explicación llevamos lo mencionado a la empresa SILVAGRO S.A, donde actualmente presente problemas logísticos dentro de los procesos, desde la distribución en el almacén para entregas a clientes, hasta el desorden en la entrega de los productos agrícolas al consumidor final.

El flujo de caja es parte vital de una empresa. Cada compañía exitosa necesita una fuente constante de ingresos y dinero en efectivo a mano para pagar las facturas y efectuar la nómina. Desafortunadamente, muchos propietarios de empresas luchan con problemas de flujo de caja. A menudo, no es por culpa propia, pero es importante saber cómo lidiar eficazmente con los factores que están deteniendo el flujo (Gran, 2019).

Después de lo mencionado anteriormente por el autor, se hace la relación con la situación financiera que está atravesando la empresa SILVAGRO S.A, es decir, presenta problemas en el flujo de caja lo cual derivada a causa comunes. Una de las razones son los gastos inesperados que desembolsó la empresa para la reparación de sus vehículos de transporte y carga e inversión de un nuevo sistema contable. Por otro lado, tenemos a las cuentas por cobrar de los clientes, que por la situación de Pandemia han dejado de cancelar sus créditos mensuales, lo cual deja a la empresa en una situación de bajo flujo de caja. Pero hay que recalcar un punto importante que le hace falta a la organización y es poder resolver una crisis de flujo de caja a través de un liderazgo con llevado por la cabeza de esta, donde debe prestar más atención a su estructura de costos continua.

Según Poveda, Cabrera, Carrera, & Sambonino (2021) la República del Ecuador, así como el resto del mundo se ha visto seriamente afectada por el Covid-19, que ha golpeado fuertemente en la economía nacional e internacional. Tanto los productos tradicionales como los no tradicionales ecuatorianos están ferozmente debilitados.

Debido a la situación de los procesos de la cadena de suministro, actualmente la empresa no posee buenos rendimientos en ventas. Lo que además ha venido acompañado con las dificultades que trajo consigo la pandemia para las empresas no solo ecuatorianas sino a nivel mundial. La empresa SILVAGRO S.A. no ha conseguido recuperar sus niveles de ingresos esperados, lo que ha afectado a las operaciones del negocio.

Para Schmidhuber, Pound & Qiao (2020), las consecuencias económicas con respecto a la pandemia se han hecho presentes especialmente en países en vía de desarrollo y en poblaciones vulnerables por las restricciones aplicadas en los distintos gobiernos.

A raíz de lo que ha ocurrido mundialmente con la pandemia y las dificultades que trajo consigo, de acuerdo con Casillas & Ortiz, (2020) el efecto de la pandemia evidenció una serie de vulnerabilidades en la cadena de suministro, ya que obstaculizó el esquema logístico en las empresas, las cuales no estaban preparadas para sobrellevar una situación como la que se vivió en el 2020.

Con lo expuesto anteriormente, se plantea el siguiente problema de investigación ¿Qué recursos y acciones se deben tomar en cuenta para mejorar el manejo de los procesos de la cadena de suministro de la empresa agrícola SILVAGRO S.A. ubicada en la ciudad de Guayaquil?, con la finalidad de poder implementar un plan de mejora en la misma y hacerla más competitiva al mercado de insumos agrícolas.

### **Justificación de la investigación**

El presente trabajo de titulación tiene como finalidad desarrollar alternativas de solución además de la empresa de estudio SILVAGRO S.A, también dirigido a las diversas empresas del sector agrícola. Las mismas tendrán la oportunidad de orientar sus propuestas para un nuevo modelo de implantación dentro de la cadena de suministros, la cual permita a los gerentes tener un mejor manejo dentro de su espacio logístico para la adecuada distribución y comercialización del producto determinado. Cabe señalar que este plan de mejora dirigido a las organizaciones los podrá impulsar de forma correcta, para que puedan apalancarse y tener mejor acogida en el mercado agrícola.

A nivel económico este trabajo ayudará a las empresas poder mantener bajo control la administración de sus recursos y hacer más eficientes con las actividades diarias, optimizando tiempo y dinero en procesos innecesarios, siempre proyectándose a la mejora continua que les permita satisfacer un bien colectivo tanto del gerente como sus colaboradores, permitiéndole como resultado poder expandirse a nuevos mercados y tener el reconocimiento que como cualquier organización desea en el medio comercial.

En el plano académico el siguiente estudio partirá de una investigación cualitativa y cuantitativa donde se buscará determinar un plan de mejora en el manejo de los procesos de la cadena de suministro en la empresa agrícola SILVAGRO S.A. para así fomentar sus ventas de insumos agrícolas, específicamente fertilizantes. Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, se procede a indagar que modelo de la cadena de suministro es el adecuado a analizar para SILVAGRO S.A. y determinar donde se encuentran las redundancias e ineficiencias dentro de la misma en la relación

con el presente y futuro, con el fin de mantener una ventaja competitiva en los productos que se ofrecen.

A nivel social, le permitirá al gerente y a sus colaboradores tener una relación más estrecha, mediante una comunicación colectiva, donde ambos agentes formen parte de este gran proyecto. Los mismos deberán participar en conjunto de la mejora de los procesos de la empresa, y luego cuando exista un orden claro de la meta definida de la organización, se podrá generar así nuevas plazas de empleo en varias áreas que realmente se requiere apoyo.

Dentro del plano ecológico, se estudiará la factibilidad que hay de vender estos insumos agrícolas orgánicos dentro del plano agrícola, teniendo en cuenta que para los agricultores dentro de este sistema ya mencionado es más importante un sistema de producción el cual este orientado a los procesos y trato del cultivo, y que a los productos sean rentables en un futuro para que les permita tener una cosecha molecularmente más sana.

La línea de investigación va enlazada a la administración de procesos, específicamente a la cadena de abastecimiento/suministro de la empresa y la forma como existen factores decisivos que impiden tomar una decisión rápida y eficaz para poder tener un puesto en el mercado competitivo que existe en la actualidad.

### **Objetivo General**

Proponer un plan de mejora en el manejo de los procesos de la cadena de suministro en la empresa agrícola SILVAGRO S.A. ubicada en Guayaquil.

### **Objetivos Específicos**

1. Analizar el entorno de la empresa agrícola SILVAGRO S.A.
2. Diagnosticar la situación actual en la cadena de suministro de la empresa agrícola SILVAGRO S.A.
3. Diseñar propuesta de mejora en la cadena de suministro de la empresa SILVAGRO S.A.

4. Determinar la viabilidad económica del plan de mejora para la empresa agrícola SILVAGRO S.A.

## **MARCO TEÓRICO**

### **Enfoque a Procesos del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015**

Con respecto a la Norma Internacional ISO 9001 (2015), en el enfoque a procesos esta norma internacional promueve la adopción de un enfoque a procesos al desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos del cliente.

“La comprensión y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus resultados previstos. Este enfoque permite a la organización controlar las interrelaciones e interdependencias entre los procesos del sistema, de modo que se pueda mejorar el desempeño global de la organización”(ISO 9001, 2015).

El enfoque a procesos planteado en la norma ISO 9001 implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política de la calidad y la dirección estratégica de la organización.

La aplicación del enfoque a procesos en un sistema de gestión de la calidad permite:

- a) la comprensión y la coherencia en el cumplimiento de los requisitos;
- b) la consideración de los procesos en términos de valor agregado;
- c) el logro del desempeño eficaz del proceso;
- d) la mejora de los procesos con base en la evaluación de los datos y la información.

**Figura 1.**

*Enfoque a procesos en un sistema de gestión de la calidad*



*Nota:* Extraído de ISO 9001:2015(es) Sistemas de Gestión de la Calidad

### **Metodología Just in Time**

Según Rivera, Rivera, Holtzheimer & Chávez (2015), la metodología Just In Time se enfoca en producir los elementos necesarios en la cantidad necesaria en el momento necesario. Tiene como objetivos: combatir las causas que ocasionen los principales problemas en una empresa, eliminar desperdicios o residuos, buscar espontaneidad, también busca diseñar sistemas para identificar problemas existentes para así mejorar los procesos en una organización. La implementación de un sistema JIT ayuda a reducir niveles de inventario, minimizar pérdidas de recursos, acortar el tiempo de entrega del producto final, mejorar la relación con el proveedor y mejorar la productividad.

### **Benchmarking**

El Benchmarking de acuerdo con Hernández & Cano (2017), es una herramienta que se utiliza para mejorar la competitividad de la empresa por medio de un proceso continuo que compara los objetivos empresariales con las mejores prácticas de las empresas que se consideran excelentes y líderes en su sector. El Benchmarking mide la capacidad de comprender cómo hacer las cosas de manera más eficiente y eficaz para así poder ampliar las expectativas y la confianza de los clientes.

## **Teorías de mejora continua**

Dentro de la administración uno de los aspectos importantes de estudio se enfoca en la organización. Según Almanza, Calderón & Vargas (2018), a nivel general los negocios se ven afectados por diversos aspectos que tienen un impacto directo en su funcionamiento. Hoy en día debido al entorno industrializado, los negocios se centran en el rendimiento para así alcanzar sus metas. Así mismo para enfrentarse a un mercado competitivo y globalizado, los negocios necesitan tener eficiencia y eficacia.

Con respecto a la mejora continua, Esquivel, León & Castellanos (2017) mencionan que la misma se basa en mejorar los distintos procesos en la organización, dentro de ellos se pueden identificar procesos como productividad, así también la influencia que existe dentro de los costos de la organización, otro aspecto sería los niveles de calidad y satisfacción, todo esto con el fin de mejorar el rendimiento en los procesos productivos de la organización.

Bajo un estudio realizado por Marin, Bautista & García (2014), se llegó a la conclusión de que la mejora continua cumple con las siguientes características: proceso que debe ser planeado; no se requieren de grandes inversiones para realizar cambios; puede ser aplicada en todo tipo de organizaciones; cuentan con la participación de los empleados de la organización; está centrada en el ciclo Deming (Marin, Bautista, & García, 2014, pág. 80).

Como principal característica menciona que la mejora continua se trata de un proceso que debe ser planeado, lo que significa que debe ser ordenado y también sistemático con el fin de mejorar el rendimiento de la organización. Todo esto a través de la detección de errores en la organización. Como segunda característica se centra en que realmente para establecer los cambios en un plan de mejora continua, no se requieren de grandes inversiones. Así mismo, otra característica importante es que la mejora continua puede ser aplicada en todo tipo de organizaciones. También cuentan con la participación de los empleados de la organización.

Como última característica, centrada en el Ciclo Deming, se divide en cuatro fases, entre ellas se encuentran: un estudio en el que se analice la condición en la que se encuentra la organización y en la recolección de distintos datos que ayuden a

plantear sugerencias para mejorar; como segundo punto, llevar a cabo las sugerencias planteadas de modo que sirva como una prueba; como tercer punto, verificar si las sugerencias planteadas están generando los resultados esperados; y, como último punto, la implicación de la sugerencia que se planteó.

Con respecto a lo investigado anteriormente, se puede deducir que la mejora continua tiene como objetivo optimizar ya sea un producto o servicio de una organización para que así a través de una exploración y detección de errores, la organización asegure su estabilidad económica, y así tomar buenas decisiones en la organización en conjunto de una retroalimentación.

## **Figura 2.**

*Metodología para elaboración de un plan de mejora continua*



*Nota.* Adaptado de “Metodología para elaborar un plan de mejora continua” por Proaño, Gisbert y Pérez (2017).

## **Mejora continua en el sector agrícola**

Según Ruiz, Severiche, Briceño & Duran (2020), en el proceso de mejora continua en organizaciones agrícolas, lo primero a realizar es identificar y reconocer que necesidades tiene actualmente la empresa y luego proceder a elaborar un plan de mejora y evaluar los costos del mismo.

Al detectar las fallas en los procesos de la empresa, se puede analizar las necesidades de esta, para así continuar con la elaboración de un plan a seguir que

permitirá que la empresa revele, no solo una solución a sus problemas, sino también a asegurarse de cuanto deberá invertir en los mismos y cuál sería el plazo para realizarlos.

### **Gestión de Procesos**

Según Maldonado (2018) informa que la gestión de Procesos es una metodología corporativa y de disciplina de gestión, cuyo objetivo es mejorar el desempeño (eficiencia y eficacia) y la optimización de cada uno de los procesos de negocio de una organización, a través de la gestión de los procesos que se deben diseñar, modelar, organizar, documentar y optimizar de forma continua. Por lo tanto, puede ser descrito como un proceso de optimización de procesos.

La gestión de procesos es una disciplina de administración que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores (Carrasco, 2016).

Tomando en cuenta lo mencionado, se lo enlaza con el entorno actual de SILVAGRO S.A misma que se encuentra en una incertidumbre al momento de dar el paso de poder crecer dentro de la industria a nivel nacional y si realmente sus productos agrícolas orgánicos pueden ser vistos en el mercado local como atractivos al consumidor. Por lo que deben reforzar, al reforzar su eficiencia, eficacia y flexibilidad mediante la integración de sus procesos en la cadena de suministro mediante sus colaboradores y las tecnologías de información que los soportan, para que puedan elevar su competitividad.

### **Cadena de suministro**

De acuerdo con Cárdenas (2016) la cadena de suministro se define como una red que engloba instalaciones y medios de distribución a través del cual se obtienen materiales, luego la transformación de los mismos a productos ya sean intermedios o terminados, para después ser distribuidos hasta los consumidores o clientes.

“La cadena de suministro engloba los procesos de negocios, personas, la organización, la tecnología y la infraestructura física que permite la transformación de materia prima en productos terminados que son ofrecidos y distribuidos a los consumidores para la satisfacción de la demanda” (Becerra, Pedroza , Pinilla, & Vargas, 2017, pág. 37).

En otras palabras, la cadena de suministro resulta indispensable, ya que se basa en una serie de procesos conectados en una organización, en los que cada uno de estos procesos cumple con una función específica que ayuda a que la empresa cumpla con todos los pasos requeridos desde el momento de producción hasta la entrega del bien o servicio al cliente.

Tomando en cuenta lo mencionado, se lo enlaza con el entorno actual de SILVAGRO S.A, misma que se encuentra en una incertidumbre al momento de querer expandir sus ventas a más partes del país. Por lo que deben reforzar, al reforzar su eficiencia, eficacia y flexibilidad mediante la integración de sus procesos en la cadena de suministro mediante sus colaboradores y las tecnologías de información que los soportan, para que puedan elevar su competitividad.

### **Importancia de la cadena de suministro**

Para Becerra, Pedroza, Pinilla & Vargas (2017) la cadena de suministro a través del tiempo se ha convertido en una herramienta fundamental en las organizaciones para que así las empresas mejoren las relaciones con los clientes y proveedores, y como resultado de esto mejoren la competitividad. Se puede deducir entonces que, la cadena de suministro propone la integración y coordinación de las actividades y sus procesos ya sean internos o externos, para alcanzar un mejor aprovechamiento de los recursos y minimizar costos de operación.

La importancia de la cadena de suministro radica en la relación y dependencia entre sus distintos procesos, lo que engloba desde el punto de origen del producto o servicio hasta el punto de consumo del mismo, lo cual indica que su estudio se constituye en un proceso, a nivel de gerencia, que permite a las organizaciones adquirir

e incrementar el nivel de competitividad y por ende su rentabilidad (Manrique, Teves, Taco , & Flores , 2019).

Según Martin (2016), “Uno de los principales objetivos de la administración de la cadena de suministro es reducir o eliminar los almacenamientos intermedios de inventario que existen entre las organizaciones en una cadena mediante el intercambio de información sobre la demanda y los niveles de existencias actuales”.

Es importante la cadena de suministro en las organizaciones ya que esta no solo se centra la distribución del producto, sino que engloba todo un proceso desde la producción de los mismos hasta su llegada al consumidor. A través de un buen manejo de la cadena de suministro, las empresas desarrollan una mejor coordinación que les permitirá optimizar tiempo de producción, eliminar almacenamientos intermedios de inventarios y aprovechamiento de recursos, todo esto permite una gestión efectiva que ayuda a que las empresas mejoren su nivel de competitividad y aumenten su rentabilidad.

### **Cadena de suministro empresas agrícolas**

Según Kirui (2020), el reto al que se enfrentan las empresas en la actualidad es un margen de beneficio bajo debido a la alta carga de costes. Para poder triunfar, crecer o subsistir en un mercado global competitivo y a largo plazo, las empresas deben asegurar un desarrollo eficiente y eficaz en la cadena de suministro, para cumplir preferencias y necesidades del cliente en términos de costo, flexibilidad, servicio y calidad al momento de diseñar la cadena de suministros. El buen manejo de la cadena de suministro contribuye aproximadamente en un 50% a la rentabilidad y desempeño de cualquier organización.

Con respecto a Suárez & Ayala (2016), en las cadenas de suministros agrícolas se añaden las características ambientales o inherentes al producto, tales como su carácter perecedero y el marco regulatorio fitosanitario que cada mercado impone a los rublos agrícolas. Así mismo nos menciona que las características a tomar en cuenta en las cadenas de suministro agrícolas incluyen: estacionalidad en la disponibilidad de la materia prima, el producto final altamente perecedero, la estacionalidad en el

consumo y producción, la conducta y preferencias del consumidor, la variabilidad en la calidad de una materia prima perecedera, la particularidad en los principios de calidad y seguridad del alimento, la necesidad de transporte y manejo especialmente ambientado, la dependencia de las condiciones naturales y climáticas, y por último los marcos regulatorios.

Especialmente en las empresas agrícolas, la cadena de suministro tiene un rol importante y algo diferenciado ya que a estas se les atribuye características ambientales y además deben desarrollarse de manera más rápida dependiendo del producto que comercialice. Un correcto manejo de la misma ayuda las empresas agrícolas a tener procesos más rápidos, ágiles y eficientes para así aumentar su rentabilidad y competitividad en el mercado.

## **MARCO CONCEPTUAL**

En este apartado se definen los principales conceptos de estudio de la investigación: plan de mejora, procesos, cadena de suministros y análisis de factibilidad.

## **Plan de Mejora**

El plan de mejora abarca como objetivo, dirigir a las organizaciones hacia un proceso de mejora continua, es decir, cuenta como una de las principales fases a desarrollar dentro del mismo. El comienzo de dicho plan se necesita de un respaldo e intervención de los responsables de la investigación, que de cualquier forma mantengan una relación con la unidad de estudio respectiva (ANECA, 2019).

Acorde a lo ya mencionado, se infiere de que la meta principal del plan de mejoras conforma la decisión estratégica acerca de cuáles son los cambios o transiciones que deben incorporarse a los diferentes procesos de la empresa, para que sean utilizados para una efectiva función y optimización de tiempo. Dicho plan, además de servir de base para la detección de mejoras, sirve para el control y manejo de las diferentes acciones para desarrollar, así como la incorporación de acciones correctoras ante posibles contingencias no previstas (Navarrete, 2018).

Con respecto a lo ya mencionado antes, el plan de mejora será una guía para que SILVAGRO S.A puede tomar como ejemplo dentro de las diferentes áreas de la empresa, mejorará su estructura organizacional donde sus colaboradores puedan tener una mejor perspectiva de como trabajar en equipo y optimizar sus tiempos al mismo tiempo, dicho plan trata de poder definir una secuencia de pasos y acciones que se deberán tomar para obtener mejores resultados.

## **Cadena de Suministros**

La cadena de suministro está formada por empresas que coordinan y colaboran con el objetivo de explotar una oportunidad en el mercado, satisfaciendo la necesidad de los clientes. Dichas empresas que conforman la cadena de suministro son los proveedores, fabricantes, distribuidores, minoristas y por último el consumidor final. Una representación gráfica se puede observar en la siguiente figura (Carreño, 2017).

### **Figura 3.**

*Estructura básica de una cadena de suministros*



*Nota:* Elaboración propia

A partir de esta definición se asume que la cadena de suministro es algo más que logística. Es un término que plantea la integración de procesos de negocios de varias organizaciones para lograr un mayor impacto en la reducción de costos, velocidad de llegada al mercado, servicio al cliente y rentabilidad de cada uno de los participantes (Jiménez Sánchez & Hernández García, 2015).

Esta definición atrae un punto clave dentro de la presente investigación, que es la identificación del problema mayor dentro de la empresa SILVAGRO S.A, esto le permitirá detectar si todos los procesos mostrados en la figura (2) se está realizando de manera ordenada y correcta, es decir, si se está cumpliendo los tiempos predispuestos desde el comienzo hasta el cliente final.

### **Análisis de Factibilidad**

Dubs de Moya (2015) adiciona que el análisis de factibilidad se refiere a la posibilidad real de ejecución de la propuesta, en términos del grado de disponibilidad de recursos humanos, infraestructura, económicos, materiales, equipos y otros, necesarios para su funcionamiento. Por lo que se recomienda la aplicación de un instrumento específicamente para estos aspectos, con el uso de la escala Likert, entre otros.

Es decir, en pocas palabras el estudio de factibilidad permite conocer si el negocio SILVAGRO S.A se va a permitir realizar con un margen de 100% completado, y en qué áreas es donde debe fomentar más la mejoría de los recursos, teniendo en cuenta las condiciones ideales para realizarlo y cómo podría solucionar las dificultades que se puedan presentar del proceso de mejora.

## MARCO REFERENCIAL

Habiendo definido los anteriores conceptos esenciales de la investigación se procede a dar una profundización a las características de estos y la forma como se articulan para sustentar la propuesta de investigación.

A continuación, se dará referencia a una empresa líder de insumos agrícolas a nivel mundial y dentro del Ecuador y también proveedor de SILVAGRO S.A:

Según la página Web de Química Sagal S.A. (2022) da conocimiento que tienes sus orígenes en México y su giro de negocio consiste en brindar servicios principales el desarrollo, producción y comercialización de productos de la más alta calidad para el sector Agrícola e Industrial. Siendo una empresa fuertemente posicionada en los mercados mundiales a través de la implementación de su estrategia competitiva que se basa en el aumento de productividad, el mejoramiento de su portafolio de productos, la innovación continua y la habilidad para adaptarse rápidamente a los cambios del mercado. El portafolio de Negocios se divide en 2 sectores: Agrícola e Industrial.

### Figura 4.

*Logotipo de la empresa Química Sagal*



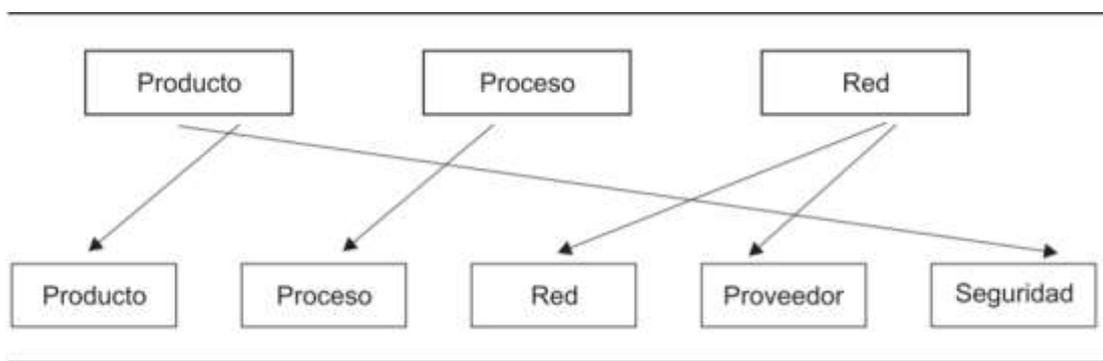
*Nota:* Extraído de “quimicasagal.com” (2022)

## Inicio de la cadena de suministros

A lo largo de la historia, la gestión de la cadena de suministro ha evolucionado desde un enfoque inicial en la mejora de procesos relativamente simples, pero muy intensivos en mano de obra, hasta la ingeniería con la que se goza en la actualidad y la gestión de redes globales complejas (EUSTON, 2019).

### Figura 5.

*Diagrama de evolución de los componentes de la complejidad de la cadena de suministros global*



Nota: Adaptado de “Vulnerabilidades de la cadena de suministros: consideraciones para el caso de América Latina” por Richard R. Young y Paul Esqueda (2005).

La cadena de suministro tiene dentro de sus inicios enlazados a la ingeniería industrial donde sus raíces de investigación van de la mano con la logística. Fredrick Taylor, considerado el padre de la ingeniería industrial, basó sus conocimientos de forma inicial en cómo desarrollar de forma más óptima los procesos de forma manual.

Adicional Euston (2019) menciona que en las décadas de 1940 y 1950, el enfoque de la investigación logística se usó para mejorar los procesos de manejo de materiales y en cómo aprovechar el espacio. El concepto de «*unidad de carga*» ganó popularidad y el uso de paletas se generalizó. A mediados de la década de 1950, este concepto se extendió a la gestión del transporte con el desarrollo de contenedores intermodales junto con barcos, trenes y camiones para manejar estos contenedores. Este era un requisito previo para la globalización de la cadena de suministro que iba a llegar mucho más tarde.

Por último, a fines de los noventa, con la aparición y desarrollo del comercio electrónico y la llamada nueva economía, se profundizan los desafíos en cuanto a coordinación, flexibilidad y rapidez. Algunos son el lanzamiento masivo (customize), en la cual los productos son fabricados a partir del pedido y la necesidad del consumidor final, transformando lo que antes era producción en masa, en una producción a pedido a gran escala (BARRASCOUT DE LEÓN, 2017).

### **Manejo de la cadena de suministros en Latinoamérica**

Zinn (1996) hizo una primera evaluación macro de la logística en América Latina. Esencialmente, lo que encontró puede definirse como “los factores críticos de éxito para la aplicación de logística integrada y para el desarrollo de cadenas de suministros verdaderamente funcionales”. Concretamente, Zinn diagnostica lo siguiente: 1) una total falta de información de mercado y de las empresas; 2) la necesidad de mayor progreso en las tecnologías de comunicaciones y en la infraestructura de transporte, y 3) la existencia de un sistema legal con muchas fallas, que en vez de crear un ambiente favorable a los negocios más bien los inhibe.

Gamara (2021) menciona que existen muy pocas empresas que ponen en práctica el cuidado de los recursos, así como también del medio ambiente, hacen y dice todo lo contrario cuando nos referimos a la buena gestión de la cadena de suministros, sobre todo si no existe un control o fiscalización para un mejor control por parte de los estados.

Adicional Gamara (2021) afirma que la gestión de la Cadena de suministros tiene alta importancia en las empresas ya que utilizando nuevas técnicas y tecnologías mejoraran sus procesos en todos los eslabones de la misma, logrando ser una empresa más rentable, sostenibles y ordenados esto pudo ser constatarse en las conclusiones de los distintos autores ya observados.

### **Manejo de la cadena de suministros en Ecuador**

La recesión global, producto de la pandemia, causó una caída considerable en el comercio internacional. Una de las consecuencias fue el colapso inesperado de las

cadena de suministros que interconectan a proveedores y vendedores internacionalmente, lo que obligó al sector privado a considerar la regionalización de la producción de bienes y servicios (Herdoiza , 2021).

A su vez Herdoiza (2021) comenta que en América Latina y el Caribe siendo la región en desarrollo más afectada por la disrupción del comercio mundial, podría beneficiarse de esta potencial relocalización de inversión e industrias. Por ende, Ecuador debería emprender reformas económicas y políticas que incrementen su competitividad e integración global y fortalezcan sus instituciones para minimizar los riesgos operacionales, y así adaptarse a las nuevas tendencias y dinámicas del comercio internacional.

Los problemas estructurales en materia económica y política pronostican un futuro incierto para el Ecuador en la carrera por redibujar las cadenas de suministros globales. El gobierno electo en mayo tendrá ante sí la decisión de crear las condiciones que permitan al país incrementar su competitividad para integrarse a la vanguardia de un sistema comercial moldeado por la pandemia y prevenir así que Ecuador oscile al margen del desarrollo regional e internacional (Herdoiza , 2021).

### **Manejo de la cadena de suministros en las empresas agrícolas**

“El sector primario de la economía ecuatoriana comprende la agricultura, la caza, la ganadería, la silvicultura, la pesca y acuicultura; estas actividades proveen de productos alimenticios al exterior”, así como lo manifestó Albán (2011).

De esta manera Catillo (2015), afirma que: la globalización de los mercados es una realidad que plantea enormes desafíos a la pequeña agroindustria rural; entre otros retos le impone la necesidad de acceder a nuevos mercados, de competir en calidad, de adaptarse a modernas estrategias de comercialización y de perfeccionar su gestión. (p. 16)

Un sistema de gestión de la calidad es considerado una herramienta estratégica que permitirá mejorar los procesos en los diferentes sectores de la industria, en este sentido Cuatrecasas & Gonzalez (2017) aseveran que: existe en la actualidad una

preocupación muy acentuada por todo lo referente a la calidad y su implantación en los sistemas productivos. Ello es así debido a que en estos momentos los productos, sean industriales o servicios y sus procesos, se ven forzados a incluir lo que se denomina la calidad asegurada.

## MARCO LEGAL

### **Regulación empresas agrícolas**

De acuerdo con la resolución 0203 del ministerio de agricultura y ganadería, y Agrocalidad, Salguero, Merino & Loor (2020):

### **Procedimiento para el registro y post registro de almacenes de expendio de insumos agropecuarios:**

Declaración de responsabilidad técnica para almacenes de expendio de insumos agropecuarios (anexo 2):

Documento que debe utilizar el responsable técnico para declarar su responsabilidad sobre el(los) almacén(es) de expendio de insumos agropecuarios que asesora. Este documento es parte de la solicitud de registro que el almacén realiza a través del sistema informático de la Agencia, además debe permanecer en el archivo físico de los almacenes registrados y constituye un documento verificable en los controles de post registro.

### **DEL ALMACENISTA**

7.2.1. Registrar el establecimiento en el sistema de la Agencia y realizar inmediatamente el pago del servicio acorde al tarifario vigente. El registro para almacenes de expendio de insumos agropecuarios tendrá una vigencia de tiempo indefinida, siempre y cuando cumpla con las inspecciones de post registro anual y demás normativa vigente.

7.2.2. Registrar ante la Agencia, el sitio y área donde realizará su actividad comercial, el nombre del(los) responsable(es) técnico(s) por tipo de producto y el nombre del representante legal. Tanto el(los) responsable(es) técnico(s), como el representante legal, serán los responsables directos de cada almacén de expendio ante la Agencia.

7.2.3. Disponer de un responsable técnico con título profesional acorde al tipo de producto que comercializa el almacén de expendio, pudiendo ser que un solo almacén de expendio necesite más de un responsable técnico. El tipo de profesional que puede asesorar un almacén de expendio se detalla en el anexo 4 del presente manual.

7.2.4. Expendir insumos agropecuarios de venta bajo receta, siempre y cuando se cuente con el respaldo de una receta que disponga de la firma y sello de un médico

veterinario para productos veterinarios o un ingeniero agrónomo o ingeniero agropecuario para plaguicidas de venta restringida.

7.2.5. Contar con el Registro Único de Contribuyentes (RUC) o Régimen Impositivo Simplificado Ecuatoriano (RISE), que indique una actividad de venta de insumos agropecuarios.

7.2.6. Notificar el cese o cambio de actividad del almacén a la Agencia en el término de 48 horas.

7.2.7. Verificar que toda la información declarada en el sistema de la Agencia sea correcta, completa, comprensible y precisa. Cuando ocurra la modificación y/o actualización de la información registrada, será responsabilidad del almacenista notificar estos cambios ante la Agencia y gestionar por los medios necesarios para que dichas modificaciones queden consignadas en el sistema.

7.2.8. Velar por la salud y seguridad de todo el personal que trabaja en el establecimiento y manipula insumos agropecuarios.

7.2.9. Realizar nuevamente el proceso de registro y pago respectivo, cuando la Agencia evidencie incumplimiento a la normativa que conlleve a una inhabilitación o suspensión del almacén en el sistema informático vigente.

7.2.10. Notificar el cambio de dirección de un almacén de expendio registrado, ante la Agencia, con el fin de inhabilitar su registro en el sistema, para el posterior registro del nuevo establecimiento previo al pago correspondiente acorde al tarifario vigente y cumplir con la inspección.

7.2.11. Actualizar cada año fiscal en el sistema de la Agencia el listado de productos que comercializa como parte de su operación.

7.2.12. Cumplir obligatoriamente con las buenas prácticas de recepción, almacenamiento y expendio (BPE) de insumos agropecuarios; acorde a los requisitos establecidos en la lista de verificación (anexo 1) y subsanar los hallazgos detectados por la Agencia y/o Organismo de Inspección autorizado.

7.2.13. Proporcionar la información solicitada por la Agencia cuando fuere necesario, permitir el acceso de los técnicos de la Agencia y/o al Organismo de Inspección autorizado a las instalaciones del almacén y a los documentos solicitados.

7.2.14. Instruirse sobre la correcta recepción, almacenamiento y expendio de insumos agropecuarios, y verificar que los productos que comercializa cumplan con la normativa sanitaria vigente.

7.2.15. Adquirir, almacenar, promocionar y expender únicamente insumos agropecuarios con registro vigente ante la Agencia y que provengan de titulares de registro y/o distribuidores registrados y autorizados por la Agencia y que cuenten con una etiqueta aprobada por la Agencia.

7.2.16. Exponder únicamente insumos agropecuarios con fecha de caducidad vigente. En el caso que disponga de productos caducados, estos deben estar en el área de productos no conformes del almacén para su posterior disposición final respetando la legislación ambiental vigente.

7.2.17. Los almacenes de expendio no pueden aplicar productos veterinarios a los animales dentro de sus instalaciones.

7.2.18. Los almacenes de expendio no pueden almacenar y/o expender mezclas especiales de fertilizantes y plaguicidas de venta aplicada. (Salguero , Merino, & Loor, 2020)

### **Comercialización de productos agrícolas**

De acuerdo con Vizcaíno & Betancourt (2020), en el Instructivo de la normativa general para promover y regular la producción orgánica – ecológica - biológica en el Ecuador, capítulo IV:

Procesamiento, transporte, almacenamiento, comercialización de productos orgánicos.

Artículo 93. De las exportaciones de productos orgánicos

- a) Las empresas exportadoras de productos orgánicos, transformados o no, podrán exportar productos con denominación orgánica, ecológica o biológica únicamente cuando además de cumplir con lo establecido en el presente Instructivo y en las legislaciones correspondientes, cuenten con un certificado vigente, otorgado por un organismo de certificación acreditado en el país y registrado por la Autoridad Nacional Competente.
- b) Los lotes exportados deberán estar acompañados del certificado de transacción, en el cual el exportador figure como responsable de la transacción, debidamente firmado por el Organismo de Certificación registrado que le haya controlado. El certificado de transacción debe llevar por lo menos la información presente en el Anexo XII.

- c) Si el mercado de destino exige la existencia de un documento equivalente al certificado de transacción, éste podrá reemplazar el documento mencionado en el literal anterior.
- d) El exportador debe presentar evidencias documentales del origen de los productos orgánicos. Asimismo, deberá asegurar que, en el almacenamiento, transporte y embarque, los productos orgánicos estén debidamente separados de productos que no cumplen con el presente Instructivo, de tal forma que imposibilite la mezcla o contaminación de los productos orgánicos.
- e) La Autoridad Nacional Competente, emitirá el certificado fitosanitario de Exportación de Productos Orgánicos, únicamente a aquellos operadores cuyo certificado de registro P.O.A. este vigente y conste en la lista oficial de Operadores Orgánicos; además, deberá presentar en los puestos de control de Agrocalidad: fotocopia de los certificados de Registro de cada uno de los proveedores, del envío de referencia.

Artículo 94. De las importaciones de productos orgánicos Los productos orgánicos importados sólo podrán comercializarse como tales cuando:

- a) En caso de que una certificadora acreditada en el país de origen, la Autoridad Competente u otro organismo designado en el país exportador haya emitido un certificado de transacción indicando que el lote designado en el certificado se ha obtenido en el marco de un sistema de producción, elaboración, etiquetado e inspección para el que se aplican, como mínimo, las reglas establecidas en este Instructivo en su defecto.
- b) El original del certificado de transacción deberá acompañar a la mercancía hasta la explotación del primer destinatario; el importador deberá conservar el certificado a disposición del organismo de certificación o de la Autoridad Nacional Competente durante al menos cinco años.
- c) Los lotes importados deben ser acompañados por un certificado de transacción en original, en el cual figure el importador como responsable de la transacción, debidamente firmado por el Organismo de Certificación que haya controlado al exportador en el país de origen. El certificado de transacción debe llevar por lo menos la siguiente información:
  - 1. Nombre y dirección del Organismo de Certificación del país exportador

2. Nombre y dirección del responsable de la última operación en país exportador
  3. Nombre y dirección del exportador
  4. Nombre y dirección del importador
  5. Denominación comercial del producto (marca), cantidad (peso bruto, peso neto, volumen) y condición (orgánico/en conversión), tipo de empaque y embalaje, identificación del embalaje, identificación del transporte.
  6. Fecha, Firma y sello del Organismo de Certificación del país exportador
- d) La autenticidad del producto deberá mantenerse desde la importación hasta que llegue al consumidor. El importador y comerciante de productos orgánicos debe ser certificado por una agencia certificadora acreditada en el país.
- e) Los productos orgánicos se importarán en envases o recipientes adecuadamente cerrados, y cuando los productos vengan envasados para su venta directa al consumidor deberán cumplir con lo establecido en el presente Instructivo.
- f) La Autoridad Nacional Competente podrá:
1. Exigir información detallada sobre las medidas aplicadas en el país de origen del producto, que permitan evaluar y decidir sobre la equivalencia de sus normas con los requisitos del presente Instructivo; y,
  2. Requerir que el producto se etiquete de acuerdo con los requisitos de etiquetado del presente Instructivo, en caso de que las exigencias fueran diferentes (Vizcaíno & Betancourt, 2020).

## **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

Según Guevara, Verdesoto & Castro (2020), la investigación no experimental es aquella en la que no se varía intencionalmente las variables independientes, puesto que estas ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, es un enfoque retrospectivo. Más bien, la investigación no experimental se basa en la observación de lo que se quiere estudiar para luego analizarlos y llegar a una conclusión.

El diseño de investigación del presente trabajo será no experimental, lo que quiere decir que se obtendrán resultados a través de una observación y análisis de la situación actual en la que se encuentra la empresa agrícola SILVAGRO S.A. para luego conforme a lo observado y analizado se llegue a una resolución para resolver los problemas existentes dentro de la cadena de suministro de la empresa y establecer un plan de mejora para la misma.

### **TIPO DE INVESTIGACIÓN/ ENFOQUE O NATURALEZA**

A partir de una investigación cualitativa y cuantitativa se buscará determinar un plan de mejora en el manejo de los procesos de la cadena de suministro en la empresa agrícola SILVAGRO S.A. Todo esto por medio de un enfoque descriptivo con el que se podrá evaluar qué modelo de la cadena de suministro es el adecuado a analizar para SILVAGRO S.A. y determinar donde se encuentran las redundancias e ineficiencias dentro de la cadena de suministro en la relación con el presente y futuro, con el fin de mantener una ventaja competitiva en los productos que se ofrecen.

La investigación bajo el enfoque cualitativo se sustenta en evidencias que se orientan más hacia la descripción profunda del fenómeno con la finalidad de comprenderlo y explicarlo a través de la aplicación de métodos y técnicas derivadas de sus concepciones y fundamentos epistémicos, como la hermenéutica, la fenomenología y el método inductivo (Sánchez, 2019, pág. 104).

La investigación bajo el enfoque cuantitativo se denomina así porque trata con fenómenos que se pueden medir a través de la utilización de técnicas estadísticas para el análisis de los datos recogidos, su propósito más importante radica en la descripción, explicación, predicción y control objetivo de sus causas y la predicción de su

ocurrencia a partir del desvelamiento de las mismas, fundamentando sus conclusiones sobre el uso riguroso de la métrica o cuantificación, tanto de la recolección de sus resultados como de su procesamiento, análisis e interpretación, a través del método hipotético-deductivo (Sánchez, 2019, pág. 104).

La importancia de la investigación radica en que con la información a obtener y la propuesta de mejora a realizar a través de un diagnóstico actual del funcionamiento de la empresa, el manejo en los procesos de la cadena de suministro para la empresa SILVAGRO S.A. mejore y con esto luego de determinar la viabilidad económica de la propuesta dada y aplicarla.

### **ALCANCE**

La línea de investigación va enlazada a la administración de procesos, específicamente a la cadena de abastecimiento/suministro de la empresa y la forma como existen factores decisivos que impiden tomar una decisión rápida y eficaz para poder tener un puesto en el mercado competitivo que existe en la actualizad.

Es una investigación descriptiva no experimental en la que se analizarán las debilidades ya existentes en la cadena de suministro de la empresa agrícola SILVAGRO S.A. para que luego a través del estudio de estas se llegue a una propuesta de plan de mejora en los procesos logísticos de la empresa, para elevar su competitividad.

### **TÉCNICA DE RECOGIDA DE DATOS**

Como recurso de recogida de datos se utilizará la entrevista vía online con el gerente de la empresa SILVAGRO S.A, adaptándose a las nuevas medidas de la nueva normativa impuesta por el gobierno a causa del virus COVID-19. Dentro de la misma se dialogará con más hondura acerca de cómo se encuentra el giro de negocio y todas sus aristas dentro del mercado agrícola, también se definirá y se dará a conocer la propuesta de plan de mejora que se querrá implementar en la cadena de suministro de la organización, donde se podrá establecer los objetivos claros para poder mejorar internamente en sus procesos.

## **CAPÍTULO 1. Análisis del entorno**

### **1.1 Análisis FODA de la empresa**

En la actualidad, se pueden encontrar trabajos como el de Mintzberg (1994) en el cual sugiere que el FODA es realmente efectivo porque está basado en las raíces de la empresa y por tanto en las actuales percepciones de esta y que todavía es llamado como una poderosa herramienta de planificación en todo tipo de negocios. D. Mercer (1996) a su vez ha planteado la importancia del FODA en cuanto a una poderosa herramienta de gerenciamiento que les permite a las empresas trazar cursos de acción sobre la base de un diagnóstico tanto interno como externo. De la misma y detectar cualquier tipo de anomalías o falencias en la que esta se pueda encontrar y como poder mejorar con un plan estratégico de por medio.

Después de lo mencionado anteriormente, a continuación, se presenta la Matriz FODA actual de la empresa SILVAGRO S.A:

#### **1.1.1 Fortalezas**

- El equipo de trabajo está conformado por personal comprometido, asociada al éxito del proyecto.
- Personal capacitado sobre el manejo del negocio.
- Las alianzas que se han creado con proveedores reconocidos a nivel nacional les permiten distribuir sus productos agrícolas a un mercado objetivo más amplio.
- Más de 10 años de experiencia en el mercado.
- Apertura por parte de los propietarios para recibir sugerencias que mejoren los resultados de la empresa.

#### **1.1.2 Oportunidades**

- Oportunidad de mejorar los procesos que actualmente manejan.
- Mejorar sus niveles de ingresos.
- Potenciar la Comercialización de sus productos a nivel nacional.
- Incrementar colaboradores y personal relacionado en sus procesos de ventas.
- Adquirir tecnología que permita al negocio estar a la vanguardia de las tendencias actuales.

### **1.1.3 Debilidades**

- Disminución del personal dentro de la empresa.
- Los cambios de temporada hacen que las ventas de la empresa sufran complicaciones y no se llegue a la meta esperada.
- El equipo de trabajo está compuesto en su mayoría por expertos en la agricultura, faltando conocimiento y experiencia en gestión de negocios y administración.
- Falta de diversificación de clientes que nos les permite incrementar el nivel de ingresos en los periodos.
- Falta de control en el proceso de cadena de suministro del negocio.
- Pocos procesos manejados con la tecnología que prima en el mercado.

### **1.1.4 Amenazas**

- Gran competencia en el mercado de insumos y fertilizantes agrícolas.
- Guerra de ofertas entre competidores en los precios de los insumos agrícolas por cambio de temporadas.
- Entradas de productos sustitutos orgánicos al mercado.
- Pérdida de relaciones con proveedores y exclusividad de manejo de marcas por disminución de ingresos.

Después de exponer toda la matriz FODA de la empresa SILVAGRO S.A se puede apreciar que existen muchas oportunidades que la empresa no está aprovechando en este momento y por lo tanto no se está viendo reflejado en sus ventas. Por otro lado, están las debilidades que se generan por la mala administración que se ha ido llevando dentro de la empresa, partiendo desde la gerencia, lo que provoca que la estructura de la empresa se debilite y no haya una buena comunicación entre colaboradores. Por último, existen las amenazas donde estas vienen dadas por las debilidades ya mencionadas y se debe tener en cuenta al momento de aplicar el plan de mejora continua dentro de la empresa, para posteriormente hacerla competitiva dentro del mercado agrícola.

## **1.2 Análisis PESTA**

Según Rodríguez (2011), el análisis PESTA es una técnica de análisis estratégico que se realiza para determinar el entorno externo que afecta a los factores político, económico, social, tecnológico y ambiental, que sirve para analizar negocios y comprobar el contexto en el que se mueve, a su vez, permite el diseño de estrategias para defenderse, aprovechar o adaptarse a cualquier cosa que afecte sector.

A raíz de lo ocurrido con respecto a la pandemia, el panorama en Ecuador se vio afectado debido a la crisis que el COVID 19 trajo consigo. A continuación, se muestra a través de resultados de investigaciones los entornos político, económico, social, tecnológico y legal del país.

### **1.2.1 Análisis del entorno Político**

El año 2020 quedó marcado por la desconfianza de la ciudadanía en el gobierno de turno y por el bajo nivel de aprobación en la gestión de sus autoridades. El poder Legislativo y Ejecutivo han enfrentado graves problemas de estabilidad. Las evidentes rupturas entre los bloques políticos, así como la presencia de la ciudadanía en las calles rechazando las políticas económicas motivadas por poder Ejecutivo, son evidencia de la anticipada crisis que enfrentaba Ecuador a inicios de este año.

Desde la instalación de la actual asamblea en Ecuador con su nuevo presidente electo, de acuerdo con Vélez (2021), se ha presenciado una oposición en las propuestas realizadas en la asamblea debido a la desconfianza de los asambleístas correspondientes a distintos partidos políticos. Esto complica la toma de decisiones para realizar proyectos para el país.

Según Pardo (2021), Ecuador enfrenta principalmente una crisis política debido a la falta de credibilidad en personajes políticos, también por el conflicto de ideas y opiniones entre los distintos partidos políticos existentes, acusaciones de corrupción y carencia de un panorama de diálogo, hacen que la política ecuatoriana no sea tomada en serio y genera desconfianza.

La historia de la política ecuatoriana se ha resumido en pugnar por alcanzar todo el poder ya sea por medio de protestas, persecuciones, juicios o críticas a quienes formulan opiniones contrarias.

Otro escenario que se vive actualmente en Ecuador es la tentativa de muerte cruzada, esta se trata de la disolución de la Asamblea Nacional o destitución del presidente de la República, que conllevan a elecciones nacionales anticipadas. De acuerdo con un artículo publicado por El Universo (2021), hay un existente reclamo presidencial de que existiría un bloqueo en el tratamiento del proyecto de Ley de Creación de Oportunidades. Por lo que existe la preocupación por la investigación que llevaría a cabo debido a inquietudes con operaciones del actual presidente.

A través de lo investigado con respecto a la situación política actual en Ecuador, a nivel interno se evidencia un panorama desfavorable debido a la desconfianza existente entre los distintos grupos políticos que conforman la asamblea. Aunque el panorama de relaciones internacionales en el país sea positivo, existe una incertidumbre hacia el futuro.

### **1.2.2 Análisis del entorno Económico**

De acuerdo con el Banco Central del Ecuador, los resultados de las Cuentas Nacionales Trimestrales muestran que, al segundo trimestre del año 2021, la economía nacional creció en 8,4% respecto al mismo período de 2020. Estas cifras reflejan una recuperación de las actividades económicas y productivas en el Ecuador. Este comportamiento se explica por el crecimiento de 10,5% en el consumo de los hogares, el aumento de 16% en las exportaciones debido al crecimiento de las ventas en el petróleo, camarón y flores, y el incremento de 9,8% en el componente de inversión. Además, el consumo del Gobierno General creció en 3,3% con relación al segundo trimestre de 2020, explicado por un aumento en los servicios de salud (Banco Central del Ecuador , 2021).

Adicionalmente, el PIB creció en 2,1% respecto a los primeros tres meses del presente año. Este comportamiento se explica por el crecimiento de gasto de gobierno en 4,4%, el aumento de 1,9% en las exportaciones y el incremento de 1,2% en el

consumo de los hogares. Los resultados trimestrales reflejan que Ecuador retoma la senda de crecimiento económico (Banco Central del Ecuador , 2021).

Aún con el panorama que presenta el banco central del Ecuador con la recuperación que ha ido teniendo la economía, según Barría (2021), con el efecto de la pandemia la pobreza llega a un 35% de la población y aunque el desempleo formal apenas bordea el 6%, una gran parte de la población vive del subempleo (en condiciones precarias).

Para toda empresa, el período del 2020 fue crítico debido a las amenazas que el COVID 19 presentó en la economía mundial. Por ende, esto trajo complicaciones en el desarrollo y manejo en la empresa SILVAGRO S.A., se puede observar que, según estudios del Banco Central de Ecuador, a comparación con el 2020, la economía en el país se ha ido recuperando, por lo que se puede tomar esto como un panorama alentador que podría convertirse en favorable si se mantienen las condiciones de crecimiento económico.

### **1.2.3 Análisis del entorno Social**

El efecto del COVID 19 en Ecuador ha cobrado un alto precio, en términos sociales y económicos, por la pérdida de vidas, el crecimiento de la pobreza y la destrucción de empresas y puestos de trabajo.

Durante la crisis sanitaria Covid-19 las medidas de confinamiento adoptadas generaron una abrupta paralización y propiciaron grandes dificultades para que las pequeñas y medianas empresas pudieran mantenerse en funcionamiento, y, en consecuencia, el sector laboral se vio afectado profundamente, no solo por el gran aumento de despidos, sino también por las limitaciones de los trabajadores autónomos (Leyva, Viteri , Estupiñán , & Hernández, 2021).

Por otro lado, Ecuador también requiere mejorar la eficiencia de sus políticas públicas para proteger a la población más vulnerable y ofrecer el acceso a mayores oportunidades. En este sentido, es crítico afrontar desafíos de larga data como los altos índices de desnutrición infantil, promover una mayor calidad de los servicios públicos,

mejorar la eficiencia y progresividad del gasto en salud, educación y protección social y cerrar las brechas que afectan a la población rural. Para tal efecto, es fundamental basar la toma de decisiones en evidencia, y mejorar la gestión de los recursos públicos y la coordinación entre los diferentes niveles de gobierno y sectores (Banco Mundial, 2021).

Según UNICEF a través de una encuesta realizada acerca del bienestar de los hogares ante la pandemia de Covid-19 en el Ecuador (2021), en Ecuador los grupos más vulnerables de la sociedad se han visto más afectados en el acceso a los servicios públicos, interrupciones de servicios esenciales de salud, ingreso de los hogares, entre otros debido al efecto de la pandemia.

Con respecto a la salud, para mayo del 2021, uno de cada tres hogares reportó personas con síntomas o contagiadas de coronavirus; con respecto a la alimentación, se reportó que en hogares con inseguridad alimentaria hubo el 36 % de personas que se contagiaron o tuvieron síntomas; además, con respecto a los ingresos, ocho de cada diez hogares de clase media tuvieron restricción de ingresos debido a que muchas empresas redujeron jornadas de trabajo o despidieron trabajadores. En mayo, siete de cada diez hogares de bajos recursos vivían en inseguridad alimentaria y el 10 % en hogares de ingresos medios.

Otro aspecto que la sociedad comenzó a tomar en cuenta según el estudio de UNICEF, es el emigrar como una forma de resolver sus problemas económicos y enfrentar la crisis que se vive en el país. Asimismo, la educación se vio afectada para los estudiantes de hogares más pobres, ya que el 60% de alumnos no disponía de computador.

Además, según el diario Primicias (2021), este año ha habido un incremento de emigración ilegal de ecuatorianos que buscan fuentes de trabajo en Estados Unidos debido a la crisis económica. En lo que va de 2021, 278.846 ecuatorianos han dejado el país. El 56,38% fue a Estados Unidos y el 18,94% viajó a México.

Socialmente se puede observar que muy aparte de los problemas existentes antes de la pandemia, el resultado post pandemia no ha hecho más que empeorar el

panorama social actual en el país, lo que deja en el aspecto social un escenario desalentador, pero en busca de mejorarlo.

#### **1.2.4 Análisis del entorno Tecnológico**

La propagación del virus COVID-19 tuvo un impacto en todas las direcciones y en todas las industrias a nivel global. Las organizaciones se están enfrentando a necesidades cambiantes, incertidumbres económicas y políticas, formas de trabajo nunca pensadas, riesgos no previstos y cambios en los comportamientos y preferencias del consumidor (León & Martínez, 2021).

Desde el año 2020, Ecuador experimentó grandes cambios como resultado a la pandemia vivida, esto marca un antes y un después para la sociedad humana. La pandemia por el COVID-19 además de haber amenazado globalmente a la salud pública, trajo consigo un factor de cambio profundo, en el que se vive una nueva normalidad social y económica.

A pesar de que Ecuador no está al margen de avances tecnológicos mundiales, de acuerdo con una publicación de It Ahora (2021), la automatización de procesos es una prioridad en las empresas actualmente. Las organizaciones tomaron conciencia de que existen tecnologías que permiten automatizar sus operaciones a un costo inferior al que se pensaba, con lo cual se promueven empresas exponenciales. Además de esto, el país ha crecido en servicios e infraestructura de telecomunicaciones, servicios de gobierno electrónico, y además ha mejorado el correcto uso y tratamiento de datos, la información y los contenidos digitales.

Según el estudio realizado a través de encuestas por León y Martínez (2021), como resultado de los efectos de la pandemia, las empresas reportaron la adopción de nuevos modelos de negocio apalancados en tecnología. La digitalización de los servicios y productos es uno de los cambios que tuvo más obligación, ya que se priorizó la comercialización on-line, la telemedicina o la transmisión de conocimientos por medio de clases virtuales. También los medios de pago sin efectivo están en aumento por temas de salubridad. Para mantener la competitividad en el mercado, las organizaciones deben cambiar y adaptar su propuesta de valor, enfocándola en las necesidades y expectativas nuevas de los clientes.

Actualmente la tecnología en Ecuador ha mejorado en aspectos de digitalización de procesos ya sea de compra o ventas en las empresas, SILVAGRO S.A. debe adaptarse a los cambios tecnológicos que dejó consigo la pandemia para llegar al consumidor y que este se sienta a gusto. Además, debe mejorar su automatización en sus procesos.

### **1.2.5 Análisis del entorno Ambiental**

De acuerdo con Márquez (2021), se presentan actualmente los siguientes problemas ambientales en el Ecuador:

#### **Contaminación ambiental en el Ecuador**

El desarrollo de industrias petroleras y de motores de combustión interna ha dado lugar a un aumento en la concentración de determinados contaminantes atmosféricos disminuyendo la calidad del aire en Ecuador. Su presencia no solo genera afecciones sobre el medio natural, sino también sobre la salud de las personas. (Márquez, 2021)

El agua también es un recurso natural azotado por la contaminación. El incorrecto tratamiento de residuos sólidos y aguas residuales de origen industrial, agrícola y urbano, la deforestación y la urbanización generan grandes impactos ambientales en el Ecuador. En consecuencia, hay contaminación del agua y se ve fuertemente mermada la calidad de los ríos, como el río Guayas, y otras masas de agua.

La contaminación del suelo por el empleo de fertilizantes y otros químicos en la agricultura intensiva también genera graves problemas sobre la salud humana y los ecosistemas agropecuarios.

#### **Deforestación en el Ecuador**

Justo por debajo de Colombia, Brasil, Bolivia y Perú, Ecuador es uno de los países líderes en deforestación. Durante la década de los 90, la pérdida de bosques ha aumentado sin precedentes al tiempo que avanza la industria extractiva. Actividades mineras y petrolíferas afectan a la conservación de los bosques y páramos del Ecuador. Pero también son fuerzas motrices del cambio la construcción de carreteras, zonas

urbanas e infraestructuras como las hidroeléctricas, entre otros cambios de usos del suelo.

### **Sobreexplotación de otros recursos naturales**

La pobreza y un modelo económico basado en la explotación desproporcionada de los recursos naturales reducen los servicios y funciones ecosistémicos en Ecuador. Esto compromete cada vez más la disponibilidad temporal y espacial de los recursos, peligrando la producción alimentaria del país y su gran biodiversidad.

El negocio requiere estar pendiente de sus operaciones para no incumplir con disposiciones a nivel país y no contribuir con sus productos a la contaminación ya existente, además debe cumplir con las expectativas del mercado/clientes con respecto a los productos amigables.

### **1.3 Las 5 fuerzas de Porter**

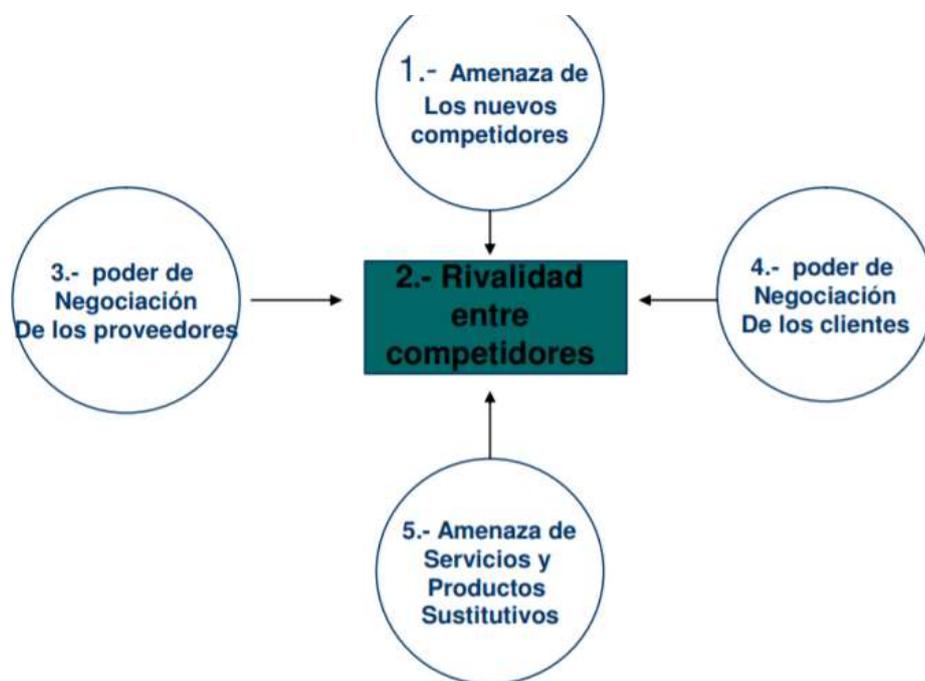
Esta metodología desarrollada por Michael Porter estudia las técnicas del análisis de la industria o sector industrial, definido " como el grupo de empresas que producen productos que son sustitutos cercanos entre si " (Porter , 1995), con el fin de hacer una evaluación de los aspectos que componen el entorno del negocio, desde un punto de vista estratégico.

Según las ISO 9001:2015 (2020) esta metodología permite conocer el sector industrial teniendo en cuenta varios factores como: el número de proveedores y clientes, la frontera geográfica del mercado, el efecto de los costos en las economías de escala, los canales de distribución para tener acceso a los clientes, el índice de crecimiento del mercado y los cambios tecnológicos. Estos factores llevan a determinar el grado de intensidad de las variables competitivas representadas en precio, calidad del producto, servicio, innovación; ya que, en algunas industrias el factor del dominio puede ser el precio mientras que en otras el énfasis competitivo se puede centrar en la calidad, el servicio al cliente o en la integración o cooperación de proveedores y clientes.

Después de lo explicado por los autores se debe considerar el punto de vista de Porter en el que manifiesta la existencia a través de su libro, las cinco fuerzas que determinan el grado de rentabilidad a largo plazo de un mercado en específico. Se basa en la perspectiva donde la organización debe valorar sus metas y capitales correspondientes a cinco fuerzas que gobiernan la competencia industrial, es decir, incrementar sus oportunidades dentro del medio a través de estrategias organizacionales que les permitirá tener una diferencia de las otras empresas.

**Figura 6.**

*Las 5 fuerzas de Porter*



*Nota:* Adaptado de “Las 5 Fuerzas de Porter” por Michael Porter (1995).

**1.3.1 (F1) Poder de negociación de los Compradores o Clientes.**

En las cinco fuerzas de Porter el poder de negociación del comprador se refiere a la presión que pueden ejercer los consumidores sobre las empresas para conseguir que se ofrecen productos de mayor calidad, mejor servicio al cliente, y precios más bajos. Al analizar el poder de negociación de los clientes, se puede concluir que este análisis de la industria se lleva a cabo desde la perspectiva del proveedor. De acuerdo con las 5 fuerzas de Porter, el poder de compra es una de las fuerzas que dan forma a la estructura competitiva de una industria (Castro, 2016).

Para la empresa SILVAGRO S.A la aplicación de esta primera fuerza, indica que su comportamiento con el cliente ha seguido una línea monótona de ventas, donde muchas de estas han sido de contado y otra a crédito, pensando siempre en mejorar la relación y afianzar lasos comerciales con el mismo. Esto se debe a la gran demanda de insumos agrícolas que existe en el mercado, poniendo en constantes cambios y ofertas de sus productos hacia el consumidor final. Pero esto no ha dado resultando estos 2 últimos años con la empresa, donde se ve reflejado en su nivel de ventas y como esto ha repercutido en todas las áreas de la organización.

Actualmente no cuentan con muchos clientes por la situación post pandemia y sus repercusiones en la economía de todos los sectores productivos del país, esto hizo que muchos clientes dejaran de comprar o que se decidieran por otra competencia del medio agrícola, por los precios más accesibles. Por lo tanto, esto ocasiona que tenga el poder el cliente sobre la empresa y exige más crédito de lo que ya mantenían, así mismo la empresa debe adaptarse a las exigencias del mismo para poder mantener el negocio vigente.

### **1.3.2 (F2) Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores.**

El poder de negociación de los proveedores puede ejercerse de 3 maneras: aumentando los precios, disminuyendo la calidad y reduciendo la disponibilidad de los productos. Eso no es todo, los proveedores poderosos que son capaces de subir los precios a su favor pueden reducir la rentabilidad de la industria. Además, el poder de negociación de los proveedores puede afectar directamente a la competencia entre los compradores y a una industria (Morales, 2019).

Según Rojas (2017) la capacidad de negociar con los proveedores se considera generalmente alta por ejemplo en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados. Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:

- Facilidades o costes para el cambio de proveedor.
- Grado de diferenciación de los productos del proveedor.
- Presencia de productos sustitutivos.

Los proveedores por lo general que mantiene SILVAGRO S.A siempre han impuesto sus condiciones de pago al momento de la compra, luego de un período de intercambio comercial van unificando los lasos dando como resultado el manejo de una línea de crédito más larga y descuentos accesibles por la compra al por mayor. Esto se debe a los hitos de pago han sido cancelados en tiempo y forma entre la empresa y los proveedores.

Actualmente SILVAGRO S.A debido a la situación económica que vivió el país desde el año 2020 hasta la actualidad, ha reducido sus lasos comerciales de 10 proveedores a solo 4 debido al atraso en pagos que habían mantenido desde el año pasado con el inicio de la pandemia. Esto ocasiona que los proveedores que actualmente tiene la empresa tengan el poder sobre esta, lo que deja que impongan sus condiciones de pago y compra con un crédito establecido por los mismos, considerando que uno de ellos despacha el 80 % de la materia prima para la empresa.

### **1.3.3 (F3) Amenaza de nuevos competidores entrantes.**

Dentro del modelo de las fuerzas de Porter está la fuerza llamada “Amenaza de los nuevos entrantes” e indica cuán difícil es entrar en un mercado. Hay menos opciones de triunfar si existen barreras de entrada fuertes en la industria como estrictas regulaciones, conocimientos y tecnologías específicas o alto requerimientos de inversión. Por el contrario, si en la industria hay pocas barreras de entrada o estas son débiles, la opción de triunfar aumenta significativamente (Castillo A. , 2019).

Por otro lado, Aguilar (2016) hace referencia al deseo que tiene una empresa de ingresar al mercado con el fin de obtener una participación en él. Este ingreso depende de una serie de barreras creadas por los competidores existentes determinado si el mercado es o no atractivo y las cuales están representadas en:

- Economías de escala.
- Diferenciación del producto.
- Requisitos de capital.
- Costos Cambiantes.
- Acceso a los canales de distribución
- Desventajas de costos, independientemente de la escala

- Política gubernamental.

Cuando SILVAGRO S.A decidió abrir sus puertas al mercado hace más de 10 de años, el sector comercial de insumos agrícolas y fertilizantes se mantenían aún en crecimiento, por lo que se le hacía a la empresa más fácil llegar al consumidor final. Con el pasar del tiempo las ventas de la empresa comenzaron a crecer en un porcentaje considerablemente alto, por lo que permitió a SILVAGRO S.A abrir más sucursales alrededor de la provincia del Guayas. Por otro lado, su principal estrategia era mantener a sus vendedores contentos con el movimiento del negocio, ya que ellos se encargaban de mantener esos lazos comerciales con los clientes y salir a buscar más ventas con empresas grandes del medio industrial y agropecuario.

La situación actual que mantiene la empresa no es muy favorable, debido a la gran demanda de microempresas que han abierto alrededor. Esto ha provocado que sus ventas se reduzcan a un mercado objetivo más pequeño, por lo que ven la necesidad de salir a buscar más clientes de otras zonas fuera de la provincia del Guayas o a confrontarse con sus competidores por la lucha de precios más accesibles al consumidor final.

Hay que mencionar, además que durante la pandemia muchos de los trabajadores de otras organizaciones del medio agrícola perdieron sus trabajos incluyendo a la fuerza de vendedores de SILVAGRO S.A. Esto que ocasionó que comenzaran a emprender en sus propios negocios como profesionales independientes, y pudieran aplicar los conocimientos que ya fueron adquiridos en su momento en sus trabajos anteriores. Por lo tanto, da como consecuencia una gran demanda de venta de insumos agrícolas y fertilizantes, donde el desequilibrio trae consigo una guerra de precios entre los emprendimientos nuevos y las empresas ya constituidas.

#### **1.3.4 (F4) Amenaza de productos sustitutos.**

Los bienes sustitutos son los productos que realizan las mismas funciones del producto en estudio. Representan una amenaza para el sector, si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior. Las empresas de un sector industrial pueden estar en competencia directa con las de un sector diferente, si los productos pueden sustituir al otro bien. La presencia de productos sustitutos

competitivos en precio puede hacer que los clientes cambien de producto, con lo cual se puede presentar una pérdida en la cuota de mercado (Baena, Sanchez, & Montoya Suarez , 2003).

Los insumos agrícolas que vende la empresa SILVAGRO S.A siempre se han caracterizado por la gran calidad que mantienen y la accesibilidad al precio, esto lo hace ser muy competitivo en el mercado y atractivo hacia el consumidor final. Sin embargo, la empresa si mantiene amenaza de productos sustitutos, un ejemplo claro del mismo son los insumos agrícolas orgánicos, mismos que han sido mejorados para el cuidado del medio ambiente. Además, que los abonos orgánicos favorecen la aireación y oxigenación del suelo, por lo que permite que el cultivo crezca de forma correcta, y mayor actividad de los microorganismos aerobios. Por otro lado, estos están conformados por una fuente de energía para los microorganismos, esto provoca que se dupliquen rápidamente. Esto provoca una consciencia al momento de elección del cliente y se ve reflejado en las ventas actuales de la organización.

De donde resulta que SILVAGRO S.A se ha mantenido en reuniones progresivas para poder mejorar la calidad y variedad de sus productos y seguir la misma vía de competencia en el mercado, Por lo que en definitiva debe crear nuevas estrategias de ventas arriesgándose a desafiar los precios de los insumos agrícolas dentro del medio estrecho en el que se encuentran. Con el fin de crear propagandas visualmente creativas e innovadoras a través de sus vendedores, con el fin de que el cliente se siga sintiendo atraído por los productos que la empresa ofrece.

### **1.3.5 (F5) Rivalidad entre los competidores.**

La rivalidad entre competidores busca mejorar la posición de las empresas competidoras manipulando estrategias como la competencia en precios, publicidad, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente. La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. En la mayor parte de los sectores industriales, los movimientos competitivos de una organización tienen efectos observables sobre sus competidores y así se pueden incitar las represalias para

contrarrestar el movimiento; o sea, las empresas son mutuamente dependientes (Velasquez & Restrepo, 2012).

En sus inicios SILVAGRO S.A no mantenía altos niveles de competencia como la tiene ahora mismo, se han ido creado poco a poco muchas más microempresas que comercializan los mismos productos que ya la empresa ofrece, por lo que se ha provocado la pérdida de algunos clientes y hasta colaboradores. Por otra parte, la empresa ha ido adquiriendo y creando consigo una marca temporal, por sus años de experiencia mantenidos y su reconocimiento dentro del mercado. De donde resulta que existen clientes que ven valor agregado al comprar en la organización, disgregando varios aspectos a considerar, como la atención al cliente, el manejo de los procesos internos e incentivos que se manejan periódicamente para que el consumidor final pueda llegar una meta establecida de compra, y se pueda ganar un crédito o bono adicional.

Por temporadas siempre existen la lucha de diferenciación de precios de todas las organizaciones y de quienes venden a un precio más accesible, lo que provoca que SILVAGRO S.A deba evaluar llevar el mismo ritmo de los competidores para no perder clientela. Sin embargo, en algunas ocasiones la empresa no tiene la apertura de vender sus productos al mismo nivel del mercado ofrece porque no sale beneficiado al momento de ver la ganancia mensual del negocio. Dejando como consecuencia que la organización vea siempre otra forma de llegar al cliente a través de promociones y descuentos como se había mencionado antes, tomando en cuenta el plus de la excelente atención hacia ellos en el momento de la compra y visita a los locales.

## CAPÍTULO 2

### 1.4 Diagnóstico Interno de La Empresa

SILVARGRO S.A es una empresa familiar originada en Guayaquil que lleva 13 años en el mercado y se dedica a la comercialización y producción de fertilizantes orgánicos e inorgánicos.

**Figura 7.**

*Local Comercial SILVARGRO*



*Nota:* Extraído de “Galería de fotos de SILVARGRO S.A.”

**Figura 8.**

*Local Comercial SILVARGRO*



*Nota:* Extraído de “Galería de fotos de SILVARGRO S.A.”

## 1.5 Misión

Ofrecer al agricultor y empresario ecuatoriano, insumos agrícolas de óptima calidad y precio en la línea derivada. Apoyando de forma eficiente a todos nuestros socios comerciales, con atención de calidad, sugerencias recomendadas, para cumplir con el compromiso adquirido de servicio al cliente con responsabilidad social.

## 1.6 Visión

SILVAGRO S.A pretende ser una empresa de prestigio en la importación y comercialización de insumos agrícolas; basándose en una clara y sólida estructura organizacional con un continuo crecimiento y diversificación. Siendo unos de los líderes a nivel nacional enfocados al buen servicio, calidad, precio y excelentes relaciones con para mantener el bienestar de sus colaboradores.

## 1.7 Valores

**Honestidad:** Expresarse o comunicarse con sinceridad y transparencia. Abiertos a recibir comentarios. Ser íntegros y comprometidos.

**Responsabilidad:** Ser responsables en los distintos ámbitos laborales, para así cumplir con los objetivos y metas empresariales. Ser comprometidos.

**Respeto:** Respetar las distintas identidades culturales y la forma de pensar de cada persona.

**Trabajo en equipo:** Trabajar en conjunto, resolviendo las diferencias, estar dispuestos a llevar un ambiente de armonía y tolerancia, para cumplir con las metas y los objetivos de la empresa.

## 1.8 Objetivos Empresariales

A continuación, se detallan los 6 principales objetivos que SILVAGRO S.A tiene como empresa:

- Promover la participación de la empresa siendo un referente del sector Agro-empresarial, con la oferta directa de sus productos en el mercado.
- Incentivar el intercambio de conocimientos agrícolas y avances con sus colaboradores para que el ambiente laboral este enriquecido de mucha experiencia al momento de ofrecerlo al cliente.

- Impulsar estrategias de mercado que permitan a SILVAGRO S.A tener presencialidad en más partes del país, con la comercialización de los insumos agrícolas.
- Aumentar el nivel de ventas estipulado en un 25% al finalizar cada año.
- Establecer una inclinación de consumo rentable y amigable con el medio ambiente a través de los productos comercializados.
- Mejorar la estrategia de fidelización de los clientes a través de canales online donde se creen vínculos de cercanía entre los clientes y productos.

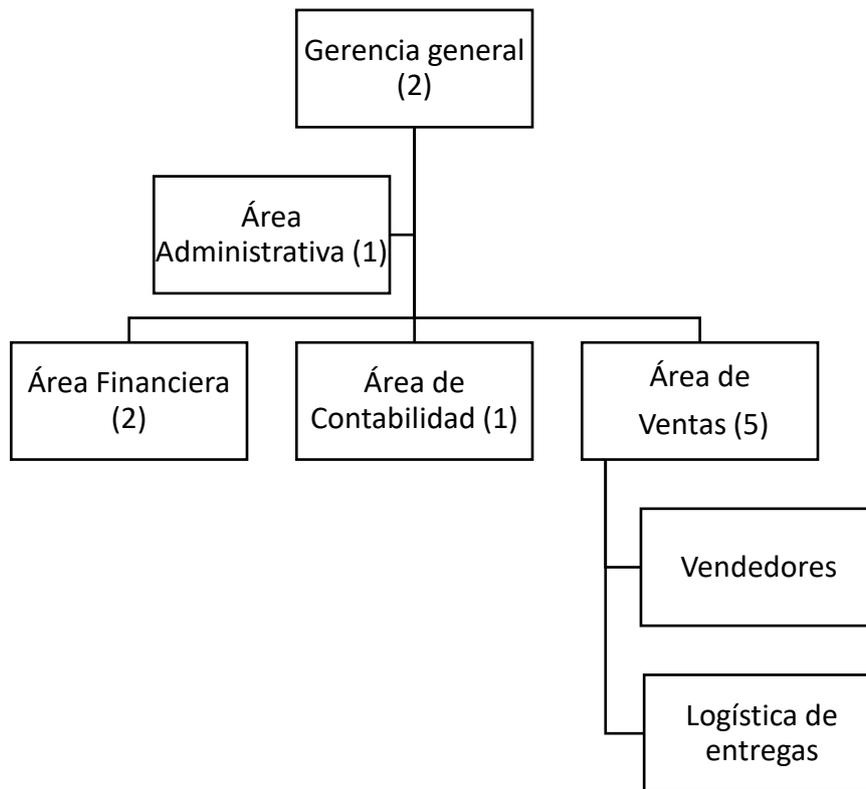
## **1.9 Estructura Organizacional**

Toda organización debe de contener una estructura organizacional concreta sea dada de manera formal o informal. Dentro de la misma se encuentran definidas todos los cargos y responsabilidades conformes a un enfoque específico dentro del organigrama. La empresa que mantiene una clara estructura organizacional tiene una ventaja frente a las otras, debido que ya tienen conocimiento de la cantidad de recurso humano que solicitan para desarrollar cada una de las actividades que conlleva la organización, además de tener parametrizados las obligaciones de cada área o proceso incluso el área gerencial, con el fin de lograr que la empresa sea más eficaz y fructuosa desempeñando los objetivos de esta.

A continuación de muestra la conformación del organigrama de empresa SILVAGRO S.A:

**Figura 9.**

*Organigrama de la empresa SILVAGRO S.A*



*Nota:* Elaboración propia. A la fecha actual de enero del 2022, SILVAGRO S.A. cuenta con alrededor de 11 colaboradores distribuidos en las distintas áreas.

### **1.9.1 Gerencia General**

Aquí se ubica la máxima autoridad de la compañía SILVAGRO S.A, donde se encargan de dirigir y organizar los recursos de la entidad. Se definen ideas y estrategias de corto, medio y largo plazo, que fomentan a la empresa a seguir creciendo dentro del mercado agrícola, adicional de otras actividades. Su más grande objetivo es guiar a sus colaboradores una optimización de recursos en un tiempo fijado para poder medir la productividad de estos, y en base a sus resultados se generan los incentivos que ayuden a generar una mejor estructura organizacional.

### **1.9.2 Área Administrativa**

Dentro de esta área pasan todos las aprobaciones financieras y administrativas de la empresa SILVAGRO S.A para poder llevar a cabo un proyecto, además reciben correos de proveedores por nuevos contratos y visualización de nuevos clientes

potenciales para poder considerar contratos más grandes. Por otro lado, también verifican que todos los documentos que lleguen a la organización cumplan con las especificaciones requeridas para su aceptación, ya sea mediante de una firma o un sello.

### **1.9.3 Área Financiera**

Esta área cumple un rol muy importante dentro de la organización, debido que es la encargada de ocuparse de las responsabilidades económicas de SILVAGRO S.A, siendo su principal función realizar los pagos a los que está obligada la propia empresa durante todo el año. Por otro lado, mensualmente son los encargados de mostrar las cifras de la empresa y la situación en la que la misma se encuentra. Según lo mencionado proceden hacer la planificación y elaboración de presupuestos para el mes siguiente para que haya una organizada gestión de la inversión y de financiación.

### **1.9.4 Área de Contabilidad**

Esta área se basa en las operaciones más contables de la empresa, trabajando en conjunto con el área financiera con todos los importes sean acordes y correctos para las cuentas apropiadas y en el periodo correspondiente. De la misma manera toman su tiempo revisan que se produzcan los estados financieros requeridos por las medidas legales y por las necesidades de la gerencia general. Adicional de darle seguimiento a los clientes por la retención de la fuente y el cobro de la cartera mensual.

### **1.9.5 Área de Ventas**

El área de ventas puede describirse como el corazón de la empresa SILVAGRO S.A debido que, con un buen manejo de esta organización se puede seguir al mismo ritmo de la competencia dentro del mercado agrícola. De manera que esta área da la fuerza motriz que promueve las tácticas comerciales, para poder seguir haciendo crecer la marca con un ritmo de producción estratégico aplicado en los clientes.

### **1.9.6 Vendedores**

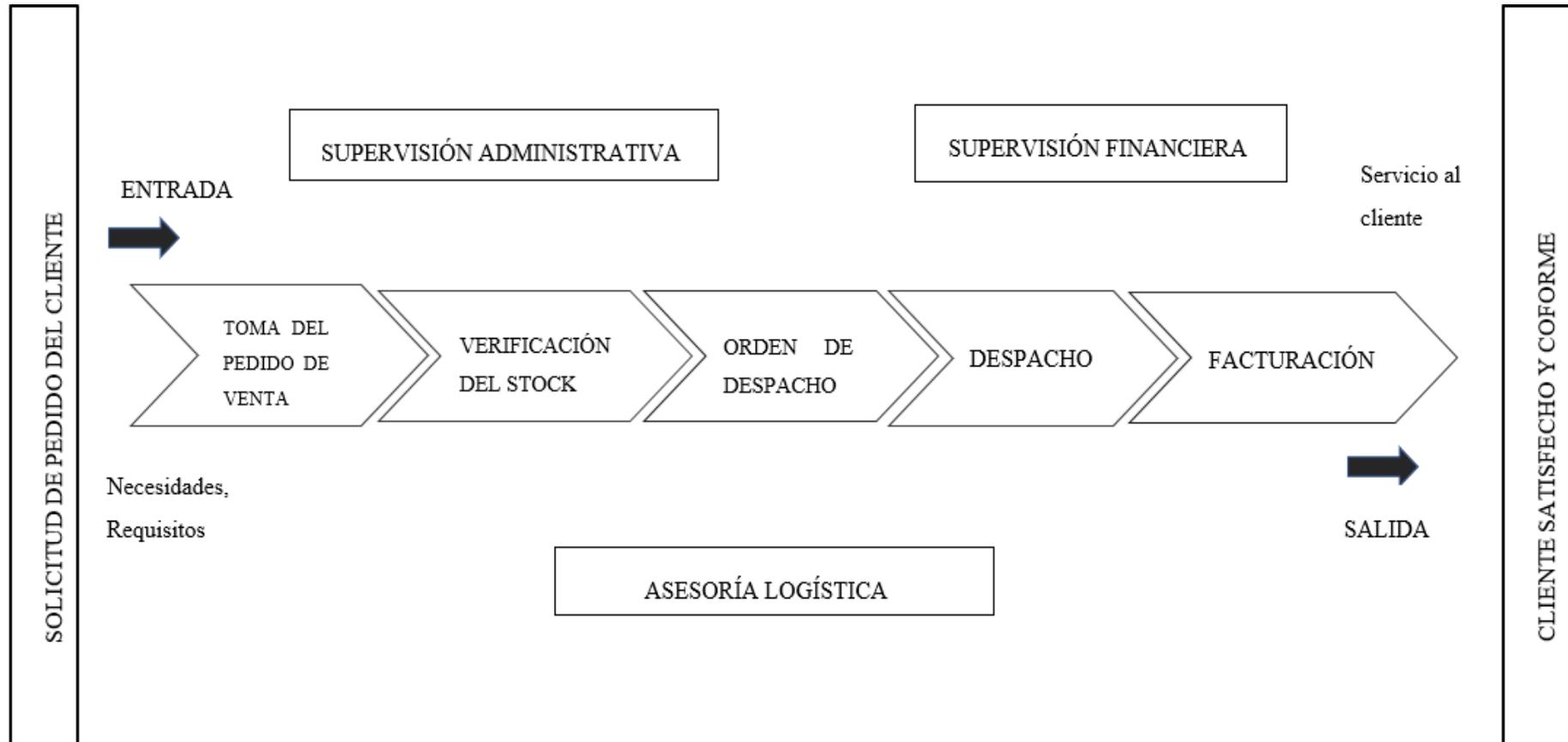
Ellos forman parte esencial del área de ventas, son los que mantienen contacto directamente con los clientes y a su vez son la imagen de la empresa la cual es la encargada de prestar un buen servicio al momento de ver un pedido de venta.

### **1.9.7 Logística de entregas**

Son transportistas que forman parte importante también del área de ventas como un soporte de entregas a los clientes que requieren de pedidos más grandes y se encuentran en localidades lejanas al local comercial, por ello siempre están en contacto con las solicitudes o requerimientos de los vendedores, para ponerse luego en ruta todos los días y realizar entregas hacia la localidad del consumidor final.

**Figura 10.**

Análisis e identificación de las actividades primarias del negocio (Cadena de Valor)



*Nota:* Elaboración propia

### **1.10 Proceso Productivo del Negocio**

El proceso de las actividades de SILVAGRO S.A comienza con la solicitud del pedido del cliente, donde los vendedores encargados verifican que toda la orden de compra se encuentre acorde a los requisitos y necesidades del consumidor, para posteriormente poder ingresar estos datos al sistema. Por otro lado, el mensaje ya es enviado y receptado al área de ventas que es la encargada de verificar nuevamente el pedido de venta.

Así mismo el área de ventas a través del sistema cercioran que los productos pedidos se encuentren dentro del stock del almacén, para proceder con la orden de despacho de estos. Si no se encuentran en stock proceden hacer una observación y mandan un informe al área de supervisión, en este caso el área de administrativa para que puedan tomar en cuenta que tipo de productos deben contar con un re-stock, ya sea de forma inmediata o planificación del mes siguiente. En cambio, si todos los productos solicitados se encuentran listos en almacén para entregar, se da la orden por parte de ventas para que los vendedores puedan despachar el pedido de venta y el departamento logístico haga su trabajo.

Un punto importante para considerar al momento del despacho es que en algunas ocasiones el cliente no va a estar físicamente en el almacén para receptar su orden de comprar, por lo contrario, deciden que sean entregados en sus instalaciones debido que van a ser usados de inmediato en sus cultivos. Aquí es donde el transportista tiene el protagonismo, que por lo general suelen ser los vendedores de la cuenta. Ellos se encargan de llevar en conjunto con la carga la guía de remisión hacia el cliente, para que cuando estos recepten el pedido de venta y verifiquen que ha llegado todo lo que han solicitado, procedan a firmar la misma.

Ya con todas las rutas culminadas en el día, los transportistas llegan con las guías de remisión respectivas con las firmas, para que el área administrativa proceda a realizar la facturación por cada orden de compra entregada, donde posteriormente son enviadas a los correos de los clientes de forma escaneada, además de tener la opción de retirar la factura en físico al día siguiente. Existen ocasiones también donde el cliente requiere que la entrega de los productos sea en conjunto con la guía de remisión y la factura respectiva.

### **1.11 Comercialización y Ventas**

Como modelo comercial se reconocen 2 canales para ofertar los productos de SILVAGRO S.A. El primero de ellos es la venta dentro del local comercial ubicado en El recinto Tres Postes se encuentra ubicado al noroeste de la provincia del Guayas entre los cantones San Jacinto de Yaguachi y Alfredo Baquerizo Moreno. Además, se encuentran la modalidad de entrega hacia la localidad del cliente, solicitándolo a través del número de vendedor de contacto designado o escribiendo al correo corporativo de la empresa.

Hay que reconocer que el costo logístico de la entrega hacia la dirección del cliente ya está incluido dentro de la solicitud de orden de compra, para que no haya ningún percance en el transcurso del pedido. Se considera además como principal objetivo las relaciones comerciales establecidas con el cliente al final de la venta.

### **1.12 Servicio Post – Ventas**

SILVAGRO S.A maneja de forma periódica la ejecución de formularios de satisfacción al cliente, mediante llamada telefónica con el vendedor de cada cuenta asignada. Estos tienen como principal objetivo escuchar la retroalimentación de los clientes hacia la empresa y como ha sido su trato hasta ahora, ellos tienen la oportunidad de calificar diferentes ámbitos del negocio, a su vez también pueden realizar recomendaciones sobre algún requisito adicional de los productos o servicio desean adquirir más adelante por los colaboradores.

Es necesario recalcar también que de forma anual para épocas festivas de fin de año la empresa SILVAGRO S.A obsequia souvenirs a los clientes con los que ha tenido más interacción comercial todo el año, así mismo los clientes pueden obtener descuentos adicionales por el volumen de compra adquirido o la buena relación establecida con la empresa.

## **1.13 Descripción y detalle del producto**

### **1.13.1 Fertilizantes orgánicos**

Los abonos orgánicos provienen de origen vegetal o animal. Son ideales para brindar una solución a los cultivos en el momento de mayor proporcionando los nutrientes en las proporciones adecuadas. También funcionan como un tratamiento para los suelos, pues ayuda a recuperar su capacidad para retener el agua y los nutrientes.

La empresa cuenta con variedad de insumos agrícolas, a continuación, se detallan los tipos de insumos agrícolas que más produce y comercializa la empresa agrícola SILVAGRO S.A.:

### **1.13.2 Fertilizantes Foliare:**

Este tipo de fertilizantes se obtienen de la empresa química SAGAL S.A., el abono foliar es un producto fertilizante que se aplica en las plantas específicamente en las hojas, que sirve para complementar los abonos que ayudan a la fertilización en el suelo y los elaborados por la propia planta. Estas aplicaciones foliares se usan para cubrir una inmediata necesidad de nutrición, o donde las condiciones del suelo no disponen de los nutrientes necesarios.

El abono foliar permite resolver insuficiencias del suelo que normalmente sobrellevarían una mayor dificultad o tiempo de espera. También facilita corregir de manera rápida la escasez de nutrientes y otros elementos necesarios en la planta. Este componente al pulverizarse sobre el cultivo hace que su absorción mucho más rápida que la de otros tipos de abonos y fertilizantes. Además, tiene un efecto rápido, por lo que puede ser utilizado para apresurar etapas concretas del cultivo como la floración, el cuajado, el engorde o la maduración.

Entre los productos que son comercializados por la empresa se encuentran:

## **Sagasul (Azufre Foable Seco)**

### **Figura 11.**

*SAGASUL*



*Nota:* Extraído de ficha técnica empresa química SAGAL S.A.

Sagasul es un fertilizante especial que además de nutrir ayuda en cultivos con enfermedades fungosas e infestaciones de ácaros. Gracias a su formulación única de con la tecnología todas sus partículas permanecen en completa suspensión y sin formar grumos evitando el taponamiento de boquillas y permitiendo así su uniforme aplicación

## **Nutri humus 90**

### **Figura 12.**

*NUTRI HUMUS 90*



*Nota:* Extraído de ficha técnica empresa química SAGAL S.A.

Son cristales ultra solubles que contienen la mayor concentración y alta pureza del ácido húmico. Los elementos activos que lo componen son ácidos húmicos y ácidos fúlvicos 100% asimilables. Su uso induce el desarrollo del sistema radicular, crecimiento y rendimiento de la planta; aumenta el nivel de materia orgánica, la floculación, textura, aumenta el intercambio iónico y por lo tanto la fertilidad de los suelos además de suministrar potasio de inmediata asimilación y liberar otros nutrientes en el suelo.

## **ALGAMAR**

ALGAMAR es un nutriente 100% orgánico hecho a base de extractos de algas marinas está formado por tres tipos distintas de algas marinas: Sargassum rica es ácido algínico, laminaria rica en micronutrientes y Ascophyllum nodosum rica en hormonas naturales y materia orgánica.

La especial composición de ALGAMAR, proporciona una reserva natural de nutrientes, aminoácidos y carbohidratos, que incrementan el rendimiento, calidad y vigor de los cultivos.

### **1.13.3 Fertilizantes Edáficos**

Este tipo de fertilizantes se aplican directamente al suelo, la empresa los obtiene directamente de la organización Fermagri. Se caracterizan por mejorar la resistencia a enfermedades de las plantas y ayuda a tolerar períodos de sequía.

Los principales productos comercializados son:

### **Figura 13.**

#### *UREA*



*Nota:* Extraído de Ficha Técnica empresa química Fermagri

Urea es un fertilizante granulado que aporta nitrógeno en forma ureica. Tiene una alta concentración, además debido al nitrógeno, es esencial para la síntesis de la clorofila y por ende está involucrado con los procesos fotosintéticos, estando directamente relacionado con el crecimiento y desarrollo de la planta. (Fermagri , 2021).

#### **Sulfato de amonio**

### **Figura 14.**

#### *SULFATO DE AMONIO*



*Nota:* Extraído de Ficha Técnica empresa química Fermagri

Es un fertilizante químico que, además de cubrir las necesidades de nitrógeno, también puede aumentar la solubilidad de fósforo en suelos. El nitrógeno y el azufre tienen una relación muy estrecha en el papel nutricional de la planta, esto se debe a que ambos

nutrientes son constituyentes de las proteínas y están asociados con la formación de la clorofila, la cual es responsable de los procesos fotosintéticos (Fermagri , 2021).

### **Solumop (mureato de potasio)**

#### **Figura 15.**

*SOLUMOP*



*Nota:* Extraído de ficha técnica empresa Fermagri

Es un fertilizante simple altamente concentrado que contiene 60 %  $K_2O$ , desarrollado especialmente con una rápida y alta solubilidad para ser usado como fertilizante líquido en sistemas de riego tecnificado en cultivos tolerantes al cloro. SOLUMOP se disuelve rápidamente al agitarse y no deja residuos. Se puede utilizar en cualquier tipo de suelo (Fermagri , 2021).

#### **1.13.4 Fertilizantes compuestos inorgánicos**

Los fertilizantes inorgánicos son producidos de forma artificial, poseen una porción de macronutrientes necesarios que específicamente atienden necesidades concretas de los cultivos.

Proporcionan una solución eficaz y rápida, su absorción es fácil y funciona con la misma efectividad independientemente del clima que se presente.

Entre los productos que comercializa la empresa, se encuentran:

### 1.13.5 Herbicidas

Los herbicidas sirven para combatir la maleza en los sembradíos y las plantas que roban los nutrientes de los cultivos. El uso de herbicidas hace eficaz el crecimiento de las plantas contribuyendo con nutrientes específicos que necesiten las mismas.

Estos herbicidas se obtienen de la empresa SOLAGRO, entre estos se encuentran:

#### **Ausato**

#### **Figura 16.**

#### *AUSATO*



*Nota:* Extraído de ficha técnica empresa SOLAGRO

AUSATO es un herbicida sistémico no selectivo, residual de amplio espectro y control duradero sobre prácticamente todas las malezas ciperáceas y de hoja ancha tanto anual como perennes. Es un herbicida no selectivo, sistemático, que es absorbido vía foliar con una rápida traslocación a través de la planta. Se inactiva al contacto con el suelo. Su principal ingrediente activo es el glifosato (Solagro , 2019).

**Figura 17.**  
*BORRATOR*



*Nota:* Extraído de ficha técnica empresa SOLAGRO

BORRATOR es un herbicida de contacto que una vez aplicado, rápidamente forma peróxido de hidrógeno ( $H_2O_2$ ) en el interior de las células, el mismo que destruye a los cloroplastos y a las membranas celulares antes de ocasionar la muerte del área verde de los vegetales. Su principal ingrediente activo es el paraquat (Solagro , 2019).

### **Solamina**

**Figura 18.**  
*SOLAMINA*



*Nota:* Extraído de ficha técnica empresa SOLAGRO

SOLAMINA es un herbicida sistémico, que penetra rápidamente en las malezas por medio de tallos y hojas, para luego ser translocado hacia los puntos de crecimiento, restringiendo la división y elongación celular normal, en los tejidos más maduros induce una división celular anormal. Su principal componente es amina (Solagro , 2019).

### 1.13.6 Fungicidas

Son sustancias cuyo rol es prevenir y eliminar hongos, moho, enfermedades y pestes que afectan a las plantas. Estos fungicidas se obtienen de la empresa Del Monte.

### 1.13.7 Nematicidas

Los nematicidas son un tipo de plaguicida químico que sirven específicamente para eliminar nematodos que parasitan a las plantas. Estos nematicidas son obtenidos directamente de la empresa Del Monte.

## 1.14 Productos elaborados por SILVAGRO S.A.

### Ferti-azul

#### Figura 19.

#### *FERTI-AZUL*



*Nota:* Extraído de ficha técnica empresa SILVAGRO S.A.

Ferti-Azul es un fertilizante granulado compuesto por un alto contenido de NPK y nutrientes esenciales e indispensables en la etapa de producción de cualquier cultivo. También su contenido de microelementos como el magnesio, ayudan en el proceso de la clorofila y es de mucha importancia durante el proceso fotosintético.

### **Sulfato de calcio granulado**

**Figura 20.**

*FERTI-CAL*



*Nota:* Extraído de ficha técnica empresa SILVAGRO S.A.

El sulfato de calcio es un compuesto mineral de origen natural que mejora la estructura del suelo permitiendo una mayor tasa de infiltración que posibilita un aprovechamiento más eficiente del recurso agua. Al mismo tiempo aporta más nutrientes esenciales para el correcto desarrollo de cualquier tipo de cultivo actuando como fertilizante, también contiene azufre, elemento esencial para el desarrollo de cualquier vegetal.

## Enmienda granulada para suelos a base de materia orgánica

Figura 21.

*FERTI-MIENDA*



*Nota:* Extraído de ficha técnica empresa SILVAGRO S.A.

Fertmienda es un fertilizante orgánico que son aplicados en áreas destinadas para la siembra, con la finalidad de aumentar considerablemente las propiedades nutritivas y minerales de los suelos. Aportando grandes cantidades de sustancias que ayudarán a transformar su composición, elevando la actividad microbiana necesaria para una excelente producción.

## Acondicionador de suelos granulado

Figura 22.

*FERTI-REGULADOR*



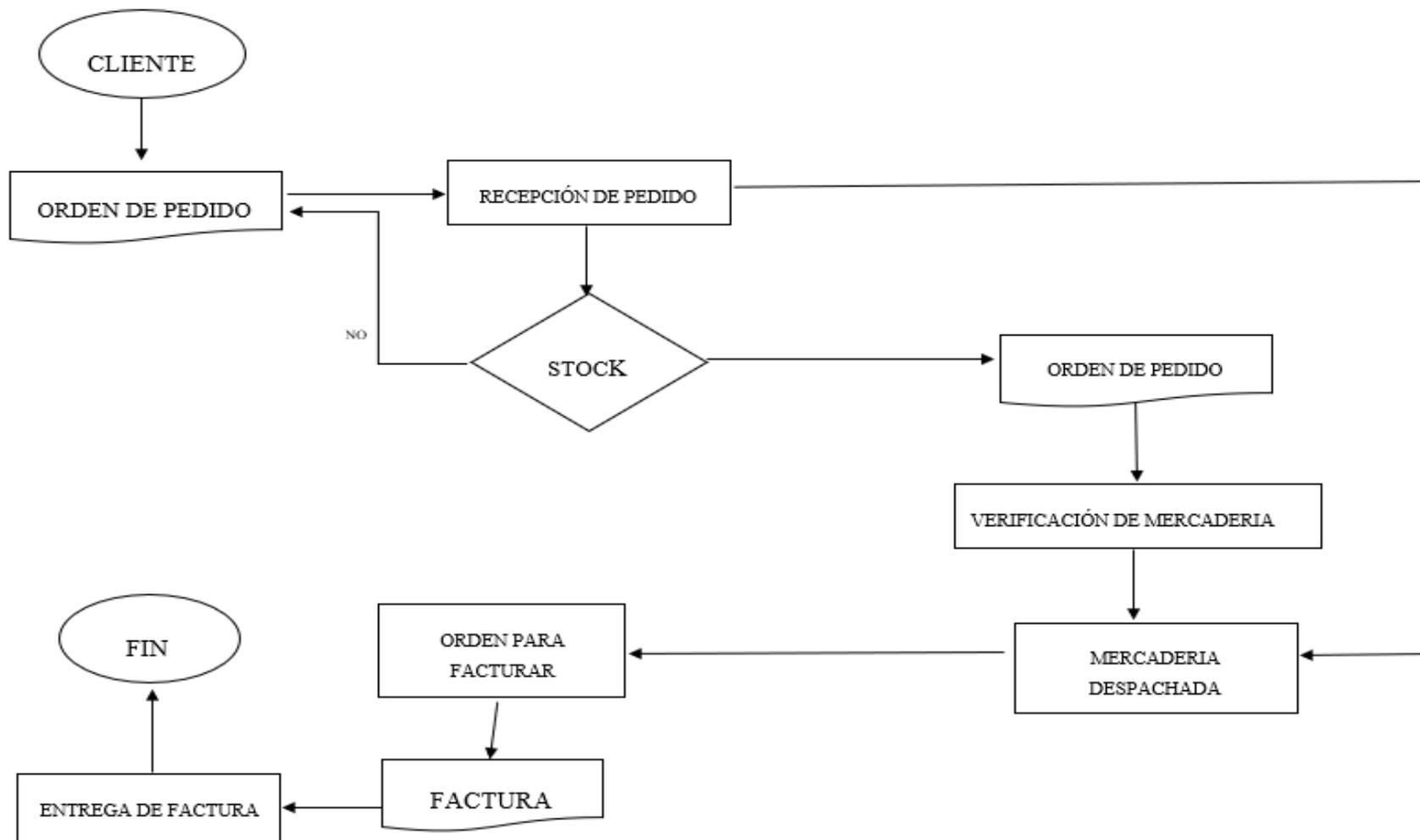
*Nota:* Extraído de ficha técnica empresa SILVAGRO S.A.

Ferti-Regulador es un acondicionador de suelos ácidos que permite el desbloqueo de macro y microelementos mejorando su actividad en los cultivos. Reduce la toxicidad de hierro, aluminio y sodio, aportando calcio y azufre, dos elementos esenciales en el desarrollo de todo cultivo.

### **1.15 Proceso de prestación de servicio o productos**

**Figura 23.**

*Proceso de prestación de servicio o producto*



**Nota:** Elaboración propia

A través del flujograma de la empresa SILVAGRO S.A., se puede observar y detallar el manejo de sus procesos al realizar ventas. Como primer punto se observa la llegada o comunicación con el cliente para que luego el mismo realice su orden del pedido de que desea con la persona encargada, luego se receipta el pedido y se verifica que el producto requerido por el cliente esté disponible en la compañía, en el caso de no estar disponible, el cliente tendrá que volver a comunicarse con el encargado de realizar la orden de pedidos para verificar si el producto estuviera disponible después. En el caso de que el producto si esté disponible, luego de la recepción del pedido se procedería directamente a despachar la mercadería solicitada, para así generar la orden de factura y emitir la misma que luego será entregada al cliente para con esto terminar el proceso.

### 1.16 Determinación de la capacidad instalada del negocio

#### 1.17

<b>TRANSPORTE LOGÍSTICO</b>	<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>	<b>GERENCIA GENERAL</b>
<b>PRODUCCIÓN/BODEGA</b>		<b>ÁREA ADMINISTRATIVA</b>
		<b>ÁREA CONTABLE</b>

### Transporte Logístico

En esta área se movilizan los productos de modo que las misma llegue al consumidor final protegiendo el estado de esta, asegurándose de cumplir con los tiempos de entrega y que los insumos agrícolas lleguen en buenas condiciones para así promover la satisfacción del cliente. Actualmente la empresa cuenta con 3 camionetas para el transporte de los

pedidos, los cuales se utilizan también para realizar el transporte de la materia prima al negocio para la elaboración de los insumos agrícolas.

### **Servicio al cliente**

En esta área la principal función es atender a los clientes de la empresa no solo en el proceso de compras y ventas sino también resolviendo cualquier tipo de dudas con respecto a los productos comercializados. También se encarga de relacionarse con los clientes brindándoles un servicio de calidad con el propósito de que el consumidor adquiera el insumo en el momento y lugar adecuado y que sepa el uso correcto del mismo. Para el funcionamiento de esta área la empresa posee equipos de cómputo (3) para la comunicación con los clientes a través de los mismos.

### **Área de Producción/Bodega**

En el área de producción y bodega se lleva a cabo la elaboración de los insumos agrícolas y así mismo es el lugar de mantenimiento y en donde permanecen los productos desde el momento en que llegan a la empresa hasta cuando salen. Se utilizan pallets para el movimiento de los productos pesados, también la materia prima necesaria para empacar los insumos agrícolas.

### **Gerencia General**

Se encarga principalmente de llevar el orden en la empresa a través de planificación y supervisión de las actividades realizadas en cada departamento, también de tomar decisiones importantes que sean críticas en la empresa.

### **Área Administrativa**

En esta área, se gestionan las compras, los traslados, se elaboran planes de ventas, se mantienen actualizados los documentos de información y se controla el proceso de remuneración de los empleados.

## **Área Contable**

Esta área se encarga de establecer la suma de los bienes, deudas y el patrimonio de la organización. También se encarga de llevar el control de los ingresos y de los egresos. Otra función que realiza es determinar en cada fin del período contable las utilidades y las pérdidas que haya sufrido la empresa. Lleva también un orden en la información económica y financiera. Por último, se asegura de que la información requerida por los clientes, bancos y gobierno esté en orden y actualizada.

En las áreas gerencia general, área administrativa y contable se toman en cuenta los 3 equipos de cómputo (dentro de estos se encuentran los sistemas contables y de información para administrar base de datos, pedidos, etc...), escritorios, los muebles de oficina e impresoras (3) para el desempeño de la empresa.

## **CAPÍTULO 3**

### **1.18 Segmentación de clientes**

Mañez (2019) hace referencia que la segmentación de mercado o los segmentos de mercados es un concepto relacionado con el marketing estratégico y con el público objetivo de una empresa. Todas aquellas empresas que quieran diferenciarse en un entorno tan competitivo como en el que vivimos deben de conocer perfectamente su nicho de mercado.

Los clientes que mantiene SILVAGRO S.A están segmentados en dos formas: aquellos que se acercan al local comercial a adquirir los insumos agrícolas o fertilizantes que necesitan en el momento y quienes prefieren hacer su orden de compra bajo pedido mediante un ejecutivo comercial de la empresa, de esta manera podrá llegar lo solicitado hacia sus instalaciones. Después de mencionar las dos variantes que se emplea para la segmentación de sus clientes, hay que tomar en cuenta que gran porcentaje de esta pertenece a la segunda forma, debido que por lo general los consumidores finales son agricultores que se encuentran dentro de sus haciendas u fincas aledañas a las zonas comerciales. En el caso de las personas que se acercan hacia el local de SILVAGRO es siempre para evaluar precios y productos que mantienen por lo que siempre llevan muestras, en general terminan siendo en su mayoría clientes muy satisfechos por la calidad del producto.

Dentro del grupo de clientes a considerar se encuentran las personas adultas en su mayoría agricultores desde 25 hasta 50 años, como un mercado meta ya definido. Se considera este grupo tomando como referencia al estudio realizado por AGRO Marketing Bialar (20219) donde explican que el concepto segmento de mercado hace referencia a un subgrupo de agricultores o ganaderos, es decir clientes, que poseen una o más características en común que comienzan a ejercer su administración a temprana edad, mismos que tienen una necesidad similar, y se puede ofrecer una solución con tus productos o servicios.

### **1.19 Planificación de Estrategias a largo plazo para la fidelización de clientes**

Zapata (2016) señala que actualmente el mundo cada día es más competitivo, son las ideas las que marcarán la diferencia. Ideas que nos abrirán las puertas empresariales, con una

mirada basada en el constante mejoramiento y equilibrio entre los objetivos de la empresa y los del cliente. Es en este sentido que la incorporación de nuevas estrategias, requerirán nuevas responsabilidades, que serán basadas en brindar soluciones con resultados positivos y significativos.

Por lo tanto, después de lo mencionado SILVAGRO S.A plantea lo siguiente:

- Diversificar la oferta de productos que mantiene el negocio actualmente para que los clientes tengan acceso a mayores opciones y en su mayoría orgánicos para el mercado.
- Trazar un plan para extender el negocio más allá de la región costa del Ecuador, trasladarse también a la sierra con puntos estratégicos donde los clientes no deban movilizarse tanto para acceder a los productos del negocio.
- Forjar alianzas con los clientes por medio de contratos especiales por compras frecuentes, que les permita garantizar lasos extensos con la empresa y establecer descuentos de por medio.
- Manejar relaciones públicas con otras marcas de fertilizantes reconocidas que le permita a la empresa ser más valiosa y reconocida en el mercado, dándole así mucha más confianza a sus clientes en el momento de la compra.
- Crear y diseñar una página web que le permita a los consumidores visualizar de forma más rápida la línea de productos agrícolas con los que cuenta la empresa y poder hacer sus pedidos de forma online con la asistencia de algún ejecutivo comercial de SILVAGRO S.A.

## **1.20 Marketing Mix**

Según Figueroa, Toala & Quiñonez (2020) el marketing mix es el conjunto de herramientas y variables necesarias en una organización para cumplir con los objetivos establecidos tanto de la empresa como de su público objetivo. En este marketing se plantean cuatro componentes específicos (producto, precio, distribución y promoción) con el fin de hallar una oferta de productos y servicios que aumente el nivel de satisfacción del comprador y genere utilidades para la empresa. Para esto las empresas deben de desarrollar un estudio de mercado.

### 1.20.1 Producto

Dentro de los productos que se comercializan en SILVAGRO S.A. se encuentran fertilizantes orgánicos e inorgánicos, fungicidas y Nematicidas. Los fertilizantes orgánicos incluyen fertilizantes foliares y fertilizantes edáficos. Los fertilizantes inorgánicos incluyen los herbicidas. Cada producto cuenta con distintos componentes que cumplen funciones específicas, por lo que los clientes cuentan con variedad de productos que ayudarán a solucionar problemas o a mejorar los cultivos.

### 1.20.2 Precio

La determinación del precio en cuanto a productos que se comercializan está estipulada por las empresas creadoras de los mismos, la variación de este dependerá mucho del alza de precios por períodos y el costo de importación de los mismos. Con respecto a los productos realizados con mezclas, el precio dependerá del costo para producir los mismos.

#### Tabla 1.

*Costo y precio de productos comercializados por SILVAGRO S.A.*

PRODUCTO	PRECIO	COSTO
Sagasul	\$8.40	\$5.88
Nutrihumus	\$5.00	\$3.50
Urea	\$56.00	\$39.20
Sulfato de amonio	\$30.00	\$21.00
Solumop	\$35.00	\$24.50
Ausato	\$36.00	\$25.20
Borrator	\$42.00	\$29.40
Solamina	\$25.00	\$17.50

*Nota:* Elaboración propia

#### Tabla 2.

*Costo y precio de los productos producidos por SILVAGRO S.A.*

PRODUCTO	PRECIO	COSTO
Ferti-Azul	\$22.00	\$15.40

Ferti-Cal	\$23.00	\$16.10
Ferti-Mienda	\$24.50	\$17.15
Ferti-Regulador	\$25.00	\$17.50

*Nota:* Elaboración propia

### **1.20.3 Plaza**

SILVAGRO S.A. se encuentra ubicada en Mapasingue, mismo lugar en el que se encuentra la oficina y la zona de producción y comercialización de los productos. Para comodidad del cliente, se cuenta con el área de transporte, por lo que no es necesaria la movilización de los mimos hacia la empresa, ya que el producto puede ser transportado al lugar requerido. Así mismo, la atención para obtener información sobre los productos puede ser realizada a distancia (llamadas). También los asesores comerciales visitarían las instalaciones del cliente para mantener una relación frecuente con el mismo.

### **1.20.4 Promoción**

Actualmente se realizan visitas de asesores comerciales a los clientes, se realizan también llamadas de prospectos, además se entregan catálogos de los productos. A nivel de marketing digital, se buscará promocionar la imagen de la empresa a través de sitios web con la información de cada producto y con el espacio respectivo para la comunicación entre los empleados y los clientes. También se realizará publicidad pagada en redes sociales.

### **1.21 Consumidor Satisfecho**

El objetivo de SILVAGRO S.A. es que sus insumos agrícolas satisfagan las necesidades de los clientes con respecto a su negocio. Es por esto que se centra en comercializar productos de muy buena calidad que han sido analizados, basándose en opiniones y resultados al momento de ser empleados en cultivos. Cada producto posee características específicas y para distintas necesidades, ya sea en cultivos de frutas o flores. Además de la calidad del producto, resaltar el servicio al cliente, no solo con la buena atención al mismo, sino también a través de entregas en tiempo estipulado.

Para cerciorarse de la calidad del producto y servicio, se realizarán formularios, de manera que se mantenga un registro de la satisfacción de los clientes. También se generará un correo específico para quejas, inconvenientes, opiniones y sugerencias que los clientes tengan. Todo esto para mejorar la calidad del servicio, planificar soluciones en caso de ser necesarias y aprovechar oportunidades que probablemente no han sido tomadas en cuenta.

### **1.22 Costo Por Satisfacer**

Los costos en las empresas cumplen un rol indispensable ya que, a través de estos, se determina el resultado de ganancia o pérdida con respecto a las operaciones realizadas en una organización, además es una herramienta que sirve para la toma de decisiones.

Ecuador al ser un país que económicamente depende mucho de sus productos agrícolas, se encuentran un gran número de empresas dedicadas a la misma rama de negocio. Por lo que la disponibilidad de los insumos agrícolas que la empresa SILVAGRO S.A. posee, se podrían encontrar a la venta en distintas organizaciones, existe alta competitividad. Además de esto, el costo de importación de productos agrícolas varía. Se deberá mantener estrategias que ayuden a sobrellevar el alza de precios. Posterior a la pandemia, la recuperación del costo de productos comercializados es difícil debido a márgenes bajos, lo que da como resultado que el costo tenga una representación elevada a comparación del precio.

### **1.23 Comodidad del cliente**

Para comodidad del cliente, la empresa cuenta con su servicio de transporte de productos. En el caso de que el cliente prefiera retirarlos, también se cuenta con esa facilidad, se puede acercar a la organización y solicitarlos.

Facilidades para realizar el pago del producto, se le otorga al cliente un plazo de crédito al llegar a cierto monto en compras, en general el 30% de anticipo y 70% de crédito a noventa días al término de cosecha de agricultores. A aquellos clientes fieles se les otorga diferentes condiciones crediticias a través de contratos.

## **1.24 Plan de mejora**

### **1.24.1 Antecedentes**

Según Gómez, Zuluaga, Ceballos & Palacio (2019), la gestión de la cadena de suministro se basa en llevar a cabo la realización de procesos logísticos dentro de una organización en donde están incluidos los proveedores, productores, distribuidores y clientes. Se enfoca en satisfacer las necesidades de los consumidores generando un valor agregado al producto de manera que impulse el uso eficiente de los recursos.

El buen desarrollo de la cadena de suministro se ve reflejado en la rentabilidad y productividad de la empresa, también en cómo percibe el cliente la satisfacción por el producto o servicio y la atención brindada al mismo. La cadena de suministro demanda una planeación entre los factores y actores que la conforman, todo con el fin de cumplir con las necesidades que el mercado solicita, se pone como prioridad las necesidades del cliente.

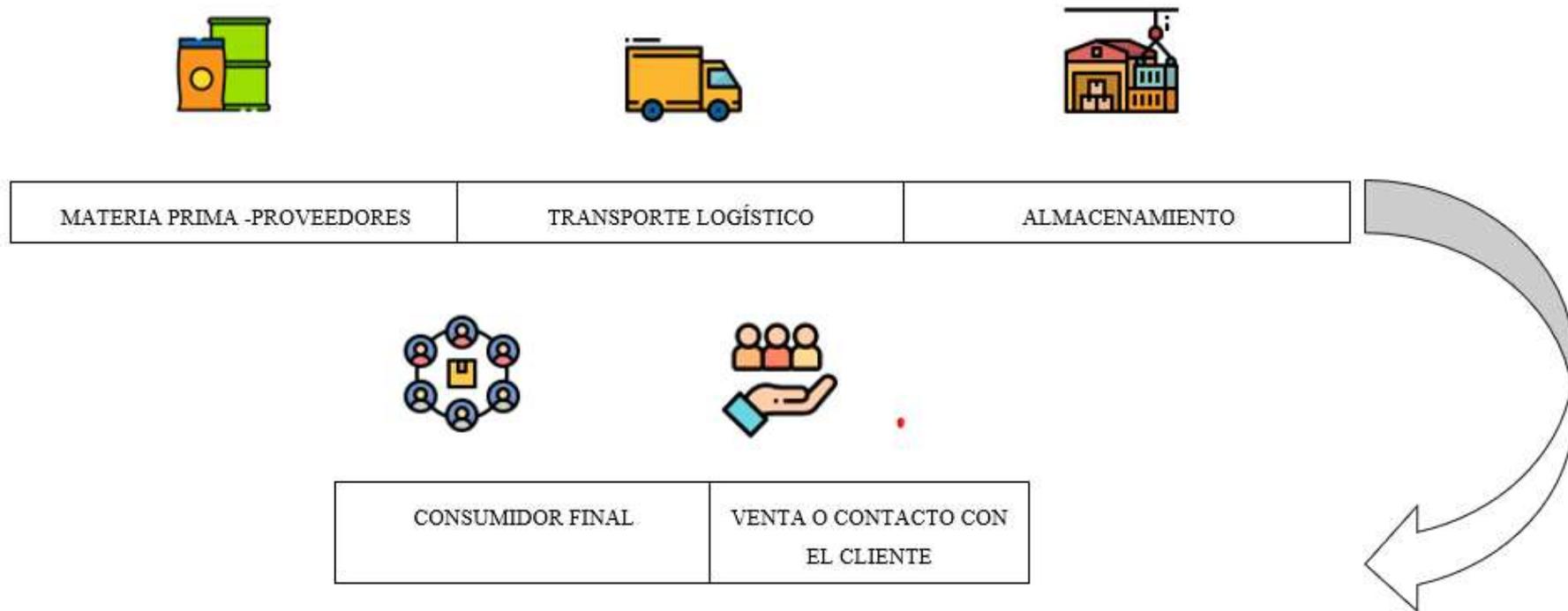
La gestión de la cadena de suministro todavía se considera importante fuente de ventaja competitiva. Un objetivo importante de SCM tiene siempre ha estado construyendo nuevas capacidades de las empresas participantes que les permitirá tener una ventaja sobre sus competidores (Asthana, 2018).

De acuerdo con Min, Zacharia & Smith (2019), el propósito que tiene la cadena de suministro se enfoca en crear valor para el cliente. Este enfoque se convierte en un impulsor para mejorar los procesos de la misma. Es por esto que las empresas actualmente se centran en responder a todo tipo de cambios constantes tanto en los requerimientos de los clientes como de los avances en las áreas de la cadena de suministro, para así evolucionar conforme al mercado.

### **1.24.2 Cadena de suministro actual SILVAGRO S.A.**

**Figura 24.**

*Cadena de suministro actual SILVAGRO S.A.*



*Nota:* Elaboración propia

## **Materia prima -proveedores**

La primera etapa de la cadena de suministro actual se encuentra dada por los proveedores y los insumos agrícolas que proveen a SILVAGRO S. A de forma constante. Comienza por la solicitud que le hace la empresa por los productos que requiere, teniendo en cuenta el stock del almacén y la demanda de órdenes de compra que los clientes finales necesitan por temporadas. Referente a lo mencionado, se procede a realizar el pedido al proveedor, con la línea de crédito ya establecida con ellos. Hay que tomar en cuenta que muchas veces se hacen pedidos de fertilizantes sin considerar que aún mantienen en inventario productos disponibles para la venta, lo que provoca un sobre inventario.

## **Transporte logístico**

En esta etapa se encarga la empresa SILVAGRO S.A de llevar todos sus pedidos de las instalaciones del proveedor hacia su local comercial, todo por medio de sus transportistas que cuentan con 3 camionetas a disposición para poder llevar los insumos agrícolas hacia el destinado solicitado. Al momento de llegar al almacén siempre los transportistas deben mostrar la guía de remisión para verificar que llegó todo en buen estado.

## **Almacenamiento**

En esta etapa se clasifican todos los pedidos que vienen de los distintos proveedores según el tipo de fertilizante y características en común, donde posteriormente proceder a ser clasificados según las ordenes de comprar solicitadas por los clientes finales. La gran desventaja que cuenta esta etapa es la demora en la que el personal de la empresa tarda en organizar el inventario que llegan, lo que ocasiona un desorden de los productos y no siempre se cuentan de forma correcta que llegue en buen estado todo lo que se ordenó.

## **Venta o contacto con el cliente**

Esta es una de las etapas más importante dentro de la cadena de suministro debido que son la cara de la empresa frente al cliente final. Se encarga de vender toda la línea de insumos agrícolas con los que cuenta SILVAGRO S.A dentro de su inventario, lanzan ofertas con los clientes y establecen una forma de pago o línea de crédito conveniente, para ambas

firmen una orden de compra oficial. Posteriormente se le indica al consumidor en el tiempo en el que el pedido estar listo para ser despachado.

### **Consumidor final**

En esta última etapa vuelven hacer los protagonistas los transportistas, pero esta vez llevando hacia el cliente final las órdenes de compra solicitada por ellos. Hay que tomar en cuenta al momento de llegar hacia el destino requerido se sigue todos los protocolos de bioseguridad de la empresa y en conjunto de la guía de remisión, misma que el transportista está obligado hacerla firmar y regresarla al almacén de SILVAGRO S.A, todo esto con el fin de cerciorarse que el cliente final recibió de forma correcta lo que se despachó.

Además de esto, en esta etapa es donde el cliente final recibe la orden de compra solicitada, hay tomar en cuenta que los transportistas en algunas ocasiones no llegan de forma puntual a los destinos de entregas de los diferentes consumidores, por lo que veces se recibe un feedback o una calificación no favorable dentro del servicio brindado por los colaboradores SILVAGRO S.A. Esta es una de las razones por las que la empresa no cuente con un catálogo más amplio de clientes.

#### **1.24.3 Situación actual de la cadena de suministro**

A nivel general el principal problema que posee el negocio es que no existe un orden para el manejo de todos sus procesos en la cadena de suministros, este tipo de errores (que serán enunciados posteriormente) generan además de un mal manejo interno de la organización, también pérdidas en niveles económicos. Según la información compartida por los propietarios del negocio, consideran que por el mal manejo administrativo se generan pérdidas de oportunidades en el 20% de la demanda que normalmente suele tener a nivel mensual.

Uno de los factores que se reconocen o identifican en el plan/aspecto de falta de organización es la independencia que tienen los colaboradores en el desempeño de sus actividades, que bien ayuda a que tengan autonomía para que los trabajadores desempeñen cada una de sus funciones también priva al negocio de reconocer cual está siendo su nivel de

efectividad en el desempeño de ese trabajo/proceso. Es por esto que se ha identificado que ciertos colaboradores no cumplen sus funciones de forma esperada, lo que ha generado influencia en los resultados que el negocio ha tenido durante los últimos meses (los resultados posteriores a la pandemia reflejan la influencia de los mismos).

Otro aspecto por resaltar es que la empresa no tiene presencia en ámbitos digitales, algo que actualmente es muy requerido como estrategia para poder expandirse. Además, al no estar al día con respecto a la era tecnológica, a la organización se le hará más complicado llegar a más clientes y extenderse.

También los procesos comerciales se ven afectados, uno de ellos es que la empresa tiene una facturación manual esto trae desventajas a la organización, primero que el costo es más alto que una facturación electrónica, como segundo punto, esta facturación puede ser fácilmente manipulada o se puede perder, otro punto más como desventaja es que debe ser impresa, remitida, comprada y validada, lo que hace más largo el proceso de facturación.

De manera más detallada, otra de las desventajas de la facturación manual es la pérdida de control en información financiera, esto puede afectar las cuentas por cobrar por no tener acceso a un control eficiente, es decir al no tener un orden específico se pueden traspapelar, o se puede ingresar información inexacta, ya que la facturación eléctrica proporciona reportes de todo lo que se elabora y en la facturación manual no.

También hay oportunidades de tener desviación de fondos o manipulación de datos, esto quiere decir que cualquier persona podría cambiar cierta parte de la información fácilmente y mostrar algo que no es real y que perjudicaría a la empresa y su imagen, ya que la haría parecer insegura ante los clientes.

Se pierde oportunidad de hacer negocios que piden rigurosamente facturación electrónica, lo que quiere decir que se pierden oportunidades de venta debido a la desactualización en el proceso de facturación.

Un mayor costo, que se refiere a que se gasta más en papel, tinta, tiempo y espacio físico para su respectivo archivo. También la difícil conciliación de datos para declaraciones

con entes reguladores, lo que quiere decir que no hay acceso directo en línea para compartir información requerida por los mismos.

Demora en los procesos y dependencia de personas que la realicen para continuar con el despacho, ya que todo es físico y manual, esto conlleva a retrasar dichos procesos.

Otro problema que se presenta en la empresa SILVAGRO S.A. es que los vendedores actuales se limitan a vender a clientes que ya tienen, cierran su círculo de clientes, esto trae como consecuencia a que la empresa se mantenga constante en un número de clientes y no crezca y genere ventaja competitiva. Se requiere fuerza de venta que consiga nuevos clientes y para fidelizarlos. La empresa no tiene política que regule un desempeño satisfactorio.

Además de lo mencionado, no se planifica una producción correcta ya que se quedan productos en stock, lo que trae como consecuencia que los productos lleguen a caducarse y para evitar esto se requiere que los mismos productos sean vendidos a un precio menor para así recuperar la inversión. Del 100% de las ventas el 70% es compra venta. Por la mala planificación el negocio está dejando de vender un 20% de su demanda.

#### **1.24.4 Desarrollo de Mejora Continua SILVAGRO S.A.**

El plan de mejora se trata de un proceso utilizado en las organizaciones para constantemente mejorar la calidad en las empresas y así obtener resultados eficientes y eficaces. Este plan además de encargarse de la detección de mejoras, permite mantener el control y dar seguimiento a las distintas acciones que se desarrollen.

Para realizar el plan de mejora se llevó a cabo algunos pasos específicos, entre ellos se encuentran: identificar el área a mejorar, detectar los principales problemas existentes en dicha área, seleccionar las acciones a realizar para la mejora, realizar una planificación y llevar a cabo un seguimiento.

#### **1.24.4.1 Seguimiento a los procesos del negocio**

Como se indicó previamente, la empresa SILVAGRO S.A. no realiza un seguimiento a los procesos que conforman su cadena de suministro. Es importante que cada organización se asegure del correcto y eficiente funcionamiento de sus procesos. Una manera de mejorar esta falta de supervisión es contratando a una persona experta en logística y administración que se encargue de realizar el seguimiento a los distintos procesos.

Además de esto, se podría aplicar la gestión por procesos o Business Process Management (BPM) que se enfoca en organizar el trabajo, pero a través de la visión del cliente para lograr un desarrollo más eficiente y dirigido a las necesidades que requieren los clientes en una organización para así gestionar los procesos en una empresa de una forma organizada y buscando su mejora continua.

También se podría evaluar el funcionamiento de cada área de la cadena de suministro a través de los Key Performance Indicators (KPIs) o en español indicadores clave de desempeño, que se encargan de medir el desempeño y la productividad en una empresa y para saber que tanto se cumplen los objetivos o metas propuestos. Además de esto, también sirven para ayudar en la toma de decisiones e indicar la calidad de una organización.

Otra opción a tomar en cuenta es la adopción de las normas ISO 9001:2015, ya que así ayudará a que la empresa obtenga más reconocimiento en el mercado y con sus proveedores ya que mejoran la credibilidad e imagen de la misma. Otro beneficio al tomar en cuenta las normas ISO es que tiene como principio satisfacer al cliente, por lo que constantemente se buscaría la mejora continua para estar a las expectativas del cliente y así fidelizarlos.

Otra ventaja que traen consigo las normas ISO es la integración de procesos, que se basa en que la empresa esté coordinada y las personas que conforman la organización conozcan los procedimientos que se realizan en la misma con el fin de evitar ineficiencias y con esto ahorrar costes.

Además de esto, otra ventaja a recalcar de las ISO es la mejora en tomar las decisiones en pruebas y no por impulsos, esto hace que se analicen los hechos y que de esta forma se

tomen decisiones de manera más centrada y que se ahorren costes al momento de tomar una decisión correcta directamente y no ir fallando hasta encontrar soluciones.

#### **1.24.4.2 Inmersión en el mundo digital**

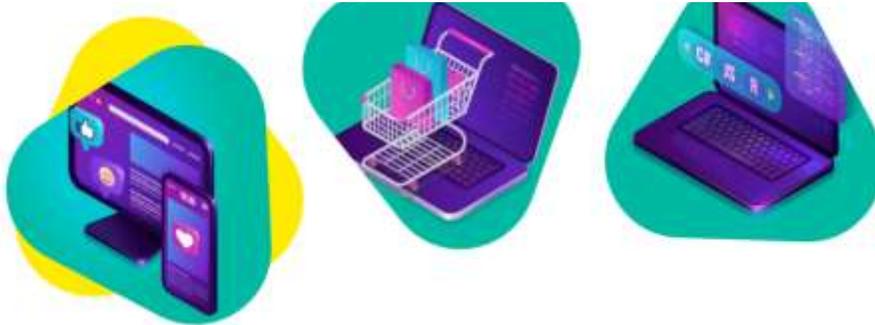
Dentro de la empresa SILVAGRO S.A no existe en la actualidad una página web donde los clientes puedan familiarizarse mejor con los productos e insumos agrícolas que comercializa. Por lo tanto, se ve necesario la creación de una pero primero se sugiere contratar un asesor de marketing/diseño gráfico para que capacite al personal del área administrativa para que puedan desarrollar nuevas formas de impacto en redes sociales, comenzando desde la creación de la página Web, misma que permitirá optimizar la experiencia de los clientes y navegación en búsqueda de un producto que les sea útil en el momento.

SERENDIPIA.EC (2021) hace referencia que una tienda online es un tipo de sitio web para que tus clientes adquieran tus productos o servicios. Aquí tienes la facilidad de mostrarlos mediante imágenes o vídeos detalles de estos. Creamos tu tienda online para que estés a la vista de todo el mundo.

Una aplicación web brinda soluciones estándares, esta almacenada en la red y puede ser ejecutada desde cualquier navegador. Además, incrementa la probabilidad de retener clientes o incrementar su consumo y obtener analítica de resultados de manera inmediata (serendipia.ec, 2021).

## Figura 25.

*Ejemplo de uso de una página web*



*Nota:* Extraído de la página web de SERENDIPIA

Después de lo mencionado, se propone crear una página Web a través agencia de marketing digital, desarrollo web y SEO llamada SERENDIPIA que indica que WordPress es una de las herramientas más utilizadas en la industria del desarrollo web y en las agencias de Marketing Digital de Guayaquil. De hecho, cerca del 30% de todos los tipos de sitios web disponibles en Internet están hechos con WordPress. A continuación, se describen algunos de sus beneficios: Está en constante actualización y crecimiento; Permite personalizarlo y hacer diseños muy atractivos y diferentes; Es fácil de usar por el usuario final; Permite un diseño 100% responsive (serendipia.ec, 2021).

Otro punto para mejorar/aplicar dentro de la empresa SILVAGRO S.A son sistemas de información, para que esta se adapte en los cambios digitales en el entorno empresarial. Sordo (2021) expone que un sistema de información es un conjunto de datos vinculados entre sí para la obtención de objetivos empresariales. Ayuda en la gestión y administración de los datos e información que integran una compañía y le dan un uso correcto y óptimo para el mejoramiento de procesos y operaciones internas.

Como se sabe, la revolución tecnológica que viene de la mano con la informática viene en la actualidad para ayudar a mejorar la administración de datos en las empresas. A continuación, se mencionan algunas de sus funciones:

- Gestionar y administrar datos
- Automatizar procesos internos
- Unificar la información de tu empresa

- Brindar información actualizada
- Favorecer un mejor aprovechamiento del tiempo

Después de lo mencionado, el recomendado a utilizar para SILVAGRO S.A es el sistema de colaboración empresarial conocidos como sistemas ERP (Enterprise Resource Planning) son de los más utilizados en el mercado. Tienen la función de ayudar a los altos directivos de una empresa a controlar el flujo de información y proporcionar una vista integral de cada una de las áreas que conforman la compañía para su mejor gestión y toma de decisiones (Sordo, 2021).

Su tecnología registra e integra los procesos de negocio y ayuda a las empresas a optimizar sus procesos para tener una mayor comprensión de la empresa a través de la automatización. Con este tipo de programas, los líderes de negocio pueden actuar con más rapidez con la seguridad de que estarán basando sus decisiones en información confiable y en tiempo real (Sordo, 2021).

#### **1.24.4.3 Manejo de procesos financieros**

En la cadena actual, otro proceso a mejorar existente en SILVAGRO S.A es que se manejan con facturación manual y además existe una informalidad en el manejo de las finanzas. La forma de mejorar directamente este proceso es mediante la aplicación de la digitalización de manera que las facturas se realicen de forma electrónica para así optimizar procesos, reducir costos administrativos y adaptarse al medio empresarial actual.

Además de esto se recomienda implementar un sistema contable que actualmente son muy útiles y reducen acciones manuales en las empresas y son más eficientes y eficaces. Con los sistemas contables, se reduce y evita la pérdida de control en información financiera, la desviación de fondos o manipulación de datos y hay menos gastos.

Al utilizar un sistema contable esto permite pasar a una facturación electrónica de manera que se optimizan procesos, como los tiempos de ejecución y la eliminación de tareas en la gestión de facturas y también evitarían errores que comúnmente pueden ocurrir al ser realizadas manualmente. Aparte de esto, se ahorra el uso de papel lo que lo hace una alternativa más ecológica con el medio ambiente y es más segura.

#### **1.24.4.4 Nuevo mercado objetivo y potenciales clientes**

La planificación y la medición son esenciales para que un negocio tenga éxito. Evaluar cuidadosamente las estrategias y sus resultados permite corregir errores, detectar nuevas oportunidades, anticiparse al comportamiento de los consumidores y tomar mejores decisiones. Para llevar a cabo ese proceso de evaluación continua hay que partir de los indicadores clave de rendimiento (ESERP , 2022).

La empresa SILVAGRO S.A presenta un desfaz en las ventas de sus colaboradores debido a la desmotivación por no llegar a la meta establecida, por esa razón el área administrativa y gerencial debe evaluar la opción de incentivar sus vendedores con el cumplimiento de ventas en determinado tiempo de manera que obtengan beneficios extra. Es decir, incentivos económicos (comisiones) a través de las ventas meta establecidas en cierto plazo de tiempo por vendedor, pero para esto se deben incorporar los KPI's (key performance indicator) son indicadores clave de rendimiento que se utilizan para evaluar el éxito de las acciones y/o procesos en la medida en que estos contribuyen a la consecución de los objetivos, para determinar si están dando los frutos esperados o es necesario realizar correcciones (ESERP , 2022). De esta manera se podrán evaluar mejor las actividades mensuales de la empresa y poder premiar al vendedor del mes por lo logros alcanzamos.

Por otro lado, existe la alternativa de incorporar a la fuerza de venta a personas bajo la modalidad de freelance. Es decir, una persona que ofrece servicios profesionales o productos a diferentes clientes de manera independiente, es decir, por su propia cuenta. Esta modalidad laboral es muy común, sobre todo en las nuevas generaciones que buscan flexibilidad para llevar a cabo distintos proyectos al mismo tiempo (SEGUROS LA CAJA, 2022).

Esto permitirá al negocio de SILVAGRO S.A tener un mejor nivel de ingresos y realizar pagos únicamente por el nivel de ventas obtenidos por el freelance, sin tener un compromiso adicional con la persona encargada de vender. El negocio se priva de enrolar personal, anulando la incertidumbre que puedan tener o no un buen rendimiento, es decir, se mantiene la misma fuerza de trabajo de confianza solo que ahora van a mantener una nueva modalidad de ventas.

En adición se deben realizar reuniones mensuales para evaluar el desempeño de la empresa y sus ventas, todo esto a través de los informes que debe presentar cara área respectivamente, sobre las actividades realizadas. Estos serán revisados por el gerente para saber si se están cumpliendo las funciones de forma correcta, que se adjunten pruebas en los informes.

Esto tiene como finalidad evaluar el trabajo realizado por cada colaborador, y si cumplió con sus metas de ventas en un determinado tiempo, de ver un avance positivo se reconocerá a los mejores rendimientos.

#### **1.24.4.5 Planificación de producción**

Por otro lado, un factor más a mejorar en la cadena de suministros actual es la compra mal calculada de insumos agrícolas, esto provoca que los productos se queden en stock y que deban venderse a un menor precio para recuperar la inversión de los mismos. Una alternativa de mejora para esto es la aplicación de la metodología Just in Time, que se basa en eliminar o reducir de procesos de la cadena de suministro los elementos o acciones que no aportan valor. Con respecto a la bodega, el método JIT ayuda a optimizar el espacio de almacenaje a través de la reducción de existencias o stock. Para esto se debe estudiar y analizar a fondo qué sistema de almacenaje es el adecuado para así eliminar toda fase que no sirva en el proceso, lo adecuado es reducir distancias, tiempos de preparación de pedidos y simplificar el proceso de recepción y expedición de la mercancía.

También se podría realizar al inicio de cada mes una proyección de ventas mensuales y se compara el consolidado de productos a comercializar con el stock que tiene el negocio a fecha de proyección. Hacer una proyección de ventas permite que se realice el presupuesto que servirá para compras de los insumos o mercadería, para la producción, para el requerimiento de personal, el flujo de efectivo, etc. El objetivo es mantener poco stock en almacenamiento y de esta forma evitar pérdidas al no tener altos niveles de salidas.

#### **1.24.4.6 Costo de oportunidad dentro de un plan estratégico**

Pedrosa (2020) hace referencia que el coste de oportunidad se utiliza en el ámbito financiero y económico como una buena forma de evaluar y cuantificar inversiones cuando tenemos varias alternativas posibles y unos recursos limitados.

En el caso de la empresa SILVAGRO S.A el costo de oportunidad de su cuota de mercado en un 15% de forma mensual, debido a la limitada capacidad de cobertura de requerimientos de los clientes y poca gestión para atender sus solicitudes de una forma más eficiente. Por esa razón se plantea la mejora en donde el gerente general es el principal protagonista, es decir, va a asumir un rol de seguimiento y distribución de asesores comerciales respectivamente para cada área. Esto con el fin generar una mejoría en la atención personalizada hacia los clientes potenciales, y aquellos que generan altos niveles de venta, todo esto a través de la evaluación de sus vendedores. Además, Se plantean objetivos de forma estratégica para atender a negocios que no han sido considerados previamente, así como evaluar las oportunidades de aumentar las ventas a los consumidores existentes con más productos e insumos agrícolas, por medio de ofertas y promociones que se vayan introduciendo en la página web que la empresa debe crear.

#### **1.24.5 Modelo de Cadena de suministro mejorado**

**Figura 26.**

*Modelo de cadena de suministro mejorado*



Nota: Elaboración propia

## **Planeación de recursos**

En esta nueva etapa a implementar, la función principal será que a través de una planificación se determinen las cantidades necesarias de cada tipo de recursos, y su distribución para cada tiempo estipulado, de manera que se busque evitar que tanto productos comercializados como los elaborados se queden en stock y evitar posibles pérdidas de los mismos.

Otro punto a mencionar en esta etapa es que por recursos no se refiere únicamente a los recursos materiales disponibles en la empresa, sino también a los recursos financieros, a los recursos humanos y a los recursos técnicos. Con respecto a los recursos financieros, servirá para determinar las necesidades financieras y cómo asignarlas correctamente a través de presupuestos y proyecciones de ventas, compras, producción, distribución, y cada proceso existente en la empresa SILVAGRO S.A.

## **Materia Prima – Proveedores**

A través de la planeación de recursos, se podrá generar compras más específicas considerando lo disponible en la empresa y lo que realmente necesite, de manera que se evite que productos se queden en stock y deban ser vendidos a menor precio.

Para esto se determinará un manejo más eficiente del manejo y en conjunto con la etapa de logística de transporte, para que los fertilizantes puedan llegar en un tiempo determinado a las instalaciones de proveedor, recoger los fertilizantes y dirigirse nuevamente hasta la empresa SILVAGRO S.A.

Además, se seleccionará una persona encargada dentro del área de logística, misma que deberá llevar un registro dentro de un documento de Excel sobre todas fechas determinadas que la empresa deba ir a retirar los fertilizantes, y así poder contar con una mejor organización.

## **Transporte logístico**

La función de transporte logístico seguirá centrándose en llevar todos los pedidos realizados de las instalaciones del proveedor hacia el local comercial a través de los transportistas para poder llevar los insumos agrícolas hacia el destinado solicitado. Al momento de llegar al almacén siempre los transportistas deberán mostrar de igual manera la guía de remisión para verificar que los productos llegaron en buen estado.

## **Almacenamiento**

Como lo dice el nombre en esta etapa se almacenarán y clasificarán de manera ordenada los pedidos realizados a los distintos proveedores según el tipo de fertilizante y características en común, donde posteriormente proceder a ser clasificados según las ordenes de compras solicitadas por los clientes finales hasta tenerlos listos para la distribución. Para un mejor orden de inventario se implementaría una doble verificación, esto quiere decir que no solo se verifique manualmente sino también a través de un software de automatización donde simplemente se escaneen los códigos de barras de los productos de manera que se cargue toda la información a una base de datos.

## **Planificación Estratégica**

En esta etapa de la cadena de suministro, la función será manejar y coordinar estrategias para diversos aspectos del negocio. En el caso de las ventas, con el fin de mejorar la imagen de la empresa y tener un mejor posicionamiento en el mercado y así incrementar las ventas y los ingresos. Todo comienza por una investigación de mercado en donde se realiza un análisis interno y externo de la empresa, seguido de la planificación de estrategias de marketing que vayan de acuerdo a lo investigado y luego la implementación de los planes para conseguir una fuerza mayor tanto dentro como fuera de la empresa.

Como implementación se manejará frecuentemente reuniones estratégicas para definición de objetivos. La empresa comenzará por fijar metas, en donde se crearán objetivos claros, realistas y alcanzables con el fin de buscar el crecimiento de la empresa y mejorar resultados; luego se realizaría un seguimiento de los indicadores de rendimiento (KPI), en donde serán monitoreados semanal y mensualmente para analizar el rendimiento de la

empresa; después se deberá planificar estrategias de ventas y luego brindar la atención al cliente.

Además, se trabajará en la parte estratégica de marketing. La propuesta es la creación de una página web, como ya se lo había mencionado anteriormente, será a través agencia de marketing digital, desarrollo web y SEO llamada SERENDIPIA (2021) que indica que WordPress es una de las herramientas más utilizadas en la industria del desarrollo web y en las agencias de Marketing Digital de Guayaquil. De hecho, cerca del 30% de todos los tipos de sitios web disponibles en Internet están hechos con WordPress.

### **Ventas o contacto con cliente**

En esta etapa se implementaría el sistema contable de manera que facilita el tema de la facturación al 100% de forma digital con el objetivo de cumplir con lo que requieran los clientes y evitar posibles conflictos o dificultades que se presentan al no utilizar este sistema. Se implementará este sistema con una contratación de asesoría a través de la cual también se capacite al personal del uso del mismo. Con esto se obtiene la oportunidad de manejar un proceso de facturación más adecuado para la empresa.

Así mismo, se encargará igualmente de la venta de insumos agrícolas y establecer una forma de pago o línea de crédito conveniente, para que ambas partes firmen una orden de compra oficial. Posteriormente se le indica al consumidor el tiempo en el que el pedido estará listo para ser despachado.

Por lo ya mencionado, en esta etapa se incluirán la fuerza de venta personas bajo la modalidad de freelance. Es decir, una persona que ofrece servicios profesionales o productos a diferentes clientes de manera independiente, es decir, por su propia cuenta. Esta modalidad laboral es muy común, sobre todo en las nuevas generaciones que buscan flexibilidad para llevar a cabo distintos proyectos al mismo tiempo (SEGUROS LA CAJA, 2022).

Además, estas implementaciones actuales permitirán que el costo de oportunidad de la empresa pueda cumplir con sus objetivos de forma estratégica. De esta forma se podrán atender a negocios que no han sido considerados previamente, tal como se lo había mencionado anteriormente, esto brindará una mejor y efectiva toma de decisiones de parte

del área gerencial, quien es la encargada de guiar a que los colaboradores logren las metas esperadas por la empresa en un lapso pronosticado, así como evaluar las oportunidades de aumentar las ventas a los consumidores existentes con más productos e insumos agrícolas.

### **Distribución y entregas**

La función principal en esta etapa es transportar los productos a los clientes finales. Para esto la primera acción es el control del almacén, que se encarga de verificar la disponibilidad de inventario en el momento que los clientes realizan el pedido; luego el procesamiento del pedido, en donde se realizan las órdenes de compra validación y análisis de inventario disponible; después el embalaje de los productos y por último la distribución de los mismos.

### **Retroalimentación**

A través de la retroalimentación se mejora continuamente posibles fallas encontradas en los procesos, es una forma de supervisión que se realiza en la empresa. Además, en esta etapa post venta, se evaluaría la satisfacción del cliente a través de formularios y llamadas a los mismos para tener una mejor y más acertada opinión del producto y servicio de la empresa. Así mismo se receptarían sugerencias y/o quejas para mejorar la calidad de servicio y producto a través de un correo electrónico, todo esto lo realizaría un asesor comercial que es el que mantiene el contacto con el cliente.

#### **1.24.6 Beneficios obtenidos por la creación de la nueva cadena de suministro**

La logística juega un papel fundamental dentro de cualquier organización. Esta área se encuentra dentro de las actividades que forman lo que conocemos como cadena de suministros. La logística tiene como máxima velar para que la entrega de los productos llegue en las condiciones acordadas con el cliente (EUNCET Business School, 2020).

Por lo tanto, luego de lo ya mencionado se procederá a describir los beneficios que trae consigo la nueva creación de la cadena de suministros en la empresa SILVAGRO S.A,

para permitirles tener una nueva visión sobre el futuro del negocio y cómo manejarlo para que sea un éxito dentro del mercado agroindustrial.

A continuación, se describen los principales beneficios:

- Crear una mejor eficiencia, elevar la calidad y nivel del servicio prestado al cliente.  
El manejo de una buena gestión logística se verá reflejada en la calidad del servicio prestado hacia el consumidor final. Si se le da el seguimiento correspondiente esto permitirá aminorar los errores que repercutan de forma negativa en la satisfacción del cliente, por lo que los insumos agrícolas se volverán más atractivos al mercado. Este paso forma parte esencial para la fidelización del consumidor debido que las facilidades de entrega son factores realmente importantes.
- Tener un mejor aprovechamiento dentro de la red de distribución de la empresa SILVAGRO S.A, es decir, que la buena comunicación con los proveedores principales que la misma mantiene, generará una buena imagen de la empresa en el mercado, haciendo mucho más atractiva y competitiva en el mercado.
- Dar el correcto seguimiento y potenciar la gestión de inventarios, haciéndolos ver como una empresa innovadora. Por lo tanto, con una correcta automatización dentro de cada etapa de la cadena de suministro de la empresa SILVAGRO S.A puede generar una mejor comunicación con los proveedores y disminuir el aprovisionamiento. A su vez, permite realizar un tracking sobre las actividades que mantiene la corporación diariamente, como por ejemplo la llegada de mercadería, entrega de los insumos agrícolas, plazos de despacho, y fechas de embarque.
- Potenciar a la empresa SILVAGRO S.A a ser una más competitiva, con una mayor acogida en el mercado de los agricultores. Es decir, que, si la empresa mejora la optimización de todos sus procesos de la cadena de suministro y los recursos logísticos, la competitividad de la empresa por consiguiente lo hará. En ese sentido la empresa puede beneficiarse en un espacio ventajoso, referente a una mejor captación de clientes y fidelización de los mismos.

## **CAPÍTULO 4**

### **1.25 Viabilidad económica**

En este capítulo se procederá a evaluar la viabilidad económica con respecto a la aplicación del plan de mejora para los procesos de la cadena de suministros de la empresa SILVAGRO S.A., con el objetivo de aumentar sus ventas, su ventaja competitiva en el mercado y resolver problemáticas que presenta el negocio actualmente. Además, se determinará la inversión a realizar para la puesta en marcha de la propuesta.

Se ha realizado una proyección de los ingresos de 5 años, para un mejor entendimiento financiero, analizando los factores del entorno macroeconómico, enfocándonos en la realidad del negocio y poder determinar la viabilidad y factibilidad en relación a los nuevos puntos de venta.

Esto determina si la propuesta de plan de mejora en los procesos de la cadena de suministros contribuye al incremento en las ventas de SILVAGRO S.A.

### **1.26 Detalle de productos: Precio, costos y demanda actual del mercado**

El negocio presenta distintas líneas de insumos agrícolas, entre ellas las que se comercializan y las que son producidas por la empresa. Se dividen en fertilizantes orgánicos e inorgánicos. Los productos consolidan un nivel de ventas mensual que superan los \$37.000 de ingresos. Los fertilizantes orgánicos edáficos y los fertilizantes inorgánicos herbicidas son los que principalmente representan los márgenes distintivos del total de utilidad percibida (39% y 27% respectivamente).

A continuación, se presenta la estructura de precios, costos, unidades vendidas y utilidad:

**Tabla 3.***Detalle de Productos, Costos y Precios*

Línea de producto	Productos	PVP	Costo	Utilidad	Margen de utilidad	Ventas mensuales (unidades)	Ingresos	Costo	Utilidad	Representación utilidad
FERTILIZANTES ORGÁNICOS FOLIARES	SAGASUL	\$8.40	\$3.88	\$4.52	54%	220	\$1,848.00	\$853.60	\$994.40	8%
	NUTRI HUMUS 90	\$5.50	\$3.00	\$2.50	45%	150	\$825.00	\$450.00	\$375.00	
<b>SUBTOTAL</b>							<b>\$2,673.00</b>	<b>\$1,303.60</b>	<b>\$1,369.40</b>	
FERTILIZANTES ORGÁNICOS EDAFICOS	UREA	\$56.00	\$33.50	\$22.50	40%	93	\$5,208.00	\$3,115.50	\$2,092.50	39%
	SULFATO DE AMONIO	\$32.00	\$15.00	\$17.00	53%	145	\$4,640.00	\$2,175.00	\$2,465.00	
	SOLUMOP	\$35.00	\$19.50	\$15.50	44%	117	\$4,095.00	\$2,281.50	\$1,813.50	
<b>SUBTOTAL</b>							<b>\$13,943.00</b>	<b>\$7,572.00</b>	<b>\$6,371.00</b>	
FERTILIZANTES INORGÁNICOS HERBICIDAS	AUSATO	\$36.00	\$20.20	\$15.80	44%	90	\$3,240.00	\$1,818.00	\$1,422.00	27%
	BORRATOR	\$42.00	\$26.40	\$15.60	37%	102	\$4,284.00	\$2,692.80	\$1,591.20	
	SOLAMINA	\$27.00	\$15.50	\$11.50	43%	130	\$3,510.00	\$2,015.00	\$1,495.00	
<b>SUBTOTAL</b>							<b>\$11,034.00</b>	<b>\$6,525.80</b>	<b>\$4,508.20</b>	
PRODUCCIÓN PROPIA DEL NEGOCIO - FERTILIZANTES	FERTI-AZUL	\$22.00	\$12.40	\$9.60	44%	95	\$2,090.00	\$1,178.00	\$912.00	25%
	FERTI-CAL	\$24.00	\$14.10	\$9.90	41%	120	\$2,880.00	\$1,692.00	\$1,188.00	
	FERTI-MIENDA	\$24.50	\$14.65	\$9.85	40%	105	\$2,572.50	\$1,538.25	\$1,034.25	
	FERTI-REGULADOR	\$25.00	\$15.60	\$9.40	38%	110	\$2,750.00	\$1,716.00	\$1,034.00	
<b>SUBTOTAL</b>							<b>\$10,292.50</b>	<b>\$6,124.25</b>	<b>\$4,168.25</b>	
							<b>\$37,942.50</b>	<b>\$21,525.65</b>	<b>\$16,416.85</b>	

*Nota:* Elaboración propia

Los productos que tienen menor contribución en la utilidad percibida de forma mensual corresponden a los fertilizantes orgánicos foliares (8%) y a la producción propia de fertilizantes orgánicos de la empresa (25%).

## **1.27 Costos de producción**

Según Casanova, Núñez, Navarrete & Proaño (2021), los costos de producción son el conjunto de efectivo, materia prima, esfuerzos y procesos de actividades, que se invierte en una empresa para la elaboración de un producto o servicio.

Para poder determinar los costos de producción en el negocio, se han tomado en cuenta distintos factores:

Se ha considerado que uno de los factores más importantes en los costos es la línea de productos, donde se consolidan los valores sumados de los costos unitarios de cada producto comercializado y también se consolidan las cantidades de las ventas mensuales.

Esto sirve para determinar cuál es el costo que se genera por la venta de los insumos agrícolas comercializados y producidos de forma mensual. Además, se consideran los egresos generados por la mano de obra directa e indirecta.

Por último, se toman en cuenta los costos indirectos (cartones, etiquetas, recipientes plásticos), que son evaluados mensualmente. Estos se refieren a los medios mediante los cuales se empaqueta el producto al cliente para posteriormente ser despachado.

A continuación, luego de detallar los factores a considerar en los costos de producción, se muestra la estructura de costos del negocio:

**Tabla 4.***Costos de Producción***CUADRO DE COSTOS DE PRODUCCIÓN**

<b>MATERIAS PRIMAS/PRODUCTO</b>									
<b>LÍNEA</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo</b>	<b>Costo Diario</b>	<b>Costo Semanal</b>	<b>Costo Mensual</b>	<b>Cantidad mensual</b>	<b>C. Unitario</b>	
FERTILIZANTES ORGÁNICOS FOLIARES	unidades	<b>370</b>	<b>6.88</b>	<b>\$ 43.45</b>	\$ 304.17	\$1,303.60	<b>370</b>	\$ 3.52	
FERTILIZANTES ORGÁNICOS EDAFICOS	unidades	<b>355</b>	<b>68</b>	<b>\$ 252.40</b>	\$ 1,766.80	\$7,572.00	<b>355</b>	\$ 21.33	
FERTILIZANTES INORGÁNICOS HERBICIDAS	unidades	<b>322</b>	<b>62.1</b>	<b>\$ 217.53</b>	\$ 1,522.69	\$6,525.80	<b>322</b>	\$ 20.27	
PRODUCCIÓN PROPIA DEL NEGOCIO - FERTILIZANTES ORGÁNICOS	unidades	<b>430</b>	<b>56.75</b>	<b>\$ 204.14</b>	\$ 1,428.99	\$6,124.25	<b>430</b>	\$ 14.24	
<b>Subtotal</b>				<b>\$ 717.52</b>	<b>\$ 5,022.65</b>	<b>\$ 21,525.65</b>	<b>1477</b>	<b>\$ 59.36</b>	

<b>MANO DE OBRA DIRECTA + INDIRECTA</b>									
<b>CARGO</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Sueldo Base</b>	<b>XIII Sueldo</b>	<b>XIV Sueldo</b>	<b>Fondos de Reserva</b>	<b>Vacaciones</b>	<b>Total Beneficios Sociales</b>	<b>Neto a Pagar x Persona</b>	<b>Total Sueldo y Beneficios</b>
Gerente	1	\$ 1,000.00	\$ 83.33	\$ 35.42	\$ 83.30	\$ 41.67	\$ 243.72	\$ 1,243.72	\$ 1,243.72
Administrador	1	\$ 750.00	\$ 62.50	\$ 35.42	\$ 62.48	\$ 31.25	\$ 191.64	\$ 941.64	\$ 941.64
Contador	1	\$ 700.00	\$ 58.33	\$ 35.42	\$ 58.31	\$ 29.17	\$ 181.23	\$ 881.23	\$ 881.23
Asistente Contable	1	\$ 600.00	\$ 50.00	\$ 35.42	\$ 49.98	\$ 25.00	\$ 160.40	\$ 760.40	\$ 760.40
Bodeguero	3	\$ 450.00	\$ 37.50	\$ 35.42	\$ 37.49	\$ 18.75	\$ 129.15	\$ 579.15	\$ 1,737.46
Choferes	2	\$ 450.00	\$ 37.50	\$ 35.42	\$ 37.49	\$ 18.75	\$ 129.15	\$ 579.15	\$ 1,158.30
Almacenista	1	\$ 425.00	\$ 35.42	\$ 35.42	\$ 35.40	\$ 17.71	\$ 123.94	\$ 548.94	\$ 548.94
<b>Subtotal</b>	<b>10</b>	<b>\$ 4,375.00</b>	<b>\$ 364.58</b>	<b>\$ 247.92</b>	<b>\$ 364.44</b>	<b>\$ 182.29</b>	<b>\$ 1,159.23</b>	<b>\$ 5,534.23</b>	<b>\$ 7,271.68</b>

**COSTOS INDIRECTOS MENSUALES**

<b>Descripcion</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>C. Total</b>
Cartones	300	\$ 1.10	\$ 330.00
Saquillos	800	\$ 0.08	\$ 64.00
Frascos Plásticos con Tapas	500	\$ 0.22	\$ 110.00
Etiqueta	800	\$ 0.07	\$ 56.00
		<b>TOTAL</b>	<b>\$ 560.00</b>

*Nota:* Elaboración propia

## 1.28 Indicadores económicos para proyección

Para manejar con exactitud las proyecciones y no especular en crecimientos y tendencias en los años posteriores,

Se ha tomado en consideración los respectivos indicadores económicos que se manejan a nivel país para así definir factores como crecimiento de las ventas, crecimientos de los costos y el incremento de los egresos con respecto a los gastos por personal.

Como se puede observar a continuación, para el incremento de los sueldos se ha realizado la proyección de acuerdo a lo estipulado a nivel país y se lo ha tomado como referencia para realizar una estimación del aumento de los mismos en años posteriores.

**Tabla 5.**

*Variación de los sueldos*

<b>VARIACIÓN DE LOS SUELDOS</b>			
SUELDO BÁSICO 2015	\$	354.00	
SUELDO BÁSICO 2016	\$	366.00	3.39%
SUELDO BÁSICO 2017	\$	375.00	2.46%
SUELDO BÁSICO 2018	\$	386.00	2.93%
SUELDO BÁSICO 2019	\$	394.00	2.07%
SUELDO BÁSICO 2020	\$	400.00	1.52%
SUELDO BÁSICO 2021	\$	400.00	0.00%
SUELDO BASICO 2022	\$	425.00	6.25%
<b>PROMEDIO</b>			<b>2.66%</b>

*Fuente: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)*

Así mismo, se han tomado en consideración otras variables económicas para realizar las proyecciones de los ingresos y los costos. Entre ellas se encuentran:

**Tabla 6.***Variables Económicas*

<b>VARIABLES ECONÓMICAS</b>	<b>INFLACIÓN</b>	<b>RIESGO PAÍS</b>	<b>TASA INTERÉS</b>	<b>CREC. PIB</b>
2016	1.73%	7.80%	4.98%	-1.20%
2017	0.42%	7.50%	4.95%	2.40%
2018	-0.22%	6.40%	4.98%	1.30%
2019	0.27%	11.39%	5.60%	0.10%
2020	0.63%	10.57%	5.80%	-1.10%
2021	1.05%	3.26%	6.00%	-1.20%
2022	2.32%	1.44%	5.50%	1.70%
2023	1.38%	1.36%	5.30%	1.90%
2024	1.00%	1.28%	5.60%	2.40%
2025	1.00%	1.14%	5.80%	2.90%
<b>PROMEDIO</b>	<b>0.65%</b>	<b>7.82%</b>	<b>5.39%</b>	<b>0.92%</b>

*Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)***1.29 Activos del negocio**

La empresa cuenta actualmente con activos que superan, en conjunto, los \$120,000 de valorización. Todos estos activos son indispensables para la realización de las actividades diarias de producción y comercialización. Todos los bienes descritos posteriormente son propiedad del local y se renuevan una vez finalizada su vida útil, con la excepción de algunos que pueden seguir siendo utilizados.

Con respecto a la depreciación, los bienes son depreciados en línea recta y no tienen un valor de salvamento, porque no son reutilizables ni mucho menos puestos a la venta una vez que cumplen su tiempo de vida útil.

En la tabla posterior se detallan los activos con los que cuenta la empresa y su respectiva depreciación:

**Tabla 7.***Detalle de Activos de la empresa***DETALLE DE ACTIVOS - DEPRECIACIÓN**

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>C. Unitario</b>	<b>C. Total</b>	<b>% part.</b>	<b>Vida Útil (años)</b>	<b>Dep. Anual</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	
<i>Maquinarias y equipos</i>											
Máquina Mezcladora	1	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	8.1%	10	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	
Apilador Manual	1	\$ 1,600.00	\$ 1,600.00	1.3%	10	\$ 160.00	\$ 160.00	\$ 160.00	\$ 160.00	\$ 160.00	
Aire Acondicionado	1	\$ 450.00	\$ 450.00	0.4%	5	\$ 90.00	\$ 90.00	\$ 90.00	\$ 90.00	\$ 90.00	
Computadoras	3	\$ 500.00	\$ 1,500.00	1.2%	3	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	
Radio	2	\$ 60.00	\$ 120.00	0.1%	3	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00	
Camionetas	2	\$ 14,000.00	\$ 28,000.00	22.6%	5	\$ 5,600.00	\$ 5,600.00	\$ 5,600.00	\$ 5,600.00	\$ 5,600.00	
Camion	1	\$ 21,250.00	\$ 21,250.00	17.1%	5	\$ 4,250.00	\$ 4,250.00	\$ 4,250.00	\$ 4,250.00	\$ 4,250.00	
Casa Matriz	1	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00	48.4%	20	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	
Impresora	2	\$ 135.00	\$ 270.00	0.2%	3	\$ 90.00	\$ 90.00	\$ 90.00	\$ 90.00	\$ 90.00	
<b>Subtotal de maquinaria y equipos</b>			<b>\$ 123,190.00</b>	<b>99.4%</b>		<b>\$ 14,730.00</b>	<b>\$ 14,730.00</b>	<b>\$ 14,730.00</b>	<b>\$ 14,730.00</b>	<b>\$ 14,730.00</b>	
<i>Muebles y enseres</i>											
Escritorios	3	\$ 79.00	\$ 237.00	0.2%	10	\$ 23.70	\$ 23.70	\$ 23.70	\$ 23.70	\$ 23.70	
Teléfono	1	\$ 40.00	\$ 40.00	0.0%	3	\$ 13.33	\$ 13.33	\$ 13.33	\$ 13.33	\$ 13.33	
Sillas	9	\$ 56.00	\$ 504.00	0.4%	10	\$ 50.40	\$ 50.40	\$ 50.40	\$ 50.40	\$ 50.40	
<b>Subtotal de muebles y enseres</b>			<b>\$ 781.00</b>	<b>0.6%</b>		<b>\$ 87.43</b>	<b>\$ 87.43</b>	<b>\$ 87.43</b>	<b>\$ 87.43</b>	<b>\$ 87.43</b>	
<b>Total en PPE</b>			<b>\$ 123,971.00</b>	<b>100.0%</b>		<b>\$ 14,817.43</b>	<b>\$ 14,817.43</b>	<b>\$ 14,817.43</b>	<b>\$ 14,817.43</b>	<b>\$ 14,817.43</b>	
						<b>Depreciación Acumulada</b>	<b>\$ 14,817.43</b>	<b>\$ 29,634.87</b>	<b>\$ 44,452.30</b>	<b>\$ 59,269.73</b>	<b>\$ 74,087.17</b>

*Nota: Elaboración propia*

### 1.30 Gastos previos a operación

Para la planificación de mejorar los procesos en la cadena de suministro de la empresa SILVAGRO S.A., se requiere realizar ciertos gastos previos para entrar en operación. Los mismos corresponden a los siguientes:

**Tabla 8.**

*Gastos por certificación del Proyecto*

#### **Gastos por Certificación del Proyecto**

<b>Organización</b>	<b>Tramite</b>	<b>Costo</b>
SGS del Ecuador S.A.	ISO 9001:2015	\$ 8,000.00
<b>Subtotal Gastos Legales</b>		<b>\$ 8,000.00</b>

Con gastos por certificación se refiere a la aplicación las ISO 9001:2015, que le proporcionará una mejor ventaja competitiva a la empresa, aumentará sus ingresos y le brindará una mejor calidad.

**Tabla 9.**

*Gastos de Instalación y Adecuación*

#### **Gastos de Instalación y Adecuación**

<b>Descripción</b>	<b>Costo</b>
Readecuación de espacio de almacenamiento	\$ 3,500.00
Gastos generales de adecuación de espacios varios en la empresa	\$ 2,000.00
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 5,500.00</b>

*Nota:* Elaboración propia

Los gastos de instalación y adecuación se refieren a los egresos que se generarán como parte de la implementación del plan de mejora de la cadena de suministros que le brindará a la

empresa un mejor funcionamiento e infraestructura. De manera que así mismo se realice un mejor trabajo.

### 1.31 Plan de inversiones

Dentro del plan de inversión, se tiene como parte del plan de mejora la compra de diversos activos que se detallan a continuación para mejorar el funcionamiento de los procesos actuales de la empresa.

**Tabla 10.**

*Activos a adquirir dentro del Plan de Mejora*

<b>Activos a adquirir dentro del Plan de Mejora</b>	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR</b>
Montacargas	\$2,400.00
Laptop	\$500.00
Proyector	\$450.00
Lector de Barras	\$100.00
Impresora de etiquetas	\$190.00
Repetidor	\$145.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$3,785.00</b>

*Nota:* Elaboración propia.

Luego de detallar la inversión a realizar para mejorar el funcionamiento en los procesos de cada área del negocio, se define cuál sería la estructura de inversión:

**Tabla 11.**

*Estructura del capital*

<b>ESTRUCTURA DE CAPITAL</b>	<b>VALOR</b>	<b>%PART.</b>
Inversión en activos plan de mejora	\$ 3,785.00	9.75%
Gastos previos a la operación	\$ 13,500.00	34.78%
Inversión en capital de trabajo	\$ 21,525.65	55.46%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 38,810.65</b>	<b>100.00%</b>

*Nota:* Elaboración propia.

### 1.32 Financiamiento del proyecto

La inversión se manejará con recursos propios, que representa el 33.2% del total de la inversión. Lo demás será financiado a través de apalancamiento con institución financiera.

El proyecto a presentar tiene un apalancamiento financiero de 3 años por un valor de \$23.810.65 con una cuota mensual de \$776.71 que será financiado por el Banco del Pacifico para completar la inversión inicial del proyecto.

El Banco del Pacifico es el banco con el que la empresa maneja sus actividades y operaciones, por lo tanto, es viable para realizar el crédito para la inversión, manteniendo la reciprocidad en las actividades.

La operación que se va a solicitar está en la categoría PRODUCTO PYMES, producto seleccionado para las pequeñas empresas que beneficia a la empresa por su tasa baja en el mercado comercial que es de 10.75% a un plazo de tres años analizando la capacidad de pago.

La finalidad de solicitar este financiamiento es para lograr captar los recursos para la inversión que se va a realizar.

**Tabla 12.**

*Financiamiento del Proyecto*

<b>FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO</b>	<b>VALOR</b>	<b>%PART.</b>
FONDOS PROPIOS	\$ 15,000.00	33.23%
PRÉSTAMO BANCARIO	\$ 23,810.65	66.77%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 38,810.65</b>	<b>100.00%</b>

<b>PERIODO</b>	<b>CAPITAL</b>	<b>INTERESES</b>	<b>PAGO</b>
1	\$ 7,104.19	\$ 2,216.38	\$ 9,320.57
2	\$ 7,906.67	\$ 1,413.90	\$ 9,320.57
3	\$ 8,799.79	\$ 520.78	\$ 9,320.57
<b>36</b>	<b>\$ 23,810.65</b>	<b>\$ 4,151.06</b>	<b>\$ 27,961.71</b>

*Nota:* Elaboración propia.

### 1.33 Costo promedio ponderado del capital – WACC

Para el cálculo del WACC (Weighted Average Cost of Capital) se han tomado en cuenta la representación de algunas variables de la organización tal como los fondos propios que la empresa SILVAGRO S.A mantiene en conjunto con su costo financiero, así como también el nivel de endeudamiento que mantiene, y donde se analiza el porcentaje de cuánto asciende el indicador. Por lo tanto, el cálculo de este se lo elaboró de la siguiente forma:

**Tabla 13.**

*Costo promedio ponderado del capital - WACC*

<b>COSTO DE CAPITAL PROMEDIO PONDERADO</b>	
FONDOS PROPIOS	38.65%
TASA DESCUENTO	13.85%
PRÉSTAMO BANCARIO	61.35%
TASA INTERÉS PRÉSTAMO	11.23%
<b>TMAR</b>	<b>12.24%</b>

*Nota:* Elaboración propia.

El WACC asciende a 12,24%. Por motivo de razonamiento, se toma esta cuantía con la TMAR de las proyecciones a valorar. Según Empresa Actual (2019 ) tal y como su propio nombre indica, el WACC pondera los costos de cada una de las fuentes de capital. Independientemente de que estas sean propias o de terceros. Es preciso tener presente que si el WACC es inferior a la rentabilidad sobre el capital invertido se habrá generado un valor económico agregado (EVA) para los accionistas.

### 1.34 Gastos administrativos y de operación

En referencia a estos tipos de egresos, giran principalmente en los colaboradores y su rol desempeñado en el área designada. Es decir, se cuenta como los gastos ordinarios o generales que asume la empresa SILVAGRO S.A mes a mes por el contrato mantenido con cada miembro de su equipo. los mismos cumplen diversas funciones dentro del negocio, ya se de forma administrativa, contable, operativa o logística.

Siendo como parte de la formalidad de la empresa y seguir con los términos de la ley de los colaboradores en relación de dependencia, SILVAGRO S.A cumple con el pago respectivo de los beneficios sociales de los cuales están sujetos los mismos, durante cada período del año en curso.

A pesar de que el equipo de SILVAGRO S.A sea pequeño, todos cumple un rol fundamente en cada actividad que realizan, debido a que se encuentran inmersos desde el comienzo de la actividad del negocio, por lo que conocen de forma acertada cada proceso y el giro de negocio, por esta razón es por la que la empresa considera esencial sus beneficios sociales. Hay que tener en cuenta una reseña relevante, se toma como proyección un incremento en el salario del 2.66% como indicador que hace referencia al promedio histórico de aumento en salarios en todo Ecuador desde el año 2015 (variables macroeconómicas).

**Tabla 14.***Salarios Colaboradores***Incremento Salarial: 2.66%**

<b>CARGO</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Sueldo Base</b>	<b>Mensual</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Gerente	1	\$1,200.00	\$1,200.00	\$14,400.00	\$14,783.20	\$15,176.59	\$15,580.45	\$15,995.06
Administrador	1	\$900.00	\$900.00	\$10,800.00	\$11,087.40	\$11,382.44	\$11,685.34	\$11,996.29
Contador	1	\$850.00	\$850.00	\$10,200.00	\$10,471.43	\$10,750.08	\$11,036.15	\$11,329.83
Asistente Contable	1	\$700.00	\$700.00	\$8,400.00	\$8,623.53	\$8,853.01	\$9,088.60	\$9,330.45
Asesores Comerciales	3	\$500.00	\$1,500.00	\$18,000.00	\$18,478.99	\$18,970.74	\$19,475.56	\$19,993.82
Choferes	2	\$450.00	\$900.00	\$10,800.00	\$11,087.40	\$11,382.44	\$11,685.34	\$11,996.29
Bodeguero	1	\$425.00	\$425.00	\$5,100.00	\$5,235.72	\$5,375.04	\$5,518.08	\$5,664.92
Almacenista	1	\$425.00	\$425.00	\$5,100.00	\$5,235.72	\$5,375.04	\$5,518.08	\$5,664.92
<b>Subtotal</b>	<b>11</b>	<b>\$5,450.00</b>	<b>\$6,900.00</b>	<b>\$82,800.00</b>	<b>\$85,003.37</b>	<b>\$87,265.38</b>	<b>\$89,587.58</b>	<b>\$91,971.58</b>
<b><i>Beneficios Sociales</i></b>								
XIII Sueldo			\$575.00	\$6,900.00	\$7,083.61	\$7,272.12	\$7,465.63	\$7,664.30
XIV Sueldo			\$389.58	\$4,675.00	\$4,799.41	\$4,927.12	\$5,058.24	\$5,192.84
Fondo de Reserva			\$574.77	\$6,897.24	\$7,080.78	\$7,269.21	\$7,462.65	\$7,661.23
Vacaciones			\$287.50	\$3,450.00	\$3,541.81	\$3,636.06	\$3,732.82	\$3,832.15
Aporte Patronal (12.15%)			\$838.35	\$10,060.20	\$10,327.91	\$10,602.74	\$10,884.89	\$11,174.55
Aporte Personal IESS (9.45%)			\$652.05	\$7,824.60	\$8,032.82	\$8,246.58	\$8,466.03	\$8,691.31
<b>Total Sueldo + Beneficios Sociales</b>		<b>\$5,450.00</b>	<b>\$9,565.20</b>	<b>\$114,782.44</b>	<b>\$117,836.89</b>	<b>\$120,972.63</b>	<b>\$124,191.81</b>	<b>\$127,496.65</b>

Nota: Elaboración propia.

### 1.35 Presupuestos de la Empresa SILVAGRO S.A

Tomando como referencia Esan (2020) indica que el principal objetivo de un presupuesto es brindar a la organización un panorama financiero actualizado que facilite la toma de decisiones y fomente el crecimiento de esta. Además, prepara a las empresas para hacerle frente a los posibles cambios que puedan surgir en el tiempo.

Acorde a lo mencionado se procede a mostrar el cuadro de presupuestos de la empresa SILVAGRO S.A, donde se muestran las ventas mensuales del negocio y su clasificación según los productos a comercializar en el mercado, teniendo en cuenta como crecimiento de ventas se basa en la proyección de crecimiento del PIB según promedio proyectado. Por otro lado, un dato muy importante que influye sobre las ventas es la inflación que tiene Ecuador actualmente de 0.65 %, lo que hace que los egresos aumenten. Los resultados proyectados son los siguientes:

**Tabla 15.**

*Presupuestos de la empresa SILVAGRO S.A.*

	<b>Inflación Ecuador Crecimiento de las ventas:</b>	<b>0.65%</b>	<b>15%</b>	<b>10%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>
<b>Descripción Línea</b>	<b>V. Mensual</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	
Fertilizantes Orgánicos Foliare	\$2,673.00	\$36,887.40	\$40,576.14	\$42,604.95	\$44,735.19	\$46,971.95	
Fertilizantes Orgánicos Edáficos	\$13,943.00	\$192,413.40	\$211,654.74	\$222,237.48	\$233,349.35	\$245,016.82	
Fertilizantes Inorgánicos Herbicidas	\$11,034.00	\$152,269.20	\$167,496.12	\$175,870.93	\$184,664.47	\$193,897.70	
Producción propia del negocio - Fertilizantes Orgánicos	\$10,292.50	\$142,036.50	\$142,036.50	\$149,138.33	\$156,595.24	\$164,425.00	
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 37,942.50</b>	<b>\$ 523,606.50</b>	<b>\$ 561,763.50</b>	<b>\$ 589,851.68</b>	<b>\$ 619,344.26</b>	<b>\$ 650,311.47</b>	
	<b>V. Mensual</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	
<b><u>COSTO DE VENTA</u></b>							
Fertilizantes Orgánicos Foliare	\$1,303.60	\$17,989.68	\$19,788.65	\$20,778.08	\$21,816.98	\$22,907.83	
Fertilizantes Orgánicos Edáficos	\$7,572.00	\$104,493.60	\$114,942.96	\$120,690.11	\$126,724.61	\$133,060.84	
Fertilizantes Inorgánicos Herbicidas	\$6,525.80	\$90,056.04	\$99,061.64	\$104,014.73	\$109,215.46	\$114,676.24	
Producción propia del negocio - Fertilizantes Orgánicos	\$6,124.25	\$84,514.65	\$92,966.12	\$97,614.42	\$102,495.14	\$107,619.90	
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 21,525.65</b>	<b>\$ 297,053.97</b>	<b>\$ 326,759.37</b>	<b>\$ 343,097.34</b>	<b>\$ 360,252.20</b>	<b>\$ 378,264.81</b>	
	<b>V. Mensual</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	
<b><u>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</u></b>							
Sueldos y beneficios personal administrativo	\$9,565.20	\$114,782.44	\$117,836.89	\$120,972.63	\$124,191.81	\$127,496.65	
Suministros de Limpieza	\$55.00	\$660.00	\$664.27	\$668.56	\$672.89	\$677.24	
Alquiler	\$220.00	\$2,640.00	\$2,640.00	\$2,640.00	\$2,640.00	\$2,640.00	
Servicios básicos	\$265.00	\$3,180.00	\$3,200.56	\$3,221.26	\$3,242.09	\$3,263.06	
Egresos por comisión a freelancers	\$2,655.98	\$31,871.70	\$32,077.80	\$32,285.24	\$32,494.02	\$32,704.15	
Gastos de transporte	\$1,517.70	\$18,212.40	\$18,330.17	\$18,448.71	\$18,568.01	\$18,688.08	
Gastos por Actividades De Marketing	\$300.00	\$3,600.00	\$3,623.28	\$3,646.71	\$3,670.29	\$3,694.03	
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$14,578.88</b>	<b>\$174,946.54</b>	<b>\$178,372.98</b>	<b>\$181,883.11</b>	<b>\$185,479.11</b>	<b>\$189,163.20</b>	
	<b>V. Mensual</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	
<b><u>GASTOS FINANCIEROS</u></b>							
Gastos de intereses sobre el préstamo	\$0.00	\$2,216.38	\$1,413.90	\$520.78	\$0.00	\$0.00	
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$2,216.38</b>	<b>\$1,413.90</b>	<b>\$520.78</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$0.00</b>	

Nota: Elaboración propia.

### 1.36 Flujo de caja Consolidado

Dentro del flujo de caja se muestran los valores consolidados, dando como resultados proyecciones positivas dentro de lo que se estima para la empresa SILVAGRO S.A, en un período de tiempo determinado. En la actualidad bajo el modelo de negocio que mantiene y las mejoras ya establecidas dentro de cada etapa de la cadena de suministros se estima que en los próximos cinco años pueda maximizar los ingresos percibidos. Es decir, consolidando todo lo que ha generado el negocio actualmente y como se ve proyectado, se ve de la siguiente manera:

**Tabla 16.**

*Flujo de Caja - Consolidado*

#### PROYECCION DE FLUJO DE CAJA - CONSOLIDADO

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b><i>Ingresos Operativos:</i></b>					
Ventas Netas	\$523,606.50	\$561,763.50	\$589,851.68	\$619,344.26	\$650,311.47
<b><i>Egresos Operativos:</i></b>					
Costos Operativos	\$297,053.97	\$326,759.37	\$343,097.34	\$360,252.20	\$378,264.81
Gastos Administrativos	\$174,946.54	\$178,372.98	\$181,883.11	\$185,479.11	\$189,163.20
Participación de Trabajadores	\$5,185.83	\$6,059.97	\$7,429.95	\$8,819.33	\$10,209.90
Impuesto a la Renta	\$7,346.59	\$8,584.96	\$10,525.77	\$12,494.05	\$14,464.03
Subtotal	\$484,532.92	\$519,777.28	\$542,936.16	\$567,044.68	\$592,101.95
<b>Flujo Operativo</b>	<b>\$39,073.58</b>	<b>\$41,986.22</b>	<b>\$46,915.51</b>	<b>\$52,299.58</b>	<b>\$58,209.52</b>
<b><i>Ingresos No Operativos:</i></b>					
Inversión Fija					
Inversión Capital de trabajo					
Valor de Desecho del Proyecto					
<b><i>Egresos No Operativos:</i></b>					
Pago de Capital del Préstamo	-\$7,104.19	-\$7,906.67	-\$8,799.79		
Pago de Intereses del Préstamo	-\$2,216.38	-\$1,413.90	-\$520.78	\$0.00	\$0.00
<b>Flujo Neto Generado</b>	<b>\$29,753.00</b>	<b>\$32,665.65</b>	<b>\$37,594.94</b>	<b>\$52,299.58</b>	<b>\$58,209.52</b>
Saldo Inicial de Caja	\$21,525.65	\$51,278.65	\$83,944.30	\$121,539.24	\$173,838.82
<b>Saldo Final de Caja</b>	<b>\$51,278.65</b>	<b>\$83,944.30</b>	<b>\$121,539.24</b>	<b>\$173,838.82</b>	<b>\$232,048.34</b>

Nota: Elaboración propia

### 1.37 Balance Consolidado

Velásquez (2016) comenta que el balance general sirve para dar a conocer a los propietarios, socios y accionistas si la operación de la empresa se ha llevado de la manera correcta, si los recursos se han administrado eficientemente y si los resultados de estos procesos son óptimos o son deficientes.

Con respecto al balance de la empresa SILVAGRO S.A se expone que la estructura de los activos corrientes cuenta con caja/bancos, siendo esta la más importante, inventarios y cuentas por cobrar. El negocio actualmente por motivos de pandemia y reducción de capital de este mantiene ventas al contado con cualquier cliente nuevo que haya mantenido contacto dentro del último año 2021, a excepción de los clientes con quienes ya se mantiene un convenio o contrato de por medio. En relación con los activos fijos, se puede observar que aumentan al primer año de proyección y se mantiene en los siguientes 4 años posteriores, esto debido a las adecuaciones del plan de mejora en la cadena de suministro.

Por otro lado, tenemos a los pasivos que se centran en todas las obligaciones que mantiene la empresa con las instituciones financieras, por el concepto de obligaciones bancarias contraídas en el año 1 de proyección hasta el año 5. Además del SRI por lo impuestos y declaraciones del IVA.

**Tabla 17.**

*Estado de situación financiera - Consolidado*

#### ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA CONSOLIDADO

ACTIVOS	2021	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>						
Caja/Bancos	\$17,417.54	\$33,937.67	\$71,129.46	\$108,422.50	\$143,698.00	\$200,518.20
Inventarios	\$4,302.54	\$23,802.40	\$26,132.52	\$30,075.95	\$41,839.66	\$46,567.62
Cuentas por cobrar	\$4,564.17	\$20,944.26	\$16,852.91	\$17,695.55	\$18,580.33	\$19,509.34
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$26,284.25</b>	<b>\$78,684.33</b>	<b>\$114,114.89</b>	<b>\$156,194.00</b>	<b>\$204,117.99</b>	<b>\$266,595.16</b>
<b>ACTIVOS FIJOS</b>						
Total activos fijos	\$123,971.00	\$127,756.00	\$127,756.00	\$127,756.00	\$127,756.00	\$127,756.00
(-) Depreciación Acumulada	-\$41,492.00	-\$56,309.43	-\$71,126.87	-\$85,944.30	-\$100,761.73	-\$115,579.17
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$82,479.00</b>	<b>\$71,446.57</b>	<b>\$56,629.13</b>	<b>\$41,811.70</b>	<b>\$26,994.27</b>	<b>\$12,176.83</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$108,763.25</b>	<b>\$150,130.90</b>	<b>\$170,744.02</b>	<b>\$198,005.70</b>	<b>\$231,112.25</b>	<b>\$278,771.99</b>
<b>PASIVOS</b>						
Participaciones por pagar	\$9,324.24	\$5,185.83	\$6,059.97	\$7,429.95	\$8,819.33	\$10,209.90
Impuestos por pagar	\$3,532.35	\$7,346.59	\$8,584.96	\$10,525.77	\$12,494.05	\$14,464.03
Proveedores	\$10,703.67	\$6,545.08	\$7,022.04	\$7,373.15	\$7,741.80	\$8,128.89
Obligaciones bancarias	\$0.00	\$23,810.65	\$16,079.41	\$8,101.91	\$0.00	\$0.00
<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>\$23,560.26</b>	<b>\$42,888.15</b>	<b>\$37,746.38</b>	<b>\$33,430.77</b>	<b>\$29,055.18</b>	<b>\$32,802.83</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social	\$800.00	\$800.00	\$800.00	\$800.00	\$800.00	\$800.00
Utilidad del Ejercicio	\$16,232.90	\$22,039.76	\$25,754.88	\$31,577.30	\$37,482.14	\$43,392.09
Utilidades Retenidas	\$68,170.09	\$84,402.99	\$106,442.75	\$132,197.64	\$163,774.93	\$201,257.08
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$85,202.99</b>	<b>\$107,242.75</b>	<b>\$132,997.64</b>	<b>\$164,574.93</b>	<b>\$202,057.08</b>	<b>\$245,449.17</b>
<b>TOTAL PASIVO+PATRIMONIO</b>	<b>\$108,763.25</b>	<b>\$150,130.90</b>	<b>\$170,744.02</b>	<b>\$198,005.70</b>	<b>\$231,112.25</b>	<b>\$278,251.99</b>

### 1.38 Estado de resultados consolidado

Hay que tomar en cuenta que Riquelme (2018) relaciona el principal objetivo del estado de resultados como un medidor del desempeño de todas las operaciones efectuadas por la empresa en un periodo de tiempo determinado, lo cual se logra al relacionar los ingresos alcanzados con los gastos en los que se incurre para lograr los objetivos de la empresa.

El estado resultado proyectado del negocio asemeja un incremento considerable en las ventas netas a partir de año 2 hasta el 5, reflejando así un beneficio en la mejora de la cadena de suministro de la empresa. En referencia a los costos operativos y administrativos, estos están proporcionados de forma adecuada en relación con el crecimiento de ventas en los años proyectados. por otro lado, están los gastos financieros que representan el valor a pagar por el capital prestado a la institución Bancaria, por la inversión en nuevas implementaciones dentro de la empresa. esto quiere decir que el negocio arroja valores positivos estimados dentro de los años proyectos, lo que da como evidencia que el plan de mejora a desarrollarse si es viable dentro de las oportunidades que la empresa puede tomar.

**Tabla 18.**

*Estado de resultados - Consolidado*

	<b>ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES - CONSOLIDADO</b>					
	<b>2021</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Ventas Netas	\$488,905.73	\$523,606.50	\$561,763.50	\$589,851.68	\$619,344.26	\$650,311.47
Costos Operativos	\$285,036.00	\$297,053.97	\$326,759.37	\$343,097.34	\$360,252.20	\$378,264.81
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$203,869.73</b>	<b>\$226,552.53</b>	<b>\$235,004.13</b>	<b>\$246,754.34</b>	<b>\$259,092.06</b>	<b>\$272,046.66</b>
Gastos de Operación						
Gastos Administrativos	\$165,014.40	\$174,946.54	\$178,372.98	\$181,883.11	\$185,479.11	\$189,163.20
Depreciaciones	\$13,391.95	\$14,817.43	\$14,817.43	\$14,817.43	\$14,817.43	\$14,817.43
<b>Total Gastos de Operación</b>	<b>\$178,406.35</b>	<b>\$189,763.97</b>	<b>\$193,190.42</b>	<b>\$196,700.54</b>	<b>\$200,296.54</b>	<b>\$203,980.63</b>
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>\$25,463.38</b>	<b>\$36,788.56</b>	<b>\$41,813.72</b>	<b>\$50,053.80</b>	<b>\$58,795.52</b>	<b>\$68,066.02</b>
Gastos Financieros	\$0.00	\$2,216.38	\$1,413.90	\$520.78	\$0.00	\$0.00
<b>Utilidad Antes de Participación</b>	<b>\$25,463.38</b>	<b>\$34,572.18</b>	<b>\$40,399.82</b>	<b>\$49,533.01</b>	<b>\$58,795.52</b>	<b>\$68,066.02</b>
Participación de Trabajadores (15%)	\$3,819.51	\$5,185.83	\$6,059.97	\$7,429.95	\$8,819.33	\$10,209.90
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>\$21,643.87</b>	<b>\$29,386.35</b>	<b>\$34,339.84</b>	<b>\$42,103.06</b>	<b>\$49,976.19</b>	<b>\$57,856.12</b>
Impuesto a la Renta (25%)	\$5,410.97	\$7,346.59	\$8,584.96	\$10,525.77	\$12,494.05	\$14,464.03
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$16,232.90</b>	<b>\$22,039.76</b>	<b>\$25,754.88</b>	<b>\$31,577.30</b>	<b>\$37,482.14</b>	<b>\$43,392.09</b>

*Nota:* Elaboración propia.

### 1.39 Análisis de rentabilidad

Existen diversos indicadores para analizar el proyecto de crecimiento de SILVAGRO S.A., a continuación, se describen los mismos:

**Tabla 19.**

*Análisis de Rentabilidad*

<b>ANALISIS DE RENTABILIDAD</b>		
<b>TASA DE DSCTO.</b>	<b>TMAR</b>	<b>12.24%</b>
<b>TASA INTERNA DE RETORNO</b>	<b>TIR</b>	<b>16.18%</b>
<b>VALOR ACTUAL NETO</b>	<b>VAN</b>	<b>\$144,644.87</b>
<b>VALOR ACTUAL EQUIVALENTE</b>	<b>VAE</b>	<b>\$40,367.98</b>
<b>TIEMPO DE RECUPERACION</b>	<b>NPER</b>	<b>3.15</b>
<b>ÍNDICE DE RENTABILIDAD</b>	<b>IR</b>	<b>1.11</b>
		0.11

*Nota:* Elaboración propia

Después de ver el análisis de rentabilidad de cada una de las variables expuestas, se puede realizar una comparación entre la TMAR y la TIR. En este caso, la TIR dio como resultado ser mayor significativamente con respecto a la otra tasa, por consiguiente, se refleja que hay una viabilidad y rentabilidad para llevar a cabo este plan de mejora. Además, la TIR de 16.18% se aproxima al margen promedio que se percibe por lo general el mercado de los insumos agrícolas y su comercialización (oscilación de 14% y 18% en margen de ganancia).

Otro indicador que comprueba la factibilidad del plan de mejora es el crecimiento considerable del VAN, mismo que se encuentra superior a 0 (dando por acentuado que se percibe una ganancia). Además, teniendo en cuenta que cuando el índice de rentabilidad es mayor a uno, genera una rentabilidad dentro del mercado para la empresa. En el caso de SILVAGRO S.A refleja específicamente 1.11, es decir, que por cada \$1 invertido en la empresa, la misma estaría produciendo, bajo el modelo conservador planteado, \$0.11 de ganancias.

#### 1.40 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio o umbral de rentabilidad se refiere a la cantidad de producto que debes vender a un precio determinado para recuperar el dinero que invertiste al montar el negocio, sin todavía recibir ganancias. Se trata de un análisis en el que se comparan los costos de producción con los ingresos por ventas cerradas. Una vez que tu negocio alcanza el equilibrio entre los costos y los ingresos totales, tendrá posibilidades de ser rentable y empezará a producir ganancias (Banco Pichincha, 2020).

Acorde a lo citado anteriormente, para el cálculo del punto de equilibrio de la empresa SILVAGRO S.A se han tomado en cuenta los costos fijos y variables, además de un promedio del precio y unidades comerciales por la empresa (indiferentemente de la línea a la que están sujetos). El manejo de las variables es el siguiente:

**Tabla 20.**

*Punto de Equilibrio*

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	
<b>COSTO VARIABLE</b>	\$16.14
<b>COSTOS FIJOS</b>	\$174,946.54
<b>PRECIO PROMEDIO</b>	\$28.12
<b>PRODUCTO PROMEDIO</b>	123
<b>PUNTO EQUILIBRIO (Q):</b>	<u><b>COSTOS FIJOS</b></u> <b>PRECIO - C. VARIABLE UNIT</b>
<b>PUNTO EQUILIBRIO (Q):</b>	<u>\$174,946.54</u> \$11.97
<b>PUNTO EQUILIBRIO (Q):</b>	14612
<b>PUNTO EQUILIBRIO (USD \$):</b>	\$410,851.00

*Nota:* Elaboración propia.

Los resultados arrojados dan a conocer que para implementar el plan de mejora dentro de la empresa SILVAGRO S.A, se requieren de unas ventas anuales de \$410 (en miles de dólares) para alcanzar el punto óptimo del equilibrio. Es decir, que el punto de equilibrio se lo proyecta con una alta probabilidad de lograrlos, debido al margen de ganancia que mantiene el negocio operando ya con las nuevas adecuaciones realizadas dentro de su entorno laboral. Por lo tanto, la gráfica de equilibrio es la siguiente:

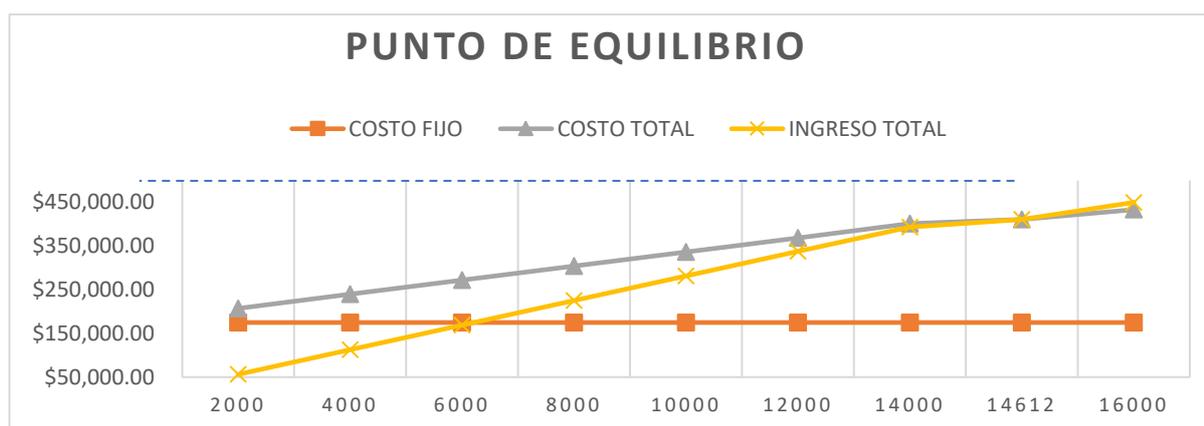
**Tabla 21.**

*Gráfica de Equilibrio*

PRODUCTOS	COSTO FIJO	COSTO VARIABLE	COSTO TOTAL	INGRESO TOTAL	DIFERENCIA
2000	\$ 174,946.54	\$ 32,288.33	\$ 207,234.87	\$ 56,233.33	\$ (151,001.54)
4000	\$ 174,946.54	\$ 64,576.67	\$ 239,523.21	\$ 112,466.67	\$ (127,056.54)
6000	\$ 174,946.54	\$ 96,865.00	\$ 271,811.54	\$ 168,700.00	\$ (103,111.54)
8000	\$ 174,946.54	\$ 129,153.33	\$ 304,099.87	\$ 224,933.33	\$ (79,166.54)
10000	\$ 174,946.54	\$ 161,441.67	\$ 336,388.21	\$ 281,166.67	\$ (55,221.54)
12000	\$ 174,946.54	\$ 193,730.00	\$ 368,676.54	\$ 337,400.00	\$ (31,276.54)
14000	\$ 174,946.54	\$ 226,018.33	\$ 400,964.87	\$ 393,633.33	\$ (7,331.54)
14612	\$ 174,946.54	\$ 235,904.46	\$ 410,851.00	\$ 410,851.00	\$ -
16000	\$ 174,946.54	\$ 258,306.67	\$ 433,253.21	\$ 449,866.67	\$ 16,613.46

**Figura 27.**

*Gráfico Punto de Equilibrio*



*Nota:* Elaboración propia

## 1.41 Indicadores financieros

A continuación, se presentan las proyecciones estimadas según los indicadores financieros que se tomaron en cuenta para evaluar la empresa SILVAGRO S.A.:

**Tabla 22.**

*Indicadores Financieros*

<b>INDICADORES FINANCIEROS</b>						
<b>INDICADORES FINANCIEROS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>	<b>PROM.</b>
<b>I. LIQUIDEZ</b>						
Liquidez Corriente	6.28	7.79	8.70	9.58	10.80	8.63
<b>II. SOLVENCIA</b>						
Endeudamiento del Activo	29%	22%	17%	13%	12%	18%
Apalancamiento	1.40	1.28	1.20	1.14	1.14	1.23
<b>III. GESTIÓN</b>						
Impacto Gastos Administración y Ventas	36%	34%	33%	32%	31%	34%
Impacto de la Carga Financiera	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>IV. RENTABILIDAD</b>						
Margen Bruto	43%	42%	42%	42%	42%	42%
Margen Neto	4%	5%	5%	6%	7%	5%
ROA	15%	15%	16%	16%	16%	15%
ROE	21%	19%	19%	19%	18%	19%

*Nota:* Elaboración propia

Detallando el indicador de liquidez corriente, este se encuentra por encima de la unidad, es decir, que la empresa SILVAGRO S.A tiene la capacidad para poder hacer frente a sus obligaciones a un corto plazo con la posibilidad de cubrir las mismas. Además, se podrá lograr en base a lo planificado un alto nivel de liquidez según lo planeado dentro de las proyecciones.

Los niveles de endeudamiento dan un escenario conservador, teniendo un 22% en el año 2 y la disminución considerablemente del mismo al final de la proyección del año 5 con un 12%. Es decir, la compañía puede asumir razonablemente sus necesidades de financiamiento con una planificación eficaz de por medio. Por lo que, da como resultado un escenario positivo por la clara evidencia de una diversificación de riesgo.

Ahora en referencia a los indicadores de gestión, se puede apreciar que el impacto que influye en la carga financiera está posicionado con un porcentaje de 0. Esto se debe a que el desarrollo realizado por la empresa durante cada año proyectado hace que el apalancamiento y necesidad de cubrir los pagos y obligaciones ya establecidos, no desarrolle una colisión significativa en las finanzas de la empresa SILVAGRO S.A. Además de que, le permitirá observar con mayor claridad todos los procesos internos generales y específicos se estén llevando de forma correcta y cuales son deficientes.

Por último, respecto a los indicadores de rentabilidad, dan como resultado márgenes positivos para el negocio, estos oscilan entre el 5% y 7% en el neto. Además, de un retorno sobre los activos y patrimonio de forma atractiva para la empresa, es decir, tiene la capacidad de poder crear beneficios económicos. Lo que lleva a existente factibilidad visible de poder llevar a cabo este plan de mejora en la cadena de suministros.

## Conclusiones

Como conclusiones, se reconoce que, conforme a lo propuesto en cada capítulo se cumple con lo requerido según los objetivos presentados. Comenzando con el desarrollo y búsqueda de teorías que se adapten al problema relacionado que presenta la empresa SILVAGRO S.A. dentro de su cadena de suministro, procesos administrativos y financieros que no se encontraban funcionando de forma correcta.

\* Acorde a lo mencionado, se realizó el análisis FODA, la empresa cuenta con amplias oportunidades que no están siendo aprovechadas actualmente lo que se ha visto reflejada en sus ventas. Además, poseen debilidades que se generaron por la mala administración, lo que ha provocado que la estructura de la empresa se debilite. Todo esto en conjunto con las fortalezas y amenazas ha sido la base para proponer un plan de mejora que haga a la empresa más competitiva dentro del mercado agrícola y mejorar su situación actual.

\* Como otro dato relevante, se realizó el análisis PESTA de la empresa para saber cómo se encontraba a nivel de riesgo externo y cómo esto afectaba en su toma de decisiones (interno). Existe un escenario desfavorable en algunos aspectos que van de la mano con las afecciones que trajo consigo el COVID 19, aun así, cabe resaltar la importancia de los ámbitos económicos, tecnológicos y ambientales. Es decir, que tomando como referencia el primero de estos, conlleva una considerable mejora con respecto al 2020 y donde existe un claro panorama alentador que podría convertirse en favorable si se mantienen las condiciones de crecimiento económico. Además, en lo tecnológico, Ecuador ha mejorado en aspectos de digitalización de procesos de compra y venta en las empresas, por lo que SILVAGRO S.A. debe adaptarse a los cambios tecnológicos que dejó consigo la pandemia para mejorar la automatización en sus procesos. Por último, como entorno ambiental, cumple con las expectativas del mercado/clientes con respecto a los productos amigables con el medio ambiente.

\* Por medio de las fuerzas de Porter, se da a conocer los diferentes riesgos que enfrenta la empresa actualmente, uno de estos es la situación post pandemia, que hizo que muchos clientes dejarán de comprar o que se decidieron por otra competencia del medio agrícola por los precios más accesibles. Esto ocasionó que momentáneamente tenga el poder el cliente sobre la empresa. Sin embargo, al identificar nuevas formas de propuestas estratégicas para mitigar estos riesgos, se podrán desarrollar grandes oportunidades para la empresa SILVAGRO S.A.

\* Además de lo mencionado, otro objetivo planteado fue el realizar un diagnóstico actual de la cadena de suministro en SILVAGRO S.A. para posteriormente proponer un plan de mejora en la misma. Se identificó la situación actual por medio del balance general consolidado de la empresa y cuáles son las ventajas a adquirir para mejorar los procesos internos con la proyección realizada a 5 años según el balance mencionado anteriormente.

\* Con respecto a la propuesta realizada, se concluye que es viable ya que económicamente no representa una gran inversión y da un impacto positivo en los procesos y forma en cómo opera el negocio actualmente estableciendo una formalidad.

\* A través de la implementación de las ISO 9001:2015, le permitirá que la empresa tenga una mejor reputación en el mercado y así mismo garantizar un mejorado y buen manejo en los distintos procesos del negocio. Además, las distintas capacitaciones a realizar para el uso de los KPIs, el asesoramiento en marketing y páginas web, la automatización en distintos procesos a través de softwares y la implementación de la metodología JIT, asegura a la empresa optimizar sus procesos actuales y generar mayor ventaja competitiva.

\* Esta implementación del plan de mejora en cuanto a la cadena de suministro de SILVAGRO S.A., permitirá que el negocio potencie el nivel de ingresos que posee. Además de esto, le dará una formalidad en el manejo de los procesos y le permitirá acceder a clientes con los que no se ha podido generar relaciones comerciales actualmente a través de la certificación ISO 9001:2015 y la implementación de un sistema contable y facturaciones electrónicas, lo que generarán una mejor reputación a la empresa. Esto permitirá generar mayores ingresos y rentabilidad.

Uno de los indicadores que permite ratificar la factibilidad de la propuesta de plan de mejora, es la TIR, la misma que asciende a 16.18% (superando los 12.24% definido como TMAR). Así mismo, un valor presente del proyecto de \$40,367.98 y unos flujos que generan altos niveles de rendimiento para la empresa (el indicador de rentabilidad aumenta a 1.11).

## Recomendaciones

Una de las recomendaciones ofrecidas a la empresa SILVAGRO S.A es evaluar las mejoras que se van a implementar en sus procesos internos y en obtener la certificación ISO 9001:2015, para que la misma sea una guía del manejo de un proceso adecuado en la cadena de suministros, a su vez tener en cuenta ayudaría a tener un mejor enfoque en la capacidad de poder cubrir las expectativas y necesidades de los clientes.

Además, será importante el incentivo por medio de actividades en períodos especiales del año a sus colaboradores, para que estos generen un impacto elevado en las ventas. Para esto se recomienda también adquirir una nueva fuerza de ventas bajo una nueva modalidad, Freelance. El mismo trae consigo un impacto favorable para la empresa, debido que la misma no tendrá la obligación de afiliar de formar social a los colaboradores que se agreguen a esta modalidad.

Por otro lado, las alianzas con nuevos proveedores ayudarán a la empresa a forjar lazos más estrechos con empresas importantes dentro del mercado, y crear oportunidades de negocio que servirán a SILVAGRO S.A ser más conocido en el medio del sector agrícola. También está el incremento de las ventas con nuevas inversiones con convenios y descuentos de por medio en la compra a terceros, para poder comercializar los fertilizantes.

Cabe mencionar lo importante que es crear una cercanía con los clientes, por eso se recomienda a la empresa que a través de la creación de la página web pueda crear más interacción con sus clientes. Como por ejemplo tener una atención al cliente remoto dentro de la misma, que permita despejar cualquier tipo de duda que presente el consumidor en el momento.

Por último, una de mayor énfasis que la empresa SILVAGRO S.A debe basarse, es en la creación de nuevas estrategias de marketing dentro de su giro de negocio. Es decir, definir un proceso adecuado a seguir para que sus productos sean conocidos no solo a nivel de la región costa del Ecuador, si no que más partes del país se sientan familiarizados con su marca, como una de calidad a un precio razonable al consumidor final. Esto ayudará a fortalecer considerablemente sus ventas, debido que mostrará los beneficios que conlleva adquirir un producto de la marca.

## Bibliografía

- Peña, V., & Zumelzu, L. (2006). *Cadena de Suministros: sus niveles e importancia*. Universidad Técnica Federico Santa María. Obtenido de [http://vpena.pag.alumnos.inf.utfsm.cl/ramos/inf362/informe.supply\\_chain.pdf](http://vpena.pag.alumnos.inf.utfsm.cl/ramos/inf362/informe.supply_chain.pdf)
- Villarreal Larrinaga, O. (2018). *Revista internacional administracion y finanzas*. 1. Obtenido de <https://www.theibfr.com/download/riaf/2008-riaf/riaf-v1n1-2008/RIAF-VIN1-2008-5.pdf>
- 2020ISO 9001:2015. (2020). *Marco teorico 5 fuerzas de Porter*. Obtenido de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2020/05/que-es-el-modelo-de-las-5-fuerzas-de-porter-y-como-se-realiza-un-analisis-competitivo-con-este-modelo/>
- Agro Marketing, B. (20219). *Segmentación de Mercado en el Sector Agropecuario. Qué es y Cómo Segmentar el Mercado en el Agro*. 10.
- Aguilar Joyas, J. (2016). *Marco teorico 5 fuerzas de Porter*. Obtenido de Universidad Autonoma de Occidente: <http://trabajos-pdf/cinco-fuerzas-porter/cinco-fuerzas-porter.pdf>
- Aguilera, R., Ciravegna, L., Cuervo, A., & Gonzalez, M. (2017). *Multilatinas and the Internationalization of Latin American Firms*. *SSRN*.
- Alban , D. (2011). *Estructura y dinámica de las exportaciones de cacao ecuatoriano en el período 2007 - 2010*. *Guayaquil: Universidad de Guayaquil. Facultad de Ciencias de Economía*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/1128>
- Almanza , R., Calderón, P., & Vargas, J. (2018). *Teorías clásicas de las organizaciones y el GUNG HO*. *Revista Científica "Visión de Futuro"*.
- ANECA. (2019). *Plan de mejoras; Herramienta de trabajo*. Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. Obtenido de [http://www.uantof.cl/public/docs/universidad/direccion\\_docente/15\\_elaboracion\\_plan\\_de\\_mejoras.pdf](http://www.uantof.cl/public/docs/universidad/direccion_docente/15_elaboracion_plan_de_mejoras.pdf)

- Asthana, R. (2 de Noviembre de 2018). *Making Sense of Supply Chain 4.0*. Obtenido de What, exactly, can 'digital transformation' improve upon?: <https://www.industryweek.com/supply-chain/article/22026620/making-sense-of-supply-chain-40>
- Baena, E., Sanchez, J., & Montoya Suarez, O. (2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. Obtenido de file:///C:/Users/z004bsfk/Downloads/Dialnet-El entorno empresarial y la teoria de las cinco fuerzas COMP- 4845158.pdf
- Ballou, R. (2004). *Logística. Administración de la Cadena de Suministro*. México: Quinta edición. Pearson Educación.
- Banco Central del Ecuador*. (30 de Septiembre de 2021). Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1447-ecuador-registra-un-crecimiento-interanual-de-8-4-en-el-segundo-trimestre-de-2021>
- Banco Mundial*. (28 de Septiembre de 2021). Obtenido de Banco Mundial en Ecuador : <https://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview#1>
- Banco Pichincha. (23 de 11 de 2020). Obtenido de <https://inicio.pichincha.com/portal/blog/post/punto-de-equilibrio#:~:text=Te permite predecir a partir,al publico de tus productos.>
- Barrascout de León, D. (2017). *Administración de la cadena de abastecimiento interna en una compañía transnacional dedicada a la fabricación y comercialización de cereales listos para consumir*. Guatemala. Obtenido de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_2745.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_2745.pdf)
- Barrére, G., Jung, A., & Karsaclian, D. (2021). Innovation and exports: different markets, different outcomes. *Competitiveness Review*.
- Barría, C. (13 de Abril de 2021). Guillermo Lasso: 3 problemas que enfrenta la frágil economía de Ecuador (y cómo el nuevo presidente pretende superarlos). *BBC*.
- Becerra, K., Pedroza, V., Pinilla, J., & Vargas, M. (2017). Implementación de las TIC'S en la gestión de inventario dentro de la cadena de suministro. *Revista de Iniciación Científica*, 37.

- Camacho, H., Gómez , K., & Monroy, C. (2012). *Importancia de la cadena de suministros en las*. Universidad Sergio Arboleda, Bogotá, Colombia, Bogotá. Obtenido de <http://www.laccei.org/LACCEI2012-Panama/RefereedPapers/RP200.pdf>
- Canal News Ecuador* . (15 de Abril de 2021). Obtenido de Resultados, tendencias y prioridades IT 2021 en Ecuador: <https://canalnewsecuador.com/2021/04/15/resultados-tendencias-y-prioridades-it-2021-en-ecuador/>
- Cárdenas , S. (2016). La cadena de suministros (scm) y su relación con el inventario. *QUID*.
- Carrasco, J. (2016). *Gestión de Procesos (Alineados con la estrategia)*. Obtenido de <http://hsjd.org/seminariogestion2013/docs/02-Dia5-TercerModeloProcesos.pdf>
- Carreño, A. (2017). *Cadena de suministros y Logística*. Lima : Fondo Editorial PUCP. Obtenido de <https://books.google.com/books?>
- Casanova, C., Núñez, R., Navarrete, C., & Proaño, E. (2021). Gestión y costos de producción: Balances y Perspectivas. *Revista de Ciencias Sociales*.
- Casillas , R., & Ortiz, M. (2020). Los retos de la cadena de suministro ante la pandemia de COVID-19. *Vinculatégica EFAN* , 2-3.
- Castillo , A. (2019). Amenaza de los Nuevos Entrantes.
- Castillo, G. (2015). Propuesta de un sistema de calidad total para una empresa dedicada a la comercialización de productos agroindustriales . Obtenido de <http://repositorio.unp.edu.pe/bitstream/handle/UNP/576/CON-CAS-GAL-15.pdf?sequence=1>
- Castro, J. (2016). *Poder de Negociación de los Clientes*. Obtenido de <https://www.5fuerzasdeporter.com/poder-de-negociacion-de-los-clientes/>
- Cuatrecasas, L., & Gonzalez, J. (2017). Gestión integral de la calidad: Implantación, control y certificación. Obtenido de <https://books.google.es/books?>.
- Desigualdad, desempleo, deudas, algunos efectos del COVID en Ecuador, según estudio de Unicef. (25 de Agosto de 2021). *El Universo*.
- Dubs de Moya, R. (2015). El Proyecto Factible: una modalidad de investigación. 16. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/410/41030203.pdf>

- Elango , B., & Pakrash Sethi, S. (2007). An Exploration of the Relationship Between Country of Origin and the Internationalization Performance Paradigm. *Management International Review*.
- Emigración de ecuatorianos a Estados Unidos y a México va en aumento. (8 de Junio de 2021). *PRIMICIAS* .
- EmpresaActual. (21 de 10 de 2019 ). Obtenido de <https://www.empresaactual.com/el-wacc/>
- Esan , J. (07 de 07 de 2020). *Importancia de realizar un presupuesto para alcanzar objetivos*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/importancia-de-realizar-un-presupuesto-para-alcanzar-objetivos#:~:text=El principal objetivo de un,puedan surgir en el tiempo.>
- ESERP , B. (2022). *¿Qué son los KPIS?: Definición, claves y ejemplos*. Obtenido de <https://es.eserp.com/articulos/que-son-los-kpis/>
- Esquivel , Á., León, R., & Castellanos, G. (2017). Mejora continua de los procesos de gestión del conocimiento en instituciones de educación superior ecuatorianas. *Revista Retos de la Dirección*.
- EUNCET Business School. (2020). *Conoce las ventajas y desventajas de la cadena de suministro y la logística*. Obtenido de <https://blog.euncet.es/ventajas-y-desventajas-cadena-de-suministro/>
- EUSTON. (2019). *Cadena de Suministro*. Obtenido de <https://www.euston96.com/cadena-de-suministro/>
- Fermagri* . (2021). Obtenido de <http://fermagri.com/urea-granular.html>
- Fermagri* . (2021). Obtenido de <http://fermagri.com/sulfato-de-amonio-granular.html#:~:text=El sulfato de amonio es,transformacion de amonio a nitrato.>
- Fermagri* . (2021). Obtenido de <http://www.tracape.com/solumop-muriato-de-potasio.html#:~:text=SOLUMOP es un fertilizante,en cultivos tolerantes al cloro.>
- Figuroa, L., Toala , S., & Quiñonez, M. (2020). Marketing Mix y su incidencia en el posicionamiento comercial de las Pymes . *Polo del conocimiento*.

- Freire, C., Govea , K., & Arguello, J. (2017). Importancia de la agricultura en una economía dolarizada. *Revista Espacios*.
- Gamara, N. (2021). “*La buena gestión de la cadena de suministro en empresas de latinoamérica: una revisión sistemática en los últimos 10 años, 2010-2020*”. Obtenido de [https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/27401/Gamarra Soto Nilton Cesar.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/27401/Gamarra_Soto_Nilton_Cesar.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- García , J., Poveda, Y., & Sabater, J. (2014). Etapas en la evolución de la mejora continua: Estudio multicaso. 586. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54932488008>
- Gómez, R., Zuluaga, A., Ceballos, N., & Palacio, D. (2019). Gestión de la cadena de suministros y productividad en la literatura científica. *I+D Revista de Investigación*.
- González , R., & Mendoza , H. (2017). *Los Agrocentros una Alternativa de Emprendimiento para las Cadenas de Exportación en los Ecosistemas del Estuario Central del Golfo de Guayaquil*. Guayaquil.
- Gran, B. (2019). *Las 4 mayores causas de problemas de flujo de caja*. Obtenido de <https://www.pnc.com/insights/es/small-business/manage-business-finances/biggest-causes-of-cash-flow-problems.html>
- Guevara, G., Verdesoto, A., & Castro , N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *RECIMUNDO*.
- Herdoiza , S. (2021). Ecuador ante la reorganización de las cadenas de suministro globales. Obtenido de <https://theglobalamericans.org/2021/02/ecuador-ante-la-reorganizacion-de-las-cadenas-de-suministro-globales/>
- Hernández , C., & Cano, M. (21 de noviembre de 2017). La importancia del Benchmarking como herramienta para incrementar la calidad en el servicio en las organizaciones. Veracruz , México .
- ISO 9001. (2015). *ISO Online Browsing Platform (OBP)*. Obtenido de ISO 9001:2015(es) Sistemas de Gestión de la Calidad: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>

- Jiménez Sánchez, J., & Hernández García, S. (2015). *Marco conceptual de la cadena de suministro: un nuevo enfoque logístico*. DF Mexico, Mexico. Obtenido de [http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Cadena Suministros/\[PD0Documentos-Un nuevo enfoque logistico.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Cadena Suministros/[PD0Documentos-Un nuevo enfoque logistico.pdf)
- Kirui , C. (2020). Supply Chain Management Practices and Performance. *Journal of Business and Management*.
- Lasso ratifica que fortalecerá las relaciones de Ecuador con EE.UU. (25 de mayo de 2021). *El comercio* .
- León , D., & Martínez, J. (2021). Tendencias Tecnológicas de mayor impacto en el Ecuador para el año 2021. *It Ahora La Revista del Líder de Tecnología* .
- Leyva, M., Viteri , J., Estupiñán , J., & Hernández, R. (2021). Diagnóstico de los retos de la investigación científica postpandemia en el Ecuador. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores* .
- Maldonado, J. (2018). *Gestión de procesos*. Academia Accelerating the world's research. Obtenido de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55606149/Gestion\\_de\\_procesos\\_2018-with-cover-page-v2.pdf?](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55606149/Gestion_de_procesos_2018-with-cover-page-v2.pdf?)
- Manrique, M., Teves, J., Taco , A., & Flores , J. (2019). Gestión de cadena de suministro: una mirada desde la perspectiva teórica. *Revista Venezolana de Gerencia* .
- Mañez, R. (2019). Estrategias y Tipos de Segmentación de Mercado [Variables + Criterios]. 20. Obtenido de <https://rubenmanez.com/segmentacion-de-mercado/>
- Marin, J., Bautista, Y., & García, J. (2014). Etapas en la evolución de la mejora continua: Estudio multicaso. *Intangible Capital*.
- Márquez, A. (22 de Enero de 2021). *Problemas ambientales en el Ecuador*. Obtenido de Ecología Verde : <https://www.ecologiaverde.com/problemas-ambientales-en-el-ecuador-3145.html>
- Martin, C. (2016). *Logistics & Supply Chain Management, 5th Edition*. Pearson.
- McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (2000). International entrepreneurship: The Intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*, 902-908.

- Mera, P., & Bermeo, C. (2017). Importancia de las empresas familiares en la economía de un país. *Revista Publicando (Corporación Educativa SER, Ecuador)*.
- Mercer, D. (1996). Evoluciones dinámicas en el diagrama FODA. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935465001.pdf>
- Min, S., Zacharia, Z., & Smith, C. (2019). Defining Supply Chain Management: In the Past, Present, and Future. *Journal of Business Logistics*.
- Mintzberg, H. (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning. 5. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935465001.pdf>
- Morales, D. (2019). ¿En qué casos el poder de negociación de los proveedores supera al de los compradores?
- Muerte cruzada: ¿Qué es, quién la aplica y quién gobierna en Ecuador? (13 de Octubre de 2021). *El Universo*.
- Navarrete, O. (2018). *Plan de mejora*. Barcelona-España.
- Pardo, M. (17 de Agosto de 2021). El eterno problema político de Ecuador. *El Comercio*.
- Pedrosa, S. (2020). *Coste de oportunidad*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/coste-de-oportunidad.html>
- Porter, M. (1995). *Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México.
- Poveda, G., Cabrera, C., Carrera, J., & Sambonino, B. (2021). Afectación a las exportaciones de banano ecuatoriano a causa de la pandemia por el covid 19. *South Florida Journal of Development*.
- Proaño, D., Gisbert, V., & Pérez, E. (2017). Metodología para elaborar un plan de mejora continua. *3C Empresa*.
- Química Sagal. (2022). *Química Sagal*. Obtenido de <https://www.quimicasagal.com/layout.php>

- Rincón , H., Burgos, J., & Cherema , N. (2010). Estrategias financieras usadas para el manejo de los instrumentos financieros en las PYMES, del sector metalmecánico. *Revista de Formación Gerencial*.
- Riquelme, M. (25 de 07 de 2018). Obtenido de <https://www.webyempresas.com/estado-de-resultados/>
- Rivera , D., Rivera, L., Holtzheimer, Á., & Chávez, L. (2015). Determinación de Factores Críticos de Éxito para la Implementación de Justo a Tiempo: Análisis Factorial. *Revista de Análisis Cuantitativo y Estadístico*.
- Rodríguez, S. (2011). Importancia de los mapas conceptuales para la organización y representación de los contenidos en las Ciencias de la Información. . *Biblios* , 23-34.
- Rojas, M. (2017). *Poder de Negociación de Los Compradores o Clientes*.
- Root, F. (1994). *Entry strategies for international markets*. New York : Lexington Books.
- Ruiz, M., Severiche , C., Briceño, L., & Duran, L. (2020). Barreras de Competitividad de las PYMEs Agrícolas del Distrito de Santa Marta (Caribe Colombiano). *Revista Espacios*.
- Salguero , A., Merino, S., & Loor, S. (04 de 05 de 2020). *Agrocalidad* . Obtenido de <https://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/2020/05/203.pdf>
- Sánchez, F. (2019). Fundamentos Epistémicos de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa: Consensos y Disensos. *Revista digital de investigación en docencia universitaria*, 104.
- Schmidhuber, J., Pound , J., & Qiao, B. (2020). *COVID-19: Channels of transmission to food and agriculture*. Roma: FAO.
- Seguros La Caja. (2022). *¿De qué se trata ser freelance y qué beneficios tiene?* Obtenido de <https://seguros.lacaja.com.ar/blog/de-que-se-trata-ser-freelance-y-que-beneficios-tiene#:~:text=Un freelancer es una persona,distintos proyectos mismo tiempo.>
- serendipia.ec. (2021). *Desarrollo WEB* . Obtenido de [https://serendipia.ec/desarrollo-web/?](https://serendipia.ec/desarrollo-web/)
- Serra, D. (2005). *La Logística empresarial en el nuevo milenio*. España: Gestión 2000.
- SICE . (09 de Junio de 1997). Obtenido de SICE: Sistema de Información de Comercio Exterior : [http://www.sice.oas.org/investment/natleg/ecu/ec1297\\_s.asp](http://www.sice.oas.org/investment/natleg/ecu/ec1297_s.asp)

- Solagro . (2019). Obtenido de Avgust: <https://avgust.com.ec/herbic003/>
- Solagro . (2019). Obtenido de Grupo de Empresa Avgust : <https://avgust.com.ec/herbic006/>
- Solagro . (2019). Obtenido de Grupo de Empresa Avgust: <https://avgust.com.ec/herbic015/>
- Sordo, A. (2021). *Sistemas de información en las empresas: tipos, funciones y ejemplos*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/sistema-informacion>
- Suárez, W., & Ayala , J. (2016). El cabotaje marítimo en la cadena de suministros agrícola de Puerto Rico . *Estudios Gerenciales*.
- UNICEF. (25 de agosto de 2021). *UNICEF*. Obtenido de ENCOVID. La Encuesta nacional sobre el bienestar de los hogares ante la pandemia de Covid-19 en el Ecuador (Encovid-EC), consiste en una encuesta telefónica nacional.
- Valle, S. S. (2014). Estrategias de internacionalización y globales para países en desarrollo y emergentes. *Revista Dimensión Empresarial* , vol. 12, núm. 1, p. 111-138.
- Velasquez , & Restrepo. (2012).
- Velazques, E. (10 de 08 de 2016). *¿Por qué la importancia del balance general?* Obtenido de <https://www.bits.com.mx/importancia-del-balance-general/#:~:text=La importancia del balance general sirve para dar a conocer,son optimos son deficientes.>
- Vélez, R. (27 de Septiembre de 2021). Escenario incierto en la Asamblea para proyecto económico. *El Comercio* .
- Vianchá, Z. (2014). Modelos y configuraciones de cadenas de suministro en productos perecederos. *Ingeniería y Desarrollo* , 140.
- Vizcaíno, D., & Betancourt, R. (05 de 2020). *Agrocalidad*. Obtenido de <https://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/2020/05/by3.pdf>
- Young, R. R., & Esqueda , P. (2005). Vulnerabilidades de la cadena de suministros: consideraciones para el caso de América Latina. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración* , 63-78.

Zapata , N. (2021). Crecimiento del sector agrícola y su impacto en el desempleo rural empleando ley. (17), 66. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/32993/1/T5053e.pdf>

Zapata Alarcón, Y. (2016). *Fidelización de clientes, marketing relacional y CRM*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/fidelizacion-de-clientes-marketing-relacional-y-crm/>

ZINN, W. (1996). *The New Logistics in Latin America: an Overview of Current Status and Opportunities*. International Journal of Logistics Management. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/716/71603405.pdf>

Zuluaga, A., Gómez, R., & Fernández , S. (2014). Indicadores logísticos en la cadena de suministro como apoyo al modelo scor. *Revista Clío América*, 91.

## ANEXOS

### Carta de solicitud a la empresa SILVAGRO S.A del uso de su información

Guayaquil, 11 de octubre del 2021

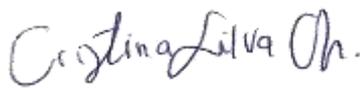
Sres. SILVAGRO S.A

De nuestras consideraciones

Yo, Fanny Sofia Costantino Silva con C.I 1727991042 alumna del Octavo ciclo de la carrera de Administración de empresas y Cristina Isabel Silva Chávez con C.I 0951588789 alumna del Octavo ciclo de la carrera de Administración de empresas solicitamos su autorización para poder utilizar información relacionada a la empresa SILVAGRO S.A dedicada a la distribución y comercialización de insumos agrícolas, para fines académicos en nuestra tesis denominada **“Propuesta de plan de mejora en el manejo de los procesos de la cadena de suministro en la empresa agrícola SILVAGRO S.A ubicada en Guayaquil”**.

Agradecemos de antemano su respuesta favorable y nos comprometemos a proporcionarles todas las sugerencias en nuestro trabajo previo a los hallazgos encontrados.

Atentamente,



Cristina Silva Ch.

**Estudiante**



Sofia Costantino S.

**Estudiante**

## **Carta de Autorización de SILVAGRO S.A por el uso de su información**

Guayaquil, 14 de octubre del 2021

Estimadas

De nuestras consideraciones

Yo, Grecia Isabel Chávez Cañizares con C.I 0915130298 Gerente General de la empresa SILVAGRO S.A, autorizo a las Srtas. Cristina Isabel Silva Chávez con C.I 0951588789 y Fanny Sofia Costantino Silva con cédula de identidad C.I 1727991042 a utilizar la información que sea pertinente y necesaria de nuestra empresa para fines académicos, en su tesis denominada **“Propuesta de plan de mejora en el manejo de los procesos de la cadena de suministro en la empresa agrícola SILVAGRO S.A ubicada en Guayaquil”**.

**Atentamente,**



SILVAGRO  
Firma Autorizada

Grecia Chávez Cañizares

**Gerente General SILVAGRO S.A**

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Costantino Silva Fanny Sofía** con C.C: # 1727991042 autora del trabajo de titulación: Propuesta de plan de mejora en el manejo de los procesos de la cadena de suministro en la empresa agrícola SILVAGRO S.A ubicada en Guayaquil, previo a la obtención del título de **Licenciatura en Administración de Empresas** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **04 de marzo del 2022**

f.   
Nombre: **Costantino Silva Fanny Sofía**  
C.C: **1727991042**

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

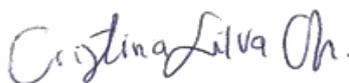
Yo, **Silva Chávez Cristina Isabel** con C.C: # 0951588789 autora del trabajo de titulación: Propuesta de plan de mejora en el manejo de los procesos de la cadena de suministro en la empresa agrícola SILVAGRO S.A ubicada en Guayaquil, previo a la obtención del título de **Licenciatura en Administración de Empresas** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **04 de marzo** del **2022**

f. \_\_\_\_\_



Nombre: **Silva Chávez Cristina Isabel**

C.C: 0951588789

<b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>			
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN</b>			
<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	Propuesta de plan de mejora en el manejo de los procesos de la cadena de suministro en la empresa agrícola SILVAGRO S.A ubicada en Guayaquil.		
<b>AUTOR(ES)</b>	Cristina Isabel Silva Chávez, Fanny Sofía Costantino Silva		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Lcda. Rosa Margarita Zumba Córdova, Ph.D		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Faculta de ciencias económicas, administrativas y empresariales		
<b>CARRERA:</b>	Administración de Empresas		
<b>TITULO OBTENIDO:</b>	<b>Licenciatura en Administración de Empresas</b>		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	04 de marzo del 2022	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	130
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Logística, Formulación y Evaluación de Proyectos, Competitividad, Productividad		
<b>PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:</b>	Plan de mejora, Cadena de Suministros, Insumos Agrícolas, Mejora Continua, Procesos, Organización.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT:</b>	<p>Presente proyecto corresponde a un plan de mejora en la cadena de suministros de la empresa SILVAGRO S.A ubicada en la Ciudad de Guayaquil, que se dedica a la compraventa y comercialización de insumos agrícolas. Actualmente han detectado un declive en sus ventas debido a todos los factores externos que ha traído consigo la pandemia (COVID-19), sumando también los desfases que mantiene dentro de su cadena de suministro por una clara falta de gestión administrativa y financiera por parte de los gerentes. Los resultados de la investigación demuestran lo factible que es implementar el plan de mejora dentro de los procesos internos que mantiene la empresa, dada la previa identificación a detalle de todas las falencias de su cadena de suministros. Dando, así como resultado una proyección de flujo de caja a 5 años que demuestran que en la actualidad bajo el modelo de negocio que mantiene y las mejoras ya establecidas dentro de cada etapa, se estima que puedan maximizar los ingresos percibidos. Las estrategias que fueron utilizadas según previa investigación engloban las necesidades actuales que la empresa requiere de atención. Por otro lado, se da a conocer que cuenta con una TIR del 16.18% esto indica que la propuesta de mejora a implementar es viable. Así mismo, las cifras económicas arrojadas por el trabajando de investigación presentan una atmósfera bastante positiva dentro de la propuesta de plan de mejora en esta empresa.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593993773349 +593-985256234	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:sofycost@hotmail.com">sofycost@hotmail.com</a> <a href="mailto:cristisilva23@hotmail.com">cristisilva23@hotmail.com</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):</b>	<b>Nombre:</b> Arévalo AVECILLAS, Danny Xavier		
	<b>Teléfono:</b> +593-991048220		
	<b>E-mail:</b> danny.arevalo@cu.ucsg.edu.ec		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			