



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA EN GESTIÓN  
EMPRESARIAL**

**TEMA DE TESIS:**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE  
COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS EN LA  
EMPRESA INTERAGRO, CANTÓN VENTANAS, PERIODO 2014-  
2017”.**

Previo a la obtención de título de Ingeniero en Gestión Empresarial.

**AUTOR:**

**HÉCTOR OLMEDO OYATO MANOBANDA.**

**DIRECTOR:**

**ING. EDWIN CRUZ ROSERO, M.Sc.**

**QUEVEDO- ECUADOR**

**2015**

## **AUTORÍA**

Yo, OYATO MANOBANDA HECTOR OLMEDO, declaro que el trabajo que aquí describo es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Técnica Estatal de Quevedo, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la ley de propiedad intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

---

**Egdo. Héctor Olmedo Oyato M.**

## CERTIFICACIÓN

El suscrito, Ing. Edwin Cruz Rosero MSc. Director de Tesis de Grado Certifico:  
Que el Egresado, Oyato Manobanda Héctor Olmedo, realizó la tesis de grado titulada **“PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS EN LA EMPRESA INTERAGRO, CANTÓN VENTANAS, PERÍODO 2014-2017”** bajo mi dirección habiendo cumplido con la disposición reglamentaria establecida para el efecto.

---

Ing. Edwin Cruz Rosero, MSc.  
DIRECTOR



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

TEMA DE TESIS:

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE  
COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS EN LA  
EMPRESA INTERAGRO, CANTÓN VENTANAS, PERIODO 2014-  
2017”**

Presentado al Honorable Consejo Directivo como requisito previo a la obtención del título de Ingeniero en Gestión Empresarial.

Aprobado:

---

**ING. CESAR MUÑOZ HEREDIA MSC.  
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL DE TESIS**

---

ING. Edgar Muñoz Murillo MSc.      ING. Elizabeth Nuñez Bartolome MSc.  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE TESIS      MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE TESIS**

QUEVEDO-ECUADOR

2015

## **DEDICATORIA**

A Dios Porque es el ser supremo que nos guía y protege en todos los momentos de mi vida y con su bendición permitir culminar una etapa más en mi vida.

A mis padres Ángel Oyato y Leonor Manobanda por haber formado una persona de bien con sus ejemplos y apoyo incondicional y sobre todo por haber sido mi guía durante cada etapa de mi vida.

A mi Universidad Técnica Estatal de Quevedo por haber permitido desempeñar mis estudios y ser un profesional con valores, creatividad e innovación dándome la oportunidad de servir a mi país.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco, en primer lugar a Dios por ser la fuerza y la esencia de cada acto en mi vida, a toda mi familia por su apoyo incondicional, a mis compañeros y amigos especialmente a mi amiga Isabel Manobanda por ayudarme en cada mínimo obstáculo en el transcurso de la tesis, y a todo mi grupo de compañeros por todos los momentos compartidos en mi etapa estudiantil.

A la Universidad Técnica Estatal de Quevedo , por haberme abierto las puertas para estudiar esta carrera profesional, a mi tutor el Ing. Edwin Cruz por guiarme y transmitirme sus conocimientos en la realización de este trabajo y a todos mis distinguidos maestros que me impartieron sus conocimientos a lo largo de mi profesión.

## (DUBLIN CORE) ESQUEMA DE CODIFICACIÓN

1.	Título/Title	M	<b>PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS EN LA EMPRESA INTERAGRO, CANTÓN VENTANAS, PERÍODO 2014-2017.</b>
2.	Creador/ Creator	M	OYATO MANOBANDA HECTOR OLMEDO.
3.	Materia/ Subject	M	Ciencias Empresariales; Gestión empresarial
4.	Descripción/ Description	M	El presente trabajo está orientado a la elaboración de un plan estratégico para mejorar el proceso de comercialización de los productos agrícolas en la empresa INTERAGRO del Cantón Ventanas.
5.	Editor/ Publisher	M	FCE; Carrera Ingeniería en Gestión Empresarial; Oyato, O.
6.	Colaborador/ Contributor	O	Ninguno
7.	Fecha/Date	M	29 de Abril del 2015
8.	Tipo/Type	M	Tesis de grado; Artículo
9.	Formato/ Format	R	.doc MS Word 2013
10.	Identificador/ Identifier	M	<a href="http://biblioteca.uteq.edu.ec">http://biblioteca.uteq.edu.ec</a> .
11.	Fuente/ Source	O	Investigación Empresarial

12.	Lenguaje/ Language	M	Español
13.	Relación/ Relation	O	Ninguno
14.	Cobertura/ Coverage	O	COMERCIALIZADORA INTERAGRO DEL CANTON VENTANAS KLM. 3/1 VIA QUEVEDO
15.	Derechos/ Rights	M	Ninguno
16.	Audiencia/ Audience	O	TESIS DE GRADO (TRESIS OF DEGREE)

## ÍNDICE GENERAL

<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
Portada.....	i
Autoría.....	ii
Certificación.....	iii
Tribunal de tesis.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Esquema de codificación.....	vii
Índice de contenido.....	ix
Índice de cuadros.....	xiv
Índice de gráficos.....	xv
Índice de tablas.....	xvi
Resumen ejecutivo.....	xvii
Abstract.....	xviii
<b>CAPÍTULO I. MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Introducción.....	2
1.1.1. Problematización.....	3
1.1.2. Diagnóstico del problema.....	3
1.1.3. Formulación del problema.....	4
1.1.3.1 Sistematización.....	4

1.1.4. Justificación.....	4
1.2. Objetivos.....	5
1.2.1. Objetivo General.....	5
1.2.2. Objetivos Específicos.....	5
1.3. Hipótesis.....	6
1.3.1. Hipótesis general.....	6
1.3.2. Hipótesis específica.....	6
1.4. Variables.....	7
<b>CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>8</b>
2.1. Fundamentación teórica.....	9
2.1.1. Concepto del Plan Estratégico.....	9
2.1.2. Etapas en el proceso de elaboración del plan estratégico.....	9
2.1.3. Elementos del plan estratégico.....	10
2.1.4. Planificación estratégica.....	12
2.1.4.1. Proceso de planificación estratégica.....	12
2.1.4.2. Fases de la planificación estratégica.....	12
2.1.4.3. Características de la planificación estratégica.....	13
2.1.4.4. Planificación estratégica de la negociación.....	13
2.1.4.5. Papel del marketing en el proceso de planificación.....	14
2.1.5. Comercialización.....	14
2.1.5.1. Funciones básicas de la comercialización.....	14
2.1.6. El FODA.....	15
2.1.6.1. Concepto del FODA.....	15
2.1.6.2. Ventajas del FODA.....	15
2.1.6.3. Análisis FODA.....	15
2.1.7. Toma de decisiones.....	16
2.1.7.1. Características de las decisiones.....	16
2.1.7.2. Toma de decisiones empresariales.....	17

2.1.7.3. Toma de decisiones gerenciales.....	17
2.1.8. Segmentación de mercado.....	17
2.1.8.1. Proceso de segmentación.....	18
2.1.9. Canal de distribución.....	19
2.1.9.1. Evolución de los canales de distribución.....	20
2.1.9.2. Funciones del canal de distribución.....	20
2.1.9.3. Selección de los canales de distribución.....	21
2.1.9.4. Flujo de los canales de distribución.....	21
2.1.10. Concepto de la distribución.....	21
2.1.11. Estrategia.....	22
2.1.11.1. Estrategia empresarial.....	22
2.1.11.2. Nociones de la estrategia.....	22
2.1.11.3. Evaluación de la estrategia empresarial.....	23
2.1.11.4. Estrategia de crecimiento.....	23
2.1.11.5. Estrategias competitivas genéricas.....	23
2.1.11.6. Estrategia de comercialización internacional.....	23
2.1.11.7. Estrategias de penetración.....	24
2.1.11.8. Establecimiento de la estrategia de negociación.....	24
2.1.11.9. Tipos de estrategias de negociación.....	24
2.1.12. La competencia.....	25
2.1.12.1. Ventajas competitivas.....	25
2.2. Fundamentación Conceptual.....	26
2.3. Fundamentación Legal.....	28
2.3.1. Unidad de comercialización.....	28

2.3.2. Unidad de registro de transacciones y facturación.....	29
2.3.3. Unidad de regulación de precios y comercialización de insumos agropecuarios (URPC).....	29
2.3.4. Ley orgánica de comercialización y abastecimiento alimentario.....	30
2.3.4.1. Sistema nacional de almacenamiento.....	30
2.3.4.2. Centros de Acopios.....	30
2.3.4.2. Determinación de los precios.....	31
2.3.4.3. Certificación de calidad.....	31
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>32</b>
3.1. Materiales	y
métodos.....	33
3.1.1. Métodos	de
investigación.....	34
3.1.2. Tipo	de
investigación.....	34
3.1.3. Diseño	de
investigación.....	34
3.2. Población	y
muestra.....	34
<b>CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIONES.....</b>	<b>37</b>
4.1. RESULTADOS.....	38
4.1.1. Tabulación y análisis de los resultados de las encuestas aplicadas a los proveedores de la empresa INTERAGRO del Cantón Ventanas.....	38
4.2. Entrevistas al gerente de la empresa INTERAGRO.....	47
4.2.1. Análisis de los resultados de la entrevista al gerente de la empresa INTERAGRO, el Ing. Jaime Camacho D.....	47
4.3. Entrevista telefónica al jefe de compras de la industria UNICOL S.A....	48

4.3.1. Análisis de los resultados de la entrevista a la encargada de compras de la industria UNICOL S.A. la Ing. Diana Solórzano.....	48
4.4. PLAN ESTRATÉGICO PARA INTERAGRO.....	49
4.4.1. Historia de INTERAGRO.....	49
4.5. Diagnóstico de INTERAGRO.....	52
4.5.1. Funciones de la comercializadora INTERAGRO.....	53
4.6. Direccionamiento parte filosófica del plan.....	54
4.6.1. Misión.....	54
4.6.2. Visión.....	54
4.6.3. Valores.....	54
4.7. Políticas de la comercializadora INTERAGRO.....	55
4.8. Objetivos estratégicos.....	55
4.9. Análisis de la situación actual (FODA) de la comercializadora INTERAGRO.....	56
4.10. FORMULACION DEL DESARROLLO MATRIZ FODA (3X3).....	61
4.11. ESTRUCTURA PROBLEMÁTICA.....	65
4.12.1 Función administrativa.....	65
4.12.2 Función financiero.....	66
4.12.3 Función talento humano.....	67
4.12.4 Función de comercialización.....	69
4.12.5 Presupuesto totalizado de las 4 funciones.....	70
4.12.6 Seguimiento y evaluación.....	71
4.12.7 Plan de acción.....	75
4.12.7.1 Plan operativa anual.....	75
4.12.7.2 Área administrativa financiera.....	75
4.12.7.3 Área de talento humano y publicidad.....	77
4.12.7.4 Área de comercialización.....	78
4.12. Conclusiones del plan estratégico.....	79
4.13. Discusión sobre el plan estratégico para la empresa INTERAGRO del cantón ventanas periodo 2015-2018.....	80

4.14. Afirmación	de	la
Hipótesis.....		81
CAPÍTULO	V	CONCLUSIONES
RECOMENDACIONES.....		82
5.1. CONCLUSIONES.....		83
5.2. RECOMENDACIONES.....		84
CAPÍTULO VI BIBLIOGRAFÍA.....		85
6.1. LITERATURA CITADA.....		86
CAPÍTULO VII ANEXOS.....		89
7.1. ANEXOS.....		90

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadros</b>	<b>pág.</b>
1. Tiempo que lleva vendiendo los productos a la empresa .....	38
2. Indicando si ha recibido algún incentivo por la empresa por sus ventas.....	39
3. Especificando que producto agrícola vende a la empresa.....	40
4. Especificando cuantos quintales de productos venden a la empresa.....	41

5. Especificando si acudido alguna conferencia o capacitación impartida por la empresa.....	42
6. Como califica el servicio brindado por la empresa.....	43
7. Si estaría dispuesto a recibir capacitación sobre producción agrícola por la empresa.....	44
8. Razón por lo que vende los productos agrícolas a la empresa.....	45
9. Capital con la que financia la producción de productos agrícolas.....	46
10. Matriz FODA del factor interno (MEFI) de la empresa INTERAGRO.....	57
11. Matriz FODA de la evaluación de factores externos (MEFE) de la empresa, INTERAGRO.....	58
12. Matriz de los factores competitivo para el éxito.....	60

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Figuras y gráficos</b>	<b>pág.</b>
---------------------------	-------------

1. Elementos básicos del plan estratégico.....	11
2. Especificando en porcentaje el tiempo que lleva vendiendo los productos agrícolas.....	38
3. Especificando el porcentaje de las personas que han recibido incentivo por parte de la empresa.....	39
4. Especificando el porcentaje de agricultores de cuál es el producto agrícola que vende a la empresa.....	40
5. Indicando el números de quintales de productos que venden los agricultores a la empresa INTERAGRO.....	41
6. Especificando en número de agricultores que han acudido a conferencias o capacitación a la empresa.....	42
7. Demostrando en porcentaje de servicios brindado por la empresa.....	43
8. Demostrando el porcentaje de agricultores que está dispuesto a recibir capacitación.....	44
9. Porcentaje de las razones que vende los productos a la empresa.....	45
10. Demostrando el porcentaje de fuentes de financiamientos.....	46

## ÍNDICE DE TABLA

<b>Tablas</b>	<b>pág.</b>
Tabla 1. Total de proveedores entre maíz y soya de la empresa INTERAGRO en el año 2014.....	35
Tabla 2. Población y muestra de proveedores de la empresa INTERAGRO.....	35
Tabla 3. FODA para la empresa INTERAGRO.....	56
Tabla 4. Matriz FODA (3x3).....	61
Tabla 5. Proyecto para la función administrativa.....	65
Tabla 6. Proyecto para la función financiera.....	66
Tabla 7. Proyecto para la función de talento humano.....	67
Tabla 8. Proyecto para la función de comercialización.....	69
Tabla 9. Total de presupuesto para proyecto.....	70
Tabla 10. Seguimiento y evaluación de la función administrativa.....	71
Tabla 11. Seguimiento y evaluación de la función financiera.....	72
Tabla 12. Seguimiento y evaluación de la función de talento humano.....	73
Tabla 13. Seguimiento y evaluación de la función de comercialización.....	74

Tabla 14. Plan de acción del área administrativa financiera.....	75
Tabla 15. Plan de acción del área de talento humano y publicidad.....	77
Tabla 16. Plan de acción del área de comercialización.....	78

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Debido a que en la actualidad es importante que las empresas tengan cambios eficientes, se realizó la presente investigación en base a la información proporcionada por la empresa INTERAGRO, ya que un plan estratégico constituye la base fundamental para el buen funcionamiento de la organización. Para una adecuada elaboración de un plan estratégico se realizó un análisis externo e interno tanto del macro y micro localización de la empresa, siendo así se realizó un diagnóstico de la situación actual mediante un análisis FODA donde se encontraron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y por consiguiente se diseñó un diagrama de causa y efectos que identificó la problemática de la investigación, así como también se desarrolló la metodología utilizada para el desarrollo de este estudio que se basó en una investigación de campo ya que la información se extrajo de los proveedores y

clientes de la empresa, todo esto apoyando en las técnicas e instrumentos que permitieron la recolección de datos objetos de estudios, permitiendo así formular estrategias encaminadas a promover la participación en nuevos mercados para la empresa INTERAGRO, al no contar con un plan estratégico se encuentra en una desorganización, por lo que se han provocado muchos inconvenientes en el proceso de toma de decisiones para realizar la comercialización de una forma eficiente, es por eso que se requiere de un buen direccionamiento estratégico, convirtiéndose en un instrumento facilitador en las transacciones comerciales a partir de una visión y misión proyectada a largo plazo.

## **ABSTRACT**

Because today is important that companies have efficient changes, this investigation based on the information provided by the company INTERAGRO was performed, as a strategic plan is the essential for the proper functioning of the organization base, for proper development of a strategic plan external and internal analysis of both the macro and micro location of the company performed well being a diagnosis of the current situation was made through a SWOT analysis where the strengths, weaknesses, opportunities and threats found , and therefore a cause and effect diagram to identify the problems of the research was designed. The methodology used to develop this study was based on field research because the information was extracted from suppliers and customers of the company, all supporting techniques and instruments that allowed data collection objects of study, allowing and formulate strategies to

promote participation in new markets, the company INTERAGRO, not having a strategic plan is in disarray, which have caused many problems in the process of decision making for marketing in an efficient way, is why it requires a good strategic direction, becoming a facilitator in commercial transactions from a vision and mission projected long-term instrument.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN**

## 1.1 INTRODUCCIÓN

La presente investigación se realiza con el propósito de incrementar la comercialización de productos agrícolas en la empresa INTERAGRO, a través de la elaboración del plan estratégico.

Una planificación estratégica consiste en el proceso que implica la capacidad de determinar objetivos y estrategias dentro de la formación empresarial, demostrando como la herramienta fundamental para la administración de la empresa ya que este permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, así como también está en caminadas a potencializar la comercialización.

Para asegurar el futuro exitoso en una empresa dependerá únicamente de su acertada planificación, es por ello que planificar consiste en formular objetivos, estrategias, metas y planes de acción a corto y largo plazo permitiendo de esta manera tomar decisiones eficaz y eficiente en las transacciones comerciales.

En cuanto a la estructura de esta investigación se plantea constar los siguientes capítulos; lo cual en el primer capítulo se encuentra en marco contextual de la investigación donde se planteó los objetivos y problematización de la investigación, luego en el segundo capítulo se presenta el marco teórico, marco conceptual con conceptos fundamentales de cada uno de los temas relevantes así como también está el marco legal donde se regulan las normas y leyes de comercialización.

Siguiendo con el tercer capítulo se presenta la metodología que fue utilizada para el desarrollo de la investigación local permitió tener en cuenta todo los métodos y técnicas que se vaya a utilizar permitiendo reducir y sintetizar la investigación, luego está el cuarto capítulo donde se citó los resultados y discusiones de las encuestas y entrevistas realizadas dentro y fuera de la

empresa INTERAGRO del Cantón Ventanas, así como también se encuentra diseñado el plan estratégico y siguiendo se encuentra el quinto capítulo en lo cual se estableció las conclusiones y recomendaciones a la organización y por último se encuentra el sexto capítulo donde se planteó las citas bibliográficas utilizadas en este trabajo investigativo.

### **1.1.1. PROBLEMATIZACIÓN**

#### **1.1.2. Diagnóstico del problema**

La comercializadora de productos agrícolas INTERAGRO, se encuentra ubicada en el Km 3 ½ vía Ventanas Quevedo, la cual se dedica a la compra y venta de productos agrícolas beneficiando así a los pequeños agricultores. Así como también tiene expectativas de ampliar la capacidad de almacenamiento de productos en ventanas, por lo que se está estudiando la posibilidad de fabricar balanceados, dada la ubicación geográfica privilegiada y calidad de maíz y soya en la zona de ventanas.

Uno de los problemas que presenta la empresa es la desorganización de los procesos tanto en la macro y micro localización debido a la escases de un plan estratégico donde se plantean objetivos estratégicos claves para aplicar y mejorar el proceso de las transacciones comerciales, pero vale recalcar que gracias al esfuerzo humano de 36 personas que han trabajado en equipo y voluntad se encuentra en un nivel eficiente y así conseguir el éxito de la comercializadora, para de esta forma servir y satisfacer a todos los pequeños agricultores pertenecientes al cantón ventanas, como también satisfacer a las industrias nacionales ofreciendo productos agrícolas, con un alto estándar de calidad logrando un desarrollo competitivo.

La elaboración del plan estratégico es vital importancia, ya que le permitirá a la comercializadora tomar las decisiones correspondientes y fijar objetivos claros,

lo cual dará como resultado una misión y visión de lo que queremos ser y hacia donde queremos llegar y a la vez llevar sus operaciones de compra y venta de productos agrícolas permitiendo incrementar sus utilidades gracias al esfuerzo humano que labora en dicha organización.

### **1.1.3. Formulación del problema**

¿De qué manera la creación de un plan estratégico contribuirá al mejoramiento de los procesos de comercialización de productos agrícolas de la empresa INTERAGRO del cantón ventanas, frente a la toma de decisiones?

#### **1.1.3.1. Sistematización del problema**

**P1** ¿En qué situación económica se encuentra la macro y micro comercialización actualmente en la empresa INTERAGRO, y como incide en la toma de decisiones?

**P2** ¿Cómo afecta en la empresa INTERAGRO, la falta de una segmentación de mercado en el logros de los objetivos organizacionales y en la comercialización de los productos agrícolas?

**P3** ¿De qué forma un plan de acción le permitiría potencializar los procesos de comercialización de los productos agrícolas en la empresa INTERAGRO?

### **1.1.4. JUSTIFICACIÓN**

INTERAGRO es una empresa unipersonal, es una de las empresas que brinda servicio de transporte y secado de productos, así como también su objetivo principal es la compra y venta de los productos agrícolas. Durante los últimos años se ha convertido en una mediana empresa debido al esfuerzo humano y

trabajo en equipo, las instituciones financieras lo han ubicado en el segmento de gran empresa.

El plan estratégico permitirá proyectar los planes y objetivos establecidos por la empresa para los próximos 3 años, permitiendo de esta manera tomar una adecuada decisión por parte de la alta gerencia, lo cual permitirá satisfacer a los pequeños agricultores y a las industrias nacionales e interraciales.

El presente proyecto está enfocado en la elaboración de un plan estratégico que sirva para una adecuada toma de decisiones en el proceso de comercialización de los productos agrícolas, a través de una acción eficiente, eficaz y efectiva.

Esta investigación contribuirá a la empresa INTERAGRO a lograr el mejoramiento de los procesos de comercialización de productos agrícolas, debido a una planificación, que permita identificar claramente sus objetivos globales para una adecuada toma de decisiones en la organización.

## **1.2. OBJETIVOS**

### **1.2.1. General**

Elaborar un plan estratégico para el mejoramiento de los procesos de comercialización de productos agrícolas en la empresa “INTERAGRO” del cantón ventanas, periodo 2014-2017.

### **1.2.2. Específicos**

- Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas mediante un análisis de la situación actual en la empresa, para una adecuada toma de decisiones.

- Indagar nuevos segmentos de mercado incrementando la comercialización de productos agrícolas de una manera eficiente y diseñando un nuevo canal de distribución en la empresa INTERAGRO.
- Desarrollar un plan de acción que le sirva de base para la implementación de las estrategias y metas encaminadas a la comercialización de los productos agrícolas en la empresa INTERAGRO.

## **1.3. Hipótesis**

### **1.3.1. Hipótesis general**

La realización de un plan estratégico permitirá incrementar el nivel de comercialización de los productos agrícolas y por ende lograr tomar decisiones eficientes en la empresa INTERAGRO, del cantón ventanas.

### **1.3.2. Hipótesis específicos**

**H1.** La elaboración de un análisis situacional permitirá reconocer las características del macro y micro comercialización por medio del (FODA) y tomar una adecuada decisión.

**H2.** Diseñando un nuevo canal de distribución se lograra conocer nuevos mercados y mejorar la comercialización de los productos agrícolas en la empresa.

**H3.** La implementación de un plan de acción se lograra identificar las estrategias y metas establecidas en un corto y largo plazo y así potencializar la imagen corporativa de la empresa.

## 1.4. VARIABLES

**Variable independiente:** plan estratégico.

**Variable dependiente:** comercialización, toma de decisiones, distribución, segmentación de mercado y estrategias.

## **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO**

## 2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 2.1.1 Concepto del Plan estratégico

Plan estratégico es uno de los aspectos que demuestra que nuestra organización posee ese deseo de planificar, de crecer, de marcar las pautas de la evolución de la organización, también es un documento que sintetiza a nivel económico, financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa **(Martinez & Milla, 2012)**

Es una de los términos “mágicos” de los que los directivos y la prensa económica echan mano casi constantemente, aunque no siempre correctamente. En efecto, suele ser muy habitual confundir planificación con previsión, de la misma forma que es muy frecuente llamar a cualquier tipo de plan, “plan estratégico de (recursos humanos; marketing; entre otros)”.

Pues bien al hablar del plan estratégico de la empresa, nos tamos refiriendo al plan estratégico en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que se ha adoptado, para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés **(Sainz de Vicuña, 2012)**

### 2.1.2. Etapas en el proceso de elaboración del plan estratégico

- **Primera etapa:** Análisis de la situación, tanto externa como interna de la unidad objeto de la planificación: una corporación, toda la empresa, una unidad de negocio.

- **Segunda etapa:** Diagnostico de la situación, elaborado a partir del “sempiterno” DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), y la matriz de posición competitiva.
- **Tercera etapa:** sistemas de objetivos corporativos, donde se encojen decisiones tan estrategicas como la misión, la visión, los valores corporativos, y los objetivos estratégicos para los próximos tres años.
- **Cuarta etapa:** Elección de las estrategias, tanto de las corporativas como de las competitivas y de las funcionales.
- **Quinta etapa:** Decisiones operativas: planes de acción, priorización de los mismos, cuenta de explotación previsional y sistema de seguimiento y control (MCI: cuadro de mando integral) **(Sainz de Vicuña, 2012)**

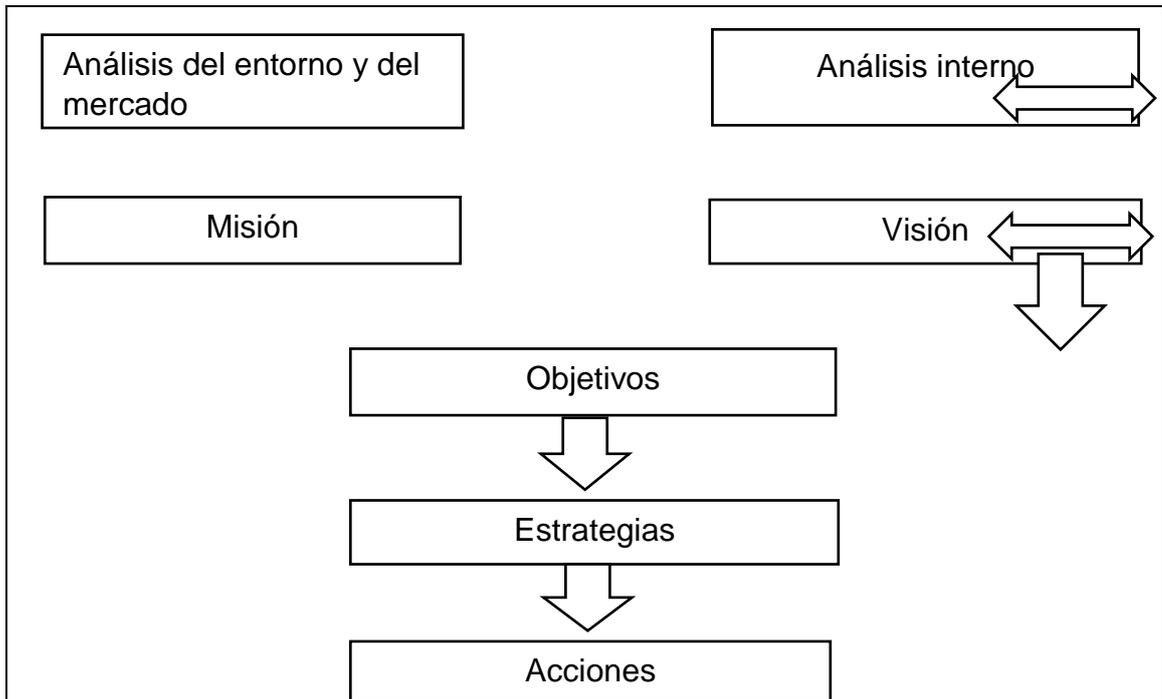
### 2.1.3. Elementos básicos del plan estratégico

Se asume que un buen plan estratégico tiene un enorme potencial como factor de mejora de la empresa, el aprovechamiento de este potencial exige eludir ciertos riesgos y no de caer en el esfuerzo para que todos los factores sean convenientemente tratados dentro del éxito. Desde una perspectiva científica, podemos decir que los elementos más característicos que dan forma a un plan estratégico son los siguientes.

**La misión,** es el propósito genérico o razón que justifica la existencia de la empresa. Describe en términos amplios, su actividad e identifica la necesidad básica de la sociedad a la que la empresa destina sus productos. Es importante que se configure como una referencia permanente en el proceso de planificación estratégica.

**La visión,** se trata de definir el modelo de la empresa que se persigue haciendo hincapié en los rasgos distintivos. Es la imagen deseada de la empresa, una apreciación idealizada de lo que se desea para el futuro.

**Figura 1. Elementos básicos del plan estratégico**



**Fuente:** libro de Munuera Luis y Rodríguez Isabel

**Elaborado:** Héctor Oyato

**Los objetivos**, formalizan y concretan las líneas de actuación de la empresa proponiendo avances realistas pero ambiciosos.

**Las estrategias**, constituyen las principales actuaciones generales orientadas a conseguir los objetivos.

**Las acciones**, son las tareas que deben conducir al logro de las estrategias y, en definitiva, de los objetivos. Su ejecución es la clave del éxito del plan. Es conveniente que estén elaboradas con gran nivel de detalle (incluyendo por ejemplo, periodo de ejecución, responsable e indicador de control) en la confianza de que la concreción transmite mejor el sentido de las políticas requerida para el cambio estratégico **(Munuera & Rodríguez, 2012)**.

#### **2.1.4. Planificación estratégica**

Es un proyecto que permite alcanzar una finalidad concreta, Planificar implica ordenar, organizar, actuar bajo unos criterios y directrices previamente establecidos. Y todo ello con una visión estratégica, es decir, contemplando que aquello que se está haciendo es realmente importante para el devenir de la organización.

La planificación es una herramienta que ayuda a reducir los niveles de incertidumbre y riesgos en las actuaciones de la empresa y en su funcionamiento presente y futuro, porque implica, entre otras cuestiones, la observación del medio y largo plazo en las decisiones y en las consecuencias o resultados de estas. **(Solanas & Sabaté, 2008)**

#### **2.1.4.1. El proceso de planificación estratégica**

Lo que pretendemos a lo largo de este epígrafe, es situar el plan estratégico dentro del proceso de planificación global de la empresa, y exponer esquemáticamente las etapas que conviene seguir en el proceso de elaboración de un plan estratégico, no sin antes recordad que el plan de marketing puede convertirse en un buen sustitutivo de la planificación estratégica en la Pymes. **(Sainz de Vicuña, 2012)**

#### **2.1.4.2. Fases de la planificación estratégica**

Se puede estructurar el proceso de planificación estratégica en cinco etapas:

- Organización del proceso
- Análisis estratégico
- Formulación estratégica
- Implantación de estrategias
- Control estratégico **(Navajo, 2009)**

#### **2.1.4.3. Características de la planificación estratégica**

Se presenta las siguientes características:

- Está proyectado a largo plazo, por lo menos en términos de sus efectos y consecuencias.
- Está orientada hacia las relaciones entre las empresas y su ambiente de tareas y en consecuencia, está sujeta a la incertidumbre de los acontecimientos ambientales para enfrentar la incertidumbre, la planeación estratégica basa sus decisiones en los juicios y no en los datos.
- Influye la empresa como totalidad y abarca todos sus recursos para obtener el efecto sinérgico de toda la capacidad y potencialidad de la empresa. La respuesta estratégica de la empresa incluye un comportamiento global y sistemático. **(Chiavenato, 2009)**

#### **2.1.4.4. Planificación estratégica de la negociación**

La preparación de la negociación, es el proceso de análisis y la planificación de las estrategias y tácticas que constituye una parte fundamental para el éxito de cualquier negociación. Si no dispone de tiempo para hacerlo debería cuestionarse seriamente la conveniencia o no de negociar, ya que no podrá controlar lo que ocurra durante el proceso de negociación.

En la fase de planificación, el negociador debe analizar todos los aspectos que pueden influir en sus objetivos. El negociador debe conocer cuál es la ventaja competitiva de su oferta frente a la de sus competidores y que puede obtener cuando se le ofrece a su interlocutor. **(Perez, 2013)**

#### **2.1.4.5. Papel del plan de marketing en el proceso de planificación**

El plan de marketing estratégico es un elemento puente entre la planificación estratégica y los planes a corto plazo o el plan de gestión anual, ya que traduce los objetivos corporativos en objetivos de producto-mercado (esto es, objetivos de marketing), que a su vez se convertirán en objetivos de facturación a corto (es decir, cuotas de ventas por zonas, clientes). **(Sainz de Vicuña, 2012)**

### **2.1.5. COMERCIALIZACIÓN**

- a. Realización de actividades comerciales que encauzan el flujo de mercancías y servicios desde el productor hasta el consumidor o usuario.
- b. Realización de actividades comerciales que dirigen el flujo de mercancías y servicios del productor al consumidor o usuario, a fin de satisfacer al máximo a estos y lograr los objetivos de la empresa.
- c. Suma de todos los esfuerzos que se llevan a cabo para la transparencia de propiedad de mercancías y servicios y que proporcionan su distribución física. **(Vergara, 2012)**

#### **2.1.5.1. Funciones básicas de comercialización**

De acuerdo con diferentes autores y entendidos en la materia, se concluye que la comercialización tiene tres funciones básicas, como son:

**Transacción;** compra, venta y consignación Suministro físico; transporte, almacenaje y empaque.

**Facilitación;** financiamiento, adsorción de riesgos, información de mercados, formato y presentación de producto. **(Vergara, 2012)**

### **2.1.6. EL FODA**

El FODA es un término que se deriva de las primeras letras de las palabras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Es una técnica de evaluación para la planeación estratégica, que permite hacer ajustes de organización y funcionamiento, de acuerdo con las condiciones actuales en que opera un sistema, un programa, un proyecto, un organismo. **(Zanchez, Flores, & Martin, 2011)**

#### **2.1.6.1. Ventaja del FODA**

Es que permite, de una manera relativamente sencilla y rápida, tener un diagnóstico de aquellos aspectos situacionales que puede fomentar u obstaculizar, tanto de manera interna como externa, el funcionamiento de una determinada institución, organización o programa. **(Zanchez, Flores, & Martin, 2011)**

#### **2.1.6.2. Análisis FODA**

Es una herramienta de carácter gerencial válidas para los organizaciones privadas y públicas, la cual facilita la evaluación situacional de la organización y determina los factores que influyen y exigen desde el exterior hacia la institución gubernamental. Estos factores se convierten en amenazas u oportunidades que condicionan, en mayor o menor grado, el desarrollo o alcance de la misión, la visión, los objetivos y las metas de la organización.

El análisis FODA se hace mediante la elaboración de una matriz de doble entrada: en el eje de las ordenadas se ubica el componente externo de la institución (amenazas y oportunidades) y en eje de las abscisas se ubica el componente interno (debilidad y fortalezas). **(Zambrano, 2007).**

#### **2.1.7. Toma de decisiones**

Es una herramienta fundamental en toda actividad humana, en este sentido todos somos tomadores de decisiones. Sin embargo, tomar una decisión acertada empieza con un proceso de razonamiento constante y focalizado, que puede incluir varias disciplinas como la filosofía del conocimiento, la ciencia y la lógica, y por sobre todo la creatividad. **(Amaya, 2010)**.

#### **2.1.7.1. Características de las decisiones**

Existen cinco características, las primeras dos son muy similares a los factores utilizados para evaluar la importancia de una decisión:

- Efectos futuros. Esta tiene que ver con la medida en que el compromiso relacionado con la decisión efectuara el futuro, una decisión que tiene una influencia a largo plazo, puede ser considerada una decisión de alto nivel, mientras que una decisión con efectos a corta plazo puede ser tomada a un nivel inferior.
- Reversibilidad. Se refiere a la velocidad con que una decisión puede revertirse y la dificultad que implica hacer este cambio. Si revertir es difícil, se recomienda tomar la decisión a un nivel alto, pero si revertir es fácil, se requiere tomar la decisión a un nivel bajo.
- Impacto. Se refiere a la medida en que otras áreas o actividades se vean afectadas. Si el impacto es intensivo, es indicado tomar la decisión a un nivel alto; un impacto único se asocia con una decisión tomada a un nivel bajo.
- Calidad. Se refiere a las relaciones laborales, valores éticos, consideraciones legales, principios básicos consulta, imagen de la compañía.

- Periodicidad. Este responde a una pregunta de si una decisión se toma frecuente o excepcionalmente, una decisión excepcional, es una decisión de nivel alto, mientras que una decisión que se toma frecuentemente es una decisión de nivel bajo. **(Moody, 2010)**

#### **2.1.7.2. Toma de decisiones empresariales**

Es un elemento fundamental procedente dente del entorno, en los últimos tiempos las cantidades de información sigue una progresión exponencial, lo que obliga a gestionar para poder localizar información que aporte valor a los tomadores de decisiones. Es utilizar sistemas de vigilancia e inteligencia empresarial que permita monitorizar la búsqueda de información y detectar oportunidades y amenazas. **(Rio, 2012)**

#### **2.1.7.3. Toma de decisiones gerenciales**

La decisión puede ser simple o compleja; o pueda relacionarse con cualquier campo de la administración, sin embargo todas las decisiones pueden orientarse por el proceso básico del circuito cerrado. **(Moody, 2010)**

#### **2.1.8. Segmentación de mercado**

##### **Definición**

La segmentación es la división del mismo en grupos homogéneos a los que se les aplicara una estrategia comercial diferenciada con el fin de satisfacer necesidades y deseos de los individuos que forman los segmentos y con la finalidad de que la empresa alcance sus objetivos. **(LLamas, 2009)**

La segmentación de mercado consiste en la división de mercados a través de diferentes procedimientos estadísticos, en una serie de sub conjuntos o segmentos homogéneos, en base a diferentes variables o características que se toman como referencia para explicar un determinado fenómeno. **(Rivera & Lopez, 2012)**

Consiste en clasificar y dividir dicho mercado en partes, formando grupos de compradores homogéneos y de consumidores que tienen necesidades comunes o similares, con hábitos que responden a motivaciones comunes y que la importancia del grupo o parte del mercado tenga para la empresa la necesaria importancia para entrar a formar parte de sus objetivos comerciales. **(Herrero, 2013)**

#### **2.1.8.1. Proceso de segmentación**

La segmentación de un mercado debe desarrollar un proceso:

- **Definir el mercado relevante;** se puede definir en términos de una categoría de producto, de una marca o de un modelo específico.
- **Analizar las características de los consumidores potenciales;** para orientar la segmentación de mercado es necesario conocer las características de los consumidores potenciales y sus comportamientos con relación al producto.
- **Identificar los criterios de segmentación;** el conocimiento de los perfiles que caracterizan a los consumidores potenciales constituye un punto de apoyo de gran importancia para elegir los criterios que van a permitir segmentar el mercado.
- **Definir y describir los segmentos de mercado;** hay que tener en cuenta que la segmentación sea útil, cada segmento debe estar formado por un conjunto de personas de características homogéneas, con idénticas necesidades y con comportamientos similares en relación con el producto.
- **Evaluar los segmentos del mercado;** estimular los ingresos netos que la empresa puede obtener en cada uno de los segmentos. Esta estimulación es muy importante para orientar la selección de los segmentos que han de

constituir el mercado objetivo, y para establecer la asignación de los recursos y la estrategia de marketing que la empresa debe desarrollar.

- **Elección de los segmentos;** la empresa debe seleccionar los segmentos a los que va a dirigirse en función de la evaluación de los mismos y de la disponibilidad de recursos.
  
- **Elegir un posicionamiento y definir el marketing- mix;** determinar el marketing mix que se va a definir el programa de acción comercial en ese mercado. Se trata de decidir sobre su precio de venta, sobre los canales de distribución para llegar a los clientes potenciales y, por último, sobre la política de comunicación que debe ser utilizada. **(Rivera & Lopez, 2012)**

#### **2.1.9. Canal de distribución**

Los canales de distribución son los distintos caminos que sigue el producto desde el fabricante hasta el consumidor o usuario industrial, sin experimentar transformación alguna en este recorrido. **(Escribano, Alcaraz, & Fuentes, 2014)**

Se define como el camino que recorre los productos hasta llegar al usuario final. Esto facilita el proceso de intercambio, esencia del marketing. Las decisiones referentes al canal afectan directamente a los demás elementos del marketing. Es decir, los precios que fije la empresa dependerán de si usa medios de intercambios masivos o tiendas especializadas. Y la calidad de la fuerza de ventas y la publicidad dependerá de la capacidad de sus distribuidores. **(López, Machuca, & Viscarri, 2010)**

Está constituido por la trayectoria que ha de seguir un bien o servicio desde su punto de origen o producción hasta su consumo, y además, por el conjunto de personas y/o entidades que permiten la realización de las tareas correspondientes a lo largo de dicha trayectoria. **(Miquel, Parra, & Miquel, 2008)**

### **2.1.9.1. Evolución de los canales de distribución**

En las últimas década, los canales de distribución han experimentados unos cambios sin precedentes. Los fenómenos que los han promovido han sido:

- Cambios en la entidad de la competencia; la competencia intensa y global reduce los márgenes. El reparto de estas entre los diferentes participantes en el canal cuestiona las tareas, y en ocasiones, la propia existencia de los participantes.
- Cambios en la importancia de las diversas tareas de distribución; mas tecnologías en los productos y especialmente en la posibilidad de fabricar en series cada vez menores de forma eficiente, cuestionando la necesidad de ejecutar la tarea de romper la serie en lotes menores a lo largo del canal.  
**(López, Machuca, & Viscarri, 2010)**

### **2.1.9.2. Funciones del canal de distribución**

Se basa en las funciones que debe desempeñar. Los productores mayoristas, distribuidores minoristas y otros miembros del canal de distribución existen con el objetivo de desempeñar algunas de las siguientes funciones:

- Almacenar
- Generar demanda
- Distribuir físicamente los bienes
- Suministrar servicios posventa
- Extender créditos a los clientes

Con el fin de poder a ser llegar los bienes a los usuarios finales, los fabricantes deben asumir estas funciones o traspasarlas a los intermediarios en el canal.

Se puede eliminar o sustituir miembros en el canal de distribución, pero nunca se podrá eliminar la funciones que estos desempeñan, a no ser que estas ya no sean necesarias. **(López, Machuca, & Viscarri, 2010)**

#### **2.1.9.3. Selección de los canales de distribución**

El canal está constituido por todas las personas u organizaciones interdependientes que facilitan la circulación del producto terminado o cualquier objeto de valor desde su punto de fabricación o elaboración hasta el consumidor o usuario final, por lo que puede definirse como el camino que atraviesa el producto desde el origen hasta su destino, por lo que los fabricantes deben determinar donde se ha de comercializar sus productos acorde siempre al posicionamiento que desea darle a los mismos y a los recursos de la compañía. **(Baena & Moreno, 2010)**

#### **2.1.9.4. Flujo en los canales de distribución**

Un flujo es el conjunto de diferentes funciones que los componentes del canal (organizaciones o individuos) realizan de forma secuencial como: físico, control de producción, promoción, negociación, financiación, riesgo, pedido y pago, entre; productores/ fabricantes, mayoristas, minoristas y consumidor industrial y de consumo. **(Baena & Moreno, 2010)**

#### **2.1.10. Distribución**

Consiste en poner el producto demandado a disposición del mercado, de manera que se facilite y estimule su consumo. Las decisiones sobre distribución son decisiones a largo plazo y en numerosas ocasiones irreversibles. **(Medina & Correa, 2009)**

La distribución es una herramienta del marketing que tiene como objeto trasladar el producto desde el origen de su puesta a punto, la fábrica, hasta el consumidor final, siendo una de las variables estratégicas del marketing mix,

pues la mayor parte de sus decisiones se enmarcan en un horizonte temporal que se ubica en el largo plazo. **(Rivera & Lopez, 2012)**

Es la función que permite el traslado de productos y servicios desde su estado final de producción al de adquisición y consumo, abarcando el conjunto de actividades o flujos necesarios para para situar los bienes y servicios producidos a disposición del comprador final (individuos u organizaciones) en las condiciones de lugar, tiempo, forma y cantidad adecuados. **(Diez de Castro, 2004)**

### **2.1.11. Estrategia**

La estrategia, por lo general, se compone de elementos externos e internos; Los elementos externos se refieren a los medios para hacer que la empresa sea efectiva y competitiva en el mercado; Una característica diferencial de una empresa en la creación, producción o comercialización del producto o servicio, puede ser tan determinante en la obtención de dicha ventaja como cualquiera de los elementos externos. **(Fernandez, 2012)**

#### **2.1.11.1. Estrategia empresarial**

Es cuando continuamente las empresas deben redistribuir, reajustar y adecuar los recursos disponibles a los objetivos y las oportunidades que brinda el ambiente de tareas. Cada empresa trata de desarrollar sus negocios y operaciones de manera coherente y consistente mediante la aplicación de diversos estándares de estrategias, al acelerarse los cambios en el ambiente de tarea de la empresa, se origina una creciente presión que exige mucha capacidad para anticiparse a ellos y aprovechar de inmediato las nuevas oportunidades, así como capacidad de actuar con flexibilidad para contrarrestar las amenazas y presiones ambientales. **(Chiavenato, 2009)**

#### **2.1.11.2. Nociones de estrategias**

En términos empresariales, la estrategia se define como la movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global para conseguir objetivos a largo plazos. **(Chiavenato, 2009)**

#### **2.1.11.3. Evaluación de la estrategia empresarial**

Es la fase del proceso de la administración estratégica **en** que los administradores comprueban si su elección estratégica, tal como fue implementada, está alcanzando los objetivos de la empresa. Es el proceso mediante el cual los administradores comparan los resultados de la estrategia con los medios empleados. Uno de los aspectos importantes de la estrategia empresarial es la identificación de un conjunto de criterios capaces de evaluar la estrategia adaptada por la empresa. **(Chiavenato, 2009)**

#### **2.1.11.4. Estrategias de crecimiento**

El crecimiento es la opción básica en el devenir de la empresa. Representa el movimiento natural, es la que retiene la mayor parte de lo que se escribe al respecto y sus variedades están perfectamente documentadas. Dentro de este apartado, nos ocuparemos de las estrategias competitivas, las de diversificación y de las denominadas modalidades de crecimiento. **(Fernandez, 2012)**

#### **2.1.11.5. Estrategias competitivas genéricas**

El Profesor Michael Porter (economista y profesor de la Harvard Business School) escribe la estrategia competitiva como “el emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una porción defendible en un sector, para enfrentarse con éxito a las fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior”. Las estrategias competitivas son tácticas que nos sirven para superar a los competidores. **(Fernandez, 2012)**

#### **2.1.11.6. Estrategia de comercialización internacional**

Debe hacerse por etapas, comenzando por la selección del mercado objetivo, el cual se define como la población dentro de un espacio geográfico, con un determinado poder adquisitivo y un esquema de necesidades, preferencias y gustos. Conviene señalar que el mercado es dinámico y la empresa debe adaptarse al mismo. **(Vergara, 2012)**

#### **2.1.11.7. Estrategias de penetración**

Al ingresar a esta etapa, la decisión firme e indiscutible de exportar ya ha sido tomada e incondicionalmente aceptada, puesto que se perfila como una alternativa positiva para la empresa. Por lo tanto para lograr tener éxito en la colocación del producto se hace necesario una adecuada elección del canal de comercialización o de distribución a utilizar. **(Vergara, 2012)**

#### **2.1.11.8. Establecimiento de la estrategia de negociación**

La estrategia es la dirección básica que queremos dar a la negociación, el plan de juego que vamos a desarrollar. Es el conjunto de procesos de una negociación, que engloba los propios objetivos, los métodos, las acciones a desarrollar y los instrumentos a utilizar. **(Perez, 2013).**

#### **2.1.11.9. Tipos de estrategias de negociación**

- **Estrategia integrativa (ganar-ganar);** es objetivo es encontrar fórmulas que tengan en cuenta los intereses de ambas partes, y llegar a una solución que sea aceptable para todos, incluso lo ideal es que las dos o más partes salgan muy beneficiados. Es la más apropiada y mejor manera de seguir negociando en un futuro.
  
- **Estrategia competitiva (ganar-perder);** el objetivo es obtener las máximas ventajas o expensas de la otra parte, se basa en la percepción de un conflicto irreconciliable de ambas partes. El procedimiento utilizado consiste

en hacer las máximas demandas, manteniendo dirigido en esas posturas sin concesiones.

- **Estrategia de flexibilidad (perder-ganar);** consiste en reducir tanto los intereses como las demandas explícitas, llegando a grandes concesiones, se utiliza generalmente en situaciones de amistad entre las partes. El coste de la ruptura de la negociación o de las relaciones se percibe como muy grave; claramente superior al coste de las concesiones realizadas. El perder-ganar es una estrategia a largo plazo.
- **Estrategia de pasividad (perder-perder);** en ocasiones surge esta estrategia para cerrar con ella la negociación, consiste en plantearse que nuestras pérdidas van hacer menores o iguales que las de la otra parte. **(Perez, 2013)**

#### **2.1.12. La competencia**

Puede definirse como una situación en la cual las empresas tienen la libertad de ofrecer bienes y servicios en el mercado y elegir quienes compran o adquieren estos bienes y servicios; es decir que para un bien determinado, existen una pluralidad de oferentes y una pluralidad de demandantes, o sea que estos últimos son los que eligen esos bienes y servicios, lo cual quiere decir que la competencia representa una forma de organización social en las relaciones económicas sujeta a:

- **Reglas jurídicas,** que establecen los derechos y obligaciones en las relaciones que se generan con motivo de su actividad.
- **Reglas de comportamiento individual,** aceptadas por todos aquellos que participan en la misma. **(García, 2013)**

##### **2.1.12.1. Las ventajas competitivas**

Las ventajas competitivas permiten a toda empresa su evolución respecto a sus competidores, de cuya comparación puede aprovechar sus resultados mejorando su estrategia comercial, extrayendo cualquier fortaleza respecto de sus costos o diferenciación en sus productos que constituye los dos tipos básicos de ventaja competitiva.

Toda ventaja competitiva puede ser:

- Externa; si se refiere a las calidades del producto o servicio que se ofrezca y constituya un valor distintivo para el comprador, sea porque su costo es menor o por el aumento de satisfacción o rendimiento que produce.
  
- Interna; en el caso en que la empresa posea una superioridad en el dominio de sus costos de fabricación, comercialización o administración que permita ofrecer dichos productos a un precio de venta inferior a su competidor más cercano. **(García, 2013)**

## **2.2. Fundamentación Conceptual**

### **Plan estratégico**

Plan estratégico es uno de los aspectos que demuestra que nuestra organización posee ese deseo de planificar, de crecer, de marcar las pautas de la evolución de la organización, también es un documento que sintetiza a nivel económico, financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa **(Martínez & Milla, 2012)**.

Pues bien al hablar del plan estratégico de la empresa, nos estamos refiriendo al plan estratégico en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que se ha adoptado, para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés **(Sainz de Vicuña, 2012)**.

## **Comercialización**

Realización de actividades comerciales que encauzan el flujo de mercancías y servicios desde el productor hasta el consumidor o usuario. **(Vergara, 2012)**.

## **El FODA**

El FODA es un término que se deriva de las primeras letras de las palabras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Es una técnica de evaluación para la planeación estratégica, que permite hacer ajustes de organización y funcionamiento, de acuerdo con las condiciones actuales en que opera un sistema, un programa, un proyecto, un organismo. **(Zanchez, Flores, & Martin, 2011)**.

## **Toma de decisiones**

Es una herramienta fundamental en toda actividad humana, en este sentido todos somos tomadores de decisiones. Sin embargo, tomar una decisión acertada empieza con un proceso de razonamiento constante y focalizado, que puede incluir varias disciplinas como la filosofía del conocimiento, la ciencia y la lógica, y por sobre todo la creatividad. **(Amaya, 2010)**.

## **Segmentación de mercado**

La segmentación de mercado consiste en la división de mercados a través de diferentes procedimientos estadísticos, en una serie de sub conjuntos o segmentos homogéneos, en base a diferentes variables o características que se toman como referencia para explicar un determinado fenómeno. **(Rivera & Lopez, 2012)**.

## **Canal de distribución**

Los canales de distribución son los distintos caminos que sigue el producto desde el fabricante hasta el consumidor o usuario industrial, sin experimentar transformación alguna en este recorrido. **(Escribano, Alcaraz, & Fuentes, 2014).**

## **Distribución**

La distribución es una herramienta del marketing que tiene como objeto trasladar el producto desde el origen de su puesta a punto, la fábrica, hasta el consumidor final, siendo una de las variables estratégicas del marketing mix, pues la mayor parte de sus decisiones se enmarcan en un horizonte temporal que se ubica en el largo plazo. **(Rivera & Lopez, 2012).**

## **Estrategia**

La estrategia, por lo general, se compone de elementos externos e internos; Los elementos externos se refieren a los medios para hacer que la empresa sea efectiva y competitiva en el mercado; Una característica diferencial de una empresa en la creación, producción o comercialización del producto o servicio, puede ser tan determinante en la obtención de dicha ventaja como cualquiera de los elementos externos. **(Fernandez, 2012).**

### **2.3. Fundamentación Legal**

#### **2.3.1. Unidad de Comercialización**

- Propuesta del Sistema Nacional de Comercialización;

- Propuesta de políticas, estrategias nacionales, normativa técnica y acuerdos;
- Licencias de importación previa autorización
- Registro de importaciones y exportaciones
- Estudios técnicos para el ordenamiento comercial
- Informes técnicos y comerciales; y
- Instrumentos técnicos para el control de productos agrícolas de origen nacional. **(Secretaría de, 2013)**

### **3.3.2. Unidad de Registro de Transacciones y Facturación (URTF)**

- Registro de transacciones y facturación;
- Reportes de transacciones y facturación;
- Informes de coyuntura
- Informes de operativos de verificación de documentos y transacciones en coordinación con el SRI y otras instituciones de control;
- Reporte de absorción de cosecha nacional, de acuerdo a los compromisos acordados por los actores de la cadena. **(Secretaría de, 2013)**

### **3.3.3. Unidad de Regulación de Precios y Comercialización de Insumos Agropecuarios (urpc).**

- Informes de monitoreo de precios de venta, composición, presentación y existencias de productos agropecuarios;

- Reporte mensual de precios de venta al público de fertilizantes y agroquímicos;
- Informes de coyuntura;
- Informe de coordinación; y,
- Plan de acción para garantizar el cumplimiento de compromisos de precios de insumos, adquiridos por las empresas distribuidoras. **(Secretaría de, 2013).**

### **3.3.4. ley orgánica de comercialización y abastecimiento alimentario**

#### **3.3.4.1. Sistema Nacional de Almacenamiento**

##### **Art. 54.- Definición del Sistema Nacional de Almacenamiento**

Es el ente regulador entre todas las instituciones, organizaciones y empresas públicas y privadas y de la economía popular y solidaria que tengan capacidad de almacenamiento de productos de origen agrícola, pecuario, acuícola, pesquero, hidrobiológico o agroindustrial, para uso alimentario. **(Coloma Hurel, 2013).**

#### **3.3.5. Centros de acopios**

**Artículo 24.-** Los Centros de Acopio es toda persona natural o jurídica que reúne en una construcción en el área rural los productos alimentarios o no alimentarios, de origen agrícola, pecuario, acuícola, pesquero, hidrobiológico y agroindustrial, de varios productores para alcanzar un volumen comercial de operación, en el cual se realiza la preparación del producto para su transporte y venta en las mejores condiciones posibles hacia el flujo de comercio mayorista o de supermercado. **(Alimentaria, 2012)**

#### **3.3.4.2. Determinación de los precios**

**Artículo 61.-** El establecimiento de precios oficiales es el mecanismo regulador de los precios de un producto de origen agrícola, pecuario, acuícola, pesquero, hidrobiológico o agroindustrial, para uso alimentario; definido por el ente regulador de la política sectorial; para productos en que sus mercados tengan una característica monopólica, oligopólica o monopsonio. **(Alimentaria, 2012)**

#### **3.3.4.3. Certificación de Calidad**

**Artículo 96.-** El Estado a través del Instituto Ecuatoriano de Normalización, o quien haga sus veces, registrará y expedirá las certificaciones de calidad de los productos de origen: agrícola, pecuario, acuícola, pesquero, hidrobiológico o agroindustrial, para uso alimentario o no alimentario. **(Alimentaria, 2012)**

**CAPÍTULO III**  
**METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

## **3.1. MATERIALES Y MÉTODOS**

### **3.1.1 Métodos de la investigación**

Los métodos utilizados para realizar la investigación fueron:

#### **Método Deductivo.**

Este método fue empleado para deducir las medidas de la investigación a realizar tanto del macro y micro localización de la empresa.

#### **Método Inductivo**

Es aquel método científico que lo empleamos con la finalidad de llegar a las conclusiones generales, en él se pudo distinguir las observaciones, clasificaciones lo cual permitió llegar a una generalización.

#### **Método Estadístico.**

Este método fue de gran ayuda ya que nos sirvió para la recolección, análisis e interpretación de datos en la empresa INTERAGRO, lo cual se lo obtuvo mediante una encuesta y entrevista a los proveedores y clientes así como también al gerente y sus empleados.

#### **Método Analítico**

Este método nos permitió analizar los diferentes problemas encontrados en el análisis (FODA) dentro y fuera de la empresa convirtiendo las debilidades y amenazas en fortalezas y oportunidades.

### **Método bibliográfico o documental**

Fu empleado para la recolección de información de libros, folletos y revistas necesarios para la obtención de información que aporta en la realización de este trabajo.

### **3.2. Tipo de investigación**

Para la realización de este trabajo se ha desarrollado los siguientes procesos en la empresa INTERAGRO del cantón ventanas: encuestas e entrevistas a proveedores y empleados de la institución, así como también a los clientes respectivamente.

### **Investigación de campo**

Se lleva a cabo por medio de encuestas y entrevistas tanto a los proveedores y clientes de la empresa INTERAGRO del cantón ventanas, en lo que se pudo extraer información relevante para la aplicación del plan estratégico.

### **3.3. Diseño de la investigación**

Las técnicas que se utilizaron para la recolección de la información fueron, aplicadas las encuestas y entrevistas a los proveedores y clientes de la empresa INTERAGRO.

### **3.4. Población y muestra**

La población objeto de este estudio corresponde al total de los proveedores de la empresa INTERAGRO del cantón Ventanas en el año 2014. (Ver anexo)

**Tabla 1.** TOTAL DE PROVEEDORES ENTRE MAÍZ Y SOYA DE LA EMPRESA INTERAGRO EN EL AÑO 2014

PROVEEDORES	TOTAL
MAIZ	1480
SOYA	790
<b>TOTAL DE PROVEEDORES</b>	<b>2270</b>

**Fuente:** Datos proporcionados por la empresa de la base de datos

**Elaborado por:** Autor

**Tabla 2.** POBLACIÓN Y MUESTRA DE PROVEEDORES DE LA EMPRESA INTERAGRO

PROVEEDORES DE MAÍZ Y SOYA	UNIVERSO	MUESTRA
Proveedores año 2014	2270	256

**Fórmula utilizada para calcular la muestra**

$$n = \frac{U_o \cdot P \cdot Q \cdot Z^2}{(U_o - 1)e^2 + P \cdot Q \cdot Z^2}$$

DATOS:

n= Tamaño de la Muestra ?

Uo= Universo Objetivo 2270

P= Probabilidad de Aceptación 0,75

Q= Probabilidad de Rechazo 0,25

e= Margen de Error 0,05

Z= Nivel de Confianza 1,96

$$n = \frac{2270 \cdot 0,75 \cdot 0,25 \cdot 1,96}{2269 \cdot 0,05 \cdot 0,75 \cdot 0,25 \cdot 1,96} = \frac{1635,080}{6,3928} = 256 \text{ ENCUESTAS}$$

### **Muestra**

Se tomó una muestra representativa de doscientos cincuenta y seis (256) proveedores que venden los productos agrícolas a la empresa INTERAGRO del cantón ventanas en el año 2014.

**CAPÍTULO IV**  
**RESULTADOS Y DISCUSIONES**

## 4.1. RESULTADOS

### 4.1.1. Tabulación y análisis de los resultados de las encuestas aplicadas a los proveedores de la empresa INTERAGRO del cantón Ventanas.

#### PREGUNTA N°1

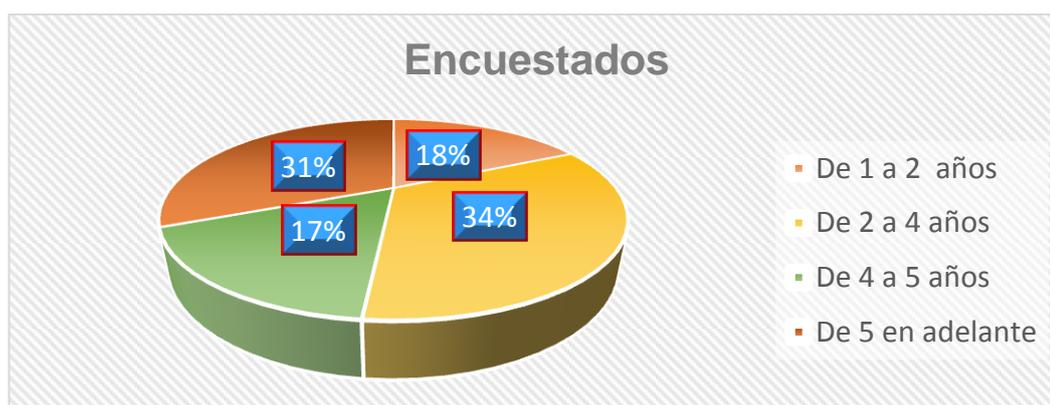
¿Qué tiempo lleva vendiendo sus productos a INTERAGRO?

**Cuadro 1.** TIEMPO QUE LLEVA VENDIENDO LOS PRODUCTOS A LA EMPRESA

Alternativas	Encuestados	%
De 1 a 2 años	46	18%
De 2 a 4 años	86	34%
De 4 a 5 años	44	17%
De 5 en adelante	80	31%
<b>total</b>	<b>256</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas a los proveedores

**Elaborado por:** Autor



**Gráfico 1.** ESPECIFICANDO EN PORCENTAJE EL TIEMPO QUE LLEVA VENDIENDO LOS PRODUCTOS AGRÍCOLAS

**Análisis:** De acuerdo con los resultados obtenidos de la pregunta 1 se determinó que un 34% de los agricultores tienen de 2-4 años vendiendo sus productos agrícolas, un 31% dijo que de 5 años en adelante, un 18% de 1-2

años y respectivamente un 17% indico que lleva vendiendo productos de 4-5 años a la empresa INTERAGRO.

**PREGUNTA 2.**

¿Recibe algún incentivo por parte de la empresa por sus ventas?

**Cuadro 2.** INDICANDO SI HA RECIBIDO ALGÚN INCENTIVO POR LA EMPRESA POR SUS VENTAS

Alternativas	Encuestas	%
SI	80	31%
NO	76	30%
A veces	100	39%
<b>Total</b>	<b>256</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas a los proveedores

**Elaborado por:** Autor



**Gráfico 2.**

**Análisis:** Según el resultado de la pregunta 2 se obtuvo que un 39% de las personas si reciben incentivos por la empresa, un 31% a veces mientras que un 30% no han recibido ningún incentivo por parte de le empresa.

ESPE  
PERS  
PART

### PREGUNTA 3.

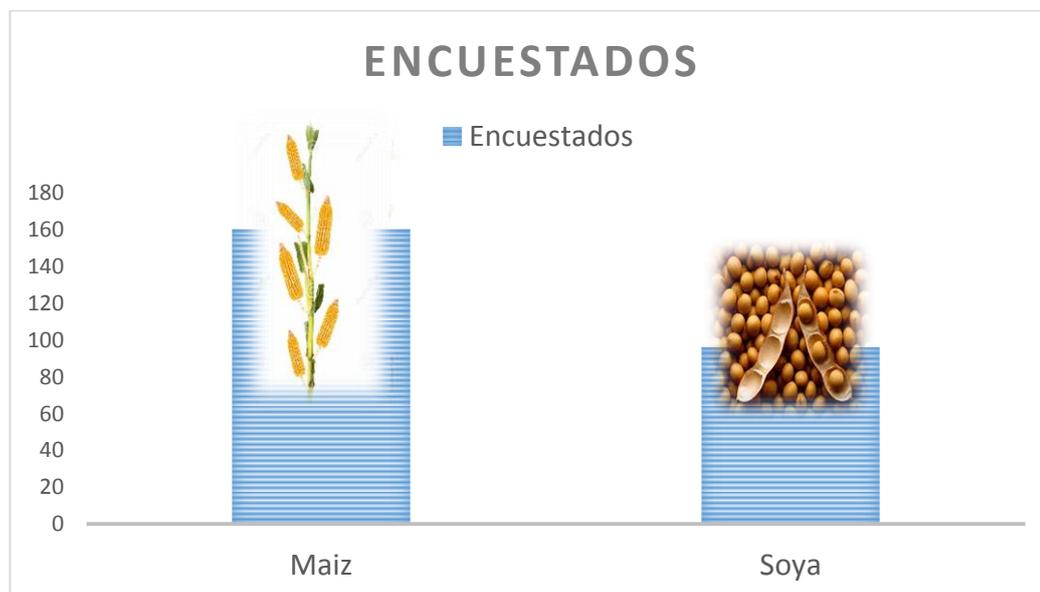
¿Qué clase de productos agrícolas vende a la empresa INTERAGRO?

**Cuadro 3.** ESPECIFICANDO QUE PRODUCTO AGRÍCOLA VENDE A LA EMPRESA

Alternativas	Encuestados	%
Maíz	160	62%
Soya	96	38%
<b>Total</b>	<b>256</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas a los proveedores

**Elaborado por:** Autor



**Grafico 3.** ESPECIFICANDO EL PORCENTAJE DE AGRICULTORES DE CUÁL ES EL PRODUCTO AGRÍCOLA QUE VENDE A LA EMPRESA

**Análisis:** Se puede observar en la gráfica el porcentaje de agricultores de que productos vende a la empresa INTERAGRO lo cual se obtuvo un 62% que vende maíz mientras que un 38% dijo soya.

#### PREGUNTA 4.

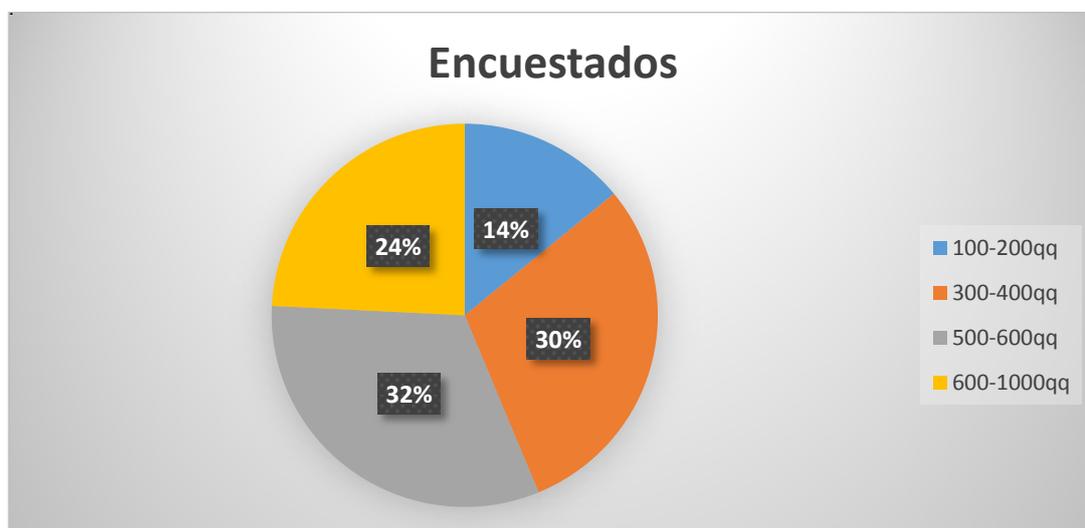
¿Cuántos quintales de maíz o soya vende cada año a la empresa INTERAGRO?

**Cuadro 4.** ESPECIFICANDO CUANTOS QUINTALES DE PRODUCTOS VENDEN A LA EMPRESA

Alternativas	Encuestados	%
100-200qq	36	30%
300-400qq	76	32%
500-600qq	82	24%
600-1000qq	62	14%
<b>Total</b>	<b>256</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas a los proveedores

**Elaborado por:** Autor



**Gráfico 4.** INDICANDO EL NÚMEROS DE QUINTALES DE PRODUCTOS QUE VENDEN LOS AGRICULTORES A LA EMPRESA INTERAGRO

**Análisis:** Según la gráfica se obtuvo el porcentaje de quintales de productos agrícolas que vende a la empresa teniendo como resultado un 32% de los encuestados que dijeron 300-400 qq, un 30% están entre 100-200 qq, un 24% están entre 500-600qq y mientras que un 14% supo decir de 600-1000qq.

**PREGUNTA 5.**

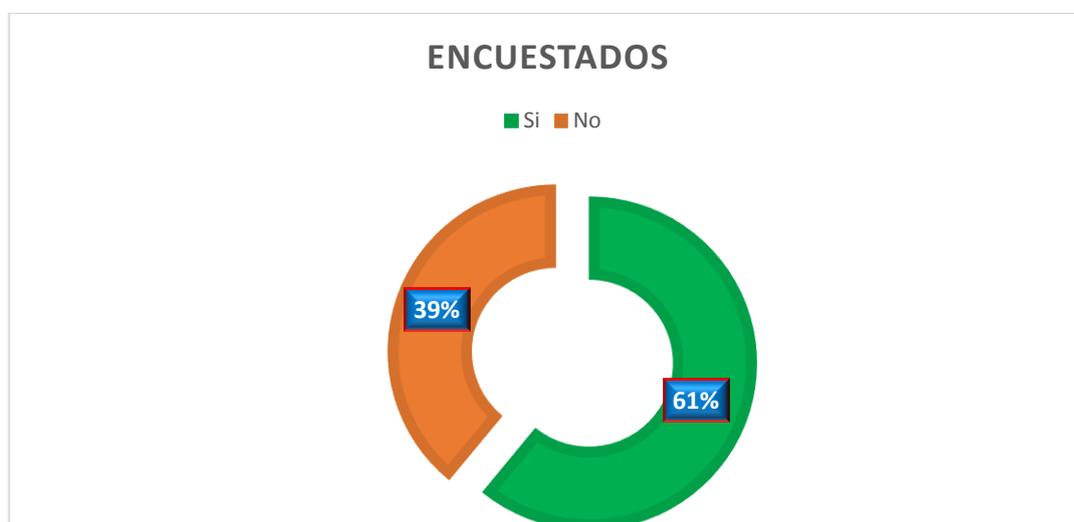
¿Ha acudido usted a alguna conferencia o capacitación impartida por parte de la empresa INTERAGRO?

**Cuadro 5.** ESPECIFICANDO SI ACUDIDO ALGUNA CONFERENCIA O CAPACITACIÓN IMPARTIDA POR LA EMPRESA

Alternativas	Encuestados	%
Si	156	61%
No	100	39%
<b>Total</b>	<b>256</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas a los proveedores

**Elaborado por:** Autor



**Gráfico 5.** INDICANDO EL PORCENTAJE DE PERSONAS QUE HAN ACUDIDO A CAPACITACIONES IMPARTIDA POR LA EMPRESA

**Análisis:** En la gráfica se puede observar los porcentajes de agricultores que han acudido a conferencias y capacitación impartida por la empresa dando como resultado que un 61% de los agricultores si han acudido a conferencias mientras que 39% no han acudido a las conferencias impartidas por la empresa INTERAGRO.

**PREGUNTA 6.**

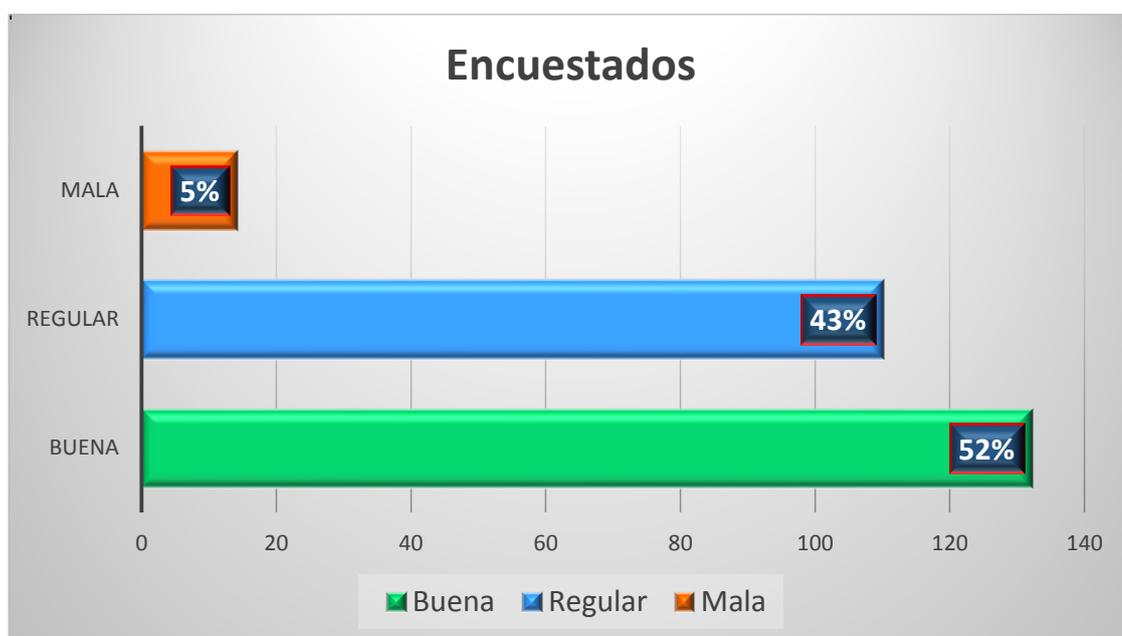
¿Cómo califica usd. El servicio brindado por parte de la empresa?

**Cuadro 6. COMO CALIFICA EL SERVICIO BRINDADO POR LA EMPRESA**

Alternativas	Encuestados	%
Buena	132	52%
Regular	110	43%
Mala	14	5%
<b>Total</b>	<b>256</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas a los proveedores

**Elaborado por:** Autor



**Grafico 6. DEMOSTRANDO EN PORCENTAJE EL SERVICIOS BRINDADO POR LA EMPRESA**

**Análisis:** De acuerdo a la gráfica se obtuvo el porcentaje de los agricultores demostrando como califica el servicio brindado lo cual se obtuvo un 52% buena, siguiendo con un 43% regular y con un 5% mala.

### **PREGUNTA 7.**

¿Estaría dispuesto a recibir capacitación sobre producción agrícola por parte de la empresa?

**Cuadro 7. SI ESTARÍA DISPUESTO A RECIBIR CAPACITACIÓN SOBRE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA POR LA EMPRESA**

<b>alternativas</b>	<b>Encuestados</b>	<b>%</b>
Si	214	84%
No	42	16%
<b>Total</b>	<b>256</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas a los proveedores

**Elaborado por:** Autor



**Grafico 7. DEMOSTRANDO EL PORCENTAJE DE AGRICULTORES QUE ESTÁ DISPUESTO A RECIBIR CAPACITACIÓN**

**Análisis:** Según el resultado de la pregunta se obtuvo que un 84% de los agricultores están dispuestos a recibir capacitación mientras que un 16% no están de acuerdo.

### **PREGUNTA 8.**

¿Cuál es la razón por que usted vende su producto a la empresa INTERAGRO?

**Cuadro 8.** RAZÓN POR LO QUE VENDE LOS PRODUCTOS AGRÍCOLAS A LA EMPRESA

<b>Alternativas</b>	<b>Encuestados</b>	<b>%</b>
Deudas	42	16%
Créditos de insumos agrícolas	62	24%
Mejor precio	80	31%
Facilidad de transportación	72	28%
Total	256	100%

**Fuente:** Encuestas a los proveedores

**Elaborado por:** Autor



**Grafico 8.** PORCENTAJE DE LAS RAZONES QUE VENDE LOS PRODUCTOS A LA EMPRESA

**Análisis:** De acuerdo a la gráfica se puede observar las razones por que los agricultores venden sus productos a la empresa lo cual se obtuvo que un 31% de los encuestados dijo mejor precio, un 28% dijo facilidad de transportación, siguiendo con un 24% dijo créditos de insumos agrícolas y un 16% dijo por deudas.

**PREGUNTA 9.**

¿El capital con el que usd. Financia la producción de los productos agrícolas es?

**Cuadro 9.** CAPITAL CON LA QUE FINANCIAN LA PRODUCCIÓN DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS

Alternativas	Encuestados	%
Propios	44	17%
Bancos	78	30%
Cooperativas	56	22%
Casas comerciales	46	18%
Chulqueros	32	13%
<b>Total</b>	<b>256</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas a los proveedores  
**Elaborado por:** Autor



**Gráfico 9.**

DEM  
FINA

**Análisis:** Según el resultado de la pregunta se obtuvo el porcentaje con lo que financia la producción agrícola los agricultores dando como resultado 30% con bancos, seguido con un 22% cooperativas, con un 18% casas comerciales, luego con un 17% propios y finalmente con un 13% con chulqueros.

## 4.2. ENTREVISTA 1

### 4.2.1. Análisis de los resultados de la entrevista al gerente de la empresa INTERAGRO, el Ing. Jaime Camacho Dávila (ver anexo 3)

Entrevista realizada al ing. Jaime Camacho Gerente y propietario de la comercializadora INTERAGRO, supo contestar las interrogantes establecidas lo cual se obtuvo; que su empresa no cuenta con un plan estratégico por tal razón se encuentra en una desorganización en los procesos de comercialización pero recalzó que gracias al trabajo en equipo entre empleados y administrativos se han sosteniendo y por ende específico que sería de

mucho beneficio el plan, lo cual Optimizarían los procesos y reducción de costos operativos e Incremento en la participación del mercado competitivo.

También supo especificar que los medios de comunicación que utiliza para la realización las transacciones comerciales son; correo electrónico, Teléfono, convencional y celular y Redes sociales, Por lo cual se contactan con los clientes más demandados como son: UNICOL S.A, GISIS S.A, AVICOLA SAN ISIDRO S.A, BIOALIMENTAR S.A Y PRONACA S.A.

INTERAGRO, si está en la posibilidad de posicionarse en los mercados internacionales por su participación en el mercado local por lo que se encuentra en una zona de mucha influencia de producción agrícola y satisface a los industrias locales por ende cree que si serviría de mucho la implementación de un nuevo canal de distribución así mejorar los procesos de comercialización en la empresa.

### **4.3. ENTREVISTA 2**

#### **4.3.1. Análisis de los resultados de la entrevista a la encargada de compras de la industria UNICOL S.A, la Inge. Diana Solórzano (ver anexo 4).**

Entrevista realizada ala Inge. Diana Solórzano encargada de la compra de la industria UNICOL S.A. supo responder a las interrogantes plantea lo cual se obtuvo, que si está satisfecha por los productos que le proporciona la empresa INTERAGRO cumpliendo con los estándares de calidad y teniendo un 1% de impurezas y una transportación eficiente, de tal manera que supo indicar que

uno de los medios de comunicación para establecer la comercialización son los correos electrónicos, en persona y teléfonos convencionales y celulares.

También especifico que uno de los canales de distribución que aplica en su industria para la comercialización es el canal de bienes de consumo por lo que entrega directamente al consumidor final, así como también el canal industrial lo cual se proporciona a los mayoristas, también supo indicar que su empresa si aplica la política de calidad y ambiental en todos sus procesos de comercialización,

UNICOL no está conforme con la cantidad de productos que le proporciona la empresa INTERAGRO, por tal razón recomienda que establezca una estrategia de almacenamiento así como también califico a la empresa muy buena en la ubicación y calidad del producto, así como también califica buena a la atención del cliente, transportación y la marca y por consiguiente califico escasa los medios de comunicación, compañías publicitarias y variación de productos.

#### **4.4. PLAN ESTRATEGICO PARA INTERAGRO**

##### **INTERNACIONAL DEL AGRO**

## INTERAGRO



### 4.4.1. HISTORIA DE INTERAGRO

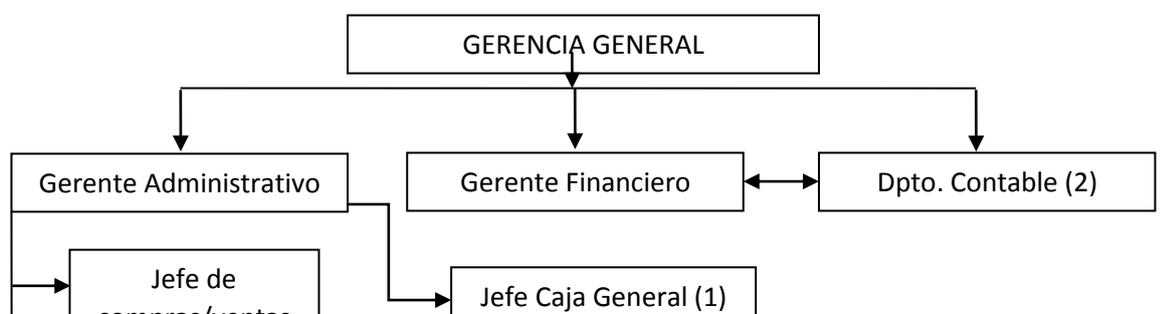
Es una empresa UNIPERSONAL, fundada en el año 1998. Está ubicada en el LITORAL CENTRAL, en la Provincia de Los Ríos, en la ciudad de VENTANAS, Km 3/1 de la carretera nacional E25, zona Urbano – Industrial del Cantón Ventanas. Esta empresa está concebida desde su inicio para brindar apoyo al desarrollo agrícola de la zona de influencia comercial, orientada a prestar servicio de secado, almacenamiento y transporte de cereales y oleaginosas desde sus centros de acopio hasta las fábricas de balanceados, extractoras de aceite y la industria de alimentos de consumo humano (snacks).

INTERAGRO es representada por su propietario Ing. Jaime Camacho D, antes de su fundación, Jaime Camacho trabajo desde 1987 en la ciudad de Ventanas, en la Hacienda y Piladora de Arroz y Café EUGENIA ALICIA, Empresa familiar liderada por mi padre, Sr Don Estuardo Camacho V (+), donde adquirí experiencia y conocimiento del potencial agrícola de la zona de influencia y sobre todo identifiqué el proceso de cambio en el perfil productivo de estas zonas, donde se sustituyó el cultivo de café, robusta, nacional, caturra y cacao nacional, **por maíz híbrido amarillo**, este nuevo producto utilizado

preponderantemente por los fabricantes de balanceados, avícolas, porcícolas y piscícolas, del país.

**DESARROLLO.-** INTERAGRO inicia sus actividades con una pequeña instalación destinada al secado de granos instalada en 2.500 m<sup>2</sup>, en 1998, con un capital de giro financiado por el banco del Pichincha de \$10,000.00, dada la aceptación de los agricultores y proveedores a nuestro trabajo, cada año hemos crecido un poco, para este fin hemos reinvertido todas las utilidades generadas en ampliaciones de capacidad de secado, patio de maniobras, almacenamiento y transporte de los productos agrícolas hasta las fábricas o granjas de nuestros clientes. Actualmente INTERAGRO cuenta con una senda infraestructura en los cantones de Ventanas y Palenque, que nos permite secar 500 TM (11000 qq/día de maíz o soya) en la Planta de Ventanas y 350 TM (7700 qq/día) en la planta de INTERAGRO Palenque, cabe recalcar que la planta de Palenque fue concebida gracias a un crédito otorgado en septiembre de 2008 por la CORPORACION FINANCIERA NACIONAL CFN, a largo plazo (8 años), estas instalaciones nos permiten participar de un segmento importante en la cosecha nacional.

**ESTRUCTURA.-** INTERAGRO experimenta un proceso de crecimiento constante y esto implica delegación de funciones, la pequeña Empresa se está convirtiendo en mediana Empresa, debido a una importante facturación anual, las instituciones financieras nos ubican en el segmento de GRAN EMPRESA, lo que nos permite trabajar con tasas de intereses bajas, debemos agradecer a la banca nacional, PICHINCHA, INTERNACIONAL, GUAYAQUIL, Y ESTATAL CFN, por permitirnos seguir creciendo y demostrar su confianza en nuestro trabajo. Para desarrollar nuestras actividades diarias, tenemos la siguiente organización.





Con mística y dedicación todos quienes laboran en INTERAGRO, hoy por hoy 36 seres humanos que han sabido dedicar sus mejores esfuerzos para alcanzar el éxito que hemos logrado hasta la presente fecha.

**COMERCIALIZACION.-** INTERAGRO cuenta con innumerables proveedores, agricultores dedicados al cultivo de ciclo cortó en las zonas de influencia (producción de Caluma, Echeandia, Urdaneta, Las Naves, Quinsaloma, Pueblo Viejo, Babahoyo, Montalvo) que convergen con sus cosechas para ser comercializadas en Ventanas, y (producción de Vincos, Mocache, Balzar, El Empalme) para Palenque. Este caudal de productos nos permite ser proveedores de las empresas balanceadoras, GISIS, BALANFARINA, IMPROSA, PRONACA DURAN, PRONACA BUENAFE, UNICOL S.A, MOLINOS CHAMPION, AVICOLA SAN ISIDRO, NORELCO, COPROBALAN en la costa y BIOALIMENTAR, INCUBADORA ANDINA, ECARNI GRANJA DON DIEGO, PRONACA PUEMBO, GRUPO ORO, PRODEMSA, AVESCA,

AVITALSA, AVIFORTE y muchas otras granjas que fabrican sus propios balanceados.

**CAPITAL DE GIRO.-** Para conseguir mantener un volumen de negocios de esta magnitud, siempre ha sido nuestro talón de Aquiles el capital de trabajo, cada año los commodities experimentan variaciones en su comportamiento bursátil, sumado a esto la depreciación del dólar, necesitamos un mayor capital cada cosecha, dada la personalidad del productor de ciclo corto, en su inmensa mayoría requieren el pago al contado por su producto entregado, sin embargo nuestras ventas las realizamos de 8 hasta 30 días plazo, lo que implica que tenemos que buscar en la banca privada y estatal los recursos necesarios para trabajar a plena carga en nuestras instalaciones durante toda la época de cosecha, la que por suerte dura aproximadamente desde Abril hasta Diciembre, contamos con líneas de capital de trabajo otorgadas por CFN, banco Internacional, banco Guayaquil y Banco Pichincha, además tenemos líneas de sobregiro ocasional contratadas en banco Pichincha.

#### **4.5. DIAGNÓSTICO DE INTERAGRO**

INTERAGRO es una empresa UNIPERSONAL, fundada en el año 1998 y está concedida desde su inicio a brindar apoyo al desarrollo agrícola de la zona de influencia comercial, orientada a prestar servicio de secado, almacenamiento, así como también a la compra y venta de productos agrícolas y transportación de cereales a las fábricas de balanceados y extractoras de aceite y alas industria de alimentos de consuma humano.

Esta empresa cuenta con un modelo de estructura organizacional básico, siendo su tipo de organización lineal a llamada militar. Esta se caracteriza porque la actividad de toma de decisiones se concentra en una sola persona, quien toma las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando es el

jefe superior siendo el que asigna y distribuye el trabajo a los subordinados, quien a su vez reportan al gerente.

#### **4.5.1. FUNCIONES DE LA COMERCIALIZADORA INTERAGRO.**

##### **ADMINISTRATIVA**

Se refiere a la organización de la empresa en su conjunto, es decir, se encarga de repartir tareas y niveles jerárquicos, de asignar responsabilidades y, por tanto, también nos referimos a esta labor como la función de dirección.

##### **FINANCIERO**

A través de esta función la empresa sugiere los capitales necesarios para la actividad de la empresa y realiza las inversiones necesarias, es decir, dirige las fuentes de financiación hacia los recursos para los que se destinan.

##### **TALENTO HUMANOS**

Esta función organiza y gestiona el personal de la empresa, es decir, se encarga de la clasificación, contratación, formación y motivación de los trabajadores.

##### **COMERCIALIZACIÓN**

Esta función se encarga de la compra y venta de los productos agrícolas como (el maíz y la soya) respectivamente a un precio conveniente, que está establecido por el ministerio de agricultura MAGAP, así como también se encarga de la distribución a las industrias más importantes del país, ofreciendo productos con alto estándar de calidad, permitiendo así llamar la atención del consumidor frente a la competencia.

## **4.6. DIRECCIONAMIENTO PARTE FILOSÓFICA DEL PLAN**

### **4.6.1. MISIÓN**

Somos una empresa dedicada a brindar servicios de transporte y secado así como también a la compra y venta de productos agrícolas, para de esta manera satisfacer a los pequeños agricultores y a las industrias de balanceados, por lo que nos encontramos en la zona de mucha influencia de producción agrícola.

### **4.6.2. VISIÓN**

Consolidarse como una empresa líder de esta categoría obteniendo clientes satisfechos y fabricando balanceados para todos los consumidores, así como también crear sucursales que sean reconocidas por nuestro riguroso control de calidad y una continua innovación a nivel regional como nacional.

### **4.6.3. VALORES**

**Calidad:** Calidad en cada uno de los productos agrícolas que se comercializan a las diferentes industrias, con un riguroso control de calidad y eficiencia, logrando satisfacer la necesidad de cada uno de ellos.

**Trabajo en equipo:** Impulsamos como un solo equipo al desarrollo del negocio, generando valor y comprometidos con resultados de excelencia.

**Innovación:** Es el fomento, mejoramiento y rediseño de las prácticas de trabajo, incorporación de nuevas tecnologías y demás factores que potencian la capacidad creativa de las personas para contribuir al desarrollo de la organización.

**Productividad:** Trabajamos de forma eficaz y eficiente, agregando valor en cada resultado e impactando positivamente en la sociedad, garantizando a nuestros clientes productos con una excelente calidad.

**Honestidad:** Cumplimos con nuestros deberes de forma ética, generando credibilidad dentro y fuera de nuestro negocio.

**Compromiso:** Concebimos una gestión basada en el progreso continuo, estimulando la interacción, el esfuerzo y la contribución de todos nuestros colaboradores hacia el logro de resultados.

#### **4.7. POLÍTICAS DE LA COMERCIALIZADORA INTERAGRO**

- Cumplir con obligaciones sociales del personal.
- Trabajar jornada laboral oficial, reconocer horas extras conforme disposiciones del M R L.
- Capacitaciones constantes para optimizar costos y beneficios del proceso
- Proveer materia prima de excelsa calidad a nuestros clientes.
- Otorgar crédito directo a clientes que demuestren fidelidad y cumplimiento en los compromisos adquiridos.
- Ampliar el horizonte de clientes en todo el territorio nacional.

#### **4.8. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- Indagar nuevos mercados para que la empresa tenga un mayor crecimiento a nivel nacional e internacional.

- Diseñar una planta procesadora de balaceados con un alto estándar de Calidad, para satisfacer a los pequeños granjeros de la provincia de los Ríos.
- Implementar mano de obra calificada para mejorar el proceso de comercialización de productos agrícolas y poder combatir con la competencia.
- Explorar nuevos proveedores y clientes para subir el nivel de comercialización en la empresa.

#### **4.9. ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL (FODA) DE LA COMERCIALIZADORA INTERAGRO**

Este análisis se realizó con el apoyo del personal directivo y gerencia, por medio de un taller con sus empleados para determinar las respectivas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se describen a continuación, tanto del entorno interno como del externo.

**Tabla 3. FODA Para la empresa INTERAGRO**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Entorno agro productivo</li> <li>❖ Zona de mucha influencia</li> <li>❖ Mano de obra calificada</li> <li>❖ Espacio amplio para el almacenamiento de productos</li> <li>❖ Vehículo suficiente para la distribución del producto</li> <li>❖ Clientes fijos y no fijos de la zona</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Estructura financiera</li> <li>❖ Abuso de las industrias al dilatar los pagos.</li> <li>❖ Desorganización del personal</li> <li>❖ Falta de diversificación de productos</li> <li>❖ Inexistencia de planes de publicidad y promoción</li> </ul>

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Explorar nuevos mercados nacionales e internacionales</li> <li>❖ Financiamiento por parte de la banca privada</li> <li>❖ Abastecimiento de materia prima para las industrias nacionales.</li> <li>❖ Amplia infraestructura de almacenamiento y secado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Asociaciones agrícolas constituidas</li> <li>❖ Baja producción por los agricultores.</li> <li>❖ Poco acceso a mercados internacionales.</li> <li>❖ Entrada de nuevos competidores</li> </ul>

### **MATRIZ FODA DEL FACTOR INTERNO (MEFI) DE LA EMPRESA INTERAGRO**

La matriz EFI identifica todos aquellos factores internos que generan debilidades o presentan fortalezas representativas para la empresa.

**Cuadro: 10.** MATRIZ FODA DEL FACTOR INTERNO (MEFI) DE LA EMPRESA INTERAGRO

<b>Factores internos clave</b>			
<b>Fortalezas</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso Ponderado</b>
Entorno agro productivo	0,15	4	0,60
Zona de mucha influencia	0,20	4	0,80
Mano de obra calificada	0,10	3	0,30
Espacio amplio para el almacenamiento de productos	0,20	4	0,80
Vehículo suficiente para la distribución del producto	0,10	3	0,30
Clientes fijos y no fijos de la zona	0,05	3	0,15
<b>SUBTOTAL 1</b>			<b>2,95</b>

<b>Debilidades</b>			
Estructura financiera	0,10	4	0,40
Abuso de las industrias al dilatar los pagos.	0,15	3	0,45
Desorganización del personal.	0,05	1	0,05
Inexistencia de planes de publicidad y promoción	0,05	4	0,20
Falta de diversificación de productos	0,04	3	0,12
SUBTOTAL 2			1,22
<b>TOTAL</b>	1,00		4,17

**Fuente:** Datos proporcionados por el gerente Ing. Jaime Camacho

**Elaborado por:** Autor

### **MATRIZ FODA DE LA EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (MEFE) DE LA EMPRESA INTERAGRO**

Esta matriz EFE identifica todos aquellos factores externos que generan oportunidades o presentan amenazas respectivas para la organización.

**Cuadro: 11.** MATRIZ FODA DE LA EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (MEFE) DE LA EMPRESA INTERAGRO.

<b>Factores externos clave</b>			
<b>Oportunidades</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso Ponderado</b>
Explorar nuevos mercados nacionales e internacionales	0,30	4	1,20
Financiamiento por parte de la banca privada	0,10	4	0,40
Abastecimiento de materia prima para las industrias nacionales	0,20	2	0,40
Amplia infraestructura de	0,08	3	0,24

almacenamiento y secado			
SUBTOTAL 1			<b>2,24</b>
<b>Amenazas</b>			
Asociaciones agrícolas constituidas	0,10	3	0,30
Baja producción por los agricultores.	0,10	3	0,30
Poco acceso a mercados internacionales.	0,06	4	0,24
Entrada de nuevos competidores	0,06	2	0,12
SUBTOTAL 2			<b>0,84</b>
<b>TOTAL</b>	1,00		<b>3,08</b>

**Fuente:** Datos proporcionados por el gerente Ing. Jaime Camacho

**Elaborado por:** Autor

## MATRIZ DE LOS FACTORES COMPETITIVO PARA EL ÉXITO

Cuadro 12. MATRIZ DEL FACTORES COMPETITIVO PARA EL ÉXITO

Factores Para El Éxito	Peso	AGROXVEN S.A		CHICOAGRO		INTERAGRO		AGROCASTILLO	
		Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje
Participación de mercado	0,15	5	0,75	3	0,45	4	0,60	4	0,60
Publicidad	0,10	4	0,40	1	0,10	1	0,10	1	0,10
Lealtad de los clientes	0,08	3	0,24	2	0,16	3	0,24	2	0,16
Competitividad de precios	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Posicionamiento de la marca	0,08	4	0,32	2	0,16	4	0,32	3	0,24
Calidad del servicio	0,10	4	0,40	2	0,20	3	0,30	2	0,20
Gama de productos	0,10	5	0,50	2	0,20	2	0,20	3	0,30
Gestión pos-venta	0,06	3	0,18	2	0,12	3	0,18	3	0,18
Infraestructura adecuada	0,15	5	0,75	2	0,30	4	0,60	4	0,60
Cobertura	0,08	4	0,32	2	0,16	4	0,32	4	0,32
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>4,16</b>		<b>2,15</b>		<b>3,16</b>		<b>3,00</b>

**Fuente:** Datos recopilados de la empresa AGROXVEN, CHICO AGRO, INTERAGRO Y AGROCASTILLO por sus directivos

**Elaborado**

**por:**

**Autor**

#### 4.10. FORMULACIÓN DEL DESARROLLO MATRIZ FODA (3X3)

Tabla 4. Matriz FODA (3X3)

<b>MATRIZ FODA CON SUS ESTRATEGIAS</b>		
<b>MATRIZ FODA</b>	<b>FORTALEZAS</b> 1. Entorno agro productivo. 2. Zona de mucha influencia 3. Mano de obra calificada 4. Espacio amplio para el almacenamiento de productos 5. Vehículo suficiente para la distribución del producto 6. Proveedores fijos y no fijos de la zona	<b>DEBILIDADES</b> 1. Estructura financiera 2. Abuso de las industrias al dilatar los pagos. 3. Desorganización del personal. 4. Falta de diversificación de productos 5. Inexistencia de planes de publicidad y promoción
		<b>ESTRATEGIA FO (1,2,5,3,)</b>
<b>OPORTUNIDADES</b> 1. Explorar nuevos mercados nacionales e internacionales 2. Financiamiento por parte de la banca privada 3. Abastecimiento de materia prima para las industrias nacionales.	Realizar una investigación de mercado y aprovechar el entorno de producción agrícola y vehículos suficientes para la transportación de la materia prima	Rediseño de una página en internet presentando promociones, e incentivos, que nos permita ser reconocidos por mercados nacionales e internacionales, de igual forma adquirir préstamos y permitir mejorar el proceso de comercialización.

	<b>ESTRATEGIA FA (6,3,4,1)</b>	<b>ESTRATEGIA DA (3, 4,3.)</b>
<b>AMENAZAS</b>		
1. Asociaciones agrícolas constituidas	Atraer proveedores fijos para contrarrestar con las asociaciones agrícolas	Diseñar estrategias para una reorganización dentro de la empresa y
2. Baja producción por los agricultores.	proporcionando mano de obra calificada y un amplio espacio de almacenamiento	tener la iniciativa de comercializar varios productos, para satisfacer a los mercados nacionales e internacionales
3. Poco acceso a mercados internacionales.		
4. Entrada de nuevos competidores		

### **ESTRATEGIA (FO)**

Realizar una investigación de mercado y aprovechar el entorno de producción agrícola y vehículos suficientes para la transportación de la materia prima.

#### **Objetivos**

- Mejorar la comercialización de productos agrícolas a nuevos mercados nacionales.
- Diseñar estrategias de comercialización que permita crecer a nivel nacional e internacional.

#### **Metas**

- Comprar maíz y soya con un alto estándar de calidad para satisfacer a las industrias nacionales e internacionales.

- Analizar las estrategias establecidas a un 100% para tener una buena acogida en el mercado competitivo.

### **ESTRATEGIA (DO)**

Rediseño de una página en internet presentando promociones, e incentivos, que nos permita ser reconocidos por mercados nacionales e internacionales, de igual forma adquirir préstamos y permitir mejorar el proceso de comercialización.

#### **Objetivos**

- Proponer lanzamiento de una campaña publicitaria en distintos medios de comunicación
- Establecer un préstamo para incrementar la comercialización de productos agrícolas

#### **Metas**

- Lanzar propagandas publicitarias en internet y televisión, para ser visualizado por los proveedores y clientes.
- Invertir el préstamo en la compra del producto y maquinaria actualizada.

### **ESTRATEGIA (FA)**

Atraer proveedores fijos para contrarrestar con las asociaciones agrícolas proporcionando mano de obra calificada y un amplio espacio de almacenamiento

#### **Objetivos**

- Brindar cursos de capacitación y conferencias implementando tecnología y proporcionando incentivos.

- Capacitar al personal e Innovar los equipos de trabajos para incrementar el volumen de almacenamiento de los productos.

### **Metas**

- Capacitar a un 50% de los proveedores en materia de producción agrícola para que tengan conocimientos avanzadas.
- Lograr que un 100% de los empleados capacitados se adapten a los nuevos equipos de trabajos para así obtener diferencia frete a la competencia.

### **ESTRATEGIA (DA)**

Diseñar estrategias para una reorganización dentro de la empresa y tener la iniciativa de comercializar varios productos, para satisfacer a los mercados nacionales e internacionales.

### **Objetivos**

- Aplicar nuevas estrategias para la reorganización en los canales de comercialización y comercializar varios productos a distintos mercados.
- Comercializar productos con un alto estándar de calidad y tener una buena acogida por los mercados nacionales e internacionales.

### **Metas**

- Logar que las nuevas estrategias permita conocer un nuevo canal de comercialización.
- Lograr posicionar en los mercados nacionales e internacionales.

#### 4.11. ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA

##### 4.11.1. FUNCIÓN ADMINISTRATIVA

Tabla 5. Proyecto para la función administrativa

PROGRAMA	PROYECTO/ ACTIVIDAD	Estimación Presupuesto del Plan			TOTAL
		2015	2016	2017	
Capacitación	P <sub>1</sub> proyecto para fortalecer la productividad y calidad del trabajo	\$1500	\$2000	\$2500	<b>6000</b>
		12 p	20 p	25 p	<b>57 p</b>
Actividad	P <sub>2</sub> proyecto para vinculación con los agricultores sobre producción agrícola	\$800	\$1500	\$2000	<b>4300</b>
		50 p	85 p	120 p	<b>255 p</b>
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>\$2300</b>	<b>\$3500</b>	<b>\$4500</b>	<b>\$10300</b>

**Análisis:** en el año 2015 se capacitarán 62 personas con \$2300; en el 2016, 105 personas con \$3500; y en 2017, 145 personas con \$4500 entre empleados y clientes de la empresa.

#### Objetivos del proyecto

- Contratar a los capacitadores para que imparta sus conocimientos tanto a los empleados como clientes en los transcurso de los años

- Establecer cuantas semanas durara el curso

2015	
Trimestral	Trimestral
\$1500	\$800
12 p	50 p

2016	
Trimestral	trimestral
\$2000	\$1500
20 p	85 p

2017	
Trimestral	trimestral
\$2500	\$2000
25 p	120 p

#### 4.11.2. FUNCIÓN FINANCIERO

Tabla 6. Proyecto para la función financiera

PROGRAMA	PROYECTO/ ACTIVIDAD	Estimación Presupuesto del Plan			TOTAL
		2015	2016	2017	
Prestamos	P <sub>1</sub> Solicitar préstamos a una entidad financiera	\$10000	\$25000	\$40000	<b>75000</b>
		6 meses	6 meses	12 meses	<b>24 mes.</b>
Inversión	P <sub>2</sub> Un proyecto de inversión en maquinarias	\$18000	\$35000	\$80000	<b>133000</b>
		1 M	2 M	4 M	<b>7 M</b>
<b>TOTAL</b>		<b>\$28000</b>	<b>\$60000</b>	<b>\$120000</b>	<b>\$208000</b>

**Análisis:** en el año 2015 se solicitara un préstamo y será cancelado en 6 meses; y se adquiere una maquinaria con un \$28000; en el 2016 se solicitara un préstamo y será cancelado en 6 meses; y se adquiere 2 maquinarias con un \$60000; y en 2017 se solicitara un préstamo y será cancelado en 12 meses; y se adquiere 4 maquinarias con un \$120000

**Objetivos del proyecto**

- Aplicar el financiamiento en todos los departamentos de la empresa
- Realizar una inversión con el fin de adquirir las maquinarias necesarias para la empresa.

2015	
Semestral	Semestral
\$10000	\$18000
1 p	1 M

2016	
Semestral	Semestral
\$25000	\$35000
2 p	2 M

2017	
Semestral	Semestral
\$40000	\$80000
2p	4 M

**4.11.3. FUNCIÓN TALENTO HUMANOS**

**Tabla 7. Proyecto para la función de talento humano**

PROGRAMA	PROYECTO/ ACTIVIDAD	Estimación Presupuesto del Plan			TOTAL
		2015	2016	2017	
Reclutamiento	P <sub>1</sub> actividad para selección y	\$2000	\$3500	\$5000	10500

	contratación del personal	5 p	10 p	22 p	37 p
<b>Capacitación</b>	<b>P<sub>2</sub> capacitación para el personal del departamento de talento humano</b>	\$280	\$300	\$500	<b>1080</b>
		2 meses	2 meses	4 meses	<b>8 meses</b>
<b>TOTAL</b>		<b>\$2280</b>	<b>\$3800</b>	<b>\$5500</b>	<b>\$11580</b>

**Análisis:** en año 2015 el personal contratado será 5 p y 2 meses de capacitación con un \$ 2280; en el 2016 el personal contratado será 10 p y 2 meses de capacitación con un \$ 3800; y en 2017 el personal contratado será 22 p y 4 meses de capacitación con un \$ 5500 y de esta manera se llevara a cabo el reclutamiento y contratación.

#### **Objetivos del proyecto**

- seleccionar al personal idóneo con características esenciales que requiera la empresa
- Dar asesoría constante al empleado por parte del personal de recursos humanos de la empresa

<b>2015</b>	
Semestral	Bimestral
\$2000	\$280
5 p	2 p

<b>2016</b>	
Semestral	Bimestral
\$3500	\$300
10 p	2 p

<b>2017</b>	
Semestral	Bimestral

\$5000	\$500
22 p	4 p

#### 4.11.4. FUNCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN

Tabla 8. Proyecto para la función de comercialización

PROGRAMA	PROYECTO/ ACTIVIDAD	Estimación Presupuesto del Plan			TOTAL
		2015	2016	2017	
Distribución	P <sub>1</sub> proyecto de acción en los canales de distribución del producto (maíz y soya)	\$1500	\$3000	\$3500	<b>8000</b>
		2 p	2 p	4 p	<b>8 p</b>
Publicidad	P <sub>2</sub> actividades para establecer campañas publicitarias como (en internet, vallas publicitaria entre otros)	\$2000	\$3500	\$5000	<b>10500</b>
		6 meses	6 meses	6 meses	<b>18 meses</b>
		4 P	6 P	10 P	<b>20 P</b>
<b>TOTAL</b>		<b>\$3500</b>	<b>\$6500</b>	<b>\$8500</b>	<b>\$18500</b>

**Análisis:** en año 2015 se realizarán 6 proyectos entre canales de distribución y campañas publicitarias cada seis meses con un \$3500; en el 2016 se realizarán 8 proyectos entre canales de distribución y campañas publicitarias cada seis meses con un \$6500; y en 2017 se realizarán 14 proyectos entre canales de distribución y campañas publicitarias cada seis meses con un \$8500

## Objetivos del proyecto

- Efectuar el proyecto de acción del canal distribución y explorar nuevos segmentos de mercados
- Establecer alianzas estratégicas con empresas publicitarias.

2015	
Semestral	Semestral
\$1500	\$2000
2 p	4 p

2016	
Semestral	Semestral
\$3000	\$3500
2 p	6 p

2017	
Semestral	Semestral
\$3500	\$5000
4 p	10 p

### 4.11.5. PRESUPUESTO TOTALIZADO

Tabla 9. Total de presupuesto para cada proyecto

Funciones	Estimación presupuesto del plan			Presupuesto total del plan por funciones
	2015	2016	2017	
<b>Función administrativa</b>	<b>\$2300</b>	<b>\$3500</b>	<b>\$4500</b>	<b>\$10300</b>
<b>Función financiera</b>	<b>\$28000</b>	<b>\$60000</b>	<b>\$120000</b>	<b>\$208000</b>
<b>Función de talento humanos</b>	<b>\$2280</b>	<b>\$3800</b>	<b>\$5500</b>	<b>\$11580</b>

<b>Función de comercialización</b>	<b>\$3500</b>	<b>\$6500</b>	<b>\$8500</b>	<b>\$18500</b>
	<b>Total presupuesto estimado : periodo 2015-2017</b>			<b>\$248380</b>

**Análisis:** Cuadro del presupuesto final del Plan Estratégico de acuerdo con las funciones que se desean realizar, el cual para llevarlo a cabo cuesta \$248380; en el transcurso de los años 2015 hasta el 2017.

#### 4.11.6. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Tabla 10. Seguimiento y evaluación función administrativa

FUNCIÓN ADMINISTRATIVA			
INDICADORES	2015	2016	2017
P <sub>1</sub>	21,05%	35,09%	43,86%
P <sub>2</sub>	7,84%	33,33%	47,06%

FUNCION ADMINISTRATIVA		
2015	2016	2017
<p>P<sub>1</sub>. Personas capacitadas</p> <p><b>Razón de eficiencia</b> = <math>\frac{12}{57} \times 100 =</math> 21,05%</p> <p>P<sub>2</sub>. Personas capacitadas</p> <p><b>Razón de eficiencia</b> = <math>\frac{20}{255} \times 100 =</math> 7,84%</p>	<p>P<sub>1</sub>. Personas capacitadas</p> <p><b>Razón de eficiencia</b> = <math>\frac{20}{57} \times 100 =</math> 35,09%</p> <p>P<sub>2</sub>. Personas capacitadas</p> <p><b>Razón de eficiencia</b> = <math>\frac{85}{255} \times 100 =</math> 33,33%</p>	<p>P<sub>1</sub>. Personas capacitadas</p> <p><b>Razón de eficiencia</b> = <math>\frac{25}{57} \times 100 =</math> 43,86%</p> <p>P<sub>2</sub>. Personas capacitadas</p> <p><b>Razón de eficiencia</b> = <math>\frac{120}{255} \times 100 =</math> 47,06%</p>

**Tabla 11. Seguimiento y evaluación de la función financiera**

<b>FUNCION FINANCIERO</b>			
<b>INDICADORES</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>P<sub>1</sub></b>	13,33%	33,33%	53,33%
<b>P<sub>2</sub></b>	13,53%	26,32%	60,15%

<b>FUNCION FINANCIERA</b>		
<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<p><b>P<sub>1</sub>. Prestamos</b></p> <p><b>Razón de eficiencia</b> = <math>\frac{10000}{75000} \times 100 =</math> 13,33%</p> <p><b>P<sub>2</sub>. Inversión en Maquinaria</b></p> <p><b>Razón de eficiencia</b> = <math>\frac{18000}{133000} \times</math> 100 = 13,53%</p>	<p><b>P<sub>1</sub>. Prestamos</b></p> <p><b>Razón de eficiencia</b> = <math>\frac{25000}{75000} \times 100 =</math> 33,33%</p> <p><b>P<sub>2</sub>. Inversión en Maquinaria</b></p> <p><b>Razón de eficiencia</b> = <math>\frac{35000}{133000} \times</math> 100 = 26,32%</p>	<p><b>P<sub>1</sub>. Prestamos</b></p> <p><b>Razón de eficiencia</b> = <math>\frac{40000}{75000} \times 100 =</math> 53,33%</p> <p><b>P<sub>2</sub>. Inversión en Maquinaria</b></p> <p><b>Razón de eficiencia</b> = <math>\frac{80000}{133000} \times 100 =</math> 60,15%</p>

**Tabla 12. Seguimiento y evaluación de la función de talento humano**

<b>FUNCIÓN DE TALENTO HUMANOS</b>			
<b>INDICADORES</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>P<sub>1</sub></b>	13,51%	27,03%	59,46%
<b>P<sub>2</sub></b>	25,93%	27,78%	46,30%

<b>FUNCION DE TALENTO HUMANO</b>		
<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<p><b>P<sub>1</sub>. Personas seleccionadas</b></p> <p><b>Razón de eficiencia</b> = <math>\frac{5}{37} \times 100 =</math> 13,51%</p> <p><b>P<sub>2</sub>. Personas capacitadas</b></p> <p><b>Razón de eficiencia</b> = <math>\frac{280}{1080} \times 100 =</math> 25,93%</p>	<p><b>P<sub>1</sub>. Personas seleccionadas</b></p> <p><b>Razón de eficiencia</b> = <math>\frac{10}{37} \times 100 =</math> 27,03%</p> <p><b>P<sub>2</sub>. Personas capacitadas</b></p> <p><b>Razón de eficiencia</b> = <math>\frac{300}{1080} \times 100 =</math> 27,78%</p>	<p><b>P<sub>1</sub>. Personas seleccionadas</b></p> <p><b>Razón de eficiencia</b> = <math>\frac{22}{37} \times 100 =</math> 59,46%</p> <p><b>P<sub>2</sub>. Personas capacitadas</b></p> <p><b>Razón de eficiencia</b> = <math>\frac{500}{1080} \times 100 =</math> 46,30%</p>

**Tabla 13. Seguimiento y evaluación de la función de comercialización**

<b>FUNCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN</b>			
<b>INDICADORES</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>P<sub>1</sub></b>	18,75%	37,5%	43,75%
<b>P<sub>2</sub></b>	20%	30%	50%

<b>FUNCION COMERCIALIZACION</b>		
<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<p><b>P<sub>1</sub>. Proyecto de distribución</b></p> <p><b>Razón de eficiencia</b> = <math>\frac{1500}{8000} \times 100 =</math> 18,75%</p> <p><b>P<sub>2</sub>. Línea de Publicidad</b></p> <p><b>Razón de eficiencia</b> = <math>\frac{4}{20} \times 100 =</math> 20%</p>	<p><b>P<sub>1</sub>. Proyecto de distribución</b></p> <p><b>Razón de eficiencia</b> = <math>\frac{3000}{8000} \times 100 =</math> 37,5%</p> <p><b>P<sub>2</sub>. Línea de Publicidad</b></p> <p><b>Razón de eficiencia</b> = <math>\frac{6}{20} \times 100 =</math> 30%</p>	<p><b>P<sub>1</sub>. Proyecto de distribución</b></p> <p><b>Razón de eficiencia</b> = <math>\frac{3500}{8000} \times 100 =</math> 43,75%</p> <p><b>P<sub>2</sub>. Línea de Publicidad</b></p> <p><b>Razón de eficiencia</b> = <math>\frac{10}{20} \times 100 =</math> 50%</p>

#### 4.11.7. Plan de acción

##### 4.11.7.1. Plan operativo anual

El objetivo principal es proporcionar al personal directivo y operativo de la comercializadora INTERAGRO una herramienta que facilite la ejecución de estrategias en el área administrativa, financiera, recursos humanos y de comercialización, Partiendo de un conjunto de supuestos, se plantean acciones a corto y largo plazo, detallando los responsables de realizar estas actividades.

##### 4.11.7.2. Área administrativa- financiera

**Objetivo.** Fortalecer el área administrativa y financiera de la comercializadora INTERAGRO mediante la negociación de créditos, plan de mejora en recuperación de cuentas por cobrar, acuerdos con industrias procesadoras de balanceados y capacitación a empleados y directivas como apoya a la actividad empresarial.

**Tabla 14. Plan de acción del área administrativa- financiera**

Acción estratégica	Supuesto	Plan de acción		Responsable
		Corto plazo	Largo plazo	
<b>Adquisición de un crédito bancario</b>	Insuficiencia de capital de trabajo para operaciones comerciales	Solicitar un crédito bancario	Contar con el capital de trabajo necesario para comprar productos	Gerente general y Jefe administrativo
<b>Crear silos para almacenamiento</b>	No cuenta con silos de almacenamiento	Establecer silos de almacenamientos	Guardar productos suficientes para	Jefe administrativo

			satisfacer a las industrias	
<b>Abastecer con materia prima (maíz y soya)</b>	Insuficiencia de productos agrícolas	Establecer acuerdos con proveedores mayoristas	Almacenar productos en acilos para para ser procesadas	Jefe administrativo
<b>Organización de nuevas juntas para el seguimiento a las actividades</b>	El personal administrativo como empleados se encuentran desintegrados	Reorganizar al personal para que de un buen seguimiento a las actividades comerciales	Contar con un personal trabajando en equipo y apoyando a la gerencia	Gerente general y jefe administrativo
<b>Fortalecimiento de la lealtad de los clientes y proveedores</b>	Falta de lealtad a la empresa por parte de los proveedores y clientes	Brindar un excelente servicio, atención, precio justo y competitivos	Contar con proveedores y clientes leales y satisfechos de la empresa	Gerente general y personal administrativo

#### 4.11.7.3. Área de talento humano y publicidad

**Objetivo.** Elevar el rendimiento del proceso de reclutamiento seleccionando personal calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa así como también establecer programas publicitarios en lugares estratégicos.

**Tabla 15. Plan de acción del área de talento humano y publicidad**

Acción estratégica	Supuesto	Plan de acción		Responsable
		Corto plazo	Largo plazo	
<b>Cursos de reclutamiento y capacitación del personal</b>	Falta de capacitadores sobre el desarrollo de las actividades comerciales	Fortalecer mediante el plan de capacitaciones sobre temáticas de comercialización, mercadeo, liderazgo, manejo de cultivos entre otros de interés para los empleados y proveedores.	Programar conferencias charlas con los empleados y proveedores y trabajar en equipo	Jefe de recursos humanos y administrativo
<b>Plan de publicidad</b>	Escases de un plan publicitario que	Elaborar franjas publicitarias, cuñas radiales,	Poner en marcha el plan de publicidad	Gerente general y personal administrativo

	proporcione información de la existencia de la empresa	página en internet, vallas publicitarias en lugares estratégicos de la ciudad y la provincia	en internet y de esta manera posicionar la marca en el mercado competitivo	
--	--	--	--	--

#### 4.11.7.4. Área de comercialización

**Objetivo.** Establecer acciones en forma técnica encaminadas a potencializar los procesos de comercialización mediante la demanda de los productos agrícolas.

**Tabla 16. Plan de acción del área de comercialización**

Acción estratégica	Supuesto	Plan de acción		Responsable
		Corto plazo	Largo plazo	
<b>Investigación de nuevos segmentos de mercado</b>	Insuficiente investigación de mercado que permita visualizar a la competencia	Identificar la demanda de clientes actuales y potenciales	Establecer investigación para encontrar nuevos segmentos de mercados a nivel nacional e internacional	Gerente general

<b>Desarrollo de nuevos canales de comercialización</b>	Carencia de clientes que ofrezcan mejores precios y beneficios	Contactar nuevos clientes y proveedores satisfechos	Mejorar los precios a proveedores por sus productos y comercializar productos con un alto estándar de calidad a nuestros clientes.	Gerente general y financiero
<b>Diversificación de líneas de productos</b>	No existe variedad de productos en la empresa	Incorporar gradualmente algunos productos agrícolas que son más demandados por los clientes	Contar con todos los productos demandados por los clientes si como también abastecer de productos agrícolas para ser procesados y distribuidos	Jefe administrativo y gerente general

#### 4.12. Conclusiones del plan estratégico para la empresa INTERAGRO

De acuerdo con el plan estratégico que se ha realizado se concluyó que:

La empresa INTERAGRO no contaba con un plan estratégico por esta razón le servirá de mucho la elaboración de este plan, ya que se pudo identificar la macro y micro localización permitiendo así desarrollar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas mediante un análisis FODA, para tomar una mejor decisión en los procesos de comercialización tanto internos como externos.

Para año 2015 la preparación del presupuesto del plan será de \$ 33800; para el año 2016 \$ 73800; para el 2017 \$ 138500, todo esto es la proyección de la función administrativa, financiera, de recursos humanos y comercialización de la empresa INTERAGRO, dando un presupuesto total estimado en el periodo del 2015-2017 con un valor de 248.380.

La planificación estratégica es fundamental dentro de una empresa por que organiza y esquematiza los objetivos y metas a alcanzar en un corto y largo plazo, así como también permite llevar en claro la misión, visión y objetivos de una manera exitosa, permitiendo de esta manera tomar decisiones que contribuyan a descubrir nuevos mercados y clientes potenciales.

#### **4.13. DISCUSIÓN SOBRE EL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA INTERAGRO DEL CANTÓN VENTANAS PERIODO 2015-2017.**

Plan estratégico es uno de los aspectos que demuestra que nuestra organización posee ese deseo de planificar, de crecer, de marcar las pautas de la evolución de la organización, también es un documento que sintetiza a nivel económico, financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa **(Martinez & Milla, 2012)**

El plan estratégico es de gran importancia para toda empresa, ya que les ayuda a plasmar la dirección de las organizaciones por parte de sus directivos para una adecuada toma decisiones acorde con sus objetivos establecidos,

esto también facilita la información datos relevantes, reales y actualizados de la empresa INTERAGRO, mediante la formulación de planes y programas para lograr el crecimiento de la organización referente a los procesos de comercialización de productos agrícolas.

El proceso de comercialización es la realización de actividades comerciales que dirigen el flujo de mercancías y servicios del productor al consumidor o usuario, a fin de satisfacer al máximo a estos y lograr los objetivos de la empresa. **(Vergara, 2012)**

El proceso de la comercialización en la empresa INTERAGRO se encuentra con una desorganización constante, debido a que no cuenta con un proceso eficiente a la hora de la entrega de la mercadería, por esto se plantea la ejecución de un nuevo canal de distribución la misma que es el canal de bienes de consumo por lo que se entrega directamente al consumidor final.

#### **4.14. Afirmación de la Hipótesis**

Al dar por terminado todas las etapas de este plan, se puede afirmar que la hipótesis planteada resulto verdadera por lo que no tiene un direccionamiento bien por tal razón el plan estratégico mejorara los procesos de comercialización de los productos agrícolas en la empresa INTERAGRO del Cantón Ventanas, lo cual contribuirá de manera favorable en la correcta toma de decisiones y a la hora de realizar las actividades o transacciones comerciales.

**CAPÍTULO V**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 5.1. CONCLUSIONES

De acuerdo con el análisis e interpretación sobre los resultados obtenidos en base a los objetivos se llegó a las siguientes conclusiones:

- La empresa INTERAGRO, no cuenta con un plan estratégico ya que es una herramienta fundamental para el desarrollo integral, que define cual es la dirección y los objetivos a seguir y tomar una adecuada decisión, también vale recalcar que una de las deficiencias que tiene la empresa INTERAGRO, es la desorganización en el almacenamiento de los productos agrícolas, por falta de silos, lo que conlleva a la baja comercialización en los periodos de invierno.
- El direccionamiento planteado en esta investigación pretende conocer nuevos mercados, diseñando estrategias de distribución y estableciendo campañas publicitarias en internet y vallas visuales, los mismos que manejados adecuadamente se convertirán es estrategias claves para el éxito de la empresa.
- La empresa INTERAGRO no cuenta con plan de acción lo cual es la base fundamental para diseñar estrategias a corto y largo plazo en cada uno de los departamentos, fortaleciendo así a la organización de manera favorable a través de créditos a las instituciones bancarias permitiendo incrementar la comercialización de los productos agrícolas.

## 5.2. RECOMENDACIONES

De acuerdo con las conclusiones el objetivo principal de plan estratégico es definir el direccionamiento de la empresa.

- La empresa INTERAGRO, aplique este plan estratégico ya que es una herramienta fundamental en el direccionamiento de todos sus actividades, y de esta manera lograr tomar decisiones eficientes y cumplir con los objetivos estratégicos permitiendo incrementar la comercialización de los productos agrícolas debido al entorno agro productivo y diseñando silos de almacenamientos y potencializar la organización.
- La alta gerencia tanga en claro el direccionamiento planteado y logre posicionarse en nuevos mercados, estableciendo estrategias de distribución y lanzando campañas publicitarias en distintos medios de comunicación, los mismos que manejadas adecuadamente se convertirán en factores claves para el éxito de la empresa.
- La empresa INTERAGRO saque provecho del plan de acción en la cual se han diseñado estrategias a corto y largo plazo, las mimas que se demuestran en cada uno de los departamentos como créditos a instituciones bancarias, permitiendo fortalecer la comercialización de los productos agrícolas y por consiguiente incrementar las utilidades en la empresa.

**CAPÍTULO VI**  
**BIBLIOGRAFÍA**

## 6.1. LITERATURA CITADA

- Amaya, A. J. (2010). Toma de deicione gerenciales. Bogotá: Ecoe. ediciones .
- Baena, G. V., & Moreno, Z. F. (2010). Instrumentos del marketing. barcelona: uoc.
- Chiavenato, I. (2009). Administracion proceso administrativo. Santa Fe: McGran-Hill interamericana.
- Diez de Castro, E. (2004). Distribucion comercial. España: Mcgrawhill.
- Escribano, R. G., Alcaraz, C. J., & Fuentes, M. (2014). Politicas de marketing. madrid: paraninfo, s.a.
- Fernandez, L. A. (2012). Concepto de estrategia empresarial. madrid: OEI.
- Garcia, A. E. (2013). Estrategias Empresariales. Bogotá: bilineata.
- Herrero, O. J. (2013). 5 temas de marketing integral tecnico-empresarial. madrid: días de santos , s.a.
- LLamas, A. C. (2009). Marketing y Gestion de la calidad turistica. madrid: Liber Factory.
- Lopéz, B., Machuca, M., & Viscarri, J. (2010). Los pilares del marketing. barcelona: UPC.
- Martinez, D., & Milla, G. A. (2012). Elaboracion del plan estrategico y su implantacion a traves del cuadro de mando integral. madrid: Diaz de santos, S.A.
- Medina, H. U., & Correa, R. (2009). Como evaluar un proyecto empresarial. madrid: Diaz de Santos.

- Moody, P. E. (2010). Toma de decisiones gerenciales. Mexico: McGraw-Hill interamerica.
- Munuera, A. J., & Rodriguez, E. A. (2012). Estrategias de marketing. madrid: ESIC.
- Navajo, G. P. (2009). Planificacion estrategica en organizaciones no lucrativas. madrid: NARCEA, S.A.
- Perez, A. F. (2013). Comercializacion de productos y servicios en pequeños negocios o microempresas. españa: CEP S.L.
- Rio, B. R. (2012). Herramientas para la toma de decisiones empresariales estrategicas. madrid: EAE.
- Rivera, c. J., & Lopez, R. M. (2012). Direccion de marketing; fundamentos y aplicaciones. Mdrid: ESIC EDITORIAL.
- Sainz de Vicuña, A. ,. (2012). El plan estrategico en la practica (3 ed.). madrid: ESIC.
- Solanas, G. I., & Sabaté, L. J. (2008). Direccion de cuentas, gestion y planificacion de cuentas en publicidad. barcelona: UOC.
- Vergara, C. N. (2012). Marketing y comercializacion internacional. Bogotá: Ecoe. Ediciones.
- Zambrano, B. A. (2007). Planificacion estrategica, presupuesto y control de la gestion publica. Caracas: UCAB.
- Zanchez, H., Flores, A., & Martin, M. M. (2011). Metodos e indicadores para la evaluacion de los servicios de salud. Barcelona: Universidad Autonoma de Barcelona.

## **LINKOGRAFIA**

## Trabajos citados

**Alimentaria, c. p. (02 de 12 de 2012).** documento pdf. Recuperado el 25 de 03 de 2015, de Proyecto de ley organico de comercializacion y abastecimiento alimentario: <http://www.soberaniaalimentaria.gob.ec/wp-content/uploads/2013/01/PROYECTO-DE-LEY-DE-COMERCIALIZACION-Y-ABASTECIMIENTO-AGROPECUARIO-FINAL.pdf>

**Secretaria de, c. (30 de 12 de 2013).** Unidad de comercializacion. Recuperado el 02 de 04 de 2015, de Ministerio de Agricultura, ganaderia, acuicultura y pesca: <http://www.agricultura.gob.ec/subsecretaria-de-comercializacion/>

**Coloma Hurel, J. (15 de 06 de 2013).** Documento pdf. Recuperado el 03 de 04 de 2015, de Politicas de Almacenamiento de Alimentos en el Ecuador: [http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2013/06/Pol%C3%ADticas-de-Almacenamiento-de-Alimentos-en-Ecuador\\_Jos%C3%A9-Luis-Coloma.pdf](http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2013/06/Pol%C3%ADticas-de-Almacenamiento-de-Alimentos-en-Ecuador_Jos%C3%A9-Luis-Coloma.pdf)

# ANEXOS

**Anexo 1.**

**Matriz de sistematización de la problematización**

CAUSA	EFFECTOS	PRONOSTICO	CONTROL DEL PRONOSTICO	PROBLEMATIZACIÓN	SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA
Falta de un plan estratégico	Planificación no alcanzada	Falta de un buen direccionamiento por parte del gerente de la comercializadora INTERAGRO, el cual no le permite tener un incremento en la comercialización de productos agrícolas y también no cuenta con una página en internet por lo cual es un medio de comunicación e información para los industrias y mercados nacionales e internacionales	Dar a conocer la creación de un plan estratégico bien formulado, en la cual se encuentra el FODA siendo esto el estudio de toda la organización, para incrementar la comercialización de productos agrícolas hacia los mercados nacionales e internacionales y también permite establecer campañas publicitarias por medio del internet como una estrategia de	¿De qué manera la creación de un plan estratégico contribuirá al mejoramiento de los procesos de comercialización de productos agrícolas de la empresa INTERAGRO del cantón ventanas, frente a la toma de decisiones?	¿En qué situación económica se encuentra la macro y micro comercialización actualmente en la comercializadora INTERAGRO, y como incide en la toma de decisiones?
no cuenta con una misión	Direccionamiento no claro				
No tiene una visión construida	Prioridad en la comercialización de los productos				
Industrias insuficientes	Poca comercialización				
Compra de productos agrícolas bajos	Ingresos no beneficiosos				
Precios del productos alterados	Poco ingresos de productos agrícolas por los agricultores				
Vehículos en exceso	Perdidas económicas				
Capacitación escasas de choferes	Poco conocimiento por los choferes				

Falta de control computarizado para el personal	Personal no registrado		segmentación del mercado competitivo.		agrícolas?
Comercialización insuficiente	No permite exportar				¿De qué forma un plan de acción le permitiría potencializar los procesos de comercialización de los productos agrícolas en la empresa INTERAGRO?
Escases de publicidad	No reconocida por los pequeños agricultores				
No cuenta con una página en internet	No reconocidas por las industrias nacionales e internacionales				

### Anexo 3. Preguntas de encuestas para los proveedores de la empresa INTERAGRO

#### PREGUNTAS PARA LOS PROVEEDORES DE LA EMPRESA

Las presentes interrogantes se la realizan con el propósito de elaborar un plan estratégico para la comercializadora INTERAGRO

1. ¿Qué tiempo lleva vendiendo sus productos a INTERAGRO?

De 1 a 2 años	<input type="checkbox"/>
De 2 a 4 años	<input type="checkbox"/>
De 4 a 5 años	<input type="checkbox"/>
De 5 en adelante	<input type="checkbox"/>

2. ¿Recibe algún incentivo por parte de la empresa por sus ventas?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

3. ¿Cuántos quintales de maíz o soya vende cada año a la empresa INTERAGRO?

100-200 qq	<input type="checkbox"/>	300-400 qq	<input type="checkbox"/>	500-600 qq	<input type="checkbox"/>	600-1000 qq	<input type="checkbox"/>
------------	--------------------------	------------	--------------------------	------------	--------------------------	-------------	--------------------------

4. ¿Qué clase de productos agrícolas vende a la empresa INTERAGRO?

Maíz	<input type="checkbox"/>	Soya	<input type="checkbox"/>
------	--------------------------	------	--------------------------

5. ¿Ha acudido usted a alguna conferencia o capacitación impartida por parte de la empresa INTERAGRO?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

6. ¿Cómo califica usd. El servicio brindado por parte de la empresa?

Buena	<input type="checkbox"/>	Mala	<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>
-------	--------------------------	------	--------------------------	---------	--------------------------

7. ¿Estaría dispuesto a recibir capacitación sobre producción agrícola por parte de la empresa?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

8. ¿Cuál es la razón por que usted vende su producto a la empresa INTERAGRO?

Deuda	<input type="checkbox"/>
Crédito de insumos agrícolas	<input type="checkbox"/>
Mejor precio	<input type="checkbox"/>
Facilidad de transportación	<input type="checkbox"/>

9. ¿El capital con el que usd. Financia la producción de los productos agrícolas es?

➤ Propios	<input type="checkbox"/>
➤ Bancos	<input type="checkbox"/>
➤ Cooperativas	<input type="checkbox"/>
➤ Casa comerciales	<input type="checkbox"/>

**Anexo 4.** Entrevista al ing. Jaime Camacho D. gerente de la empresa INTERAGRO del cantón ventanas

### **PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA**

Las presentes interrogantes se la realizan con el propósito de elaborar un plan estratégico para la comercializadora INTERAGRO.

1. ¿Su empresa cuenta con un plan estratégico?

**NO.**

2. ¿Cuáles cree usted que serían los beneficios al implantar un plan estratégico en su empresa?

**Optimización de procesos y reducción de costos operativos.  
Incremento en la participación del mercado.**

3. ¿Cuáles son los clientes al que más lo comercializan sus productos agrícolas? Mencione.

- ❖ **UNICOL S.A.GISIS S.A**
- ❖ **AVICOLA SAN ISIDRO S.A**
- ❖ **BIOALIMENTAR S.A**
- ❖ **PRONACAS.A**

4. ¿Qué tipo de medio de comunicación utiliza para establecer la comercialización con sus clientes? Mencione

- ❖ **CORREO ELECTRONICO**
- ❖ **TELEFONO, CONVENCIONAL Y CELULAR.**
- ❖ **REDES SOCIALES.**

5. ¿Cuál es el combustible que utiliza para secar su producto?

**G L P - (PLAN AGROGAS)**

6. Estaría usted en capacidad de conocer mercados internacionales

**Si por lo témenos productos agrícolas de una excelente calidad**

7. Cree usted que con la formulación de un nuevo canal de distribución se lograría mejorar la comercialización

**Si por lo que tendríamos más facilidad de llegar a los mercados de consumo de una forma eficiente**

8. Ha diseñado usted un plan de acción de las estrategias a seguir en un corto plazo y en un largo plazo en la empresa.

**NO**

9. ¿Cuál son los procesos que se realiza al momento de seleccionar al personal para desempeñar en su empresa?

Los procesos serian acorde con las políticas de la empresa siendo estas:

- ❖ **Conocimiento.**
- ❖ **Referencias.**
- ❖ **Experiencia.**

10. ¿Considera usted que existe un adecuado proceso de comercialización por parte de sus clientes?

**No.**

**Anexo 5.** Entrevista al ing. Diana Solórzano en cargada de las compras de la industria UNICOL S.A.

## **PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA INTERAGRO**

Las presentes interrogantes se la realizan con el propósito de elaborar un plan estratégico para la comercializadora INTERAGRO.

1. **Esta usted satisfecho con la materia prima proporcionado por la empresa INTERAGRO en lo referente a la: calidad, precio, peso, y tiempo de envió.**

Si estoy conforme porque nos facilita con la transportación en un tiempo establecido y enviando productos con un alto estándar de calidad con un peso y precio justo.

**2. Como son enviados la materia prima por parte de la empresa INTERAGRO respecto a la calidad del producto o servicio brindado.**

Los productos enviados por la empresa si cumple con los altos estándar de calidad teniendo un 1% de impureza y una buen transportación.

**3. ¿Qué tipo de medio de comunicación utiliza para establecer la comercialización con sus clientes y proveedores? Mencione**

Por correos electrónicos

En persona

Teléfonos convencionales y celulares

**4. Aplica usted algún canal de distribución en el proceso de comercialización para una adecuada adquisición del producto.**

Si aplicamos algunos canales como el canal de bienes de consumo lo cual este canal nos permite entregar directamente al consumidor final así como también el canal industrial en donde se proporciona a los mayoristas.

**5. Cuáles son los procesos de comercialización que se realiza con la empresa INTERAGRO, para satisfacer sus necesidades.**

Distribución inmediata

Comunicación respecto a su calidad

Precio justo

**6. Tiene la empresa una política de calidad, ambiental y Cómo se transmite esta política dentro de la organización?**

Si y se trasmite mediante la reducción de contaminación estableciendo parámetros de sustitución de equipos biodegradables.

**7. Están definidos claramente los procedimientos de revisión de bases de mejora, órdenes de compra y contratos previo aceptación y envío?**

Están en un mejoramiento continuo para la satisfacción de los proveedores

**8. Cómo evalúa y selecciona a sus proveedores en términos de sus capacidades para cumplir los estándares de calidad?**

Se lo evalúa mediante informes de adquisición de los productos agrícolas

**9. Esta de acuerdo con la cantidad de productos recibidos por parte INTERAGRO.**

NO. Por lo que se requiere de productos en todos los periodos del año y no cuenta con la mercadería solicitada.

**10. Cuál es el periodo de mayor demanda de los productos para ser procesadas. Mencione**

Por lo general la demanda de productos para ser procesadas no tiene periodos, por lo que las industrias abastecemos a los mercados nacionales e internacionales.

**11. Considera usted que la empresa INTERAGRO, debería establecer acilos de almacenamientos de maíz y soya.**

Yo considero que le serviría de mucho ya que le permitiría abastecer a las industrias de balanceados y de consumo humano en todos los periodos del año.

**12. Como califica usted la imagen corporativa de la empresa INTERAGRO**

Contestar con una X la opción que crea conveniente para cada ítem.

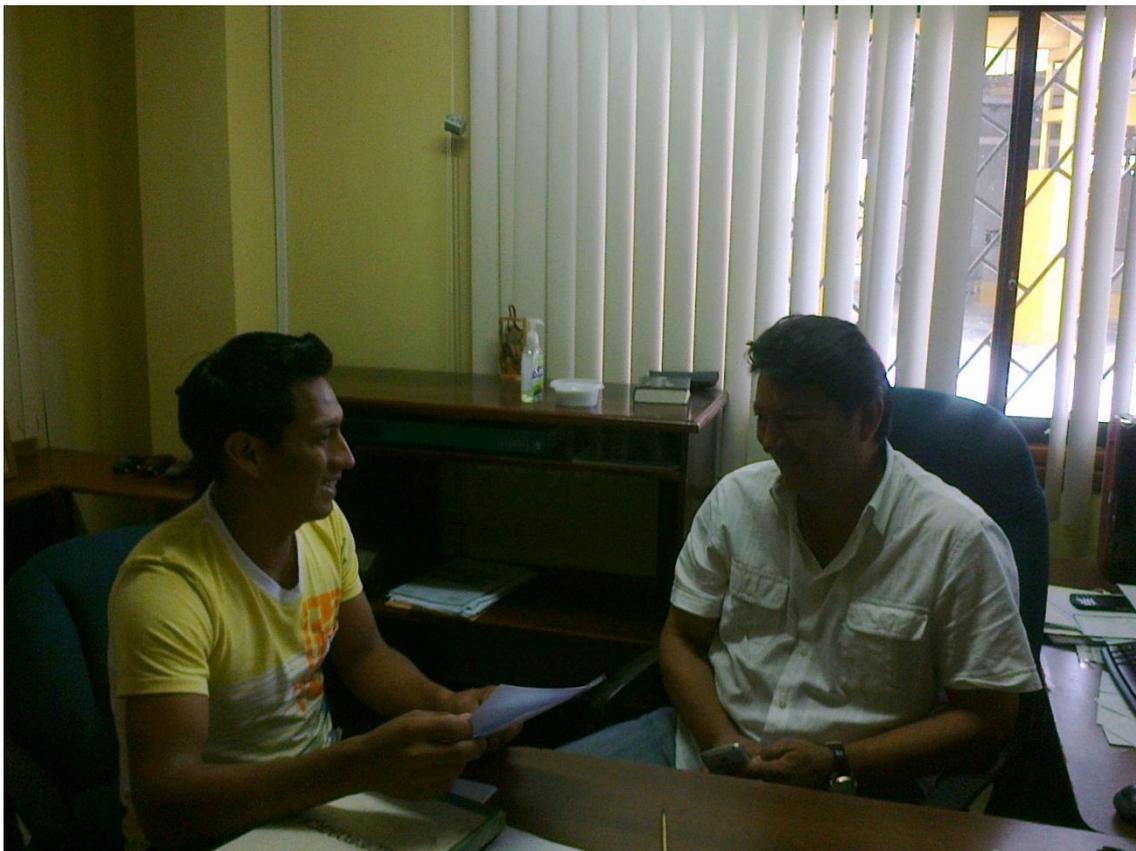
	<b>Muy buena</b>	<b>Buena</b>	<b>Regular</b>	<b>Escasa</b>	<b>Mala</b>
Ubicación	<b>X</b>				
Atención al cliente		<b>X</b>			
Transportación		<b>X</b>			
Medios de comunicación				<b>X</b>	
Campañas Publicitarias				<b>X</b>	
Calidad	<b>X</b>				
Marca		<b>X</b>			
Variación de productos				<b>X</b>	

## Anexo 6.

<b>Misión</b>		
	<b>Preguntas</b>	<b>Respuestas</b>
<b>1</b>	¿Qué hacemos?	Ofrecer servicio de transporte y secado de productos agrícolas
<b>2</b>	¿Cuál es el Negocio?	La compra y venta de productos agrícolas
<b>3</b>	¿A qué nos dedicamos?	A satisfacer a los pequeños agricultores y a las industrias de balanceados.
<b>4</b>	¿Para quién trabaja?	Para las industrias nacionales e internacionales
<b>5</b>	¿Cuál es nuestra ventaja competitiva?	Estar situado en la zona de mucha influencia de producción de productos agrícolas
	Somos una empresa dedicada a brindar servicios de transporte y secado así como también a la compra y venta de productos agrícolas, para de esta manera satisfacer a los pequeños agricultores y a las industrias de balanceados, por lo que nos encontramos en la zona de mucha influencia de producción agrícola.	

<b>Visión</b>	
<b>Preguntas</b>	<b>Respuestas</b>
<b>1</b>	¿Qué quiero lograr? Tener clientes satisfechos y fabricar balanceados dada la ubicación geográfica privilegiada de producción agrícola
<b>2</b>	¿Dónde quiero estar en el futuro? Estar como una de las empresas líderes de esta categoría a nivel nacional
<b>3</b>	¿Para quién lo haré? Para todos los consumidores del país
<b>4</b>	¿Ampliaré mi zona de actuación? Con franquicias a nivel regional como nacional.
<b>5</b>	¿Qué quiero lograr? Ser una empresa reconocida en el mercado nacional por nuestro riguroso control de calidad, eficiencia y una continua innovación.
<p>Consolidarse como una empresa líder de esta categoría obteniendo clientes satisfechos y fabricando balanceados para todos los consumidores, así como también crear líneas de franquicias que sean reconocidas por nuestro riguroso control de calidad y una continua innovación a nivel regional como nacional.</p>	

ESTREVISTA AL GERENTE DE LA EMPRESA INTERAGRO



## Anexo 7.

### PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA INTERAGRO

#### Reactivos para determinar el FODA dentro de la empresa INTERAGRO

1. ¿Cómo se encuentra la comercialización de los productos agrícolas dentro de la empresa?

Muy buena	<input type="checkbox"/>
Buena	<input checked="" type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Mala	<input type="checkbox"/>

2. ¿Recibe usted capacitación para desempeñar en su área de trabajo por parte de la empresa?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces X

3. ¿Cuál es su función dentro de la empresa INTERAGRO?

Estibador  **24** Calificador  **2** Chofer  **5** Secretaria  **4**

4. ¿Cuenta la empresa con un controlador de existencia de la hora de llegada y salida?

Sí  No

5. ¿Conoce usted si la empresa tiene planes de publicidad?

Sí \_\_\_\_\_ No x

6. ¿Considera usted que la empresa INTERAGRO abastece de materia prima a las industrias nacionales?

Si  No  A veces

7. ¿Cuál cree usted que sería el beneficio al establecer silos de almacenamientos de productos agrícolas?

Buena x Mala \_\_\_\_\_

8. ¿Considera usted que la entrada de nuevos competidores bajaría la comercialización de los productos agrícolas en LA EMPRESA? ¿SI, NO? Y POR QUE.

Si porque, los agricultores tendría una nueva opción de venta por lo estos competidores compran el productos con precio que no es fijo.

## Anexo 8.

### Proveedores de maíz y soya en la empresa INTERAGRO en el año 2014

ABAD ARECHUA JAVIER ELIECER	LOA ANGELES
ABRIL MELO MIGUEL ANGEL	PIJULLO
ACAN SISA ANGEL ARMANDO	BUENOS AIRES
ACAN SISA JOSE MANUEL	GRAMALOTE
ACAN SISA LUIS GILBERTO	GRAMALOTE
ACAN SISA RAFAEL ENRIQUE	BUENOS AIRES
ACOSTA CARRILLO OLGA MARILU	LOMA DE COCO
ACOSTA FAJARDO JORGE LUIS	LORENZO DE GARAICOA
ACOSTA HENRIQUEZ URBANO POLICARPO	SAN JUAN
ACOSTA LA ROSA JORGE JUAN	EL ZAPOTE
ACOSTA MOREIRA EDGAR LENIN	PUEBLOVIEJO
ACOSTA MUÑOZ MARIA MARTINA	AV. SEMINARIO LOCAL # 17 Y MALECON
ACOSTA MUÑOZ RAMON ALEJANDRO	SAN RAFAEL
ACOSTA PEREIRA JORGE ARMANDO	PLAYA DE LOS HOJIBOS
AGUAYO CAMACHO GONZALO ISMAEL	LA UNION
AGUAYO LEON ILIANA JAZMIN	VIA A JAUNECHE KM 1 LOTZ LOS EMILIOS
AGUAYO MONAR BOANERGES KENNEDY	RICAUARTE
AGUIAR ALBIÑO AMADA LUISINA	QUINZALOMA
AGUIAR ALBIÑO HECTOR LAUTARO	QUINZALOMA
AGUIAR ALBIÑO JORGE HUMBERTO	QUINZALOMA
AGUILAR MURILLO GIOVANNY LINDOLFO	CATARAMA
AGUILAR RAMIREZ MARGIORE SOLANSHY	JUAN MONTALVO S/N ENTRE CALLE A Y CALLE G
AGUIÑO POSLIGUA GENESIS STEPHANIA	LA VIRGINIA
AGUIRRE DIOGENES	PALENQUE
AGUIRRE FAUSTO	PALENQUE
AGUIRRE FRANCISCO	PALENQUE
AGUIRRE HERRERA LAURENTINO	BUENAFE
AGUIRRE MOSQUERA LUIS ALFREDO	LAS NAVES
AGUIRRE RIVADENEIRA WALTER	
ALAVA SANTANA DIOCLES JOFRRE	
ALAVA ZAVALA ALBERTO JACINTO	LA AMERICA DE ZAPOTAL
ALBAN AGUILAR ERNESTO EDWIN	MALECON Y ABDON CALDERON
ALBAN ALTAMIRANO JULIO CESAR	VIA QUEVEDO KM 1.5 S/N JUNTO A LUBRICADORA ELISITA
ALBARRACIN GUEVARRA CESAR ABELARDO	MORASPUNGO
ALBIÑO NUÑEZ DUBAL RODRIGO	QUINZALOMA
ALBURQUERQUE CEDAÑO JOSE SALOMON	SAN VICENTE DE LAS LOMAS
ALBURQUERQUE DUME MARITZA JACKELIN	VENTANAS
ALCAZAR LINO JOSE MIGUEL	LA PAULINA
ALCIVAR MELECIO	PALENQUE

ALCIVAR PINELA GEOVANNY VICENTE	22 DE ENERO S/N Y HECTOR TORRES
ALCIVAR ZAMBRANO NORMA ADELA	RECINTO AGUAS FRIAS
ALDAS ALDAS JOSE DARIO	SAN LUIS
ALDAZ MELENDRES VICTOR XAVIER	LAS NAVES
ALDAZ PACHECO STEFANIA ALEXANDRA	VIA SAN LUIS RECINTO BOSQUE DE ORO S/N
ALEGRIA ESPIN LAURA HERMINIA	SUQUIBI NUEVO
CORONADO VERA GUIDO DOMINGO	BARRANCO COLORADO
CORONEL MUÑOZ ANGEL ALBERTO	MINA DE PIEDRA
CORPORACION DE MAICEROS ECUADOR PRODUCTIVO	LOS GIRASOLES, CALLE PRINCIPAL
CORPORACION DE SOYEROS DEL ECUADOR	BOLIVAR S/N Y AV. GENERAQL BARONA
CORRALES VERA MARCO ANTONIO	LOS ANGELES
CORREA FOGACHO DUVAL ROALNDO	ANCHOVETA
CORREA MACIAS GUILLERMO NICANOR	RECINTO LA VICTORIA DE RICAURTE
CORREA RODRIGUEZ JUAN GUILLERMO	RECINTO LA VICTORIA
CORREA TOALOMBO CESAR AUGUSTO	ANCHOVETA
CORREA TOALOMBO LUZ SAURITA	PUERTO PECHICHE
CUEVA MONTAÑO DIOGENES	VENTANAS
CULQUI TRUJILLO MARCO JAVIER	LAS MERCEDES
CUNALATA PAREDES LUIS ALBERTO	VENTANAS
CURI CHELA MANUEL ALEJANDRO	RECINTO VIA SUMIPAMBA
CURI SEGUNDO JOSE	VENTANAS 10 DE NOVIEMBRE
DAVILA CAMACHO GERMANIA GISSEL	CDLA EL MAMEY Y CALLE QUINTA LONGITUDINAL S/N
DAVILA CARRILLO JORGE LUIS	10 DE AGOSTO Y ANGEL BURGOS
DAVILA CHAVEZ SHIRLEY LISSETTE	RECINTO SANTA SOFIA
DAVILA ESPIN LENNIN	VENTANAS
DAVILA SANCHEZ DUBERLI ABDON	CALLE 10 DE AGOSTO # 311 Y BONILLA POLO
DAVILA SANCHEZ IBAN RUPERTO	VIA A VENTANAS KM 2.5 S/N
DAVILA SANCHEZ WILIAN RENE	CDLA LAS PALMERAS CALLE PRIMERA # 11
DIAZ BAJAÑA FREDDY JACINTO	LOS ANGELES
DIAZ GUERRERO ALEX ANTONIO	HACIENDA LA LOLA
DIAZ LOOR JOSE EMILIO	BABAHOYO
DIAZ MONTENEGRO LEONARDO ENRIQUE	MONTALVO
DIAZ MORANTE JUAN ANTONIO	CALLE LA ROCHA FRENTE A LA GANGA
DIAZ MOREIRA HUGO CLEMENTE	SAN JUAN
DIAZ TOALA DANIELA JOHANNA	BARRANCO COLORADO
DICADO POZO ALEXANDRA MARGARITA	RECINTO CASTILLO S/N
DOMINGUEZ LUIS HUMBERTO	LA LAGUNA
DUARTE CALDERON ANGEL FREDDY	LA INDUSTRIA
DUARTE VIVAS WILSON DAVID	FLOR DE LOS RIOS
DULCEY SANCHEZ JONATHAN GINO	BABAHOYO
DUQUE LLANOS HENRY FERNANDO	RECINTO SAN FRANCISCO, VIA A LAS NAVES
DURAN CASTILLO ANGEL POLIVIO	MALECON S/N Y BONILLA POLO
DURAN COLES ANGEL HOMERO	JAIME ROLDOS S/N
ECHEVARRIA VALENCIA MERCEDES ABELINA	VENTANAS

ECHEVERRIA AVILES FRANKLIN AUGUSTO	JUARES
ELIZONDO CERVONET EDISON ORLANDO	ESTERO LINDO
ELIZONDO CHIRIGUAYO PEDRO FERNANDO	ESTERO LINDO
ELIZONDO SAAD EUFRACIA CRISTINA	SAN RAFAEL
ELIZONDO ZAA BLANCA DE JESUS	SAN RAFAEL
ENGRACIA ALAVA JAIME OMAR	RECINTO EL DELEITE
ENGRACIA ALVA CARLOS HUMBERTO	SANTO DOMINGO
GAVILANES LARA LUIS ANTONIO	RECINTO SAN JOSE KM 3 VIA A MATA DE CACAO
GAVILANES PAREDES JULIO ARTURO	RECINTO SANTO DOMINGO
GAVILANEZ AGUILAR IGOR ALEJANDRO	COOP. VILLA FLORIDA, 24 DE MAYO
GAVILANEZ CEREZO PLACIDA MARIANA	SAN JUAN
GAVILANEZ GARCIA JAIME	BABAHOYO
GAVILANEZ GONZALEZ VICENTE JAVIER	CDLA EL MANEY - CALLE DOS S/N
GAVILANEZ LARA ANGEL PEDRO	CDLA LOS LAURELES S/N
GAVILANEZ LARA JESUS ROLANDO	RCTO MATA DE CACAO S/N VIA A BABAHOYO
GAVILANEZ LEDESMA ANGEL WILSON	LA YOLANDA
GAVILANEZ MIRANDA MANUEL MARTIN	LOS AMARILLOS
GAVILANEZ OCAMPO JORGE MISAEL	CALUMA
GAVILANEZ OCAMPO JOSE VENTURA	CALUMA
GAVILANEZ RUIZ ROBERTO	RECINTO LAS BLANCAS, VIA LOS AMARILLOS
GAVILANEZ SANABRIA DORA PRISILA	JERUSALEN
GAVILANEZ TOALOMBO HOLGER DAMIAN	RECINTO TRES POSTES S/N
GAVILANEZ VALENCIA WILSON FAUSTINO	VENTANAS
GAVILANEZ VALENZUELA ALEX VICENTE	SAN JUAN
GAVILANEZ VARCENES JOSE ISIDRO	LAS NAVES
GAVILANEZ VEGA RODRIGO MARCELO	PUEBLOVIEJO
GENERALI ECUADOR	AV. FRANCISCO DE ORELLANA, EDF. WORLD TRADE CENTER TORRE B
GILCES SARANGO BERTILA MARGARITA	CALLE FERMIN CHAVEZ S/N
GILER ALAVA OTHON EMMANUEL	SAN JUAN
GILER BRAVO JIMI JHON	AV GARCIA MORENO 216 Y JUAN MONTALVO
GILER MARCILLO GUSTAVO ADOLFO	SAN JUAN
GILER ZAMBRANO EDUARDO JOSE	BAY PAZ PORTOVIEJO KM 2.5 SITIO SAN PABLO
GOMEZ CAMPOS JOSE ERNESTO	
GOMEZ DIAZ JULIO WASHINGTON	BABAHOYO
GOMEZ JARRIN FRANCISCO JOSE	LA VIRGINIA
GOMEZ LEON CESAR GERARDO	VINCES
GOMEZ MOREIRA CARLOS OTHON	SAN LUIS DE ZAPOTAL
GOMEZ PILLADO MANUEL GERARDO	SAN LUIS DE ZAPOTAL
GONZABAY QUIIJE ENRIQUE PULIDOR	LOS ANGELES
GONZALES JUSTILLO OSCAR JAVIER	AV. ENRIQUE PONCE LUQUE S/N Y 3RA TRANSVERSAL
GONZALEZ ALBAN CARLOS VICENTE	CARRETERO VIA PANAMERICANA KM. 3.5 S/N
GONZALEZ ALBAN JORGE MESIAS	VENTNAS, PABLO ALCIVAR Y PACIFICO GORDILLO
GONZALEZ BRAVO OLGA ALEXANDRA	SAN RAFAEL
GONZALEZ BURGOS CARLOS ARCADIO	MINA DE PIEDRA

