



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE
GUAYAQUIL**

DEPARTAMENTO DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN EN
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE PROYECTOS**

TRABAJO DE TITULACIÓN

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA RELACIÓN CON PROVEEDORES DE
PRODUCTOS AGRÍCOLAS DE EMPRESAS COMERCIALES.**

AUTOR

ING. JOHN KEVIN VERDESOTO CARRERA

TUTOR

MG. JORGE ENRIQUE TORRES RODRÍGUEZ

GUAYAQUIL - ECUADOR

2022

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS

TÍTULO:

Planificación estratégica para relación con proveedores de productos agrícolas de empresas comerciales.

AUTOR:

Verdesoto Carrera John Kevin

TUTOR:

Torres Rodríguez Jorge Enrique

INSTITUCIÓN:

Universidad Laica Vicente
Rocafuerte de Guayaquil

Grado obtenido:

Maestría en Administración de Empresas,
mención en Dirección Estratégica de Proyectos

MAESTRÍA:

Maestría en Administración de
Empresas con mención en Dirección
Estratégica de Proyectos

COHORTE:

I

FECHA DE PUBLICACIÓN:

2022

N. DE PAGS:

99

ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administración

PALABRAS CLAVE: Planificación estratégica, proveedores, agricultura.

RESUMEN:

Se analizó la situación del Comercial López del cantón Ventanas en lo referente a la planificación estratégica y la manera cómo esta tiene relación con sus proveedores, es decir los productores de arroz y maíz, principalmente ante la necesidad de garantizar una provisión constante, que permita a la empresa mantenerse en el mercado de comercialización al por mayor de materias primas agrícolas, sector que también fue afectado por la pandemia por COVID 19. Se ejecutó para el efecto una investigación cuali-cuantitativa de tipo no experimental, que permitió un análisis documental para fundamentar las variables de estudio, y un levantamiento de información de campo mediante una encuesta a los proveedores, una entrevista al gerente y la observación directa. Los resultados evidenciaron la oportunidad de mejorar la interacción entre el Comercial y quienes le proveen de arroz y maíz.

N. DE REGISTRO (en base de datos):

N. DE CLASIFICACIÓN:

DIRECCIÓN URL (tesis en la web):

ADJUNTO PDF:

SI

NO

CONTACTO CON AUTOR:

Carrera Verdesoto John Kevin

Teléfono:

0980088214

E-mail:

kverdesotoc@ulvr.edu.ec

CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:

PhD. Eva Guerrero López

Teléfono: (04) 2596500 Ext. 170

E-mail: eguerrero@ulvr.edu.ec

Directora del Departamento de Posgrado

Mg. Violeta Rodríguez Basantes

Teléfono: (04) 2596500 Ext. 170

E-mail: vrodriiguez@ulvr.edu.ec

Coordinadora de Maestría

DEDICATORIA

El presente trabajo va dedicado a mi familia, por su apoyo incondicional todo el tiempo, porque es gracias a ustedes, sus enseñanzas y motivación que he logrado este importante objetivo en mi vida académica.



John Kevin Verdesoto Carrera

AGRADECIMIENTO

A Dios por sus bendiciones.

A mi familia por estar siempre a mi lado.

A los docentes de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, por compartir sus conocimientos en aula, y a todo el personal administrativo por ser parte importante del proceso de maestría.

A mi tutor, por su apoyo y sabios consejos en el desarrollo de mi investigación.

A todos, gracias.



John Kevin Verdesoto Carrera

CERTIFICADO ANTIPLAGIO

Verdesoto-Torres

INFORME DE ORIGINALIDAD

5%

INDICE DE SIMILITUD

4%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

3%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS



MG. JORGE TORRES RODRIGUEZ

TUTOR

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Guayaquil, Junio 16 de 2022

Yo, John Kevin Verdesoto Carrera declaro bajo juramento, que la autoría del presente trabajo me corresponde totalmente y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo mis derechos de autor a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y normativa Institucional vigente.



Ing. John Kevin Verdesoto Carrera
C.I. 1206549758

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DE LA TESIS

Guayaquil, Junio 16 de 2022

Certifico que el trabajo titulado “Planificación estratégica para relación con proveedores de productos agrícolas de empresas comerciales.” ha sido elaborado por John Kevin Verdesoto Carrera bajo mi tutoría, y que el mismo reúne los requisitos para ser defendido ante el tribunal examinador que se designe al efecto.



Mg. Jorge Enrique Torres Rodríguez

C.I. 0918072059

RESUMEN EJECUTIVO

Se analizó la situación del Comercial López del cantón Ventanas en lo referente a la planificación estratégica y la manera cómo esta tiene relación con sus proveedores, es decir los productores de arroz y maíz, principalmente ante la necesidad de garantizar una provisión constante, que permita a la empresa mantenerse en el mercado de comercialización al por mayor de materias primas agrícolas, sector que también fue afectado por la pandemia por COVID 19. Se ejecutó para el efecto una investigación cuali-cuantitativa de tipo no experimental, que permitió un análisis documental para fundamentar las variables de estudio, y un levantamiento de información de campo mediante una encuesta a los proveedores, una entrevista al gerente y la observación directa. Los resultados evidenciaron la oportunidad de mejorar la interacción entre el Comercial y quienes le proveen de arroz y maíz.

Palabras claves: planificación estratégica, proveedores, agricultura.

ABSTRACT

The situation of Comercial López from Ventanas was analyzed mainly about strategic planning and how it influences the relation with suppliers, who are rice and corn producers, this because it is necessary to guarantee a constant supply that allow the Company to stay in the agricultural raw material wholesale market, a sector that was also affected by COVID 19 pandemic. A non-experimental qualitative and quantitative research was applied, which allow a documental analysis about the investigation variables and an on field research by using surveys to suppliers, an interview to the manager and the direct observation. Results made evidence of the opportunity to improve the interaction between the Comercial and who provide rice and corn.

Keywords: strategic plan, suppliers, agriculture.

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO 1 MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1. Tema	1
1.2. Planteamiento del problema.....	1
1.3. Formulación del problema	3
1.4. Sistematización del problema	3
1.5. Delimitación del problema de investigación	3
1.5.1. Delimitación Temporal.....	3
1.5.2. Delimitación espacial	3
1.5.3. Delimitación de la planificación estratégica.....	4
1.5.4. Delimitación de la captación proveedores de productos agrícolas.....	4
1.6. Línea de investigación	4
1.7. Objetivo General.....	4
1.8. Objetivos Específicos	4
1.9. Justificación de la Investigación	5
1.9.1. Justificación Práctica	5
1.9.2. Justificación Teórica.....	5
1.9.3. Justificación Metodológica.....	5
1.10. Idea a defender	6
1.11. Variables.....	6
CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO	7
2.1. Antecedentes del Problema.....	7
2.2. Marco Teórico.....	9
2.2.1. Planificación estratégica	9
2.2.2. Diseño de un plan estratégico	11
2.2.3. Control del plan estratégico	17
2.2.4. Captación de proveedores.....	18
2.3. Marco Conceptual.....	21
2.4. Marco Legal y Normativo.....	21
2.4.1. Constitución de la República del Ecuador.....	22
2.4.2. Código de Comercio del Ecuador.....	22

2.4.3.	Clasificación Nacional de Actividades Económicas	23
CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA, ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN ...		25
3.1.	Enfoque Metodológico de la Investigación	25
3.2.	Métodos y Técnicas de investigación	25
3.2.1.	Métodos	25
3.2.2.	Técnicas e Instrumentos	26
3.3.	Población	26
3.4.	Muestra	27
3.5.	Análisis, interpretación y discusión de resultados	27
3.6.	Análisis de la entrevista	51
3.7.	Análisis de la observación directa	51
3.8.	Conclusiones	53
CAPÍTULO 4 PROPUESTA		54
4.1.	Tema de la propuesta	54
4.2.	Objetivos	54
4.3.	Justificación	54
4.4.	Descripción de la propuesta	54
4.4.1.	Propuesta	55
4.5.	Factibilidad de la aplicación	67
4.6.	Beneficiarios	68
4.6.1.	Beneficiarios directos	68
4.6.2.	Beneficiarios indirectos	69
4.6.3.	Diagrama de Gantt.....	69
4.7.	Conclusiones	72
4.8.	Recomendaciones	74
BIBLIOGRAFÍA		75

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Plan estratégico para una empresa	9
Figura 2. Proceso de planificación estratégica	11
Figura 3: Gestión del comportamiento de proveedores.....	19
Figura 4: Años laborando en el Comercial López.....	28
Figura 5: Nivel de satisfacción con el ambiente laboral.....	29
Figura 6: Atención satisfactoria a clientes.....	30
Figura 7: Atención satisfactoria a los proveedores.....	31
Figura 8: Planificación de actividades.....	32
Figura 9: Conocimiento de los objetivos.....	33
Figura 10: Diseño y aplicación de estrategias para captar proveedores	34
Figura 11: Necesidad de planificar estrategias para captar proveedores.....	35
Figura 12: Deseo de ser parte de la planificación y diseño de estrategias.....	36
Figura 13: Planificación estratégica contribuye en la captación de proveedores	37
Figura 14: Ubicación	38
Figura 15: Productor ciclo corto.....	39
Figura 16: Pago a tiempo pactado	40
Figura 17: Pago de acuerdo a monto acordado.....	41
Figura 18: Nivel de satisfacción con la calificación del producto.....	42
Figura 19: Nivel de satisfacción con la atención del equipo de trabajo	43
Figura 20: Fidelidad del proveedor	44
Figura 21: Recepción de beneficios adicionales.....	45
Figura 22: Nivel de satisfacción como proveedor.....	46
Figura 23: Deseo de que se retire producto en finca	47
Figura 24: Deseo de pago por adelantado	48
Figura 25: Deseo de que el precio del producto sea fijado independiente al precio de mercado	49
Figura 26: Deseo de recibir capacitaciones técnicas en finca	50

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Elementos de la fórmula para el cálculo de la muestra	27
Tabla 2: Años laborando en el Comercial López	28
Tabla 3: Nivel de satisfacción con el ambiente laboral	29
Tabla 4: Atención satisfactoria a clientes	30
Tabla 5: Atención satisfactoria a los proveedores	31
Tabla 6: Planificación de actividades	32
Tabla 7: Conocimiento de los objetivos	33
Tabla 8: Diseño y aplicación de estrategias para captar proveedores	34
Tabla 9: Necesidad de planificar estrategias para captar proveedores	35
Tabla 10: Deseo de ser parte de la planificación y diseño de estrategias	36
Tabla 11: Planificación estratégica contribuye en la captación de proveedores	37
Tabla 12: Ubicación.....	38
Tabla 13: Productor ciclo corto	39
Tabla 14: Pago a tiempo pactado.....	40
Tabla 15: Pago de acuerdo a monto acordado	41
Tabla 16: Nivel de satisfacción con la calificación del producto	42
Tabla 17: Nivel de satisfacción con la atención del equipo de trabajo.....	43
Tabla 18: Fidelidad del proveedor.....	44
Tabla 19: Recepción de beneficios adicionales.....	45
Tabla 20: Nivel de satisfacción como proveedor	46
Tabla 21: Deseo de que se retire producto en finca.....	47
Tabla 22: Deseo de pago por adelantado.....	48
Tabla 23: Deseo de que el precio del producto sea fijado independiente al precio de mercado	49
Tabla 24: Deseo de recibir capacitaciones técnicas en finca.....	50
Tabla 25: Análisis de la entrevista al Gerente	51
Tabla 26: FODA Estratégico	56
Tabla 27: Matriz de indicadores de control	63
Tabla 28: Presupuesto de la propuesta	66
Tabla 29: Flujo de efectivo proyectado	67
Tabla 30: Rentabilidad proyectada	68

Tabla 31: Diagrama de Gantt de ejecución de las estrategias	70
---	----

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario de preguntas a los empleados	78
Anexo 2: Cuestionario de preguntas a los proveedores	81
Anexo 3: Cuestionario de entrevista al Gerente	84
Anexo 4: Ficha de observacion directa.....	85

CAPÍTULO 1

MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Tema

Planificación estratégica para relación con proveedores de productos agrícolas de empresas comerciales.

1.2. Planteamiento del problema

La comercialización de productos agrícolas se origina de las necesidades y exigencias de quienes los demandan, lo que a su vez motiva el cultivo de los productos en el campo. Los productos cultivados son luego comercializados a casas comerciales intermediarias, las cuales acopian el producto de diferentes fincas y los venden a mercados, comisariatos, tiendas de barrio, o a exportadores de acuerdo a cada caso y a la localización.

El trabajo de acopio de las casas comerciales intermediarias es importante dado que, de no existir, sería muy complejo y costoso el visitar cada finca para obtener el producto o contar con centros de acopio propio para el mismo efecto. En la provincia de Los Ríos, por ser la agricultura su primera actividad económica, existe un gran número de centros de acopio de productos agrícolas (Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Los Ríos, 2019), los cuales compiten entre sí para captar producto desde las fincas, contar con volúmenes suficientes para la venta y lograr sostener financieramente sus negocios.

En el cantón Ventanas se encuentra el Comercial López, el cual se dedica a la compra y venta de maíz y arroz, negocio que se tomará como unidad de análisis del presente trabajo. El negocio sufrió los estragos de la pandemia por COVID 19 en el 2020, donde las dificultades financieras y de logística presentadas produjeron la pérdida de proveedores de productos agrícolas, alrededor del 50% (López, 2021), quienes fueron captados por la competencia. La disminución de proveedores generó inmediatamente la reducción de stock para la venta y por consiguiente el ingreso por ventas.

La situación ha generado que el negocio esté en riesgo de cerrar sus operaciones, especialmente por la dificultad que se ha encontrado para recuperar proveedores o captar nuevos. Entre las principales causas del problema se encuentra el hecho de que no se planifican las acciones en torno al marketing, las estrategias de beneficio al agricultor, y la ampliación de la cartera de productos para no depender solo del arroz y maíz.

La inexistencia de planificación en torno a las estrategias de marketing no ha permitido posicionar al Centro de Acopio en la mente de los productores que proveen los productos agrícolas, lo cual a su vez ha hecho frágil la relación con los proveedores, exponiéndose a que una competencia más atractiva pueda captarlos.

Se ha evidenciado además que el Comercial no planifica las estrategias de beneficio al agricultor, es decir no se han establecido aspectos relacionados a mejores precios, asistencia técnica, pagos por adelantado, reconocimientos o bonos por fidelidad, productividad o calidades, entre otros factores que pueden ser considerados en beneficio de los proveedores.

El limitado portafolio de productos del Comercial no permite diversificar las posibilidades de comercialización, lo cual aumenta el riesgo de que el desabastecimiento de arroz o maíz afecte directamente las finanzas de la empresa, poniendo en riesgo su sostenibilidad.

La superficie cosechada de arroz en el Ecuador alcanza las 312.9 miles de hectáreas, que permiten producir 1.3 millones de toneladas y que tiene mayor presencia en las provincias de Guayas y Arroz (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2021).

En lo que respecta a maíz duro seco, la superficie cosechada alcanza los 341.3 miles de hectáreas en las cuales se producen 1.3 millones de toneladas, con mayor concentración en Los Ríos, Guayas y Manabí (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2021).

1.3. Formulación del problema

¿Qué efecto tiene la planificación estratégica en la relación con los proveedores de productos agrícolas de empresas comerciales?

1.4. Sistematización del problema

- a. ¿De qué manera se fundamenta teóricamente la planificación estratégica y la relación con los proveedores?
- b. ¿Cuál es la situación actual del Comercial López en lo que respecta a la planificación estratégica para la relación con los proveedores?
- c. ¿De qué manera el Comercial López gestiona a sus proveedores?
- d. ¿Cómo elaborar una propuesta para la planificación estratégica en cuanto a su relación con los proveedores?

1.5. Delimitación del problema de investigación

1.5.1. Delimitación Temporal

El tema de investigación se desarrolla durante todo el año 2021.

1.5.2. Delimitación espacial

La investigación se realiza en:

País: Ecuador
Provincia: Los Ríos
Ciudad: Ventanas
Área: Comercialización de productos agrícolas
Empresa: Comercial López

1.5.3. Delimitación de la planificación estratégica.

La investigación se enfoca específicamente en el diseño de planes estratégicos y la manera de controlarlos para garantizar su cumplimiento.

1.5.4. Delimitación de la captación proveedores de productos agrícolas

En lo que respecta a relación con los proveedores, la investigación abarca aspectos relacionados a las estrategias de identificación, captación y fidelización.

1.6. Línea de investigación

Desarrollo Empresarial y del Talento Humano.

Sublínea de investigación:

- Calidad, competitividad y productividad.

1.7. Objetivo General

Evaluar el efecto que tiene la planificación estratégica en la relación con proveedores de productos agrícolas de empresas comerciales.

1.8. Objetivos Específicos

- Fundamentar teóricamente la planificación estratégica y la relación con proveedores de empresas comerciales.
- Diagnosticar la situación actual del Comercial López en lo que respecta a la planificación estratégica y su relación con los proveedores.
- Determinar la manera cómo en el Comercial López se gestionan los proveedores.
- Elaborar una propuesta para la planificación estratégica enfocada en la relación con los proveedores.

1.9. Justificación de la Investigación

1.9.1. Justificación Práctica

El desarrollo de la presente investigación se justifica desde la práctica debido que se requieren estrategias que fortalezcan y formalicen la gestión de las diferentes actividades que se realizan dentro de las empresas, especialmente en pequeñas ciudades como Ventanas, donde se emprende mayormente desde la experiencia, sin considerar elementos teóricos como modelos o el diseño de planes que permitan una gestión organizada. El establecer un plan para captar proveedores abre la oportunidad para múltiples negocios locales se preocupen conocer su situación actual con quienes les proveen productos, establezcan objetivos y diseñen estrategias para alcanzarlos.

1.9.2. Justificación Teórica

La investigación se justifica además desde la teoría, dado que su desarrollo tomará en consideración conceptos, formatos y estrategias sugeridos en investigaciones anteriores o propuestas por autores reconocidos en la temática, los cuales se analizarán con el fin de generar una propuesta original, adaptada a la situación de empresas como el Comercial López.

1.9.3. Justificación Metodológica

Finalmente, el desarrollo de la investigación presenta una justificación metodológica por la selección y aplicación de metodologías que permitan el levantamiento de información suficiente para conocer el problema, entenderlo y tener la capacidad de atenderlo.

La metodología se adaptará a la situación de pandemia actual, haciendo uso de las facilidades virtuales para el levantamiento de información, de tal forma que se cuide la salud del investigador y las personas que participen de encuestas o entrevistas.

1.10. Idea a defender

La Planificación estratégica tiene un efecto positivo en la relación con los proveedores de productos agrícolas de empresas comerciales.

1.11. Variables

- Planificación estratégica
- Relación de proveedores

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del Problema

Como antecedentes del problema se hace referencia a trabajos relacionados a la temática en estudio y que fueron realizados en el pasado, como por ejemplo el de Amboya y Muñoz (2018) quienes con el fin de atender el estancamiento comercial y financiero del negocio, realizaron un análisis de su situación actual para conocer las principales causas del problema y luego propusieron un plan estratégico compuesto por tácticas, acciones operativas, indicadores y elementos de monitoreo. Con el plan, los autores establecieron el camino a seguir, es decir, dieron el direccionamiento que deben seguir la empresa para mejorar su situación. Los investigadores emplearon entrevistas y la observación directa para el levantamiento de la información.

Se revisó además la investigación de Chilón (2018) quien propone un plan estratégico que permita mejorar los niveles de desempeño laboral en una institución pública de salud, lo cual a la vez aporta en el alcance de los objetivos institucionales. Previo al diseño de la propuesta se realizó un levantamiento de información de campo mediante una encuesta direccionada al personal, la cual permitió evidenciar el problema de desempeño y validar la necesidad de un plan que establezca las acciones para su mejora. La investigación de Chilón presentó además un marco teórico que expone de manera sintetizada la importancia de la planificación estratégica y el desempeño laboral para las organizaciones.

Ríos y Cañizares (2020) realizaron una propuesta de plan estratégico que fortalezcan una agro-empresa y la permitan competir de mejor manera en su mercado y expandirse. Para el efecto analizaron primero la situación de la empresa al momento en el que se investigaba, para a partir de ahí establecer objetivos y diseñar un plan que estratégico que direcciona hacia su consecución. Los autores consideran que gracias a la planificación se reduce el riesgo de fracaso, facilita tomar decisiones efectivas, y ejecutar acciones que aporten en el desarrollo futuro del negocio. Los autores diseñaron un plan compuesto de

metas y estrategias encaminadas al aseguramiento de la agro empresa en el mercado.

Hernández (2021) analizó el problema de la empresa Nature's Garden en cuanto a su bajo rendimiento en Guayaquil, principalmente a causa del desconocimiento de la ciudadanía en lo que respecta a los beneficios del producto. El autor desarrolló un estudio de la situación actual de la empresa tanto a nivel interno como externo, encuestando clientes y observando el comportamiento de la competencia, de tal forma que se cuente con datos que permitieron luego diseñar un plan estratégico que de atención a las principales causas del problema.

Otra de las investigaciones revisadas fue la de Arteaga (2021) quien manifiesta realiza un estudio en la empresa Hidromaxi Construcciones S.A., donde se evidencia bajo nivel organizacional ante la inexistencia de procesos de planificación estratégica.

El autor planteó entonces determinar cómo la planificación estratégica se vuelve una opción para el fortalecimiento del desempeño organizacional de la institución, para lo cual se aplicó una metodología que requirió investigación documental y de campo, así como los métodos analítico-sintético, deductivo y estadístico, y técnicas como la encuesta y entrevista. El resultado evidenció que la empresa carece de una planificación estratégica, generando desventaja competitiva y limitando la consecución de sus objetivos. El autor propone entonces el diseño de un plan estratégico, basado en la realidad de la empresa, que aporte a la atención del problema.

Vélez (2017) investigó el reducido nivel de ventas de la Asociación de Pequeños Comerciantes de la Bahía de Babahoyo, con el fin de establecer estrategias de acción que permitan mejorarlas. Se llevó a cabo una investigación teórica para profundizar en conocimiento respecto al proceso administrativo, la planificación, organización, dirección y control, la planificación estratégica, estructura, formulación de estrategia, el presupuesto, etc. La información teórica recopilada se complementó con los resultados de una entrevista al gerente de la asociación, de la cual se conoce que existe reducido apoyo de las autoridades públicas. La propuesta de solución consistió en el diseño de un modelo propio que resultó luego de combinar varios modelos explicados en el marco teórico.

2.2. Marco Teórico

2.2.1. Planificación estratégica

Datos recopilados por Basantes et al. (2021) evidencian que la estrategia y la planificación se originan desde los albores de la humanidad, dado que hay pruebas de que los aborígenes la emplearon en la realización de sus actividades mayormente de guerra contra otros grupos o en la caza de animales. Fue desde esos tiempos que la planificación estratégica ha evolucionado hasta lo que hoy se aplica a nivel empresarial y que evoluciona junto con las necesidades de cada sector (Basantes et al., 2021).



Figura 1: Plan estratégico para una empresa
Fuente: Trenza (2020)

Sin embargo, de manera formal, se manifiesta que la planificación estratégica como disciplina formal nace y se desarrolla dentro del sector privado de los Estados Unidos en 1960, alcanzando su mayor aceptación como modelo de gestión en la década de 1970, manteniéndose desde ahí como parte importante dentro de las organizaciones (Ayuzabet & Lozano, 2019).

Hoy en día, y de acuerdo a lo indicado por Fernández et al. (2019) es importante que las organizaciones apliquen planificación estratégica con el fin de que estas puedan

sostenerse en el tiempo. Sin embargo, en varias ocasiones el desconocimiento de factores fundamentales a considerar con el fin de dar garantías para que la organización opere adecuadamente genera inconvenientes que pueden ser corregidos con planificación estratégica (Basantes et al., 2021).

Es importante al emprender un negocio que exista enfoque basado en la planificación estratégica de cada paso que debe darse para que se cree la empresa, con una descripción detallada, que permita al emprendedor y su equipo de trabajo lograr la meta propuesta (Gutiérrez, 2019).

Weston (2020) define a la planeación estratégica como:

... un proceso reflexivo y sistemático para determinar una dirección y un curso de acciones para lograr un futuro deseable. La planificación estratégica delinea un estado futuro deseado y una dirección clara y prioridades en forma de un conjunto escrito de metas, objetivos, acciones y resultados para lograr ese futuro. Finalmente, el plan estratégico debe enfocar la atención de las personas y guiar la asignación de recursos en la organización (p.1).

De acuerdo con Wolf y Nogueira (2020) la planeación estratégica es una herramienta que define como: “herramienta importante para integrar las agendas e iniciativas de diferentes actores territoriales en estrategias comunes (a mediano o largo plazo), dado su fuerte componente programático y su capacidad para adaptarse a diferentes objetivos y entornos” (p.5).

Para Serrato (2018) es fundamental que en las organizaciones quienes lideren cumplan con las competencias necesarias para desarrollar técnicas que lleven al nivel deseado, por tanto la inteligencia estratégica evoca características militares porque contiene conocimiento específico, codificado, secreto y confidencial. Es ese conocimiento y su puesta en práctica que, de acuerdo a García et al. (2017) “posiciona a la organización según su entorno dinamizando las fuerzas internas en concordancia con las metas” (p.4)

La planificación estratégica es un proceso que aporta en su dirección y permite orientar y emplear de mejor manera los recursos en la consecución de los objetivos de la

institución en el alcance de beneficios como un desempeño competitivo, atención oportuna y efectiva a los problemas y una gestión moderna (Cervantes, 2011).

2.2.2. Diseño de un plan estratégico

El diseño de un plan estratégico requiere la interacción de varios componentes que responderán a la realidad de cada organización, pero que sin embargo deben ser revisados para garantizar un mayor aprovechamiento de los recursos fomentados por la planificación:



Figura 2. Proceso de planificación estratégica
Fuente: BSC Designer (2020)

La figura 1 presenta los 5 pasos sugeridos por BSC Designer (2020) en cuanto a la planificación estratégica, iniciando por la definición de los atributos de la empresa, vinculando la misión y la visión institucional así como los valores. En el siguiente paso se formulan las estrategias de acción prioritarias las cuales responden a los objetivos establecidos. Seleccionadas las estrategias se procede a describir en detalle sus componentes y las necesidades existentes para su ejecución. Cada objetivo debe ser cuantificable para poder medirlo durante y después de ejecutada la planificación. La

medición involucra al personal responsable de cada actividad quienes deberán finalmente ejecutar las acciones que integran el plan.

El diseño del plan estratégico requiere la determinación primero del qué se desea lograr, lo que corresponde al establecimiento del o los objetivos, luego del cual se establece qué hacer para lograrlo, es decir el diseño de las estrategias de acción y las diferentes tácticas y actividades para alcanzarlos (Leal de Valor et al., 2011).

Dentro del diseño de la planificación es entonces necesario dar respuesta a interrogantes como ¿a dónde se desea llegar con el negocio?, ¿en qué lugar se encuentra hoy?, ¿dónde se debe ir?, ¿dónde se puede ir?, ¿dónde se irá?, ¿Cómo y cuándo se llegará a los objetivos?, preguntas cuyas respuestas generarán la base para la planificación (Basantes et al., 2021).

Son varias las posturas en torno a cómo debería iniciar o plantearse un plan, sin embargo, mucha literatura coincide en que la planificación es sistema compuesto por varios elementos que interactúan entre sí para el logro de las metas esperadas, lo cual se relaciona a la gestión por objetivos, donde autores como Báez (2007) consideran incluir tres elementos: los objetivos, los criterios de medida y las acciones.

Báez (2007) define a los objetivos como aquello que se quiere alcanzar dentro de un determinado tiempo de acuerdo a la planificación, es decir es hacia los objetivos que se planifica, todo debe procurar su alcance.

Los criterios de medida son aquellos indicadores de gestión que se establecen para cada actividad que forma parte de la planificación, con el fin de que el monitoreo sea óptimo y permita saber dónde hay que corregir o prevenir durante la ejecución de lo planificado (Cañedo, 1997).

Finalmente, las acciones son todas las actividades que se llevan a cabo para garantizar el cumplimiento de los indicadores y por consiguiente el alcance de los objetivos (Báez, 2007).

El cumplimiento de los tres elementos establecidos genera un gran aporte para la organización, debido a que desarrolla la proactividad, el equipo puede adaptarse al cambio, se conforman equipos con elevado nivel de desempeño y se mejora la toma de decisiones desde la gerencia (Gómez, 2008).

Otras posturas para el diseño de un plan estratégico, como por ejemplo lo establecido por Amrollahi y Rowlands (2018) quienes proponen una metodología PSA (Planeación de Sistema Abierto) utilizando un enfoque de *Design Science Research* (DSR), y la define de la siguiente manera: “Una perspectiva de la ciencia del diseño ayuda a la investigación a lograr su objetivo, a través del desarrollo teórico de la metodología de diseño y una interacción entre diseño y uso del sistema” (p.1).

De acuerdo con los autores Barbosa, Castañeda, y Lombardo (2020) afirmaron que la GES es una metodología de la planeación estratégica:

La herramienta denominada GES (acrónimo de Gestión Estratégica Sostenible en portugués) se basó en los conceptos de Gestión Estratégica, Cuadro de Mando Integral y Triple Resultado, es una metodología que permite orientar la gestión estratégica hacia una sostenibilidad de las pequeñas empresas (p.3).

El diseño del plan inicia con el levantamiento de información externa e interna que establezca la situación actual de la empresa, es decir, seleccionar y aplicar técnicas e instrumentos investigativos que permitan tanto documentalmente como en el sitio de manera presencial, recuperar datos teóricos, estadísticos o basados en la experiencia del encuestado que aporten en el entendimiento del problema y sus causas y direccionen hacia su solución (Ayala, 2016).

Los beneficios de planificar y de hacerlo estratégicamente son varios, contribuyendo enormemente con la alta dirección, debido a que guía a los empresarios y apoya a mantener una mirada hacia el futuro para en base a eso organizar el presente, lo que a su vez permite establecer y cumplir su misión y enfocarse en su visión (Ayuzabet & Lozano, 2019). Es la planificación la que permite un mejor uso de los recursos, la disminución del desperdicio, la mejora del desempeño laboral, el aumento de la productividad, la

captación de clientes, mejora de las ventas y por consiguiente una mejor rentabilidad, a tal punto de convertirse en un negocio sostenible (Román, 2010).

La planificación es una herramienta que aporta en la innovación y que fortalece el liderazgo, contribuye en atender las problemáticas que se presenten en la empresa, identificar y aprovechar las oportunidades y fortalecer las amenazas que se presenten (Ayuzabet & Lozano, 2019).

Son tan amplios los beneficios de la planificación estratégica que contribuye además a liberar recursos humanos, mejorar las finanzas, mantenerse actualizado en la tecnología, ser más amigable con el medio ambiente, ser eficiente en la producción, e incluso mejorar la calidad de vida de quienes trabajan en la empresa así como el ambiente laboral, y que todo conduzca hacia una mejor rentabilidad financiera (Barbosa et al., 2020).

La planificación debe diseñarse, ejecutarse, controlarse y mejorarse en base a principios y valores empresariales, como los sugeridos por Gutiérrez (2019):

- Trabajo en Equipo
- Compromiso con la Organización
- Calidad en el Servicio
- Desarrollo Humano
- Innovación y Creatividad
- Liderazgo y otros.

Todo empresario debe conocer los factores que deben analizarse previo a la ejecución de lo planificado, a continuación se presenta lo sugerido por Huamaní (2003):

- Entorno

La organización se desenvuelve en un complicado entorno ya sea este de tipo comercial, social, cultural, político, legal y político, que cambia constantemente, exige, migra, y se mueve de acuerdo a la tenencia de cada tiempo o a las externalidades que lo afectan. La incidencia que cada entorno tenga sobre el negocio dependerá de lo fortalecida

que esta esté y la manera cómo haya planificado las estrategias de acción frente a inconvenientes.

La estrategia es entonces la postura que la organización asume de acuerdo al entorno en el que interactúa para alcanzar sus objetivos. Esas estrategias deben tener un enfoque en aspectos importantes como el medio ambiente y la tecnología (Huamaní, 2003).

- Recursos

Los recursos son un aspecto interno de la organización que se necesita para la ejecución de lo planificado. Son los recursos los que permiten realizar la adquisición, contratación y financiamiento de todo aquello que se requiere para competir en el mercado.

El análisis de los recursos actuales y la determinación de cómo estos representan la parte fuerte y débil de la organización, es necesario para prepararse y fortalecerse a tiempo, de tal forma de que lo planificado no se detenga. Los departamentos de Talento Humanos y todo lo concerniente a la administración de los recursos materiales deben retroalimentar a quienes son responsables de la planificación para que se consideren soluciones donde se necesario.

- Expectativas:

Se refiere a lo que se espera del futuro y en base a lo cual se planifican las estrategias a implementar por la Dirección. A las expectativas se añaden creencias y supuestos que forman parte de la Cultura Organizacional, y que se consideran en el análisis externo en el entorno en el cual interactúa la entidad.

Las estrategias que se seleccionen para alcanzar las expectativas de la organización pueden ser diferentes de acuerdo a las personas que, en conjunto, tomen la decisión, dado que independiente del entorno y las creencias, aun si estas fueran similares en todos los grupos, no quiere decir que las estrategias ideadas y seleccionadas vayan a ser las mismas. (Huamaní, 2003)

- Bases

Son bases dentro del análisis estratégico:

- El entorno
- Los recursos
- Las expectativas
- Aspectos culturales
- Aspectos políticos

Estas bases son de suma importancia para que las conclusiones del análisis estratégico estén enfocadas y adaptadas a la realidad de la organización y su aplicación tendrá altas probabilidades de éxito (Tito Huamaní, P. L, 2003). El conocimiento pleno del entorno, donde se conjuga la competencia, los clientes, proveedores, los entes de control gubernamental y demás, permitirá una mejor dinámica de la empresa y la toma de decisiones será más efectiva.

Los recursos garantiza la ejecución de las estrategias, de nada sirve tener diseñada y planificada una estrategia sino se cuenta con los recursos para aplicarla. Es entonces necesario establecer acciones que permitan conseguir el capital suficiente para que la estrategia sea una realidad y evitar así que la falta de recursos sea un impedimento.

Definir las expectativas contribuye a establecer un norte para la organización es decir que todos sepan hacia donde se dirige y cómo cada actividad llevada a cabo aporta en su consecución.

En lo que respecta a los aspectos culturales, Huamaní (2003) manifiesta que estos son parte importante del análisis previo que hay que realizar para garantizar que las estrategias no se vean limitadas por la cultura de los consumidores en determinada población. Mientras más se conozca la cultura del mercado objetivo, mayor será la posibilidad de competir adecuadamente en el mismo.

Así como los aspectos culturales, los aspectos políticos deben ser considerados para garantizar que las políticas públicas o el nivel de estabilidad política no serían una limitante para la interacción de la organización en su mercado (Báez, 2007).

Una vez diseñado el Plan es necesario llevarlo a cabo, para lo cual se planifica la parte operativa de cada área involucrada, considerando los objetivos que deben alcanzarse en las mismas y que aportan a los objetivos institucionales generales.

La organización debe estar preparada para actuar frente a las diferentes situaciones que se presenten durante la aplicación de lo planificado, corrigiendo y previniendo en el camino (Huamaní, 2003).

2.2.3. Control del plan estratégico

Barbosa, Castañeda, y Lombardo (2020) afirmaron que la Gestión Estratégica basa su control en los Cuadro de Mando Integral, por medio de los cuales se establecen los procesos y actividades a controlar, para lo cual se asignan indicadores de control que monitorean de manera constante.

Todo proceso planificación requiere de evaluaciones constantes, tanto durante la ejecución del plan como a la final del mismo, con el fin de identificar aquellos aspectos que funcionaron, los que aportaron más, los que aportaron menos y los que no funcionaron, lo cual permite no cometer los mismos errores en el futuro y mejorar donde existan debilidades (Esan, 2017).

Dentro de la actividad de control Fava (2010) considera que es necesario ejecutar tres acciones importantes:

- Determinación de los aspectos externos e internos sobre los cuales se casaron las estrategias.
- Evaluación de rendimiento.
- Planificación y ejecución de medidas correctivas.

2.2.4. Captación de proveedores

Los proveedores se define como aquellas personas naturales u organizaciones que abastecen de bienes o servicios a otras personas u organizaciones que los utilizan para su consumo, procesos de manufactura o venta directa de acuerdo a su giro, de tal forma que la actividad económica pueda ejecutarse (Laura, Chaluisa, & Mancheno, 2020).

Laura, Chaluisa y Mancheno (2020) consideran que toda la organización depende de la gestión de proveedores, dado que todas las áreas requieren de recursos para operar, los cuales son proveídos por otras organizaciones. Es por esta razón que debe existir un responsable de buscar y seleccionar proveedores de acuerdo a las necesidades y estándares exigidos por la empresa, siendo esto importante dado que permite su normal funcionamiento y garantiza un stock suficiente para operar.

Es entonces la gestión de proveedores un elementísimo en la administración de toda organización, por lo que las decisiones que se tomen al respecto de esta deben de ser motivadas por una planificación previa y análisis de la situación real de los proveedores disponibles en el mercado donde funciona la organización.

Los beneficios de una adecuada selección de proveedores y de su constante evaluación es que la empresa podría contar con proveedores de calidad, con mejor servicio, mejor costo, priorización en emergencias, garantías, crédito y demás (Laura, Chaluisa, & Mancheno, 2020).

Dentro del proceso de gestión de proveedores se identifican las siguientes actividades (Dueñas, 2017):

- Conocimiento del producto: para lo cual se establecen los atributos y el valor de comprar el bien o servicio.
- Análisis de los proveedores: que es donde se obtienen los datos del proveedor con el fin de conocerlo más y establecer si sus servicios o productos beneficiarían realmente a la organización.

- Selección de proveedores: que es el momento en el que, luego de la captación de proveedores y análisis de cada uno de ellos, se elige el o los proveedores con mejor calificación para iniciar la relación comercial. Los proveedores deben pasar por una serie de exigencias establecidos de acuerdo a lo que la empresa requiere para garantizar que realmente será una relación eficaz.

Vargas (2014) coincide con Dueñas (2017) en la necesidad de calificar y evaluar a los proveedores, con el fin de optimizar la provisión de sus bienes o servicios, la figura 2 muestra el proceso propuesto por Vargas, en el que se evidencia que la gestión de proveedores es cíclica, está siempre en movimiento por lo que requiere una gestión dinámica, observadora, que busque la mejora continua.

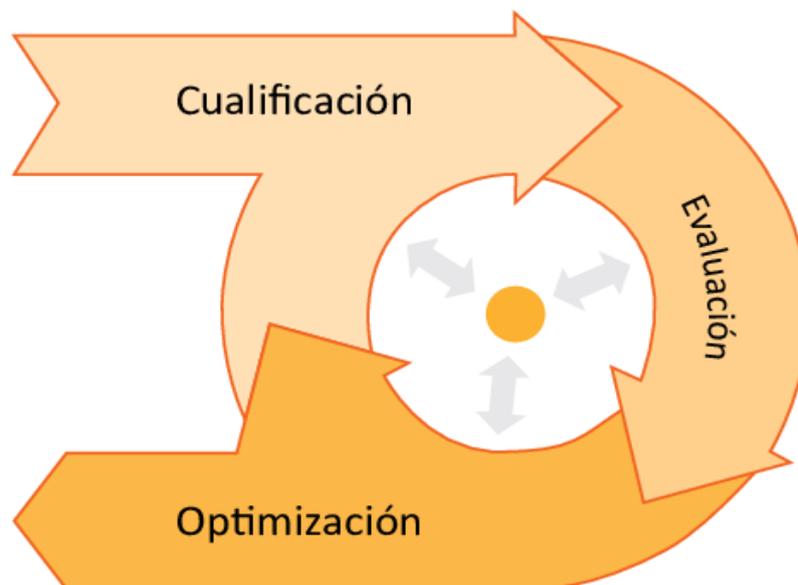


Figura 3: Gestión del comportamiento de proveedores
Fuente: Vargas (2014)

De acuerdo a Anaya (2015) la evaluación de proveedores considera varios aspectos, los mismos que son importante para garantizar un adecuado intercambio de información, que a su vez garantice la calidad del producto o servicio comercializado, proveyendo además la documentación de entrega de pedidos necesaria, demuestre el compromiso del proveedor y permita medir parámetros como:

- Precio
- Calidad
- Servicio
- Selección
- Condiciones de pagos
- Disponibilidad
- Descuentos

La gestión de proveedores requiere de una comunicación efectiva entre las partes, con el fin de que se conozcan los niveles de stock necesarios y la frecuencia de pedidos, es decir la planificación debe coincidir y evitar así desabastecimientos. Una planificación adecuada es beneficiosa para la partes, dado que de esta manera ambos podrán proyectarse anticipadamente y generar sus pedidos a tiempos, lo cual podría incluso en ciertos casos disminuir los costos (Laura, Chaluisa, & Mancheno, 2020).

La comunicación efectiva debe permitir un trato directo entre proveedor y cliente, sin intermediarios o limitantes en la comunicación, para así garantizar las partes tienen claro lo que solicitan, se provee y se recibe. Es necesario que el negocio adquiera, de acuerdo a su necesidad un programa informático que permita un mejor control de los inventarios de productos proveídos, considerando la necesidad de conocer y gestionar la entrega, lo que el cliente demanda y el tiempo de entrega (Laura, Chaluisa, & Mancheno, 2020).

El Marketing Relacional, y con él, la cadena de abastecimiento y su logística, determina diferencia en cuanto al proceso de fidelización, dado a que crea compromisos a largo plazo, mismos que proyectan un evidente crecimiento, pudiendo aplicarse tanto a clientes como a proveedores (Barahona & Moreno, 2020) .

Los procesos que desarrollan las empresas para adaptar a los proveedores y mediante estrategias identificarlos, atraerlos y retenerlos. Para replantear el Marketing tradicional y llevarlos a un Marketing Relacional consiste en establecer, una relación de beneficio mutuo para satisfacción plena de las partes y obtener rentabilidad para la compañía (Barahona & Moreno, 2020, p. 25).

2.3. Marco Conceptual

Captación

Atraer a alguien o ganar su voluntad o afecto (Real Academia Española, 2014).

Estrategia

Arte para llevar a cabo una actividad o asunto (Real Academia Española, 2014).

Gestión

Acción de gestionar, donde se ejecuta una iniciativa o un proyecto, así administrar, organizar y hacer funcionar una organización u actividad (Real Academia Española, 2014).

Plan

Modelo sistemático que se elabora previo a la dirección de una acción de tipo pública o privada (Real Academia Española, 2014).

Productos agrícolas

Productos alimenticios resultantes del cultivo de la tierra (Real Academia Española, 2014).

Proveedores

Individuo u organización que provee algún producto o servicio para un fin otras personas, organizaciones, asociaciones, comunidades, etc. (Real Academia Española, 2014).

2.4. Marco Legal y Normativo

La presente investigación se realiza dentro del marco legal de la Constitución de la República del Ecuador, dado que en ella se da respaldo a las buenas prácticas comerciales tanto a nivel nacional como en transacciones con entes extranjeros.

Se revisa además el Código de Comercio del Ecuador (Asamblea Nacional Constituyente, 2008) porque aquí se promueven también que las actividades comerciales se ejecuten de forma libre y legal, fomentando los comportamientos transparentes y responsables, con acciones que contribuyan a alcanzar la satisfacción de todos quienes interactúan directa o indirectamente en el mercado.

2.4.1. Constitución de la República del Ecuador

La Constitución de la República del Ecuador establece en su artículo 319 el reconocimiento a las formas de organización de la producción y la postura del Estado como promotor de las formas de producción que garanticen el buen vivir.

De la misma manera en el artículo 335 indica que el Estado ejecutará la regulación, control e intervención de ser así necesario en los intercambios y transacciones económicas, y dispondrá sanción en los casos de explotación, usura, acaparamiento, simulación, intermediación especulativa de los bienes y servicios, así como toda forma de perjuicio a los derechos económicos y a los bienes públicos y colectivos. Aspecto que es importante conocer y entender dado que los negocios deben garantizar el cumplimiento de la ley en la ejecución de sus procesos varios.

A nivel de intermediación, se debe garantizar que la misma no sea especulativa, y respete las reglas del mercado, sin perjudicar a ningún actor de la cadena de producción o comercialización.

2.4.2. Código de Comercio del Ecuador.

El Código de Comercio establece el marco general respecto a cómo se debe constituir una empresa, las regulaciones que debe cumplir, derechos y deberes de los empresarios, entre otros aspectos de interés que son necesarios conocer previo a emprender o ejecutar determinada acción dentro de la empresa.

En el Código, se fomenta el desarrollo de las actividades comerciales de manera libre y legal, la transparencia, la necesidad de ser responsables con la sociedad y el ambiente,

el comercio justo, el ser solidarios, la búsqueda de la satisfacción de los clientes, entre otros.

Es el Código, un marco legal para conocer los derechos y obligaciones como ente económico, cuyo cumplimiento garantizará un trabajo ordenado, enfocado en el beneficio de la sociedad y dentro de la ley.

De la misma manera en su artículo 13 establece el comerciante o empresario debe:

- a) Llevar contabilidad, o una cuenta de ingresos y egresos, cuando corresponda...;
- b) Llevar de manera ordenada, la correspondencia que refleje sus actividades comerciales;
- c) Inscribirse en el Registro Único de Contribuyentes...;
- d) Obtener los permisos necesarios para el ejercicio de su actividad;
- e) Conservar la información relacionada con sus actividades al menos por el tiempo que dispone este Código;
- f) Abstenerse de incurrir en conductas de competencia desleal y, en general, cualquier infracción sancionada en la Ley Orgánica de Control del Poder de Mercado; y,
- g) Abstenerse de incurrir en prácticas sancionadas en la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor (Asamblea Nacional de la República del Ecuador, 2019, pág. 6)

2.4.3. Clasificación Nacional de Actividades Económicas

De acuerdo al INEC (2012) en el documento respecto a la Clasificación Nacional de Actividades Económicas, el código empleado para la actividades relacionada al cultivo de maíz es: A0111 Cultivo de cereales (excepto arroz), legumbres y semillas

oleaginosas; mientras que la codificación para el cultivo de arroz es: A0112 Cultivo de arroz.

El código empleado en la comercialización de materias primas agropecuarias al por mayor es: G462 (Instituto Nacional de Estadísticos y Censos, 2012).

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA, ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Enfoque Metodológico de la Investigación

El enfoque de la investigación es mixto, es decir cuali-cuantitativo dado que se obtiene información a partir de fuentes primarias y secundarias que fundamentan adecuadamente el trabajo y permitan atender el problema.

La investigación cualitativa permitió caracterizar el problema de estudio, gracias a la observación de la manera cómo se desarrolla la gestión de los proveedores en el Comercio, analizando las potenciales causas del problema y sus principales características.

A partir del enfoque cuantitativo se recopiló y analizaron datos obtenidos de la aplicación de la encuesta realizada a los proveedores de productos agrícolas, los mismos que permitieron profundizar en el conocimiento de la situación real del sector. Se desarrolló además una investigación bibliográfica exhaustiva de las variables de estudio como son la planificación estratégica y la relación con proveedores, mediante la revisión de libros, artículos científicos y otras fuentes válidas.

3.2. Métodos y Técnicas de investigación

3.2.1. Métodos

Los métodos utilizados en la investigación son:

Método histórico: se utilizó para el análisis de los antecedentes de la investigación con el fin de conocer los trabajos realizados en el pasado respecto al tema en estudio. Para esto se llevó a cabo una búsqueda y análisis de investigaciones almacenadas en repositorios de diferentes universidades.

Método inductivo: se utilizó principalmente porque se plantea la investigación desde lo particular hasta lo general. Aspectos particulares como la observación del fenómeno y el análisis de lo que sucede dentro del Comercial específicamente en la manera cómo gestiona sus proveedores, su planificación, y además los resultados de las encuestas a proveedores para conocer su percepción, permiten clasificar los hechos, para luego evidenciarla y generalizarla y finalmente plantear una propuesta adaptable a otras realidades.

3.2.2. Técnicas e Instrumentos

Las técnicas a emplear serán la encuesta, de carácter cuantitativa, la cual estará conformada por preguntas cerradas modelo Likert, que permiten una rápida tabulación y gráfica de resultados, la entrevista al Gerente del Comercial y la observación directa aplicada en el sitio.

Los instrumentos empleados son el cuestionario de las encuestas, la guía de entrevista y la ficha de observación directa.

3.3. Población

La población de estudio está conformada por:

- 354 proveedores de productos agrícolas (agricultores)
- 11 empleados del Comercial López
- 1 Gerente del Comercial López

Es necesario encuestar a los productores que proveen producto al Comercial López, es decir los agricultores, con el fin de conocer su situación y determinar las mejores estrategias para captarlos y garantizar stock de productos para la empresa, dado que el mercado está compuesto por 27 comerciales que compiten por captar proveedores.

La población de 11 empleados se estudia para conocer cómo es la planificación en el Comercial y si están conscientes de la necesidad de la misma, dado que serán ellos quienes la apliquen.

Se entrevista al Gerente para conocer su percepción respecto a la situación del Comercial respecto a la planificación y la captación de proveedores.

3.4. Muestra

La población de empleados es reducida por lo que se trabajó con el 100%, mientras que para los potenciales proveedores se calculó una muestra haciendo uso de la fórmula muestral para poblaciones finitas:

$$n = \frac{Z^2 N p q}{e^2 (N-1) + Z^2 p q}$$

Los elementos que componen la fórmula se explican de la siguiente manera:

Tabla 1: Elementos de la fórmula para el cálculo de la muestra

Ítems	Representa	Valor
N	Población	354
Z	Valor estadístico para un nivel de confiabilidad del 95%	1,96
P	Probabilidad de éxito	50%
Q	Probabilidad de fracaso	50%
E	Margen de error	5%

Fuente: Fischer y Navarro (1996)

$$n = \frac{(1.96)^2 * (354 * 50% * 50\%)}{5\%^2 (354-1) + (1.96^2 50% * 50\%)}$$

n = 184 proveedores del Comercial

Al aplicar la fórmula dio como resultado una muestra de proveedores de 184, a quienes se encuestará.

3.5. Análisis, interpretación y discusión de resultados

A continuación se presenta la tabulación, la figura y análisis de cada una de las preguntas de las encuestas aplicadas.

Resultados de encuesta a empleados

1. ¿Cuántos años tiene laborando en el Comercial López?

Tabla 2: Años laborando en el Comercial López

Categoría	Cantidad	Frecuencia
12-36 meses	4	36,4%
37-60 meses	4	36,4%
más de 60 meses	3	27,3%
Total	11	100,0%

Elaborado por: Verdesoto (2021)

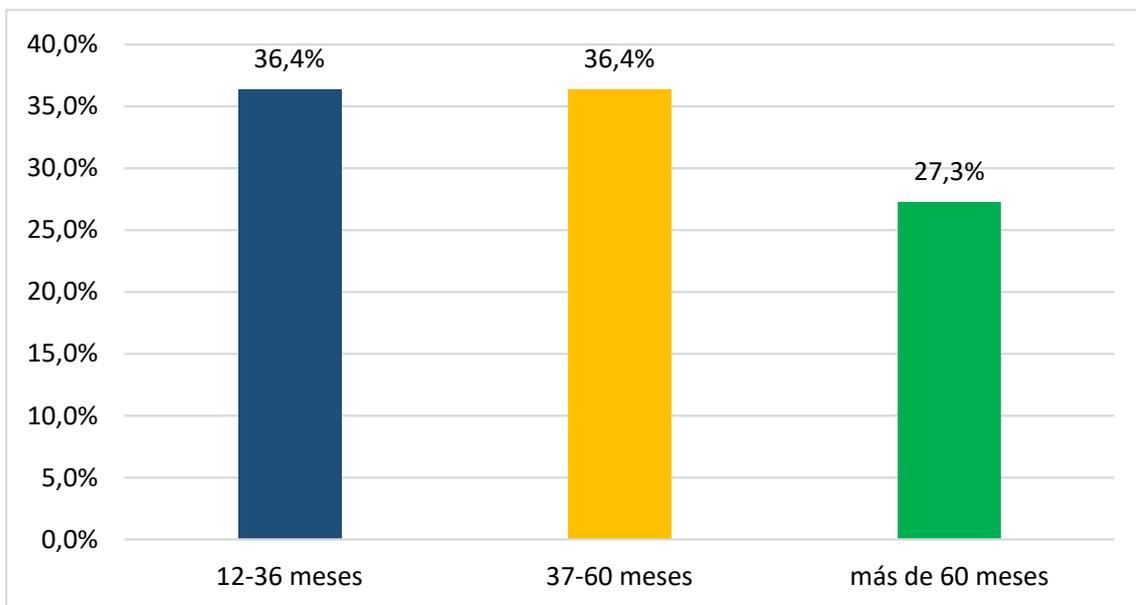


Figura 4: Años laborando en el Comercial López

Elaborado por: Verdesoto (2021)

Análisis: Los resultados de la encuesta a los empleados evidenciaron que el 36,4% tiene entre 12 y 36 meses laborando en el sitio, similar porcentaje ha estado entre 37 y 60 meses y el 27,3% ha permanecido laborando en el Comercial por más de 60 meses.

2. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el ambiente laboral del Comercial?

Tabla 3: Nivel de satisfacción con el ambiente laboral

Categoría	Cantidad	Frecuencia
muy satisfactorio	1	9,1%
Satisfactorio	2	18,2%
algo satisfactorio	3	27,3%
poco satisfactorio	3	27,3%
Insatisfactorio	2	18,2%
Total	11	100,0%

Elaborado por: Verdesoto (2021)

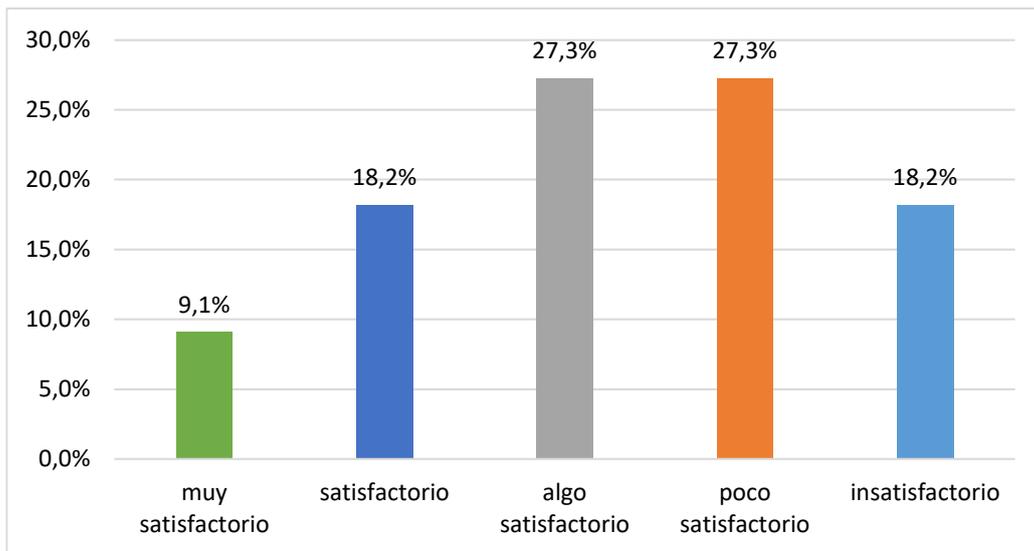


Figura 5: Nivel de satisfacción con el ambiente laboral

Elaborado por: Verdesoto (2021)

Análisis: Al consultar sobre el nivel de satisfacción con el ambiente laboral, solo el 9,1% de los empleados manifestaron estar muy satisfechos con el mismo. Existe un 18,2% que lo considera satisfactorio, un 27,3% que lo percibe algo satisfactorio, similar porcentaje indica que el ambiente laboral es poco satisfactorio y finalmente un 18,2% contestó que es insatisfactorio.

3. ¿Considera que en el Comercial se atiende satisfactoriamente a clientes?

Tabla 4: Atención satisfactoria a clientes

Categoría	Cantidad	Frecuencia
muy satisfactorio	0	0,0%
satisfactorio	2	18,2%
algo satisfactorio	4	36,4%
poco satisfactorio	3	27,3%
insatisfactorio	2	18,2%
Total	11	100,0%

Elaborado por: Verdesoto (2021)

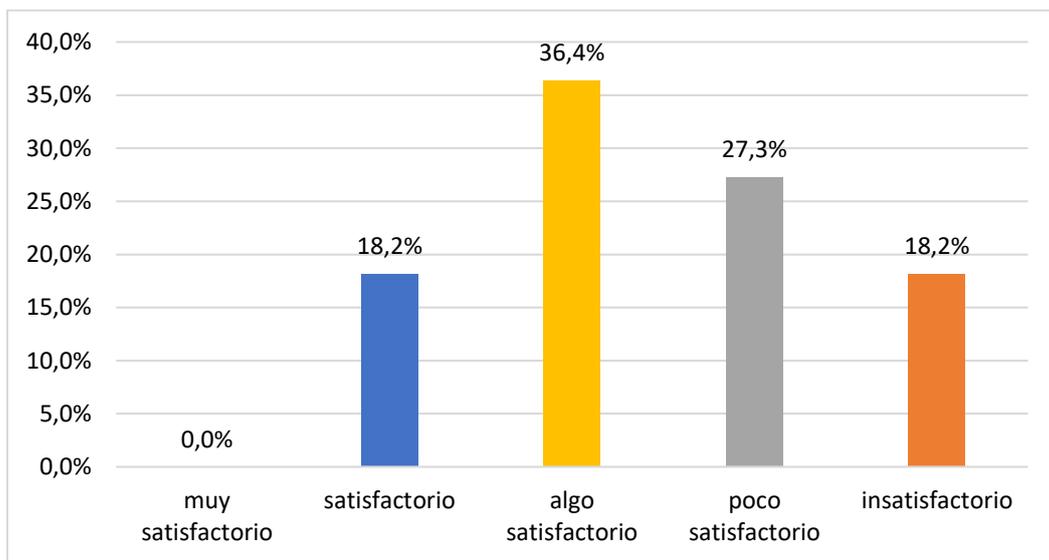


Figura 6: Atención satisfactoria a clientes

Elaborado por: Verdesoto (2021)

Análisis: Al consultar sobre la manera cómo el personal del Comercial atiende a los clientes, el 18,2% contestó que la atención es insatisfactorio y un 27,3% la considera poco satisfactoria. Sin embargo, existe además un 36,4% que percibe la atención que se le brinda al cliente como algo satisfactoria. Finalmente, hay un 18,2% que percibe que su compañeros atienden de manera satisfactoria.

4. ¿Considera que en el Comercial se atiende satisfactoriamente a los proveedores (agricultores)?

Tabla 5: Atención satisfactoria a los proveedores

Categoría	Cantidad	Frecuencia
muy satisfactorio	1	9,1%
satisfactorio	1	9,1%
algo satisfactorio	4	36,4%
poco satisfactorio	4	36,4%
insatisfactorio	1	9,1%
Total	11	100,0%

Elaborado por: Verdesoto (2021)

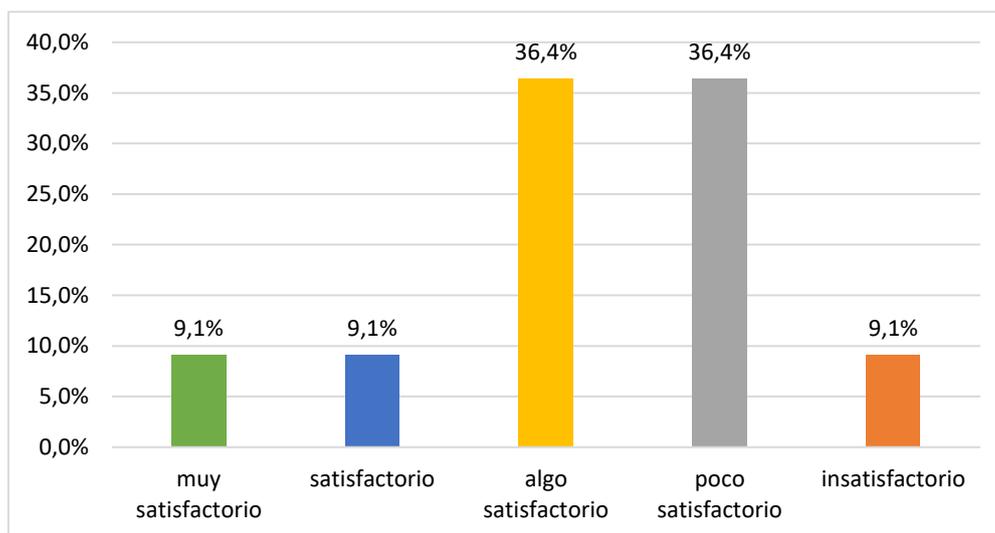


Figura 7: Atención satisfactoria a los proveedores

Elaborado por: Verdesoto (2021)

Análisis: En cuanto a la atención satisfactoria a los proveedores, el 9,1% lo percibe como muy satisfactorio, otro 9,1% lo percibe satisfactorio, u 36,4% indicó que la atención a los proveedores es algo satisfactoria, similar porcentaje la considera poco satisfactoria, mientras que un 9,1% manifestó que la atención es insatisfactoria.

5. ¿Se planifican las actividades en el Comercial?

Tabla 6: Planificación de actividades

Categoría	Cantidad	Frecuencia
Siempre	0	0,0%
casi siempre	1	9,1%
algunas veces	3	27,3%
casi nunca	3	27,3%
Nunca	4	36,4%
Total	11	100,0%

Elaborado por: Verdesoto (2021)

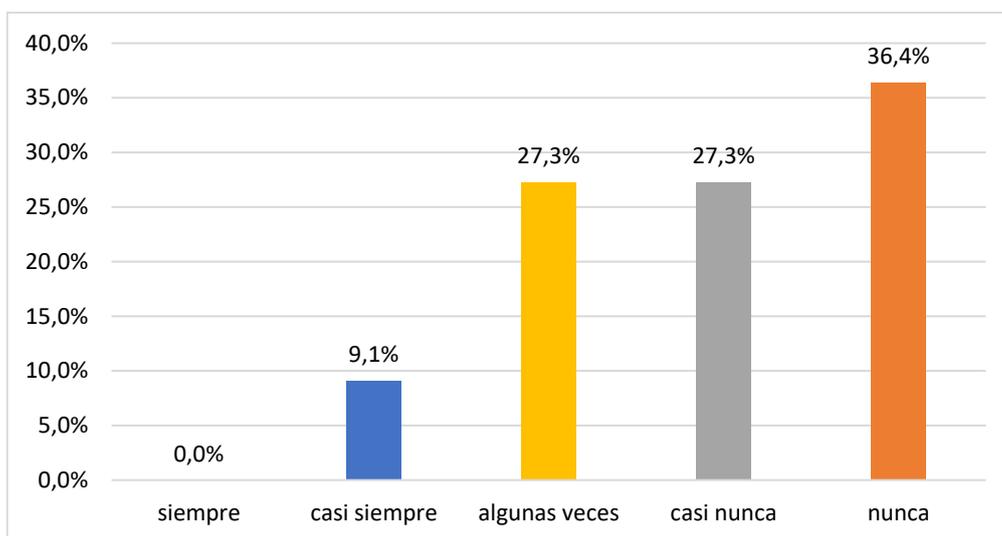


Figura 8: Planificación de actividades

Elaborado por: Verdesoto (2021)

Análisis: Al consultar a los empleados sobre la planificación de actividades, el 36,4% contestó que nunca se planifica y el 27,3% que casi nunca se lo hace, los cuales representan un elevado porcentaje que no percibe una planificación. Un 9,1% manifestó que casi siempre se planifican actividades y un 27,3% que solo algunas veces.

6. ¿Se conocen los objetivos a alcanzar en el Comercial?

Tabla 7: Conocimiento de los objetivos

Categoría	Cantidad	Frecuencia
Siempre	0	0,0%
casi siempre	0	0,0%
algunas veces	0	0,0%
casi nunca	3	27,3%
Nunca	8	72,7%
Total	11	100,0%

Elaborado por: Verdesoto (2021)

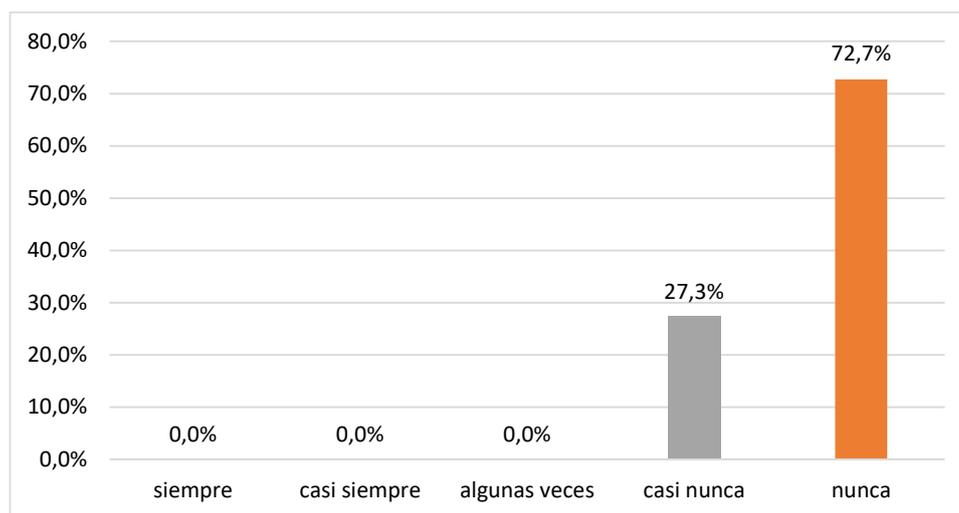


Figura 9: Conocimiento de los objetivos

Elaborado por: Verdesoto (2021)

Análisis: Las respuestas en torno al conocimiento de los objetivos del Comercial evidenciaron una situación negativa, dado que el 72,7% contestaron que nunca tienen conocimiento de los objetivos, mientras que el 27,3% contestó que casi nunca los conocen. Lo que evidencia que los empleados no saben cómo se mide su desempeño o cómo su trabajo colabora con la empresa.

7. ¿Se diseñan y aplican estrategias para captar proveedores en el Comercial?

Tabla 8: Diseño y aplicación de estrategias para captar proveedores

Categoría	Cantidad	Frecuencia
Siempre	0	0,0%
casi siempre	1	9,1%
algunas veces	1	9,1%
casi nunca	5	45,5%
Nunca	4	36,4%
Total	11	100,0%

Elaborado por: Verdesoto (2021)

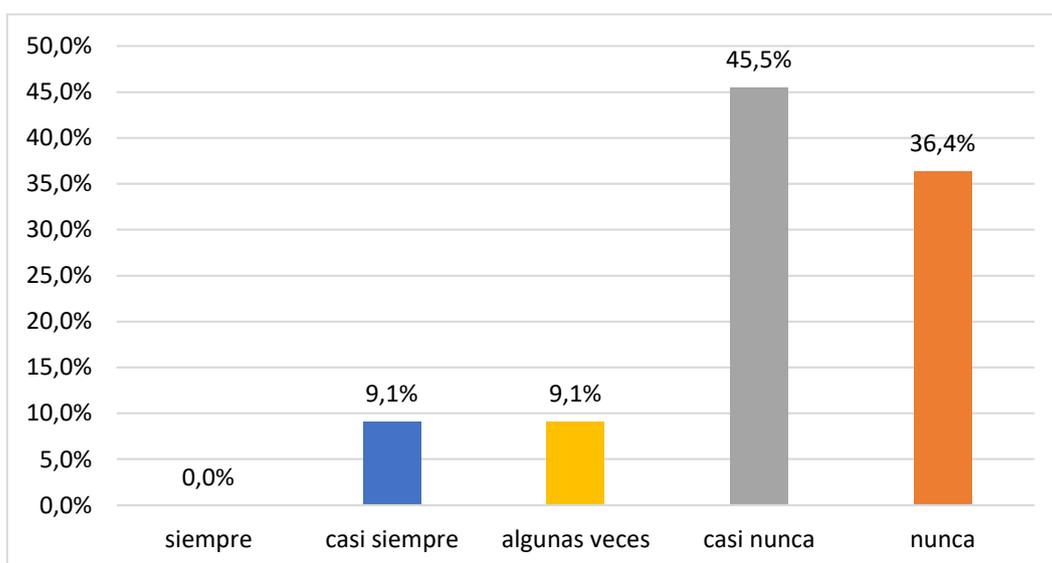


Figura 10: Diseño y aplicación de estrategias para captar proveedores

Elaborado por: Verdesoto (2021)

Análisis: Respecto al diseño y aplicación de estrategias para captar proveedores en el Comercial el 36,4% manifestaron que nunca se realiza, así como un 45,5% de trabajadores que indicaron que casi nunca se hace. Sin embargo, un 9,1% de encuestados contestaron que algunas veces se realiza, lo cual coincide con el porcentaje que manifestó que casi siempre se hace.

8. ¿Considera necesario que se planifiquen estrategias para captar proveedores?

Tabla 9: Necesidad de planificar estrategias para captar proveedores

Categoría	Cantidad	Frecuencia
muy necesario	8	72,7%
Necesario	3	27,3%
algo necesario	0	0,0%
poco necesario	0	0,0%
Innecesario	0	0,0%
Total	11	100,0%

Elaborado por: Verdesoto (2021)

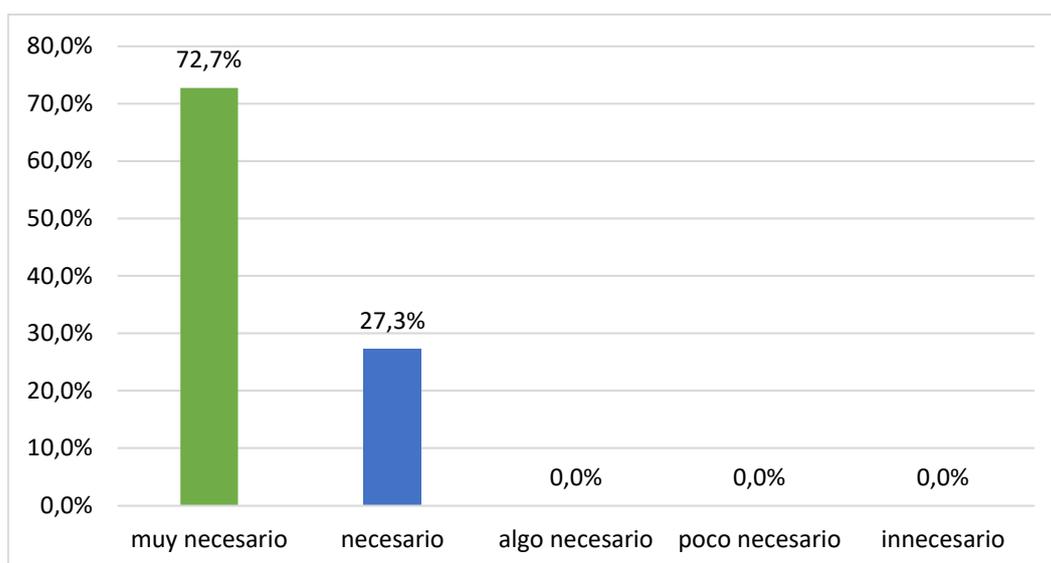


Figura 11: Necesidad de planificar estrategias para captar proveedores

Elaborado por: Verdesoto (2021)

Análisis: El 72,7% de los encuestados manifestaron que es muy necesario que se planifiquen estrategias para captar proveedores, a lo que un 27,3% indicaron que es necesario. Los resultados demuestran la percepción de importancia que los empleados tienen hacia la planificación estratégica.

9. ¿Le gustaría ser parte de la planificación y diseño de estrategias?

Tabla 10: Deseo de ser parte de la planificación y diseño de estrategias

Categoría	Cantidad	Frecuencia
Siempre	3	27,3%
casi siempre	4	36,4%
algunas veces	3	27,3%
casi nunca	1	9,1%
Nunca	0	0,0%
Total	11	100,0%

Elaborado por: Verdesoto (2021)

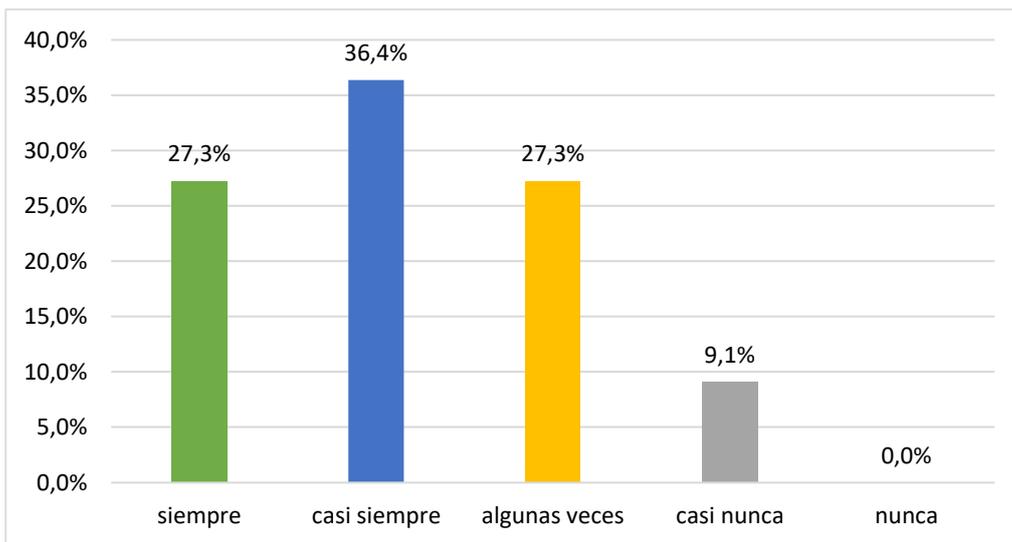


Figura 12: Deseo de ser parte de la planificación y diseño de estrategias

Elaborado por: Verdesoto (2021)

Análisis: Al 27,3% de los encuestados siempre les gustaría ser parte de la planificación y diseño de estrategias, así como el 36,4% que casi siempre quisieran que se los considera para esta actividad. Un 27,3% indicó que algunas veces quisieran ser parte de la planificación y el diseño de las estrategias mientras que solo el 9,1% casi nunca les gustaría participar.

10. ¿Considera que la planificación estratégica contribuiría en la captación de proveedores?

Tabla 11: Planificación estratégica contribuye en la captación de proveedores

Categoría	Cantidad	Frecuencia
Totalmente	9	81,8%
Mucho	2	18,2%
Algo	0	0,0%
Poco	0	0,0%
Nada	0	0,0%
Total	11	100,0%

Elaborado por: Verdesoto (2021)

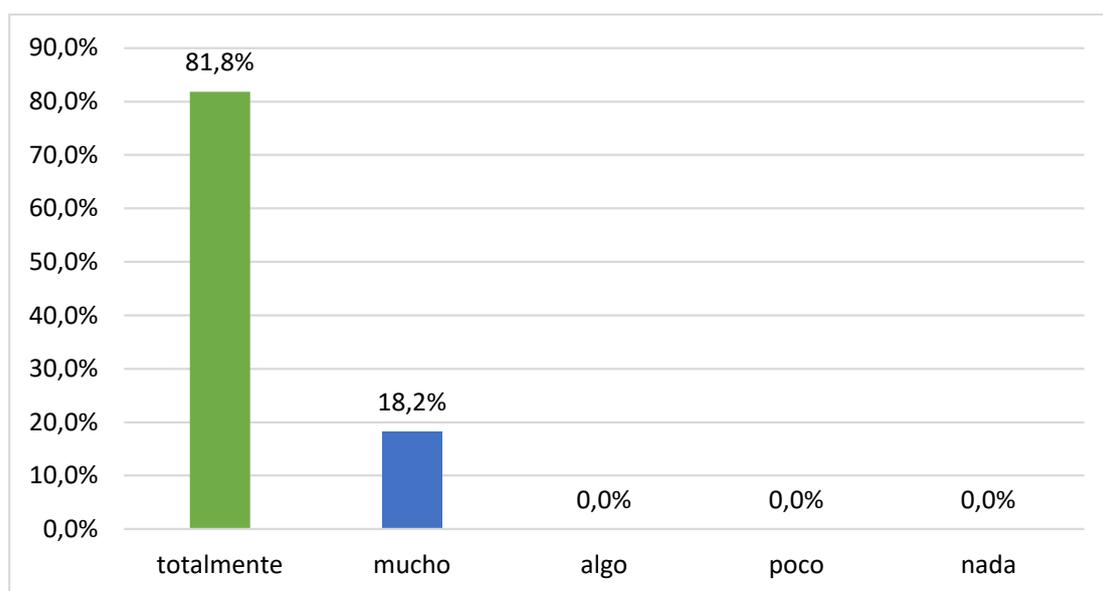


Figura 13: Planificación estratégica contribuye en la captación de proveedores

Elaborado por: Verdesoto (2021)

Análisis: El 81,8% de los empleados encuestados indicaron que la planificación estratégica contribuye totalmente a la captación de proveedores, mientras que el 18,2% considera que es mucha la contribución que se genera. Los resultados evidencian que los empleados están conscientes de la relación directa entre la planificación estratégica y la captación de proveedores.

Resultados de encuesta a proveedores

1. ¿Se encuentra ubicado en el Cantón Ventanas?

Tabla 12: Ubicación

Categoría	Cantidad	Frecuencia
Si	116	63,0%
No	68	37,0%
Total	184	100,0%

Elaborado por: Verdesoto (2021)

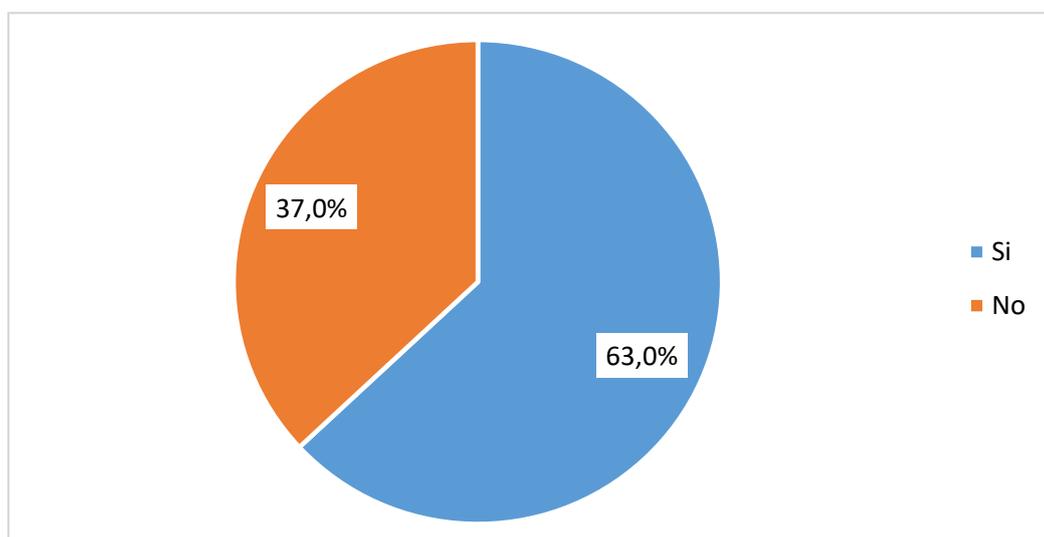


Figura 14: Ubicación

Elaborado por: Verdesoto (2021)

Análisis: El 63% de los proveedores del Comercial López indicaron que están establecidos dentro de Ventanas, mientras que el 37% se encuentran fuera del cantón, es decir vienen de afuera del territorio a negociar su producto al Comercial.

2. ¿Es productor de ciclo corto?

Tabla 13: Productor ciclo corto

Categoría	Cantidad	Frecuencia
Siempre	112	60,9%
casi siempre	52	28,3%
algunas veces	20	10,9%
casi nunca	0	0,0%
Nunca	0	0,0%
Total	184	100,0%

Elaborado por: Verdesoto (2021)

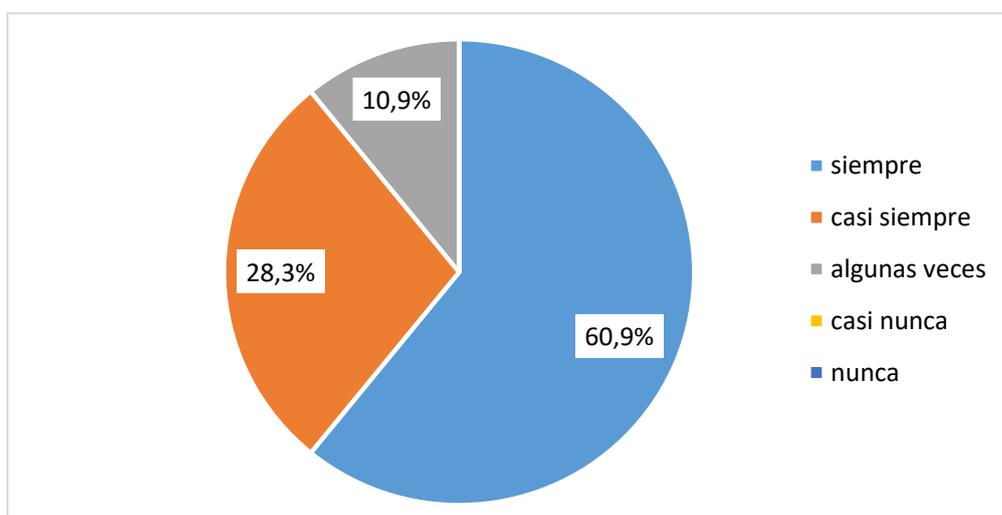


Figura 15: Productor ciclo corto
Elaborado por: Verdesoto (2021)

Análisis: Dada el direccionamiento del negocio del Comercial López, la gran mayoría de sus proveedores son productores de ciclo corto, es decir de producto como el arroz, maíz y soya. El 60,9% contestaron que siempre cultivan productos de ciclo corto, mientras que el 28,3% manifestaron que casi siempre lo hacen y un 10,9% que solo algunas veces.

3. ¿Son sus productos pagados de acuerdo al tiempo acordado?

Tabla 14: Pago a tiempo pactado

Categoría	Cantidad	Frecuencia
Siempre	18	9,8%
casi siempre	23	12,5%
algunas veces	61	33,2%
casi nunca	73	39,7%
Nunca	9	4,9%
Total	184	100,0%

Elaborado por: Verdesoto (2021)

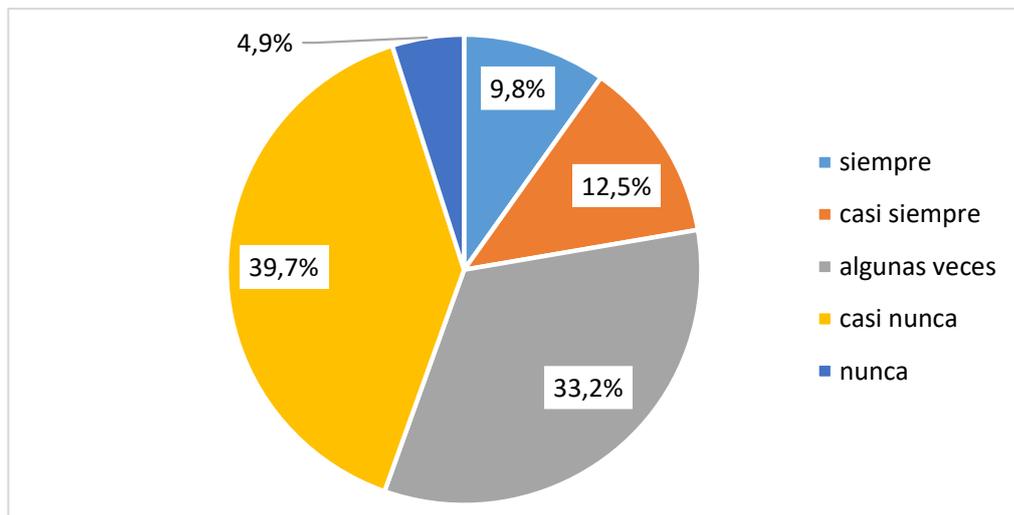


Figura 16: Pago a tiempo pactado
Elaborado por: Verdesoto (2021)

Análisis: El 39,7% de los encuestados indicaron que sus productos casi nunca son pagados de acuerdo al tiempo acordado, lo cual genera muchas molestias en ellos dado que requieren el dinero pactado. Un 33,2% manifestaron que algunas veces si reciben el pago en el tiempo acordado, mientras que 12,5% casi siempre lo reciben a tiempo. Solo el 9,8% siempre lo reciben a tiempo el pago mientras que e, 4,9% nunca lo reciben a tiempo.

4. ¿Son sus productos pagados respetando los valores pactados?

Tabla 15: Pago de acuerdo a monto acordado

Categoría	Cantidad	Frecuencia
Siempre	17	9,2%
casi siempre	25	13,6%
algunas veces	62	33,7%
casi nunca	71	38,6%
Nunca	9	4,9%
Total	184	100,0%

Elaborado por: Verdesoto (2021)

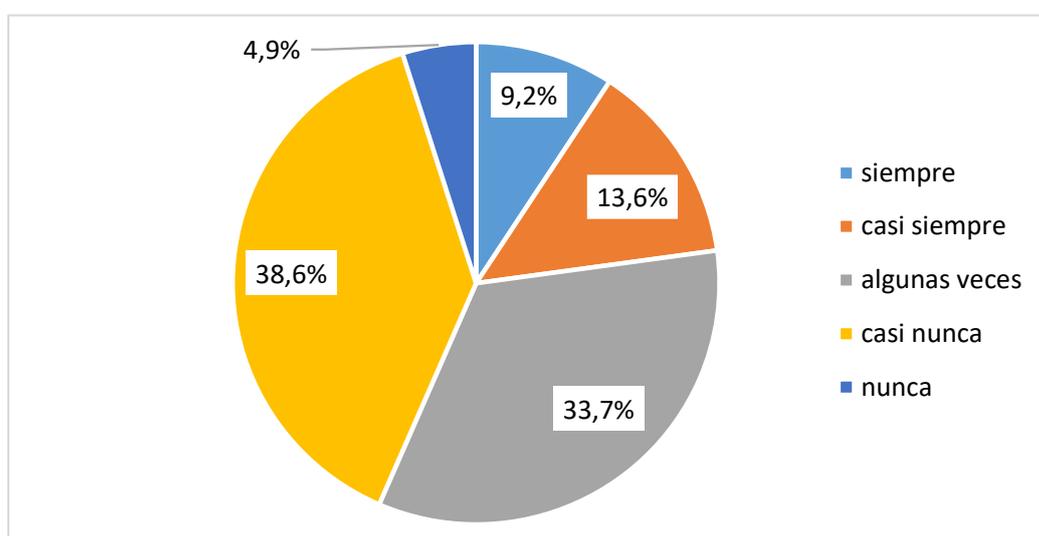


Figura 17: Pago de acuerdo a monto acordado

Elaborado por: Verdesoto (2021)

Análisis: Al consultar si reciben el pago de sus productos vendidos al Comercial López de acuerdo al valor pactado, el 4,9% contestó que nunca es así, al igual que un 38,6% que manifestó que casi nunca reciben el monto acordado, lo cual se debe a la calificación obtenida en la revisión del producto. Un 33,7% respondió que algunas veces si reciben el valor acordado, un 13,6% manifestó que casi siempre es así y solo un 9,2% contestó que siempre reciben el valor de acuerdo a lo acordado.

5. ¿Está satisfecho con la calificación de sus productos en el Comercial?

Tabla 16: Nivel de satisfacción con la calificación del producto

Categoría	Cantidad	Frecuencia
muy satisfecho	0	0,0%
Satisfecho	7	3,8%
algo satisfecho	42	22,8%
casi insatisfecho	78	42,4%
Insatisfecho	57	31,0%
Total	184	100,0%

Elaborado por: Verdesoto (2021)

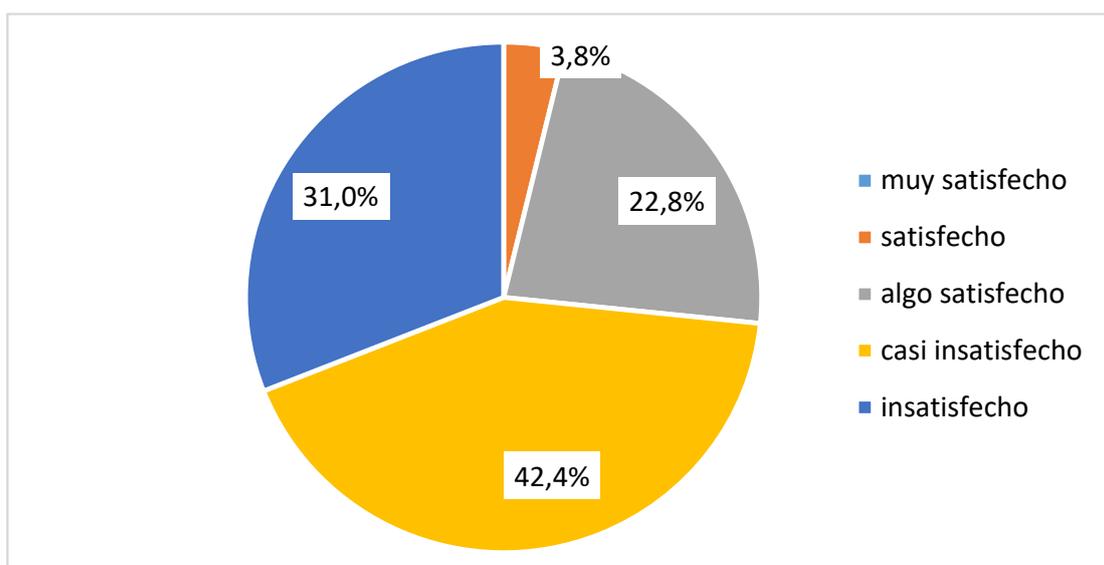


Figura 18: Nivel de satisfacción con la calificación del producto.

Elaborado por: Verdesoto (2021)

Análisis: Solo el 3,8% de los encuestados manifestó que se encuentran satisfechos con la calificación de sus productos en el Comercial y un 22,8% algo satisfechos, la mayor parte de los encuestados, un 42,4% contestó que se encuentran casi satisfechos y un 31% insatisfechos.

6. ¿Está satisfecho con la atención del equipo de trabajo del Comercial?

Tabla 17: Nivel de satisfacción con la atención del equipo de trabajo

Categoría	Cantidad	Frecuencia
muy satisfecho	11	6,0%
Satisfecho	57	31,0%
algo satisfecho	46	25,0%
casi insatisfecho	38	20,7%
Insatisfecho	32	17,4%
Total	184	100,0%

Elaborado por: Verdesoto (2021)

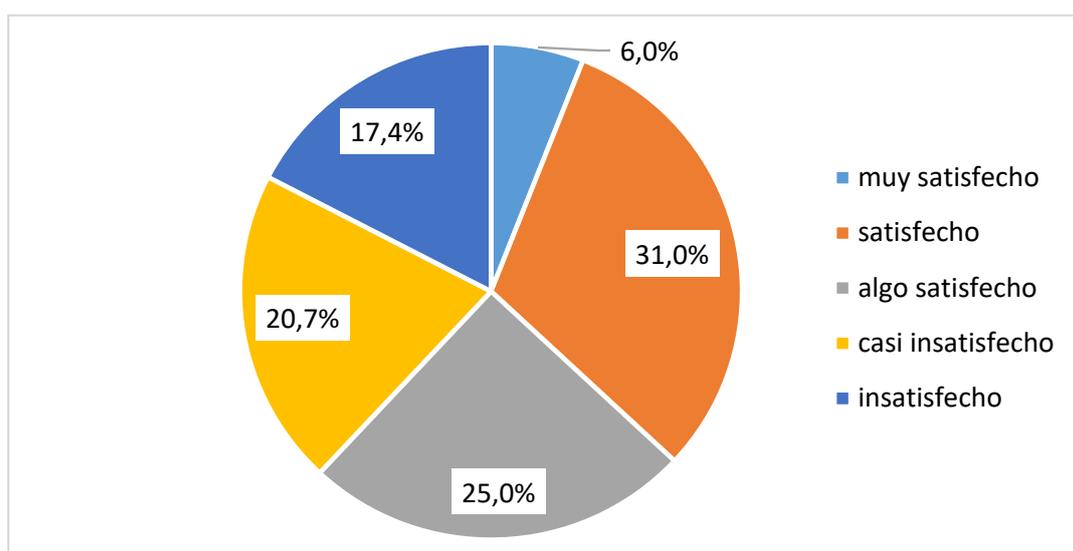


Figura 19: Nivel de satisfacción con la atención del equipo de trabajo

Elaborado por: Verdesoto (2021)

Análisis: Al consultar a los proveedores respecto a su nivel de satisfacción con la atención del equipo de trabajo del Comercial, el 17,4% contestó que se encuentran insatisfechos, así como un 20,7% que se siente casi satisfecho. Un 25% percibe la atención como algo satisfactoria, un 31% se encuentran satisfechos y solo un 6% están muy satisfechos.

7. ¿Se considera un proveedor fiel al Comercial?

Tabla 18: Fidelidad del proveedor

Categoría	Cantidad	Frecuencia
Siempre	12	6,5%
casi siempre	17	9,2%
algunas veces	62	33,7%
casi nunca	58	31,5%
Nunca	35	19,0%
Total	184	100,0%

Elaborado por: Verdesoto (2021)

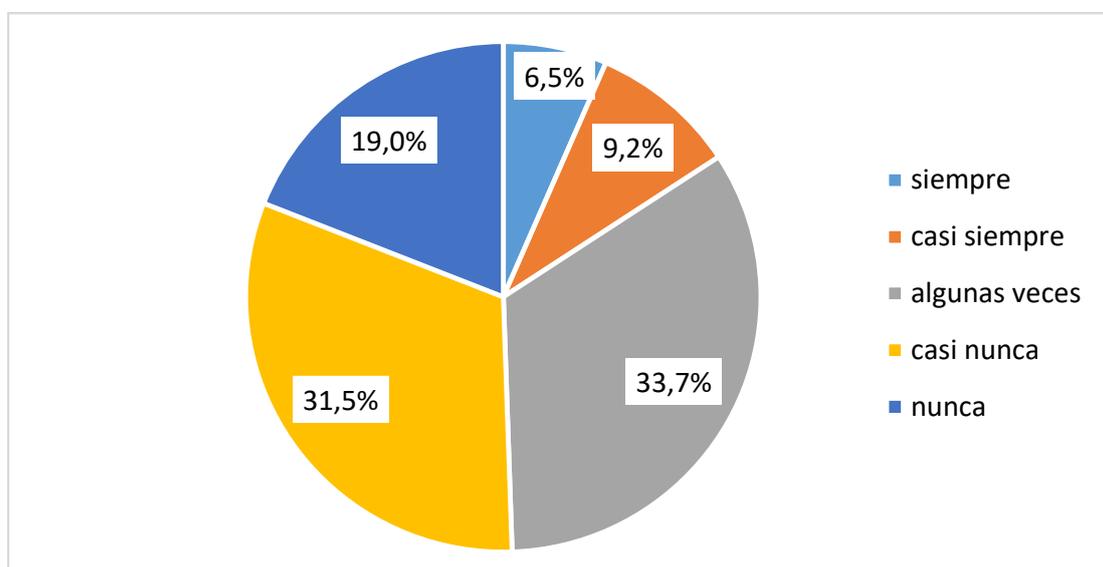


Figura 20: Fidelidad del proveedor

Elaborado por: Verdesoto (2021)

Análisis: Se preguntó a los proveedores respecto a su fidelidad hacia el Comercial, a lo que el 19% contestaron que nunca son fieles y un 31,5% que casi nunca son fieles. Sin embargo, se pudo conocer que el 33,7% algunas veces son fieles al Comercial, el 9,2% casi siempre son fieles y solo el 6,5% siempre los son.

8. ¿Recibe usted beneficios adicionales por ser proveedor del Comercial?

Tabla 19: Recepción de beneficios adicionales

Categoría	Cantidad	Frecuencia
Siempre	0	0,0%
casi siempre	2	1,1%
algunas veces	7	3,8%
casi nunca	59	32,1%
Nunca	116	63,0%
Total	184	100,0%

Elaborado por: Verdesoto (2021)

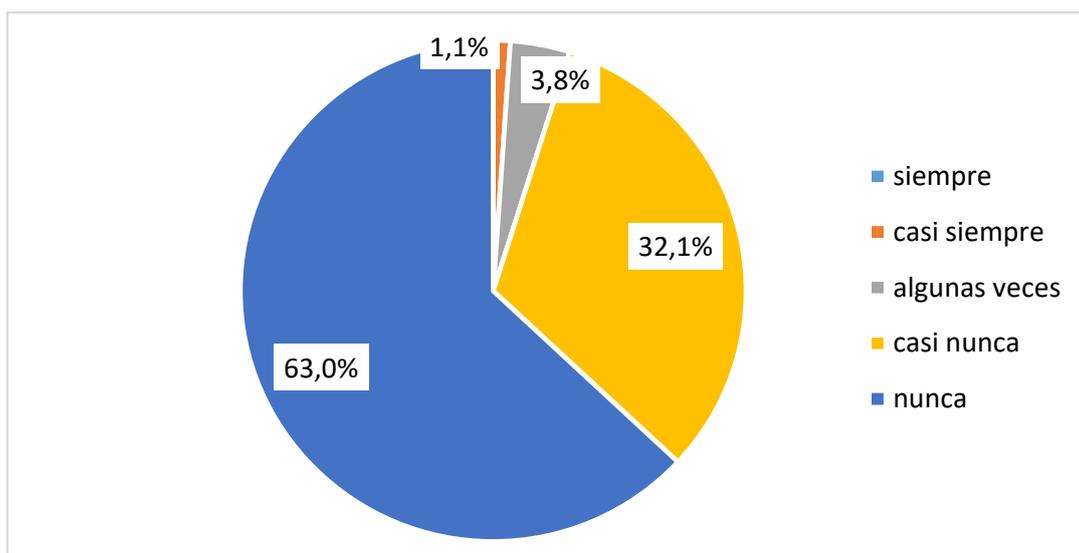


Figura 21: Recepción de beneficios adicionales

Elaborado por: Verdesoto (2021)

Análisis: Los beneficios adicionales fueron uno de los elementos que se encuentran con mayor negatividad, al respecto el 63% indicó que nunca los recibe, y el 31,1% que casi nunca. Solo el 3,8% manifestó que algunas veces y el 1,1% que casi siempre.

9. ¿Está satisfecho de proveer productos a Comercial López?

Tabla 20: Nivel de satisfacción como proveedor

Categoría	Cantidad	Frecuencia
muy satisfecho	3	1,6%
Satisfecho	15	8,2%
algo satisfecho	73	39,7%
casi insatisfecho	51	27,7%
Insatisfecho	42	22,8%
Total	184	100,0%

Elaborado por: Verdesoto (2021)

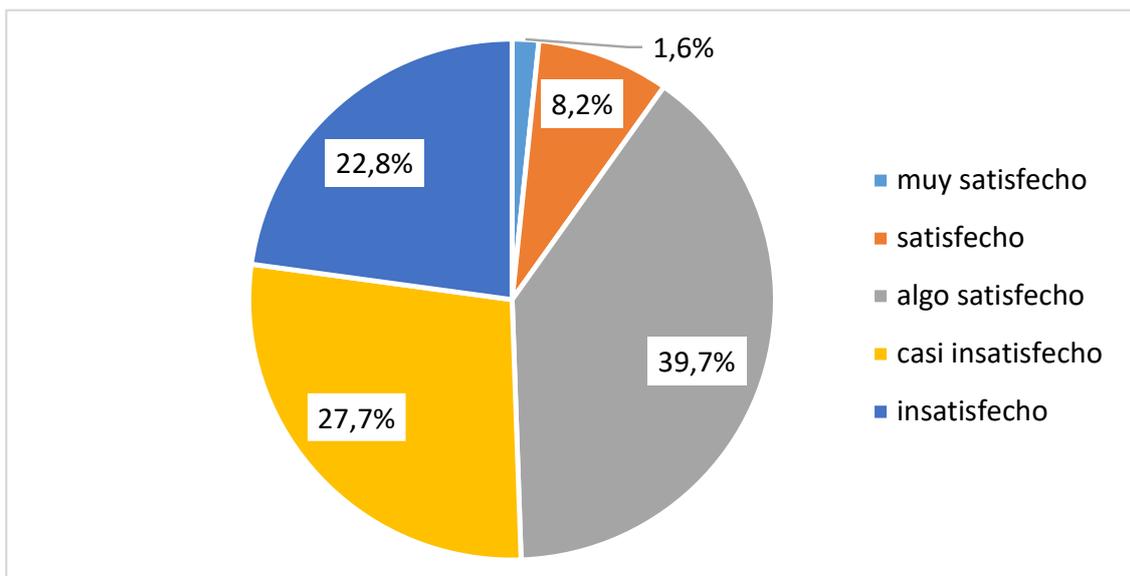


Figura 22: Nivel de satisfacción como proveedor
Elaborado por: Verdesoto (2021)

Análisis: A pesar de lo evidenciado en las preguntas anteriores, el 1,6% se encuentra muy satisfechos de proveer productos a Comercial López, un 8,2% está satisfecho y un 39,7% se encuentra algo satisfecho. Por otro lado el 27,7% se describe como casi insatisfecho y el 22,8% insatisfecho.

10. ¿Le gustaría que su producto sea retirado en su finca?

Tabla 21: Deseo de que se retire producto en finca

Categoría	Cantidad	Frecuencia
Siempre	79	42,9%
casi siempre	68	37,0%
algunas veces	37	20,1%
casi nunca	0	0,0%
Nunca	0	0,0%
Total	184	100,0%

Elaborado por: Verdesoto (2021)

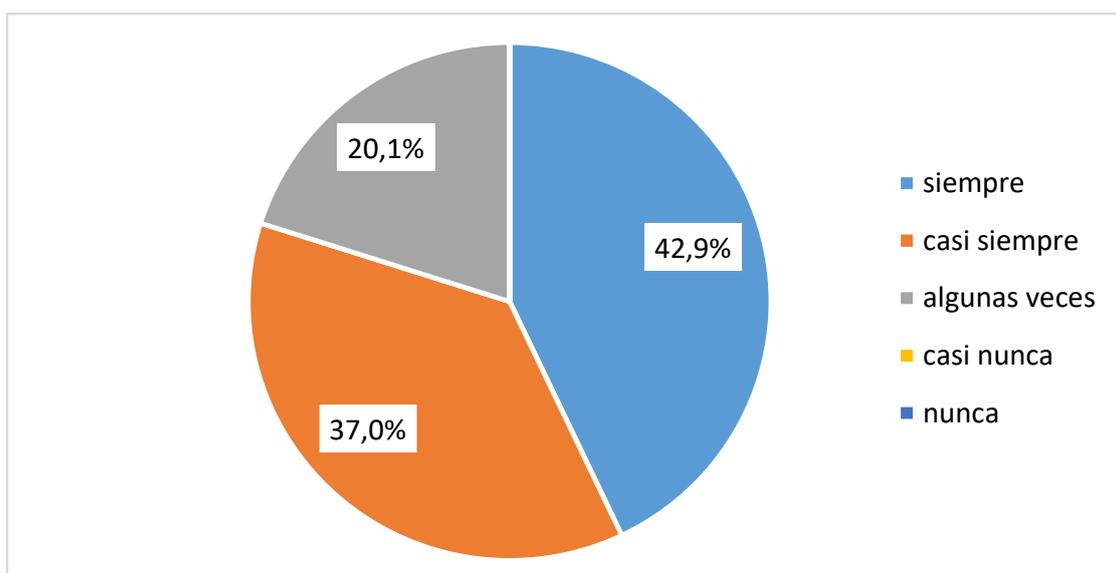


Figura 23: Deseo de que se retire producto en finca

Elaborado por: Verdesoto (2021)

Análisis: Al 42,9% de los productores que proveen productos agrícolas al Comercial les gustaría que se los retire en finca, así como al 37% que casi siempre les gustaría esto. Solo un 20,1% consideran que algunas veces si les gustaría que se retire en finca el producto.

11. ¿Le gustaría que su cultivo sea pagado por adelantado?

Tabla 22: Deseo de pago por adelantado

Categoría	Cantidad	Frecuencia
Siempre	126	68,5%
casi siempre	58	31,5%
algunas veces	0	0,0%
casi nunca	0	0,0%
Nunca	0	0,0%
Total	184	100,0%

Elaborado por: Verdesoto (2021)

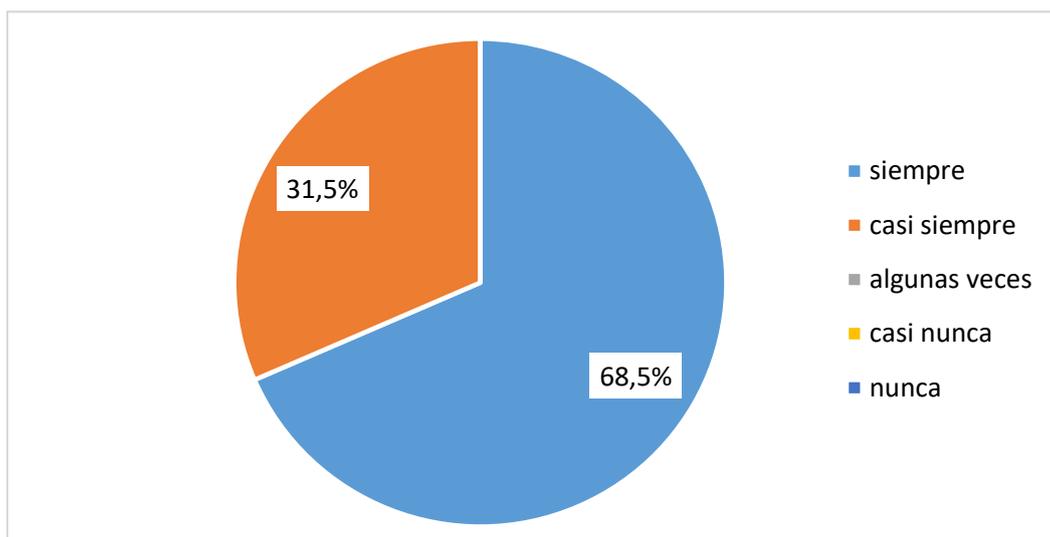


Figura 24: Deseo de pago por adelantado
Elaborado por: Verdesoto (2021)

Análisis: El pago por adelantado sería una estrategia muy positiva, lo cual se evidenció con los resultados de la encuesta, donde el 68,5 siempre quisiera que su cultivo sea pagado por adelantado, y un 31,5% que casi siempre esto sería bueno.

12. ¿Le gustaría que el precio de su producto sea fijado independiente al precio de mercado?

Tabla 23: Deseo de que el precio del producto sea fijado independiente al precio de mercado

Categoría	Cantidad	Frecuencia
Siempre	94	51,1%
casi siempre	83	45,1%
algunas veces	7	3,8%
casi nunca	0	0,0%
Nunca	0	0,0%
Total	184	100,0%

Elaborado por: Verdesoto (2021)

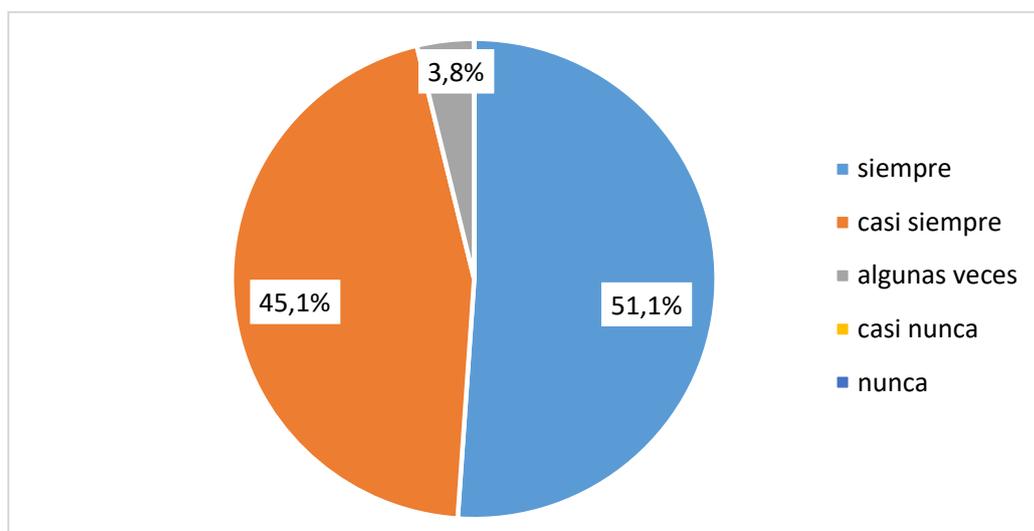


Figura 25: Deseo de que el precio del producto sea fijado independiente al precio de mercado

Elaborado por: Verdesoto (2021)

Análisis: Al 51,1% de los proveedores encuestados siempre les gustaría que el precio de su producto sea fijado independiente al precio de mercado, con el fin de obtener un mejor precio y por consiguiente mejor margen de ganancia cuando el precio del mercado baja. Al 45,1% casi siempre les gustaría que esto suceda de esa manera y al 3,8% solo algunas veces.

13. ¿Le gustaría recibir capacitaciones técnicas en finca?

Tabla 24: Deseo de recibir capacitaciones técnicas en finca

Categoría	Cantidad	Frecuencia
Siempre	174	94,6%
casi siempre	10	5,4%
algunas veces	0	0,0%
casi nunca	0	0,0%
Nunca	0	0,0%
Total	184	100,0%

Elaborado por: Verdesoto (2021)

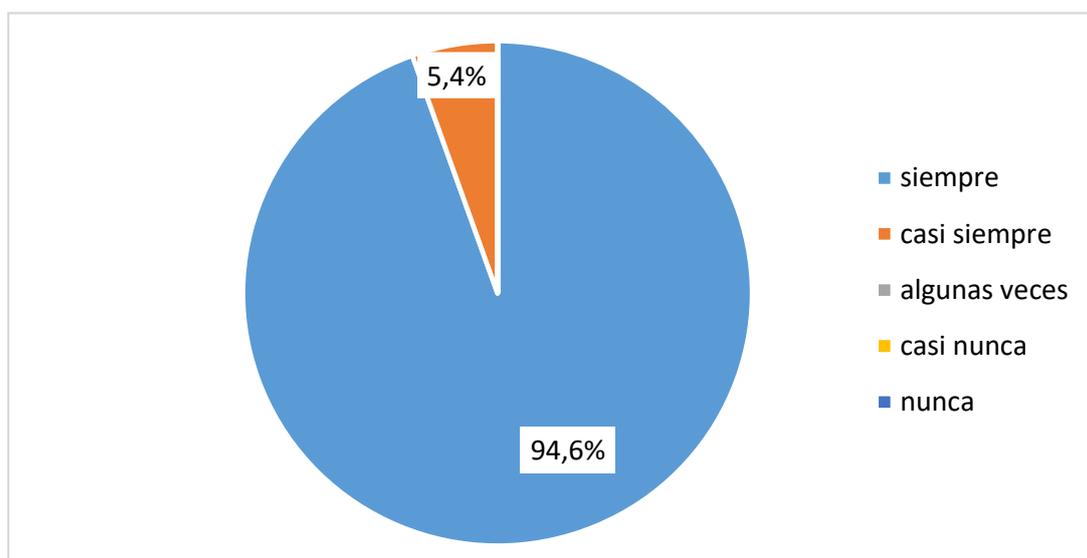


Figura 26: Deseo de recibir capacitaciones técnicas en finca
Elaborado por: Verdesoto (2021)

Análisis: Las capacitaciones técnicas en finca son un beneficio que les gustaría recibir a los proveedores, el 94,6% siempre quisieran que fuera de esa manera, mientras que al 5,4% casi siempre lo desearía así.

3.6. Análisis de la entrevista

A continuación las respuestas a la entrevista realizada al gerente del Comercial López, las mismas que han sido transcritas de manera textual:

Tabla 25: Análisis de la entrevista al Gerente

Preguntas	Respuesta	Análisis
¿Cómo se planifican las actividades en el Comercial López?	Las actividades que se ejecutan en el Comercial no son planificadas ya que ya se conoce lo que cada uno tiene que hacer y se ejecuta de esa manera.	Se evidencia que no hay una planificación que establezca hacia dónde se deben dirigir las actividades.
¿Cómo se captan proveedores (agricultores)?	Los proveedores llegan por si solos al Comercial, unos porque han sido recomendados por otros proveedores o porque han pasado y visto el negocio. No hay acciones ejecutadas específicamente para captar proveedores.	La empresa no establece acciones para captar a los agricultores que proveen el producto, lo cual pone en riesgo la provisión ya que no se genera compromiso.
¿Cómo se fideliza a los proveedores?	En el Comercial se trata de atenderlos de la mejor manera y pagarles el precio justo para que ellos sigan trayendo su producto.	El pago del precio justo es una manera competitiva de captar proveedores.
¿Cómo percibe la satisfacción de los proveedores y clientes con la empresa?	Creo que la mayoría de los proveedores se encuentran contentos al igual que nuestros clientes. Algunas veces hay situaciones que generan problemas al momento de negociar pero que se han sabido solucionar.	No se aplica una técnica formal que permita conocer la percepción de los proveedores respecto a la empresa.
¿Cuenta con el personal capacitado para captar y fidelizar proveedores?	No hemos realizado capacitaciones al personal en esos temas.	El personal no se capacita para mejorar su desempeño.
¿Considera necesario que se planifiquen estrategias para captar proveedores? ¿Por qué?	Si considero que es bueno mejorar y planificar estrategias para tener más proveedores y así poder tener más producto para la venta.	Existe conciencia desde la gerencia en torno a la necesidad de planificar.
¿Considera que la planificación estratégica contribuiría en la captación de proveedores?	Planificar es bueno, pero el problema está en que no sabemos por dónde empezar, si planificamos vamos a atraer proveedores.	Es necesario fortalecer los conocimientos en cuanto a la planificación.

Elaborado por: Verdesoto (2021)

3.7. Análisis de la observación directa

La ficha de observación tuvo como objetivo evidenciar el comportamiento de los empleados frente a los agricultores que proveen productos agrícolas al Comercial. Sus resultados fueron los siguientes:

Tabla 26: resultados de la ficha de observación

Ítem Observado	Cumple	Cumple medianamente	Incumple
Se saluda amablemente al proveedor.		X	
El tiempo de espera desde que llega el proveedor hasta que inicia su proceso de calificación y pesado no es de más de 20 minutos cuando hay fila y 10 minutos cuando no hay fila.		X	
Existe un espacio acondicionado para el proveedor mientras espera cómodamente ser atendido.			X
Se brinda agua, café o té al proveedor durante su permanencia en el Comercial.			X
Se paga inmediatamente al proveedor.		X	
Se exigen y cumplen las disposiciones de bioseguridad.			X
Se negocia la compra del producto una vez calificado.	X		
Existe una despedida cordial hacia el proveedor.			X

Elaborado por: Verdesoto (2021)

Al aplicar la ficha de observación directa en el sitio se pudo evidenciar que existe la necesidad de mejorar la relación con los proveedores, principalmente ante los siguientes hechos observados:

- Medianamente se cumple con el saludo amable a los proveedores.
- Hay ocasiones en la que los proveedores deben esperar más de una hora para ser atendidos, y durante ese tiempo no existe un espacio donde puedan esperar cómodamente y ser atendido de mejor manera.
- Se incumple con la atención personalizada donde se brinde agua, café o té al proveedor durante su permanencia en el Comercial.

- Medianamente se cumple con el pago inmediato al proveedor, dependiendo muchas veces de la disponibilidad de efectivo o la negociación que se haya mantenido con entre las partes.
- Se incumplen las disposiciones de bioseguridad, principalmente en lo que respecta al uso correcto de mascarilla o tener alcohol a disposición de proveedores e incluso empleados.
- Se cumple con las negociaciones de la compra del producto una vez calificado.
- Se incumple en la manera cómo se realiza la despedida de los proveedores, la misma que no es realmente cordial.

3.8. Conclusiones

Una vez procesada la información de las encuestas y la entrevista se pudo cumplir con el objetivo de diagnóstico de la situación actual del Comercial en lo que respecta a la planificación estratégica y la relación con los proveedores, evidenciándose en resumen que:

- Los empleados están conscientes de que no existe planificación estratégica en el Comercial y que eso ha afectado la captación de proveedores.
- La gran mayoría de empleados estarían dispuestos a ser parte de procesos de planificación y a contribuir para que lo planificado se cumpla.
- Los proveedores manifestaron su descontento generalizado en temas como el pago a destiempo, pago menor al acordado, percepción negativa de la atención recibida, inexistencia de beneficios adicionales, entre otros temas.
- Los proveedores mostraron interés en ser parte de procesos de capacitación técnica en la finca, deseo de que el producto sea retirado en la misma.
- Los proveedores consideran importante lograr que el precio de su producto sea fijado de manera independiente al precio del mercado, con el fin de obtener mejor beneficio.
- El Gerente evidenció que no se planifica en el Comercial, pero además está de acuerdo en que la planificación es necesaria si se desea captar más proveedores.

CAPÍTULO 4

PROPUESTA

4.1. Tema de la propuesta

Plan estratégico para mejorar la relación con proveedores de productos agrícolas del Comercial López de Ventanas.

4.2. Objetivos

A continuación, se enlistan los objetivos que se alcanzarán con el plan estratégico:

- Contar con estrategias direccionadas a fidelizar a los proveedores del Comercial.
- Contar con estrategias direccionadas a captar nuevos proveedores de productos agrícolas para el Comercial.

4.3. Justificación

La propuesta de plan estratégico para el Comercial López de Ventanas se justifica dado que es necesario mejorar la relación con los proveedores de productos agrícolas, fidelizarlos y captar nuevos, para así garantizar la provisión de productos que luego serán vendidos por el negocio.

Es la adecuada planificación la que permitirá que desde el Comercial se diseñen acciones, asignen responsabilidades, tiempos, controles, presupuestos y demás elementos que permitan una adecuada atención a la necesidad de captar proveedores y fidelizarlos.

De no llevarse a cabo la planificación se corre el riesgo a que en el tiempo se pierdan proveedores, y el Comercial quede desabastecido de productos para la venta, generando problemas a su rentabilidad y sostenibilidad.

4.4. Descripción de la propuesta

La propuesta se conforma de los siguientes elementos:

Plan estratégico

- Situación inicial
- Estrategias de acción
- Indicadores de control
- Retroalimentación
- Mejora continua
- Presupuesto

Cada uno de estos elementos permitirán conocer a profundidad la situación problemática, y a partir de ahí establecer las estrategias de acción para su atención, los indicadores que permitirán su medición en el tiempo, las acciones de retroalimentación al personal para una mejor toma de decisiones, la manera cómo se procurará mejorar continuamente, el cronograma de acción y el presupuesto necesario.

4.4.1. Propuesta

Plan estratégico

- **Situación inicial**

Posterior a la pandemia por COVID 19 el Comercial López experimentó pérdida de proveedores de los productos agrícolas que comercializa, lo cual ha afectado sus finanzas y generado preocupación en su propietario.

A partir de lo acontecido, el negocio no ha generado acciones que permitan captar la atención de nuevos proveedores o recuperar los que fueron perdidos, incluso no se han establecido acciones para fidelizar a aquellos que aún permanecen con relación comercial. Esa realidad motiva la necesidad de planificar acciones que cambien la situación y permitan a la empresa recuperarse y garantizar su sostenibilidad.

Es importante entonces determinar la situación inicial del Comercial, para lo cual se hace uso de la matriz FODA estratégico:

Tabla 27: FODA Estratégico

	Fortalezas	Debilidades
	Experiencia en la comercialización de productos agrícolas. Ubicación estratégica. Capital propio para la compra de producto.	Inexistencia de planificación. Gestión administrativa informal.
Oportunidades	FO	DO
Crédito en entidades financieras públicas y privadas para financiamiento. Mercado de consumo de productos agrícolas no deprimido. Productores deseosos de capacitaciones técnicas.	Gestionar acciones con entidades financieras en caso de requerir el financiamiento de existir la posibilidad de mayores volúmenes de compra. Realizar acercamiento tanto a proveedores como a compradores para retomar negociaciones y acuerdos comerciales. Gestionar capacitaciones presenciales y en finca para los agricultores.	Planificar estrategias para mejorar relación con proveedores. Capacitar todo el equipo en temáticas de interés general que beneficien su desempeño.
Amenazas	FA	DA
Pandemia por COVID 19 que aún se mantiene. Productores paralizados por bajos precios referenciales de sus productos. Productores insatisfechos con la atención recibida. Productores insatisfechos con la inexistencia de beneficios adicionales. Ingreso de nuevos competidores.	Mantener la aplicación y el control de las disposiciones de prevención del COVID 19. Establecer políticas de precios a los productos de los proveedores fieles. Establecer acciones para mejorar la atención al cliente. Establecer beneficios complementarios para los clientes fieles al Comercial. Promocionar al Comercial.	Fortalecer al personal del Comercial con actualización de conocimientos específicos de acuerdo a sus funciones.

Elaborado por: Verdesoto (2021)

- **Estrategias de acción**

La Matriz del FODA estratégico permite seleccionar las estrategias de acción que facilitarán alcanzar la captación y fidelización de proveedores deseada. A continuación se detallan las estrategias, sus tácticas y responsables:

- **ESTRATEGIA 1: Gestionar acciones con entidades financieras en caso de requerir el financiamiento de existir la posibilidad de mayores volúmenes de compra.**

Táctica 1.1: Visitar las instituciones financieras con base en Ventanas y Babahoyo para conocer y comparar tasas, plazos, periodos de gracia, y otros elementos importantes para la toma de decisiones en cuanto al financiamiento.

Responsable: Contadora

Tiempo: Cumplimiento máximo 1 mes

Presupuesto:

- Movilización: \$50
- Viático: \$12

- **ESTRATEGIA 2: Realizar acercamiento tanto a proveedores como a compradores para retomar negociaciones y acuerdos comerciales.**

Táctica 2.1: Visitar a los proveedores de productos agrícolas en sus fincas para saludarlos, actualizar datos y contarles los beneficios de retomar o mantener relación comercial con la empresa.

Responsable: Responsable técnico de campo

Tiempo: Cumplimiento máximo 3 meses

Presupuesto:

- Movilización: \$250
- Viático: \$180

Táctica 2.2: Visitar a los clientes del Comercial actuales y potenciales para saludarlos, actualizar datos y contarles los beneficios de retomar o mantener relación comercial con la empresa.

Responsable: Gerente

Tiempo: Cumplimiento máximo 1 mes

Presupuesto:

- Movilización: \$100
- Viático: \$25

- **ESTRATEGIA 3: Capacitar todo el equipo en temáticas de interés general que beneficien su desempeño.**

Táctica 3.1: Contratar los servicios de capacitación en temáticas de interés general como por ejemplo:

- Atención al cliente
- Motivación y empoderamiento personal
- Trabajo en equipo
- Salud laboral
- 5 S
- Planificación

Responsable: Responsable de Talento Humano

Tiempo: Tiempo máximo para el cumplimiento de todas las capacitaciones 1 año, de dictan 1 cada dos meses.

Presupuesto:

- Capacitador: \$1250
- Logística: \$250

- **ESTRATEGIA 4: Fortalecer al personal del Comercial con actualización de conocimientos específicos de acuerdo a sus funciones.**

Táctica 4.1: Contratar los servicios de capacitación en temáticas de interés específico de acuerdo a cada cargo y a la necesidad que se detecte, por ejemplo:

- Gestión de bodega de productos perecibles.
- Actualización en Tributación
- Gestión de finca
- Manejo del cultivo, cosecha y post cosecha de arroz
- Manejo del cultivo, cosecha y post cosecha de maíz
- Manejo del cultivo, cosecha y post cosecha de soya

Responsable: Responsable de Talento Humano

Tiempo: Cumplimiento máximo para el cumplimiento de todas las capacitaciones 1 año

Presupuesto:

- Capacitador: \$1250
- Logística: \$250

- **ESTRATEGIA 5: Mantener la aplicación y el control de las disposiciones de prevención del COVID 19.**

Táctica 5.1: Dotar las instalaciones de los insumos y equipos necesarios para prevenir el contagio de COVID 19.

Responsable: Responsable de Talento Humano y Contadora

Tiempo: inicio máximo en un 1 mes y mantenerlo durante todo el año.

Presupuesto:

- Equipo de dotación de alcohol y medición de temperatura: \$180
- Dotación anual de Alcohol: \$500

Táctica 5.2: Dictar charlas de concienciación y prevención del COVID 19.

Responsable: Responsable de Talento Humano

Tiempo: Una vez al año.

Presupuesto:

- Logística: \$50

▪ **ESTRATEGIA 6: Promocionar al Comercial.**

Táctica 6.1: Generar una campaña de promoción que incluya radio, redes sociales y volanteo para captar la atención de los productores.

Responsable: Responsable de Marketing

Tiempo: Inicia en enero de cada año y se mantienen activa todo el año.

Presupuesto:

- Pautaje en redes: \$600
- Volantes: \$100
- Radio: \$1.200

- **ESTRATEGIA 7: Gestionar capacitaciones presenciales y en finca para los agricultores.**

Táctica 7.1: Capacitar a los agricultores en finca respecto a procesos de siembra, cosecha y manejo pos cosecha, así como en temáticas como finanzas personales y motivación.

Responsable: Responsable técnico de campo y talento humano

Tiempo: 6 veces al año.

Presupuesto:

- Logística: \$250

- **ESTRATEGIA 8: Establecer políticas de precios a los productos de los proveedores fieles.**

Táctica 8.1: Establecer precios sobre los valores de mercado con el fin de fidelizar a los proveedores.

Responsable: Gerente

Tiempo: Ejecutada durante el año.

Presupuesto: No requiere presupuesto

- **ESTRATEGIA 9: Establecer acciones para mejorar la atención al cliente.**

Táctica 9.1: Medir el nivel de satisfacción del cliente y retroalimentar al personal para su mejora.

Responsable: Responsable de talento humano

Tiempo: Ejecutada mensualmente.

Presupuesto:

- Buzón de sugerencias: \$20

- **ESTRATEGIA 10: Establecer beneficios complementarios para los clientes fieles al Comercial.**

Táctica 10.1: Establecer beneficios complementarios para los clientes fieles del Comercial, como:

- Sorteo de órdenes de compra
- Sorteo de canastas navideñas
- Invitación a días de integración
- Participación en campeonatos deportivos

Responsable: Gerente

Tiempo: Ejecutada durante el año.

Presupuesto:

- Logística: \$500

- **Indicadores de control**

Con el fin de controlar adecuadamente el cumplimiento de las estrategias se establece indicadores de control para cada una de ellas, los mismos que se ingresan en la siguiente matriz de indicadores para su seguimiento y medición.

A continuación se presenta la matriz:

Tabla 28: Matriz de indicadores de control

ESTRATEGIA	INDICADOR	FRECUENCIA	META	FÓRMULA	EVIDENCIA
Estrategia 1: Gestionar acciones con entidades financieras en caso de requerir el financiamiento de existir la posibilidad de mayores volúmenes de compra.	Número de visitas a instituciones financieras	Anual	10	Sumatoria de instituciones visitadas	Informe de visita con fotos
Estrategia 2: Realizar acercamiento tanto a proveedores como a compradores para retomar negociaciones y acuerdos comerciales.	Número de visitas a proveedores	Anual	300	Sumatoria de proveedores visitados	Informe de visita con fotos
	Número de visitas a clientes	Anual	10	Sumatoria de clientes visitados	Informe de visita con fotos
	Nivel de ingresos	Anual	+10%	(Ingresos año actual / Ingresos año anterior) - 1	Informe financiero
Estrategia 3: Capacitar todo el equipo en temáticas administrativas, financieras, de marketing, atención al cliente y demás que beneficien su desempeño.	Personal capacitado	Anual	100%	Personal capacitado / total personal	Registro de capacitaciones
Estrategia 4: Fortalecer al personal del Comercial con actualización de conocimientos específicos de acuerdo a sus funciones.	Personal capacitado	Anual	100%	Personal capacitado en temas específicos / total personal	Registro de capacitaciones
Estrategia 5: Mantener la aplicación y el control de las disposiciones de prevención del COVID 19.	Personal contagiado de COVID	Anual	Máximo 25%	Personal contagiado / total personal	Reporte de infectados

Estrategia 6: Promocionar al Comercial.	Proveedores captados	Anual	+10%	Proveedores nuevos / total proveedores	Informe de compras
Estrategia 7: Gestionar capacitaciones presenciales y en finca para los agricultores.	Agricultores capacitados	Anual	90%	Agricultores capacitados / total agricultores proveedores	Registro de capacitaciones
Estrategia 8: Establecer políticas de precios a los productos de los proveedores fieles.	Nivel de precios	Anual	+3%	(Precio ofertado / Precio de mercado) -1	Informe de precios
Estrategia 9: Establecer acciones para mejorar la atención a proveedores.	Nivel de satisfacción del cliente y proveedores	Mensual	95%	Proveedores satisfechos / total proveedores	Informe de encuestas a proveedores
Estrategia 10: Establecer beneficios complementarios para los proveedores fieles al Comercial.	Nivel de satisfacción con los beneficios	Mensual	95%	Proveedores satisfechos con los beneficios / total proveedores	Informe de encuestas a proveedores

Elaborado por: Verdesoto (2021)

- **Retroalimentación**

Una vez que se obtengan los resultados de los indicadores de acuerdo a su frecuencia, estos serán socializados con el personal involucrado con el fin de que conozcan los resultados de su desempeño y puedan a partir de ellos, en conjunto con el equipo, buscar soluciones de mejora.

- **Mejora continua**

La retroalimentación permitirá llevar a cabo el diseño y ejecución de proyectos de mejora que contribuyan al desempeño de los trabajadores y el logro de los objetivos establecidos.

Los proyectos de mejora son tanto para prevenir como para corregir y pueden además ser diseñados a partir de sugerencias del personal o el gerente, recomendaciones o comentarios de los clientes, proveedores u otro ente que mantenga relación con el Comercial.

- **Presupuesto**

El presupuesto corresponde a los valores que se requieren para ejecutar el plan estratégico, el mismo que para la presente propuesta asciende a \$6.917.

El financiamiento de la propuesta se realiza con capital propio, es decir no se accederá al inicio en préstamos desde instituciones financieras.

A continuación, se detalla el presupuesto requerido para cada una de las estrategias propuestas:

Tabla 29: Presupuesto de la propuesta

ESTRATEGIA	Rubro	Presupuesto
Estrategia 1: Gestionar acciones con entidades financieras en caso de requerir el financiamiento de existir la posibilidad de mayores volúmenes de compra.	Movilización	\$50
	Viático	\$12
Estrategia 2: Realizar acercamiento tanto a proveedores como a compradores para retomar negociaciones y acuerdos comerciales.	Movilización	\$350
	Viático	\$105
Estrategia 3: Capacitar todo el equipo en temáticas administrativas, financieras, de marketing, atención al cliente y demás que beneficien su desempeño.	Capacitador	\$1250
	Logística	\$250
Estrategia 4: Fortalecer al personal del Comercial con actualización de conocimientos específicos de acuerdo a sus funciones.	Capacitador	\$1250
	Logística	\$250
Estrategia 5: Mantener la aplicación y el control de las disposiciones de prevención del COVID 19.	Equipo e insumo	\$180
	Capacitación	\$500
	Logística	\$50
Estrategia 6: Promocionar al Comercial.	Pautaje en redes	\$600
	Volantes	\$100
	Radio	\$1.200
Estrategia 7: Gestionar capacitaciones presenciales y en finca para los agricultores.	Logística	\$250
Estrategia 8: Establecer políticas de precios a los productos de los proveedores fieles.	----	---
Estrategia 9: Establecer acciones para mejorar la atención a proveedores.	Buzón de sugerencias	\$20
Estrategia 10: Establecer beneficios complementarios para los proveedores fieles al Comercial.	Logística	\$500
Total Anual		\$6.917
Total Mensual		\$576,41

Elaborado por: Verdesoto (2021)

4.5. Factibilidad de la aplicación

La aplicación de la propuesta es factible debido principalmente a:

- Predisposición de la Gerencia de llevar a cabo el plan.
- Disponibilidad de recursos para ejecutarla.
- Relación costo beneficio positiva.

La proyección realizada demuestra que la inversión anual en el plan estratégico permitiría aumentar en un 5% la captación de nuevos cliente, lo cual junto a la fidelización que se logre contribuirá a incrementar el volumen de producto para comercializar, incidiendo positivamente en los ingresos y en la utilidad del negocio.

Tabla 30: Flujo de efectivo proyectado

	0	1	2	3	4	5	6	7
Ingresos		214.200,0	204.000,0	224.400,0	246.840,0	271.524,0	298.676,4	328.544,0
Costo de Venta		139.230,0	132.600,0	136.578,0	140.675,3	144.895,6	149.242,5	153.719,7
Utilidad Bruta		74.970,0	71.400,0	87.822,0	106.164,7	126.628,4	149.433,9	174.824,3
Costos Operativos		53.309,0	54.816,0	63.377,5	65.278,8	67.237,2	69.254,3	71.331,9
Talento Humano		41.613,0	42.900,0	44.187,0	45.512,6	46.878,0	48.284,3	49.732,9
Logística		1.200,0	1.200,0	1.236,0	1.273,1	1.311,3	1.350,6	1.391,1
Combustible		6.118,0	6.300,0	6.489,0	6.683,7	6.884,2	7.090,7	7.303,4
Servicios Básicos		4.378,0	4.416,0	4.548,5	4.684,9	4.825,5	4.970,2	5.119,4
Plan de Marketing				6.917,0	7.124,5	7.338,2	7.558,4	7.785,1
Utilidad Operativa		21.661,0	16.584,0	24.444,5	40.885,9	59.391,2	80.179,6	103.492,4
Part. Empleados		3.249,2	2.487,6	3.666,7	6.132,9	8.908,7	12.026,9	15.523,9
Imp. Renta		4.603,0	3.524,1	5.194,5	8.688,2	12.620,6	17.038,2	21.992,1
Utilidad Neta	(\$6.917)	13.808,9	10.572,3	15.583,4	26.064,7	37.861,9	51.114,5	65.976,4
Flujo acumulado	(\$6.917)	6.891,9	17.464,2	33.047,6	59.112,3	96.974,2	148.088,7	214.065,1

Elaborado por: Verdesoto (2021)

La tabla 29 muestra un flujo proyectado donde se considera un aumento esperado anual de los ingresos del 10%, producto de una mayor comercialización del producto. Se espera con este aumento y una óptima gestión de los costos, alcanzar niveles de rentabilidad mayores a los obtenidos en el 2020 y 2021, los cuales además venían con una tendencia a la baja.

Tabla 31: Rentabilidad proyectada

Año	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Rentabilidad	6%	5%	7%	11%	14%	17%	20%

Elaborado por: Verdesoto (2021)

Los resultados que se esperan en cuanto a la rentabilidad demuestran la factibilidad de la propuesta de plan estratégico.

Con el flujo de efectivo se realiza además el cálculo del valor actual neto, la tasa interna de retorno y el periodo de recuperación de la inversión, cuyos resultados indican:

Tabla 32: índices de factibilidad

VAN	\$89.620
TIR	200%
PRI	0,50

Elaborado por: Verdesoto (2021)

Los resultados de los índices demuestran la factibilidad del proyecto.

4.6. Beneficiarios

4.6.1. Beneficiarios directos

Los principales beneficiarios directos del plan son:

- Propietario del Comercial López: quien se beneficiará de la utilidad generada gracias a que la aplicación del proyecto permitirá comercializar un mayor volumen del producto.
- Agricultores que proveen el producto al Comercial López: debido a que se beneficiarán de precios justos, mejor atención, capacitaciones y demás aspectos que procurarán aportar en la mejora de su calidad de vida.

4.6.2. Beneficiarios indirectos

Los beneficiarios indirectos serán:

Empleados del Comercial López: quienes trabajarán en un negocio sostenible financieramente que garantizarán un empleo fijo y con posibilidades de crecimiento.

Clientes del Comercial: quienes tendrán garantizada la provisión de un producto de calidad.

4.6.3. Diagrama de Gantt

A continuación el diagrama de Gantt propuesto para la aplicación del plan:

Tabla 33: Diagrama de Gantt de ejecución de las estrategias

ESTRATEGIA	TÁCTICAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Estrategia 1: Gestionar acciones con entidades financieras en caso de requerir el financiamiento de existir la posibilidad de mayores volúmenes de compra.	Táctica 1.1: Visitar las instituciones financieras con base en Ventanas y Babahoyo para conocer y comparar tasas, plazos, periodos de gracia, y otros elementos importantes para la toma de decisiones en cuanto al financiamiento.												
Estrategia 2: Realizar acercamiento tanto a proveedores como a compradores para retomar negociaciones y acuerdos comerciales.	Táctica 2.1: Visitar a los proveedores de productos agrícolas en sus fincas para saludarlos, actualizar datos y contarles los beneficios de retomar o mantener relación comercial con la empresa.												
	Táctica 2.2: Visitar a los clientes del Comercial actuales y potenciales para saludarlos, actualizar datos y contarles los beneficios de retomar o mantener relación comercial con la empresa.												
Estrategia 3: Capacitar todo el equipo en temáticas administrativas, financieras, de marketing, atención al cliente y demás que beneficien su desempeño.	Táctica 3.1: Contratar los servicios de capacitación en temáticas de interés general.												
Estrategia 4: Fortalecer al personal del Comercial con actualización de conocimientos específicos de acuerdo a sus funciones.	Táctica 4.1: Contratar los servicios de capacitación en temáticas de interés específico de acuerdo a cada cargo y a la necesidad que se detecte.												
Estrategia 5: Mantener la aplicación y el control de las disposiciones de prevención del COVID 19.	Táctica 5.1: Dotar las instalaciones de los insumos y equipos necesarios para prevenir el contagio de COVID 19.												
	Táctica 5.2: Dictar charlas de concienciación y prevención del COVID 19.												
Estrategia 6: Promocionar al Comercial.	Táctica 6.1: Generar una campaña de promoción que incluya radio, redes sociales y volanteo para captar la atención de los productores.												

Estrategia 7: Gestionar capacitaciones presenciales y en finca para los agricultores.	Táctica 7.1: Capacitar a los agricultores en finca respecto a procesos de siembra, cosecha y manejo pos cosecha, así como en temáticas como finanzas personales y motivación.																			
Estrategia 8: Establecer políticas de precios a los productos de los proveedores fieles.	Táctica 8.1: Establecer precios sobre los valores de mercado con el fin de fidelizar a los proveedores.																			
Estrategia 9: Establecer acciones para mejorar la atención a proveedores.	Táctica 9.1: Medir el nivel de satisfacción del cliente y retroalimentar al personal para su mejora.																			
Estrategia 10: Establecer beneficios complementarios para los proveedores fieles al Comercial.	Táctica 10.1: Establecer beneficios complementarios para los clientes fieles del Comercial.																			

Elaborado por: Verdesoto (2021)

4.7. Conclusiones

La investigación cumplió con el objetivo uno, dado que fundamentó teóricamente las temáticas de planificación estratégica y relación con proveedores, concluyendo que la planificación estratégica es una herramienta fundamental para mejorar la gestión de las empresas y direccionar adecuadamente las actividades hacia la consecución de los objetivos institucionales, como en el caso de optimizar la relación con proveedores, los cuales son vitales para la operación del negocio, y en el caso del Comercial López para el giro del negocio.

Se cumplió también con el diagnóstico de la situación del Comercial López, evidenciando la necesidad de mejorar la relación con los proveedores para poder captar más producto que pueda ser vendido. El negocio no contaba con un plan que garantice la provisión de la materia prima fundamental para el negocio, lo cual hacía que se disminuyan los volúmenes de producto captado, lo cual disminuía a la vez el producto disponible para la venta.

Respecto al objetivo tres se pudo determinar que el Comercial López no presenta una gestión formal de proveedores que permita su captación y fidelización, más bien siempre se ha esperado a que el proveedor llegue solo al negocio, es decir existe pasividad en cuanto a la compra de producto, la misma que necesita dinamismo para poder atraer a los proveedores al negocio y evitar que sean captados por la competencia. Lo indicado hace necesario que se atienda inmediatamente debido al hecho de que el giro del negocio depende 100% de la captación de producto desde los proveedores.

Todo lo investigado permitió finalmente cumplir con el objetivo específico cuatro, mediante la elaboración de un plan de estratégico que aporte en la mejora de la relación con los proveedores, mediante elementos enfocados a fortalecer la empresa en su interior, capacitando al personal, mejorando la atención a los proveedores, mejorando precios, y ofreciendo beneficios atractivos. La inversión en el plan propuesto se proyecta factible, con resultado en el valor actual neto de 89.620, la tasa interna de retorno del 200% y la recuperación de la inversión en menos de un año.

El desarrollo del trabajo tuvo limitaciones en lo que respecta a la obtención de información específica sobre la relación con proveedores de productos agrícolas, dado a que esta es muy limitada, sin embargo, se pudo analizar ciertos artículos científicos cuya investigación permitió fortalecer el presente trabajo.

Una limitante fue además la situación de COVID 19, la cual dificultó en algunos casos el acercamiento a los agricultores para las encuestas, principalmente por aspectos como las restricciones de movilidad, el miedo al contagio, y otro. Sin embargo, esta situación pudo ser resuelta con el trabajo con las asociaciones de productores, las cuales contribuyeron en el acercamiento a sus socios, brindando las facilidades para el contacto y la ejecución de las encuestas.

4.8. Recomendaciones

Es importante recomendar la aplicación del plan propuesto, con el compromiso de involucrar directamente a todo el personal, de tal manera que todos trabajen enfocados en la captación de proveedores nuevos y la fidelización de los actuales, de tal manera que exista siempre disponibilidad de producto para la venta y que su volumen incluso se incremente de tal manera que beneficie la rentabilidad del negocio.

Se recomienda hacer contactos con instituciones públicas que tienen la competencia rural, para conocer los beneficios y el apoyo planificado para los agricultores, de tal manera que el Comercial pueda ser un nexo directo que gestione esa ayuda, pudiendo por ejemplo gestionar capacitaciones, financiamiento, material vegetativo, intercambio de experiencias, y más.

Se recomienda además que la política de atención de calidad al proveedor se socialice y sea aplicada por todo el personal del Comercial, no solo con quienes tienen comunicación directa con el proveedor. Se debe cultivar una política de atención en beneficio de proveedores, clientes, compañeros de trabajo, y todos quienes interactúan con el negocio. Es la atención de calidad la que marcará la diferencia con la competencia y permitirá tener una mejor relación con los proveedores de productos.

Finalmente, es importante recomendar que próximas investigaciones se enfoquen en la manera como los Comerciales de productos agrícolas pueden diversificar sus fuentes de ingresos, con proyectos de semielaborados o elaborados, es decir fomentando e invirtiendo en la industrialización de sus productos, lo cual dinamizaría aún más la economía local y generaría más fuentes de empleo.

BIBLIOGRAFÍA

- Amboya, G., & Muñoz, M. (2018). *Propuesta de un plan estratégico para la pequeña empresa "El Lojanito" ubicada en la Provincia de Pichincha, parroquia rural Conocoto, Valle de los Chillos al su este del cantón Quito*. Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Amrollahi, A., & Rowlands, B. (2018). A design methodology for open strategic planning. *Information & Management*,.
- Anaya, J. (2015). *Integral Logistics the Operational function of the Company*. *Hesic Buisnness Marketing School*.
- Arteaga, R. (2021). *Planificación Estratégica y Desempeño Organizacional: Caso Hidromaxi Construcciones S.A. de la ciudad de Quito*. Manabí: Universidad Estatal del Sur de Manabí.
- Asamblea Nacional Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi.
- Asamblea Nacional de la República del Ecuador. (2019). *Código de Comercio del Ecuador*. Quito, Ecuador.
- Ayala, L. (2016). *Gerencia de Mercadeo*.
- Ayuzabet, A., & Lozano, O. (2019). Planeación estratégica y organizaciones públicas: experiencias y aprendizajes a partir de un proceso de intervención. *Gestión y Estrategia*, XXXVII(1), 61-77.
- Báez, C. (2007). La planificación estratégica como herramienta. *ACIMED*, XVI(2).
- Barahona, Y., & Moreno, Y. (2020). *Estrategias de fidelización como herramienta del marketing relacional para los clientes existentes y nuevos de Samsung Colombia*. Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Barbosa, M., Castañeda, J., & Lombardo, D. (2020). Sustainable Strategic Management (GES): Sustainability in small business. *Journal of Cleaner Production*,.
- Basantés, J., Centeno, E., Bonilla, E., & Basantes, R. (Mayo de 2021). Planificación Estratégica: antecedentes de aplicación ysuvigencia en un mundo contemporáneo. *Conciencia Digital*, IV(2), 154-165.
- BSC Designer. (2020). *Proceso de Planificación Estratégica: Misión, Prioridades, Objetivos, KPIs, Iniciativas*.
- Cañedo, R. (1997). Elementos conceptuales útiles para la implementación de los sistemas de calidad. *ACIMED*, V(4), 1-10.
- Cervantes, A. (2011). *Planificación Estrategica para una Empresa Agropecuaria*. Universidad Empresarial siglo XXI.

- Chilón, B. (2018). *Planificación estratégica y su relación con el desempeño organizacional de las Oficinas de Operaciones de Salud de la Dirección Regional de Salud - San Martín – 2018*. Tarapoto: Escuela de Posgrado.
- Dueñas, J. (2017). *Gestión de proveedores COML0210*. España.
- Esan. (2017). *¿Qué es la estrategia empresarial y cómo ella se relaciona con el BSC?* Apuntes empresariales.
- Fava, N. (2010). Planificación y gestión estratégica de los sistemas productivos para mejorar la competitividad: El método Gésis. *Agroalimentaria*.
- Fernández, S., Martínez, L., & Ngonzo, R. (2019). Barreras que dificultan la planeación estratégica en las organizaciones. *Tendencias*, XX(1), 254-279.
- Fischer, L., & Navarro, A. (1996). *Introducción a la investigación de mercados*. México: McGraw Hill.
- García, G., Durán, S., Cardeño, E., Prieto, R., García, E., & Paz, A. (2017). Factores empresariales de competitividad. *Espacios*.
- Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Los Ríos. (2019). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial*. Babahoyo.
- Gómez, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento & Gestión*, XXIV, 157-194.
- Gutiérrez, C. (2019). Plan estratégico para el desempeño laboral. *Repositorio institucional Uniandes*.
- Hernández, I. (2021). *Plan estratégico para el posicionamiento de la marca Nature's Garden e incrementar el volumen de ventas*. Guayaquil: Universidad Laica Vicente Rocaforte.
- Huamaní, T. (2003). Importancia del Planeamiento Estratégico para el Desarrollo Organizacional. *Gestión en el Tercer Milenio*, V(10), 105–110.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2021). *Boletín Técnico: Encuesta de superficie y producción agropecuaria continua, 2020*.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Unidad de Análisis y Síntesis.
- Laura, M., Chaluisa, S., & Mancheno, M. (2020). Gestión de proveedores un ramal de conocimiento de la logística moderna. *FIPCAEC*, 83-104.
- Leal de Valor, D., Bolívar, M., & Castillo, C. (2011). La Planificación Estratégica como proceso de integración de un equipo de salud. *Enfermería Global*, X(24).
- López. (8 de Junio de 2021). Situación de proveedores. (K. López, Entrevistador)

- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la Lengua Española* (Vigésimotercera ed.). Obtenido de <https://dle.rae.es/>
- Ríos, D., & Cañizares, H. (2020). *Planificación estratégica en la Agroempresa El Maná, Puerto Wilches, Santander*. Bucaramanga: Universidad Santo Tomás.
- Román, O. (2010). El pensamiento estratégico. Una integración de los sentidos con la razón. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, VIII(2), 23-36.
- Serrato, A. (2018). Aproximaciones teóricas a la planeación. *Revistas científicas uninorte*.
- Trenza, A. (2020). *Plan Estratégico para una empresa ¿Qué es y en qué consiste?*
- Vargas, O. (2014). Gestión de compras eficientes y sostenibles: modelo para la gestión de la cadena de suministro y para romper paradigmas. *Punto de vista*.
- Vélez, W. (2017). *Plan estratégico de marketing para incrementar las ventas en el centro comercial Bahía en la Ciudad de Babahoyo*. Ambato: Universidad Regional Autónoma de los Andes.
- Weston, M. (2020). *Strategic Planning in an Age of Uncertainty: Creating Clarity in Uncertain Times*. ELSEVIER. Recuperado el 5 de Junio de 2021, de <https://pdf.sciencedirectassets.com/272968/1-s2.0-S1541461219X00087/1-s2.0-S154146121930357X/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEDwaCXVzLWVhc3QtMSJIMEYCIQDFuh2h26RiCfYC2ffCi7B27Hn380V9ExptjZr%2BsbsejgIhAJKx0QDvFO%2FF00K5nWn5tsdwxZazHUFnfvfCHH3Ye>
- Wolf, N., & Nogueira, B. (2020). *A Collaborative Methodology for Local Strategic Planning: Planning Practice & Research*. doi:10.1080

Anexos

Anexo 1: Cuestionario de preguntas a los empleados

11. ¿Hace cuántos años labora en el Comercial López?

Menos de 1 año ___

12 - 36 meses ___

37 - 60 meses ___

Más de 60 meses ___

12. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el ambiente laboral del Comercial?

Muy satisfactorio ___

Satisfactorio ___

Algo satisfactorio ___

Poco satisfactorio ___

Insatisfactorio ___

13. ¿Considera que en el Comercial se atiende satisfactoriamente a clientes?

Muy satisfactorio ___

Satisfactorio ___

Algo satisfactorio ___

Poco satisfactorio ___

Insatisfactorio ___

14. ¿Considera que en el Comercial se atiende satisfactoriamente a los proveedores
(agricultores)?

Muy satisfactorio ___

Satisfactorio ___

Algo satisfactorio ___

Poco satisfactorio ___

Insatisfactorio ___

15. ¿Se planifican las actividades en el Comercial?

Siempre ____

Casi siempre ____

Ocasionalmente ____

Casi Nunca ____

Nunca ____

16. ¿Se conocen los objetivos a alcanzar en el Comercial?

Siempre ____

Casi siempre ____

Ocasionalmente ____

Casi Nunca ____

Nunca ____

17. ¿Se diseñan y aplican estrategias para captar proveedores en el Comercial?

Siempre ____

Casi siempre ____

Ocasionalmente ____

Casi Nunca ____

Nunca ____

18. ¿Considera necesario que se planifiquen estrategias para captar proveedores?

Muy necesario ____

Necesario ____

Algo necesario ____

Poco necesario ____

Innecesario ____

19. ¿Le gustaría ser parte de la planificación y diseño de estrategias?

Siempre ____

Casi siempre ____

Ocasionalmente ____

Casi Nunca ____

Nunca ____

20. ¿Considera que la planificación estratégica contribuiría en la captación de proveedores?

Totalmente ___

Mucho ___

Algo ___

Poco ___

Nada ___

Anexo 2: Cuestionario de preguntas a los proveedores

1. ¿Se encuentra ubicado en el Cantón Ventanas?

Si ____

No ____

2. ¿Es productor de ciclo corto?

Siempre ____

Casi siempre ____

Ocasionalmente ____

Casi Nunca ____

Nunca ____

3. ¿Son sus productos pagados de acuerdo al tiempo acordado?

Siempre ____

Casi siempre ____

Ocasionalmente ____

Casi Nunca ____

Nunca ____

4. ¿Son sus productos pagados respetando los valores pactados?

Siempre ____

Casi siempre ____

Ocasionalmente ____

Casi Nunca ____

Nunca ____

5. ¿Está satisfecho con la calificación de sus productos en el Comercial?

Muy satisfecho ____

Satisfecho ____

Algo satisfecho ____

Poco satisfecho ____

Insatisfecho ____

6. ¿Está satisfecho con la atención del equipo de trabajo del Comercial?

Muy satisfecho___

Satisfecho ___

Algo satisfecho ___

Poco satisfecho___

Insatisfecho ___

7. ¿Se considera un proveedor fiel al Comercial?

Siempre ___

Casi siempre ___

Ocasionalmente___

Casi Nunca___

Nunca___

8. ¿Recibe usted beneficios adicionales por ser proveedor del Comercial?

Siempre ___

Casi siempre ___

Ocasionalmente___

Casi Nunca___

Nunca___

9. ¿Está satisfecho de proveer productos a Comercial López?

Muy satisfecho___

Satisfecho ___

Algo satisfecho ___

Poco satisfecho___

Insatisfecho ___

10. ¿Le gustaría que su producto sea retirado en su finca?

Siempre ___

Casi siempre ___

Ocasionalmente___

Casi Nunca___

Nunca___

11. ¿Le gustaría que su cultivo sea pagado por adelantado?

Siempre ____

Casi siempre ____

Ocasionalmente ____

Casi Nunca ____

Nunca ____

12. ¿Le gustaría que el precio de su producto sea fijado independiente al precio de mercado?

Siempre ____

Casi siempre ____

Ocasionalmente ____

Casi Nunca ____

Nunca ____

13. ¿Le gustaría recibir capacitaciones técnicas en finca?

Siempre ____

Casi siempre ____

Ocasionalmente ____

Casi Nunca ____

Nunca ____

Anexo 3: Cuestionario de entrevista al Gerente

- ¿Cómo se planifican las actividades en el Comercial López?

- ¿Cómo se captan proveedores (agricultores)?

- ¿Cómo se fideliza a los proveedores?

- ¿Cómo percibe la satisfacción de los proveedores y clientes con la empresa?

- ¿Cuenta con el personal capacitado para captar y fidelizar proveedores?

- ¿Considera necesario que se planifiquen estrategias para captar proveedores? ¿Por qué?

- ¿Considera que la planificación estratégica contribuiría en la captación de proveedores?

Anexo 4: Ficha de observación directa

FICHA DE OBSERVACIÓN DIRECTA

Objetivo: Evidenciar el comportamiento de los empleados frente a los agricultores que proveen productos agrícolas al Comercial.

Ítem Observado	Cumple	Cumple medianamente	Incumple
Se saluda amablemente al proveedor.		X	
El tiempo de espera desde que llega el proveedor hasta que inicia su proceso de calificación y pesado no es de más de 20 minutos cuando hay fila y 10 minutos cuando no hay fila.		X	
Existe un espacio acondicionado para el proveedor mientras espera cómodamente ser atendido.			X
Se brinda agua, café o té al proveedor durante su permanencia en el Comercial.			X
Se paga inmediatamente al proveedor.		X	
Se exigen y cumplen las disposiciones de bioseguridad.			X
Se negocia la compra del producto una vez calificado.	X		
Existe una despedida cordial hacia el proveedor.			X