DIVISIÓN DE POSGRADO

Empresas Familiares: ¨Reingeniería de procesos (Compras y Ventas) de la empresa FRONTE AGRO S. A.: Sucursales Huaquillas y Arenillas, año 2020¨

Línea de Investigación:

Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

Modalidad de Titulación:

Proyecto de Desarrollo

Programa de Maestría:

Administración de Empresa

Título a Obtener:

Master en Administración de Empresas con mención en Sostenibilidad de Sectores

Autor (a):

Lcda. María Jackeline León Espinoza

Tutor (a):

Mgtr. Guisella Mera Espinoza, Econ.

Samborondón - Ecuador

2020

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado a todas aquellas personas directa e indirectamente que aportaron al desarrollo de este estudio; como mis profesores que han sido pilar importante para el desarrollo y contenido técnico de esta tesis.

También dedico este estudio a mi familia por su apoyo incondicional, para que pueda alcanzar cada una mis metas y por todos los valores éticos y morales inculcados a mí.

Dedico sobre todo al ser más importante de mi vida, Dios por ser mi fuerza y guía espiritual en este proceso de aprendizaje e investigación.

Agradecimiento

Al concluir esta hermosa y enriquecedora etapa de mi vida quiero agradecer por sobre todas las cosas a Dios y a mi familia por estar siempre apoyándome incondicionalmente en todos mis proyectos y metas.

También agradezco a la Universidad ECOTEC por abrirme las puertas de tan prestigiosa institución y a mis profesores por transmitirme sus conocimientos.

A mis compañeros que compartieron sus experiencias dentro del salón clases y aportaron al crecimiento académico de cada uno de nosotros.

DIVISIÓN DE POSGRADO

Certificado De Revisión Final

Que el presente estudio de caso titulado:

EMPRESAS FAMILIARES: ¨REINGENIERÍA DE PROCESOS (COMPRAS Y VENTAS) DE LA EMPRESA FRONTE AGRO S. A.: SUCURSALES HUAQUILLAS Y ARENILLAS, AÑO 2020, acogió e incorporó todas las observaciones realizadas por los miembros del tribunal asignado y cumple con la calidad exigida para un trabajo de titulación de postgrado, por lo que se autoriza a: **MARÍA JACKELINE LEÓN ESPINOZA**, que proceda a su presentación.

Samborondón, 19 de julio del 2020



Mgtr. Guisella Vanessa Vera Espinoza

TUTOR

DIVISIÓN DE POSGRADO PROCESO DE TITULACIÓN

CERTIFICADO DEL PORCENTAJE

DE COINCIDENCIAS

Habiendo sido nombrado Mgs. Guisella Mera Espinoza, Econ. tutor del trabajo de titulación **"**Que el presente proyecto de desarrollo titulado: **EMPRESAS FAMILIARES: ¨REINGENIERÍA DE PROCESOS (COMPRAS Y VENTAS) DE LA EMPRESA FRONTE AGRO S. A.: SUCURSALES HUAQUILLAS Y ARENILLAS, AÑO 2020,** elaborado por María Jackeline León Espinoza, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de Master en Administración de Empresas con Mención en Sostenibilidad de Sectores.

Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias del 3% mismo que se puede verificar en el siguiente link: https://secure.urkund.com/view/73629179-303862-558352**.** Adicional se adjunta print de pantalla de dicho resultado.

URKUND

Document Information

Analyzed document	León Jackeline segunda revisión aprobada.docx (D76578506)
Submitted	7/19/2020 11:49:00 PM
Submitted by	Guisella Mera Espinoza
Submitter email	gmera@ecotec.edu.ec
Similarity	2%
Analysis address	gmera.ecotec@analysis.urkund.com



Mgs. Guisella Mera Espinoza, Econ
Profesor Tutor

URKUND

Document Information

Analyzed document	León Jackeline segunda revisión aprobada.docx (D76578506)
Submitted	7/19/2020 11:49:00 PM
Submitted by	Guisella Mera Espinoza
Submitter email	gmera@ecotec.edu.ec
Similarity	2%
Analysis address	gmera.ecotec@analysis.urkund.com

Sources included in the report

SA	**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ECOTEC / ZAMBRANO BENITEZ DIEGO ENRIQUE 1er Entrega.docx** Document ZAMBRANO BENITEZ DIEGO ENRIQUE 1er Entrega.docx (D75159653) Submitted by: yarmas@ecotec.edu.ec Receiver: yarmas.ecotec@analysis.urkund.com	2
W	URL: https://www.lahora.com.ec/loja/noticia/1102197731/ecuador-invierte-poco-en-el-sect Fetched: 7/19/2020 11:50:00 PM	2
W	URL: https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/21619/Li%C3%B1%C3%A1n%20Guer ... Fetched: 7/19/2020 11:50:00 PM	4
W	URL: https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/24797/3/T3894M.pdf Fetched: 2/10/2020 3:11:33 AM	1
SA	**Vergara Baidal Solange Stefania - tesis-.docx** Document Vergara Baidal Solange Stefania - tesis-.docx (D58710101)	2
SA	**TESISI PEREZ -PILAGUANO.docx** Document TESISI PEREZ -PILAGUANO.docx (D64172003)	1



Mgs. Guisella Mera Espinoza, Econ
Profesor Tutor

Resumen Ejecutivo

El presente estudio expone la Reingeniería de procesos en Compras y Ventas en una empresa familiar ecuatoriana localizada en la provincia de El Oro que busca mejorar la cadena de procesos potenciando las bases fundamentales para determinar las causas o problemas que se presentan en la organización; en el cual la investigación se enfoca en el contenido de conceptos y técnicas mencionadas o aplicadas para el desarrollo y manejo de información de la presente tesis; se realizó un enfoque mixto (Cuantitativo y Cualitativo) que indica la forma o manera de recopilar información de calidad para el desarrollo y análisis; así como las técnicas correctas de recolección de datos que serán usados y analizados para detectar que procesos se deben de seguir para la mejora de la empresa; es decir en donde se desarrollara la reingeniería de procesos de compras y ventas con la colección de informaciones reales obtenidos del estudio, observación y comprensión que se adecúan mejor en la empresa FRONTE AGRO y el sector Agrícolas para su aplicación. La finalidad de este trabajo es mejorar los procesos de manejo de la empresa agrícola, entendiendo como funciona el sector agrícola en la zona sur del Ecuador, que es la fuente de trabajo y desarrollo de esta parte del país.

Palabras claves: Reingeniería, compras, ventas, procesos, agrícola.

Executive Summary

The current study expose the Reengineering in purchasing and sales processes in a Ecuadorian family business located in the province of The Oro, who is looking to improve the chain process, to encourage the fundamental bases to determinate the causes or problems which are raising in the organization; in which, the research is focus in the content of concepts and technical mentioned or applied for the development and management of the information in this thesis; to perform a mixed approach (Quantitative and Qualitative); to indicate the form or way to collect quality information to develop and analysis as well as the correct technical of collection data that will be used and analyzed to detect the process that should be the company improvement; in other words, the development of reengineering in purchasing and sales process with real database obtained in the study, observation and comprehension which are adapted better in FRONTEAGRO Company and the Agriculture Sector for the application. The main purpose of this present work is about to improve management process in an Agriculture Company, to understand how running in the Agricultural Sector in the Southern Zone of Ecuador, which is the source of work and the development of this part in the country.

Key words: Reengineering, purchasing, sales, process, agricultural.

Índice

Índice de Gráfico XI
Índice de Tablas XII
Introducción ..... - 1 -
CAPÍTULO I ..... - 4 -
1. MARCO TEÓRICO ..... - 4 -
1.1. Definición de Empresa ..... - 4 -
1.1.1. Tipos de Empresa ..... - 4 -
1.1.2. Tamaños de Empresas ..... - 4 -
1.2. Definición de Organización ..... - 5 -
1.2.1. Características de las Organizaciones ..... - 6 -
1.2.2. Tipos de Organización ..... - 6 -
1.2.3. Se Ajustan a Diferentes Modelos ..... - 7 -
1.3. Definición de Sociedad ..... - 8 -
1.3.1. Origen de Sociedad ..... - 9 -
1.3.2. Características de la Sociedad ..... - 9 -
1.4. Definición de Empresa Familiar ..... - 10 -
1.5. Definición de Agricultura ..... - 10 -
1.5.1. La agricultura en el Ecuador. ..... - 10 -
1.5.2. La agricultura en la provincia de El Oro ..... - 11 -
1.6. Reingeniería de Procesos ..... - 11 -
1.6.1. Reingeniería de Procesos en Compras ..... - 12 -
1.6.2. Proceso de Ventas ..... - 13 -
1.6.2.1. ¿Por qué tu empresa necesita un proceso de venta? ..... - 13 -
1.7. Teorías de Administración ..... - 13 -
1.8. Estrategias ..... - 14 -
1.8.1. Tipos de estrategia ..... - 14 -
1.9. Abastecimiento ..... - 15 -
1.10. Comercialización ..... - 16 -
CAPÍTULO II ..... - 18 -
2. METODOLOGÍA ..... - 18 -
2.1. Metodología Descriptiva ..... - 18 -
2.2. Metodología Cuantitativa ..... - 18 -
2.3. Metodología Cualitativa ..... - 18 -
2.4. Método Inductivo ..... - 19 -
2.5. Método Deductivo ..... - 19 -

2.6. Técnicas de recolección de datos ..... - 19 -
2.7. Población y Muestra ..... - 19 -
2.8. Lugar de la investigación ..... - 20 -
2.9. Resultado de la Investigación ..... - 20 -
2.9.1. Análisis de las Encuestas ..... - 20 -
2.9.2. Análisis de Entrevistas ..... - 27 -
2.10. Situación actual de la empresa ..... - 28 -
2.10.1. F.O.D.A. ..... - 28 -
2.10.1.1. Análisis del F.O.D.A. ..... - 29 -
2.10.2. Flujograma ..... - 31 -
2.10.2.1. Flujograma de Compras ..... - 31 -
2.10.2.2. Flujograma de Ventas ..... - 33 -
2.10.3. Estudio de RRHH de Fronte Agro S. A. ..... - 34 -
2.10.4. Análisis Financiero ..... - 35 -
2.11. Análisis General ..... - 36 -
CAPITULO III ..... - 38 -
3. PROPUESTA ..... - 38 -
3.1. Análisis de Empresa ..... - 38 -
3.1.1. Historia ..... - 38 -
3.2. Problemas presentados en la Empresa ..... - 38 -
3.3. Propuesta ..... - 39 -
3.4. Reingeniería de Procesos. ..... - 40 -
3.4.1. Procesos de Compras ..... - 40 -
3.4.2. Procesos de Ventas ..... - 43 -
3.5. Estrategias ..... - 46 -
3.5.1. Estrategia para las Debilidades ..... - 46 -
3.5.2. Estrategia para las Amenazas ..... - 47 -
3.5.3. Estrategia Competitiva ..... - 47 -
3.5.4. Estrategia de Marketing ..... - 48 -
3.5.5. Estrategia de Publicidad ..... - 48 -
3.5.6. Estrategia de Promoción ..... - 49 -
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ..... - 50 -
Conclusiones ..... - 50 -
Recomendaciones ..... - 51 -
Bibliografía ..... - 52 -
Referencias ..... - 54 -
ANEXOS ..... - 56 -

Anexo 1. Formato de las Encuestas ..... - 56 -
Anexo 2. Cuadro de Resultados: Encuestas ..... - 58 -
Anexo 3. Formato de las Entrevistas ..... - 63 -

Índice de Gráfico

Gráfico 1. ¿Conoce la misión, visión y objetivos de la empresa? ..... - 21 -
Gráfico 2. ¿Conoce cuáles son los procesos que se debe realizar en su área de trabajo?.. - 21 -
Gráfico 3. ¿Considera correcta la forma en la que realizan las compras y ventas de la empresa?..... - 22 -
Gráfico 4. ¿Existe algún proceso al momento de realizar las compras? ..... - 22 -
Gráfico 5. ¿Antes de realizar las compras, actualiza el inventario?..... - 23 -
Gráfico 6. ¿Los proveedores reciben a tiempo los pagos? ..... - 23 -
Gráfico 7. ¿Realiza algún procedimiento al momento de hacer las ventas?..... - 24 -
Gráfico 8. ¿De acuerdo al programa, el inventario se mantiene actualizado al momento de hacer la venta? ..... - 24 -
Gráfico 9. ¿Además de realizar las ventas, hace algún seguimiento a los clientes? ..... - 25 -
Gráfico 10. ¿Se realiza alguna atención personalizada a los clientes?..... - 25 -
Gráfico 11. Cuadro de Resumen: Análisis de Entrevistas..... - 27 -
Gráfico 12. Flujograma de Compras Actual..... - 31 -
Gráfico 13. Flujograma de Ventas Actual..... - 33 -
Gráfico 14. Flujograma de Compras Mejorado ..... - 42 -
Gráfico 15. Flujograma de Ventas Mejorado ..... - 45 -
Gráfico 16. Formato de Encuesta 1/2..... - 56 -
Gráfico 17. . Formato de Encuesta 2/2..... - 57 -
Gráfico 18. Encuesta: Pregunta 1 ..... - 58 -
Gráfico 19. Encuesta: Pregunta 2 ..... - 58 -
Gráfico 20. Encuesta: Pregunta 3 ..... - 59 -
Gráfico 21. Encuesta: Pregunta 4 ..... - 59 -
Gráfico 22. Encuesta: Pregunta 5 ..... - 60 -
Gráfico 23. Encuesta: Pregunta 6 ..... - 60 -
Gráfico 24. Encuesta: Pregunta 7 ..... - 61 -
Gráfico 25. Encuesta: Pregunta 8 ..... - 61 -
Gráfico 26. Encuesta: Pregunta 9 ..... - 62 -
Gráfico 27. Encuesta: Pregunta 10..... - 62 -

Índice de Tablas

Tabla 1. Población: Encuestas y Entrevistas ..... - 20 -
Tabla 2. Indicadores Financieros ..... - 35 -
Tabla 3. Indicadores Financieros ..... - 36 -
Tabla 4. Entrevista 1: Área Gerencial ..... - 63 -
Tabla 5. Entrevista 2: Área de Ventas ..... - 64 -
Tabla 6. Entrevista 3: Área Administrativa ..... - 65 -
Tabla 7. Entrevista 4: Área de Contabilidad ..... - 66 -

Introducción

En la actualidad las empresas familiares necesitan desarrollar reingeniería de procesos para mantenerse en el tiempo sin importar el tipo de negocio, en donde las decisiones son controladas o influenciadas por un grupo familiar y varía dependiendo en que generación se encuentren, en efecto permitirá que los descendientes puedan manejar la empresa de una manera más organizada y bien estructurada.

Esto permite que suceda una serie de elementos para el orden de la compañía, en donde se realizara un análisis y rediseño completo de la economía para lograr un avance en las áreas de mayor importancia generando más rentabilidad y poder seguir creciendo con medidas a la reducción de costos a través de los procesos.

Por lo que se refiere a Fronte Agro, es una empresa ecuatoriana que opera en comercio al por mayor y menor en productos químicos agrícolas e insumos que complementan la línea y que se han mantenido en el tiempo a través productos de calidad y costos accesibles.

Por lo cual la presente investigación pretende aportar en el mejoramiento de los procesos de compra y venta de la organización que son los puntos más importante para el crecimiento y desarrollo de toda empresa, y dado que la FRONTE AGRO presenta desorganización en sus procesos y carece de conocimientos técnicos en un 50 o 60 % en los departamentos primordiales dentro de toda organización, lo cual afecta directa e indirectamente al cliente e impide el crecimiento orgánico de la empresa, debido a la

falta de delegación y de responsables de las áreas, por ejemplo el despacho de mercadería toma más tiempo de lo provisto al entregar al consumidor, mientras que a la compañía por falta de organización o problemas de abastecimiento por parte de los proveedores, retrasa el proceso de despacho debido a la falta de controles, ocasionando cuellos de botellas en las diferentes áreas al mismo tiempo.

En esta investigación se ha planteado las siguientes preguntas científicas:

- ¿Cuáles son los tipos de procesos en compras y ventas de la empresa familiar en las sucursales de Huaquillas y Arenillas los cuales causan resistencia en su implementación?
- ¿Cómo implementar la reingeniería de procesos en una empresa familiar?
- ¿Cuáles son los beneficios que obtendría la empresa Fronte Agro S. A., por la realización de la reingeniería de procesos?

Se planteará un objetivo general con sus respectivos objetivos específicos en esta investigación a continuación:

Objetivo General

Definir la reingeniería de los procesos de compras y ventas en la distribución de productos químicos agrícolas en la empresa Fronte Agro S. A.

Los objetivos específicos son:

- Establecer el marco teórico relacionado a la reingeniería de procesos analizando el funcionamiento del departamento de compra y ventas.
- Identificar los procesos actuales de la empresa Fronte Agro S. A., que se realizan en los departamentos de compras y ventas.
- Reestructuración de los procesos de compras y ventas.

Los métodos aplicados en esta investigación son de tipo descriptiva mixta con el método inductivo y deductivo que se desarrolla en la recolección de datos a través de encuestas y entrevistas; así como también la fuente de información de la que dispone la empresa.

La idea a defender en este proyecto es la reingeniería de procesos en compras y ventas permite a la empresa tener un control de los ingresos y gastos, permitiéndoles expandir a otros mercados.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Definición de Empresa

Una empresa es una organización de personas y recursos con el fin de un beneficio económico. Esta actividad puede contar con una sola persona marcando los objetivos en su desarrollo. (Javier, 2019)

1.1.1. Tipos de Empresa

Los tipos de empresa pueden ser según su constitución legal, sociedad anónima o responsabilidad limitada.

1.1.2. Tamaños de Empresas

Las empresas pueden ser clasificadas por su tamaño ya sean microempresas en donde tiene una plantilla de 10 trabajadores como máximo, las pequeñas empresas en donde tienen un límite de colaboradores, las empresa medianas en donde su estructura es mediana y las empresas grandes que manejan plantillas bastantes amplias de trabajadores. (Maite, 2016)

- **Microempresas**

Es un micro-negocio que tiene plantilla de un máximo de 10 trabajadores; puede ser administrado por un solo profesional, pese a que su facturación sea menor que otro tipo de negocio, es necesario puntualizar que evoluciona de menos a más debido a su influencia en la economía social. (Maite, 2016)

- **Empresas Pequeñas**

La plantilla va desde 11 hasta 49 trabajadores. Su tipo de negocio tiende a tener un crecimiento más notable que la microempresa. Igualmente su estructura

organizacional tiene una segmentación de trabajo; en la mayoría de los sucesos, las empresa pequeñas son negocios familiares. (Maite, 2016)

- **Empresas Medianas**

Nos presenta una empresa con más ofertas de trabajo, siendo su plantilla de 50 a 250 trabajadores con una mayor estructura con espacios diferenciados. En este punto las empresas pequeñas y medianas aportan mucho en la economía de cada país. (Maite, 2016)

- **Empresas Grandes**

Su plantillas sobrepasa los 250 trabajadores, algunas de las empresas se llegan a desarrollar como multinacionales y negocios en expansión internacional. (Maite, 2016)

1.2. Definición de Organización

Las organizaciones son estructuras comunes, que sobre cierto fundamento repartido, expanden tareas inclinadas hacia el éxito de propósitos en común. Las organizaciones constantemente están formadas por personas o por agrupación de hombres que laboran de un modo planificado.

En una organización, las personas tienen repartidas las funciones de tal forma que cada uno se encuentra al corriente y realiza sus labores lo más factible para el propósito que proyecta la organización. (Julia, 2019)

1.2.1. Características de las Organizaciones

- **Objetivos Concretos**

Las organizaciones deben mantener las y propósitos que van hacia las tareas de la organización.

- **División de Trabajo**

El objetivo en cada organización es potencializar el talento de cada individuo y laborar de forma conjunta, para esto es necesario definir funciones y obligaciones para cada miembro de la organización.

- **Perdurar en el Tiempo**

Generalmente las organizaciones se planifican con una perspectiva que va más allá de los propósitos establecidos, porque existen actividades que deben perdurar en el tiempo para producir sensatez y causar transformación.

- **Dinámicas**

Es cierto que las organizaciones se mantienen en el tiempo, frecuentemente necesitan acoplarse y ajustarse a una existencia variante, con la cual se identifica en esta época. (Julia, 2019)

1.2.2. Tipos de Organización

- **Entidades de Estado.** Ministerios, secretarias, entes recaudadores.

- **Corporaciones Privadas.** (Holdings, sociedades anónimas), empresas, negocios, fabricas.

- **Asociaciones Civiles.** Se mantienen con el aporte de socios, a menudo también tienen auspiciantes.

- **Funciones y ONG.** Se mantienen con el aporte de benefactores y auspiciantes. (Julia, 2019)

1.2.3. Se Ajustan a Diferentes Modelos

Cuando se refiere a la eficacia, las organizaciones formales contestan normalmente a varios modelos, a continuación el detalle:

- **Lineal o Militar.** Consiste en el principio de unidad de mando que establece la relación directa entre empleados y el superior. Es el modelo más antiguo de las organizaciones, que desarrolla la estructura de los antiguos ejércitos y cumple la relación en la que un superior ejerce supervisión directa sobre un subordinado y donde existe una cadena de mando.

- **Función o Tipo Taylor.** Está demostrado que el principio funcional consiste en individuos que dedican una actividad o varias relacionadas a las funciones. A este modelo se le da este nombre por Frederick Taylor, que es quien observó que la organización lineal no proporcionaba la especialización y propuso divide funciones y establecer ocupaciones tanto para el gerente como para los empleados y puedan desempeñar menos actividades.

- **Línea – Staff.** Es la unión de la organización lineal y funcional, que busca aumentar las ventajas y disminuir las desventajas, donde existe características de tipo lineal y tipo funcional.

- **Por Comités.** En este proceso, se le ofrece a un grupo de individuos un proyecto con tareas administrativas para que analicen, discutan y determinen una decisión unánime, además permite que se fundamenten las ideas y compartan responsabilidades entre todas las personas que integran la organización. (Julia, 2019)

1.3. Definición de Sociedad

Es un término muy extenso, por lo tanto comprende a un grupo de personas que coexisten bajo normas habituales. De a acuerdo al diccionario de la Real Academia Española, existen algunos ejemplos de sociedades como un país, un pueblo o una comunidad, como un panal de abejas o una organización empresarial.

La terminación sociedad se origina del latín *societas*, que proviene de la voz socius, que interpreta ¨aliado¨ o ¨compañero¨, explica que la representación de la sociedad posee cooperación, o sea, de estar en el mismo mandato.

Lo que representa que en las sociedades no gobierna un decreto perfecto, o que comunidades legendarias, ni más, ni menos. Como por ejemplo la sociedad humana es una fuente constante de batallas y presiones entre componentes que prefieren moldear u organizar.

Por otra parte, la terminación sociedad domina además usos mucho más definido, principalmente en el área legal, política o empresarial, tales como:

- **Sociedad civil.** Es un grupo de individuos que pertenecen a un país, considerados como una agrupación de personajes autónomos de la nación.

- **Sociedad Anónima.** Llamado también ¨Compañía Anónima¨, es una forma de estructura empresarial establecida por acciones, en las que representan un capital.

- **Sociedad Conyugal.** Se forma a través de un matrimonio y que suministra la riqueza y capital de la pareja.

- **Sociedad Cooperativa.** Forma de regulación de productores, comerciantes o consumidores, que se administra por normas de utilidad común a todos. (Raffino, Concepto.de, 2020)

1.3.1. Origen de Sociedad

La sociedad coexiste en la costumbre desde la eclosión de la vida más compleja. Desde el punto en que los individuos buscan seguridad y equilibrio en la vida conjunta, formaron enjambres, colonias y otras configuraciones de organización, algunas muy elementales y otras más desarrollada socialmente.

En el caso de sociedad humana, esta coexiste desde el comienzo de la especie humana, aunque inicialmente permanece formada más horizontalmente y centrada en la resistencia de unidades familiares o interfamiliares mínimas, como los clanes. De acuerdo a la medida en que tiempo transcurre, se va haciendo más grande y complicado, incrementando modalidades actuales de ordenamiento, de fabricación y de trueque. (Raffino, Concepto.de, 2020)

1.3.2. Características de la Sociedad

En la recta universal, las peculiaridades de la sociedad son:

- Están conformadas por un número variante de personas, que demuestran un grado mínimo de comunicación y orden.

- A menudo tienen jerarquías, que son órdenes céntricas en la distribución de trabajo y que es retribuido a personas.

- Se sitúan hacia la producción y el crecimiento, por medio de las necesidades habituales a otras personas.

- Además investiga las necesidades y mecanismo que avala su conservación en el tiempo, es decir generación. Esto significa que cambia a lo largo del tiempo. (Raffino, Concepto.de, 2020)

1.4. Definición de Empresa Familiar

Las empresas familiares o llamadas también EF, son el sistema más productivo y antiguo, personificando un papel influyente en la economía de cada país. El significado de ¨empresa familiar¨ normalmente esta unificado a un pequeño negocio en un espacio específico en donde ha pertenecido por varias generaciones. (Business, 2018).

1.5. Definición de Agricultura

La agricultura es la tarea más antigua de la humanidad que tiende combinar distintos métodos y conocimientos en el trato de la tierra con el objetivo de trabajar los alimentos de origen vegetal como las frutas, verduras, hortalizas, cereales, entre otros.

Adicional es una ocupación económica que se encuentra en el sector primario y en ella están todas las acciones elaboradas por el hombre con tendencia a transformar el espacio que nos rodea, para formar un espacio más idóneo y tener productividad de la tierra cosechando alimentos para el consumo directo para su consecutivo tratamiento industrial agregando valor. (Raffino, Concepto.de, 2019).

1.5.1. La agricultura en el Ecuador.

Pese a que el sector agrícola es el segundo generador de dinero, empleando directamente a 1.800.000 personas aproximadamente, la inversión y las políticas públicas en el Ecuador son carentes e ineficientes. En conclusión se puede quitar del informe 2018 ‘Políticas de Apoyo a la Agricultura en América Latina y el Caribe’, elaborado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

De esta manera el país invierte 0.42% cada año de su Producto Interno Bruto (PIB), es decir, 436 millones de dólares, en el fomento de la actividad agropecuaria. Este porcentaje es inferior a la inversión de nuestros vecinos de Perú y Colombia con un 3% del PIB.

En el BID aparecen los valores por medio del índice llamado Estimado de Apoyo al productor (EAP), introduciendo las transferencias individuales a los productores agrícolas, los gastos de políticas cuyo beneficiario principal es la agricultura y el apoyo presupuestario a los consumidores agrícolas. (JS, 2020)

1.5.2. La agricultura en la provincia de El Oro

La actividad más significativa en la provincia de El Oro es la producción bananera. La jurisdicción costeña representa el 30% del movimiento económico local, según la Prefectura. La provincia cuenta con una gran cantidad de haciendas a nivel nacional, de 5737 se registra en la Subsecretaria de Comercialización del Ministerio de Agricultura unas 2375 haciendas, es decir el 41.39%. Los predios en su mayoría están en manos de los pequeños y medianos productores de la provincia. Para los agricultores orenses, el cultivo del banano ha sido favorecido por las excelentes condiciones climáticas y ecológicas de la llanura occidental de la provincia fronteriza.

En los cantones de Machala, Pasaje, Santa Rosa, Arenillas y El Guabo están las principales áreas de cultivo; en la provincia de Los Ríos se concentra el 40% de la fruta, a continuación esta Guayas con un 32% y en la provincia de El Oro y en tercer lugar se sitúa el 27%, según la Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador (AEBE). (Jorge, 2017)

1.6. Reingeniería de Procesos

Es una herramienta administrativa la cual consiste en estudiar formas de producción de organizaciones de cualquier sector, valiéndose del rediseño de procesos productivos en donde se puede realizar procedimientos, los que permitirán visualizar el rendimiento medio de precios, duración del periodo, calidad de servicio y calidad del producto.

Al ejecutar la reingeniería de procesos nos permite que las personas formen parte de la estructura y que tengan claro las metas de la organización, la forma de alcanzar dichos procesos y que indicadores van a medir si se llega alcanzar las metas.

Asimismo comprender sus metas y objetivos a alcanzar, se deben responsabilizar las personas que conforman la organización al momento de llevar a cabo la propuesta de implementación de mejoras de los procesos de reingeniería, dado que ese será el primer paso para que la implementación sea práctica. (Andrés, 2017).

Se dice que es una orientación innovadora para la permuta de la organización, eso quiere decir que es la reconsideración fundamental y un rediseño radical de los procesos lograr cambios inesperados en mediciones cruciales del rendimiento, costo, servicio y velocidad según.

La reingeniería es volver a empezar, es una variación de todo o nada, igualmente organiza la empresa a través de procedimientos elementales que permite visualizar a través de una posición para transfundir a través de la satisfacción del cliente para que la organización acoja el concepto de reingeniería, tienen que estar aptos a los cambios de las reglas y políticas de la empresa para lograr ser más competentes y lucrativos, según (Vallejos, 2017)

1.6.1. Reingeniería de Procesos en Compras

Algunos estudios manifiestan, procesos de compras en orientación estratégica nace el concepto de la orden perfecta, el cual simplifica en una sola variante todas aquellas circunstancias y buenas prácticas cuando se valla a procesar la distribución de una organización.

Por lo regular, este conocimiento se traslada a un indicador, en donde lleva el mismo nombre, por medio del cual es posible controlar la eficiencia de este significativo proceso. Esta área obtiene una tarea predominante, conforme es parte del concepto de la cadena de abastecimiento, actúa incorporando los clientes y proveedores.

En compras existe una particularidad natural, entre unir las relaciones y las industrias correlacionadas, a pesar de los esquemas sencillos de negociación, trasladando a tipos de contribución e incorporación. (Mora, 2017)/ (Guevara, 2017)

1.6.2. Proceso de Ventas

Los procesos de venta son una hilera de procesos complementarios, en donde los representantes del área de ventas tengan la probabilidad de concretar otros negocios.

Además se puede decir que es una clase de planisferio para mantener a los miembros del grupo de ventas en senda. De tal forma que siempre podrán saber el camino más adecuado para lograr sus objetivos y generar más ventas. (Bernardo, 2019)

1.6.2.1. ¿Por qué tu empresa necesita un proceso de venta?

Un proceso de venta es importante para cualquier negocio u organización. Este proceso tiene un impacto en la contención de clientes, nuevas ventas, desarrollo de la compañía, etc. Sin embargo, un correcto proceso de ventas te podría ayudar a:

- Mejorar tu organización
- Incrementa tus ingresos y los pronósticos de tu negocio
- Mejoras continuas

(Bernardo, 2019).

1.7. Teorías de Administración

En la actualidad, disponer como herramientas a la teoría de los juegos, en donde usan modelos matemáticos para ayudar a comprender y poder observar o predecir la realidad, puede ser el factor o catalizador que permita a la compañía una ventaja competitiva que obtenga un mejor pronunciamiento en el mercado.

La literatura nos enseña una gran variedad y su aplicación en las ciencias sociales compromete situaciones de colisión de interés, enredos y estrategias, convenios,

educación, entre otros, ya que nos permite tener una perspectiva más amplia de optimización interactiva.

La teoría de juegos es una ciencia que se basa en la intercomunicación entre participantes (individuos, empresas, etc.) y las habilidades que adoptan. Se conservan múltiples casos de economía y la administración en los cuales se manejan los conflictos de precios, complicidad entre empresas, estrategias anticompetitivas, problemas de agencia, convenios, remates entre otros. (Zegarra, 2016).

1.8. Estrategias

El vocablo estrategia proviene del griego *strategía*, combinado por por *stratós* (“ejército”) y *ago* (“dirigir”), manifestando que desde su procedencia abarca un significado asociado con la planificación, métodos, la obtención de ventajas sobre el antagonista. En la actualidad se entiende por el **hecho y la disciplina de combinar trabajo y dirigir los procedimientos,** por medio de decisiones inmejorables en el proceso.

Por ejemplo, en el medio empresarial, se dice que estrategia (o estrategia empresarial) para referirse a la administración de la empresa u organización para administrar los recursos y combinar los esfuerzos, ya sea en un espacio específico o frente a un competidor establecido, planificación estratégica, la gerencia estratégica entre otros.

Debido a que el concepto de estrategia se **pude emplear casi a cualquier departamento,** a través del marketing, siempre y cuando se ponga en práctica un proyecto planteado para tener ventajas posibles de las condiciones y de los recursos. (Estela, Concepto.de, 2019)

1.8.1. Tipos de estrategia

Se puede clasificar en diferentes criterios, tal vez su área de aplicación (estrategias militares, empresariales, publicitarias, deportivas, etc.), su postura delante de su oponente (estrategias ofensivas, defensivas, mixtas) o su área de aplicación en un

proceso determinado (estrategias generales y específicas). En el mundo corporativo existe otra posible clasificación muy común como las que vamos a mencionar:

- **Estrategias funcionales.** Se estudia el objetivo específico de un comercio o de un área dentro de una empresa, en donde definen análisis establecidos y trabajos que deben empezar para tener éxito a nivel local.

- **Estrategias operacionales**. Se orienta hacia la operatividad de una organización o empresa, es decir, a sus funciones cotidianas y constantes; es decir a sus reglamentos y métodos.

- **Estrategias organizacionales.** Se concentra en el ordenamiento de la empresa, es decir, su jerarquía, subdivisiones, su repartición interna, etc.

- **Estrategias publicitarias**. Como su nombre mismo lo indica, hace referencia a la publicidad y al mundo del marketing, y a todo lo que tenga que ver con lanzamiento público de la empresa. (Estela, Concepto.de, 2019).

1.9.Abastecimiento

El concepto de abastecimiento hace relación a los procesos donde los proveedores obtienen medios para cierta asociación de grupos económicos o personas, en donde alcanzan el nivel de complacencia o rendimiento en su elaboración.

Además, permite complacer las necesidades de consumo que poseen los individuos y las empresas. Para esto es importante que exista un abastecimiento de bienes (ya sean materias primas o productos elaborados o en circulación) o una adquisición de oficios, que distribuye para poder desarrollar las diferentes actividades.

De acuerdo con el punto de vista comercial, el abastecimiento permite obtener materiales para el crecimiento designado de actividades económicas mediante los

proveedores. Sin embargo, se considera que el abastecimiento está formado como un proceso básico útil para la permanencia y obtención de los niveles de satisfacción de los individuos, siendo primordial para la misma.

Así mismo el punto de vista económico, el abastecimiento puede ser parte de la organización logística de una compañía, conformándose una serie de suministros de dicha organización. Para que pueda suceder, es imprescindible que coexista cierto control, adhesión, organización entre los puntos que une dicha sucesión: verificar las fases del procedimiento de propuesta de productos de proveedores y la entrega de bienes y servicios hasta el consumidor final.

El papeleo del stock tiene un papel fundamental en este sentido, ya que el abastecimiento proporciona que se cumplan los requisitos y las exigencias en los tiempos solicitados. Al ejecutarse esto, la eficacia de los bienes y servicios fabricados, junto a sus correspondientes niveles de demanda mejoraran, ejecutando buenas entregas y servicios y una adecuada atención al consumidor final. (David, 2019)

1.10. Comercialización

La comercialización consta en colocar un producto, a través de las condiciones comerciales necesarias para su venta y abastecer de las vías de distribución que permite que llegue al usuario. Además, se basa en todas las técnicas y decisiones orientadas a vender productos en el mercado, con el objetivo de alcanzar los mejores rendimientos posibles.

Sin embargo, todas las decisiones y estrategias planteadas para lograr que los clientes escojan nuestros productos deben realizar estudios exhaustivos de todos los componentes que perjudiquen la comercialización. El área comercial y de marketing debe comprometerse en realizar un estudio y análisis de mercado, de la competencia, de los futuros consumidores, para poder saber qué es lo que los usuarios necesitan y así poder comercializarlos.

De esta manera se podrá decidir el costo, la forma de distribución y las promociones que deben aplicarse a los productos que se pretenden sacar al mercado. La forma en que se vende un producto se debe dejar a la espontaneidad, sino que se debe de realizar una estrategia sincronizada y encaminada a encontrar que el producto llegue a los consumidores y escojan entre las diferentes opciones que hay en el mercado.

No necesariamente es importante la calidad del producto sino si somos competentes de venderlo. Por eso, esta estrategia debe configurarse un plan de negocio de una empresa e ira en relación con todas las decisiones que expliquen. (Juana, 2018)

CAPÍTULO II

2. METODOLOGÍA

2.1. Metodología Descriptiva

Este estudio busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. El tipo de investigación que se va realizar va ser descriptiva con enfoque mixto en donde describimos el procedimiento requerido de la investigación, así mismo se detallan los métodos, técnicas y procedimientos empleados en la misma.

Una vez que se obtiene un conocimiento previo acerca de la situación actual de la empresa familiar y se detectan los problemas actuales se puede tomar mejores decisiones y realizar una buena reingeniería en la estructura de la compañía, por tal motivo es que se debe definir con exactitud el problema.

2.2. Metodología Cuantitativa

En efecto las encuestas son las indicadas para este método que permitirá analizar la situación de la empresa desde el punto de vista del personal y el proceso de recopilación de datos que arroje se transformará en informes estadísticos en tiempo real y en cualquier momento.

2.3. Metodología Cualitativa

Se realizarán entrevistas u observaciones a los trabajadores de la empresa siendo el universo un grupo pequeño y dado que se necesita obtener información a través de los mismos para seguir recopilando datos que permitan averiguar cuál es la problemática principal y realizar una reingeniería que aporte positivamente al crecimiento y poder mejorar su estructura empresarial y familiar.

2.4. Método Inductivo

El análisis de este proyecto va a recolectar información a través de hipótesis y antecedentes que fomentan la problemática a desarrollar basados en la experimentación de sucesos reales.

En este caso se trata de estudiar y analizar la situación actual de la empresa familiar partiendo de los hechos a través de la observación y percepción de los hechos completos o incompletos.

2.5. Método Deductivo

Aplicando la base de premisas como estrategia de razonamiento dado por hechos concretos para llegar a una conclusión específica del análisis que se busca realizar, partiendo como consecuencia de la deducción de una hipótesis.

Se realizará el análisis de cada uno de los argumentos de la investigación para que el proceso sea efectivamente valido, con el fin de determinar un problema amplio y objetivo.

2.6. Técnicas de recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos empleadas serán encuestas y entrevistas, las cuales van a ser realizadas al grupo de trabajadores de la compañía tanto en las áreas de compras y ventas.

Además, se consideró importante entrevistar a la gerencia y departamentos que forman parte de la estructura gerencial; para comprender mejorar la problemática a estudiar.

2.7. Población y Muestra

Población objetivo en esta investigación estará conformada por los miembros que conforman la empresa, la cual está constituida por 12 colaboradores. Como la población es pequeña se ha considerado definir esta misma población como la muestra

de este trabajo. Por lo cual, se encuestará a 8 empleados y la entrevista se ha definido a 4 personas que forman parte de la estructura organizacional de la empresa.

Tabla 1. Población: Encuestas y Entrevistas

Nº	Empleados	Local	Encuestas/Entrevistas	Población (N) Empleados
1	Área Gerencial	Huaquillas	Entrevista	1
2	Área de Ventas	Huaquillas	Entrevista	1
3	Área Administrativa	Arenillas	Entrevista	1
4	Área de Contabilidad	Huaquillas	Entrevista	1
5	Departamento de Compras	Huaquillas	Encuesta	1
6	Departamento de Compras	Huaquillas	Encuesta	1
7	Departamento de Compras	Huaquillas	Encuesta	1
8	Departamento de Ventas	Huaquillas	Encuesta	1
9	Departamento de Ventas	Huaquillas	Encuesta	1
10	Departamento de Ventas	Arenillas	Encuesta	1
11	Departamento de Ventas	Arenillas	Encuesta	1
12	Departamento de Ventas	Arenillas	Encuesta	1
Total				**12**

2.8. Lugar de la investigación

La recopilación de datos será realizada en la provincia de El Oro, en los cantones de Arenillas y Huaquillas, donde son los puntos de ventas y donde está localizado el departamento administrativo de la empresa.

2.9. Resultado de la Investigación

2.9.1. Análisis de las Encuestas

Se realizó la encuesta a ocho empleados que forman parte de la empresa FRONTE AGRO S.A., es decir a todo el personal de compras y ventas de la empresa, a continuación, se presentan los resultados de la encuesta:

Pregunta 1:

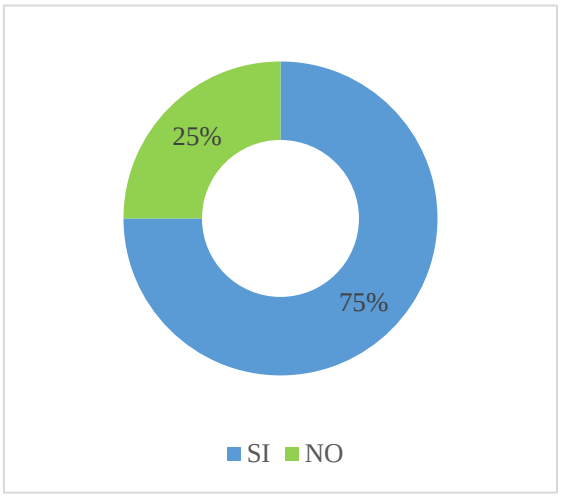


Gráfico 1. ¿Conoce la misión, visión y objetivos de la empresa?

Como se aprecia en la tabla, el 75% del personal de la empresa tienen conocimiento y el 25.00% no lo tienen sobre los parámetros principales de la empresa.

Pregunta 2.

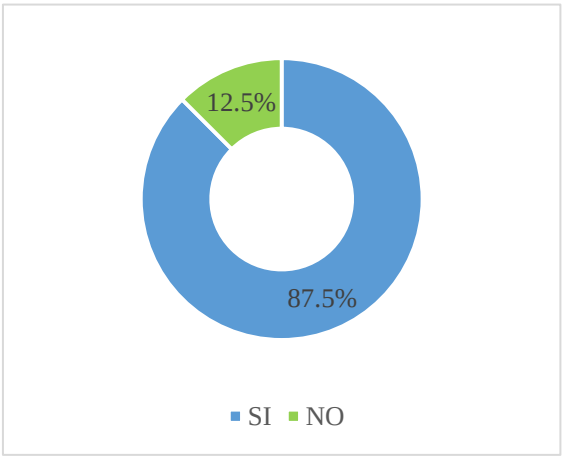


Gráfico 2. ¿Conoce cuáles son los procesos que se debe realizar en su área de trabajo?

Según los encuestados el 85.50% contestaron que usualmente tienen conocimiento sobre su área de trabajo, siendo el 12.50% que no poseen información.

Pregunta 3:

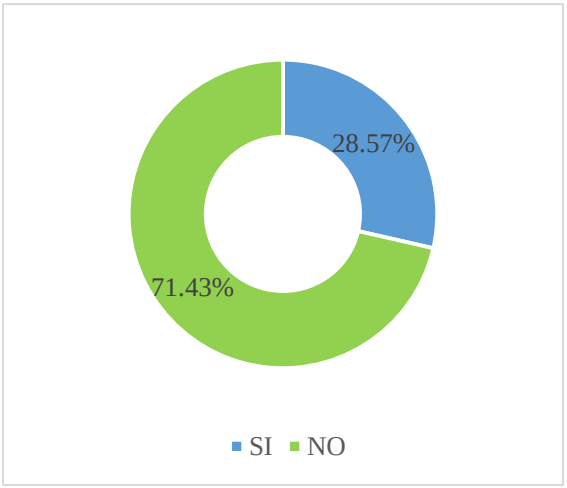


Gráfico 3. ¿Considera correcta la forma en la que realizan las compras y ventas de la empresa?

El 71.40% contesto que no existe una forma correcta al momento de realizar las compras y ventas y el 28.75% respondió, SI es correcto.

❖ Departamento de Compras

Pregunta 4:

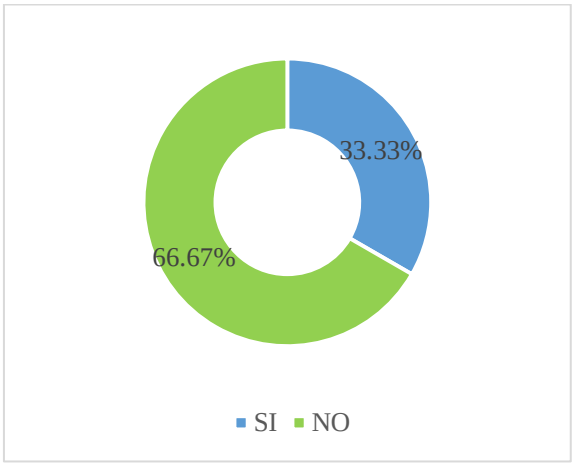


Gráfico 4. ¿Existe algún proceso al momento de realizar las compras?

En el departamento de compras el 66.67% no tiene conocimiento de los procesos al realizar las compras y el 33.33% si existe un proceso.

Pregunta 5:

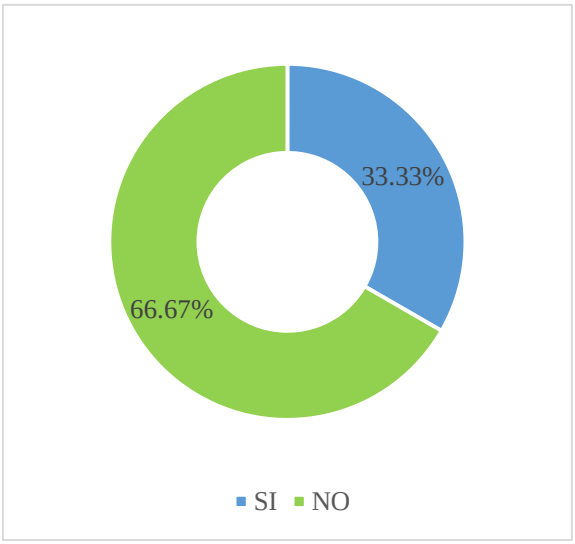


Gráfico 5. ¿Antes de realizar las compras, actualiza el inventario?

Departamento de compras: el 66.67 no tiene un proceso establecidos mientras que el 33.33% si lo tiene.

Pregunta 6:

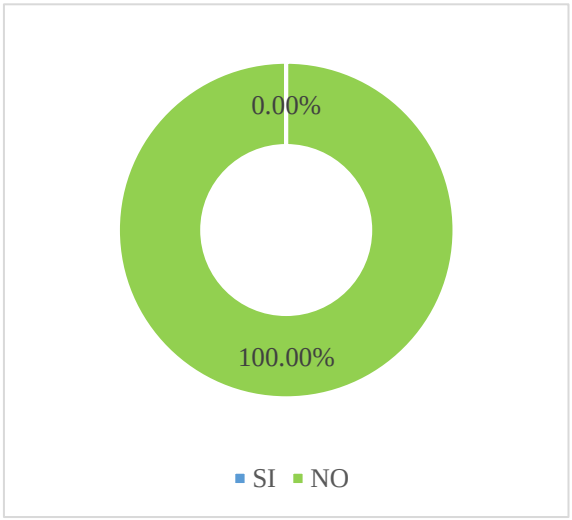


Gráfico 6. ¿Los proveedores reciben a tiempo los pagos?

En el departamento de compras, el 100% no está de acuerdo en que los proveedores no reciban a tiempo sus pagos.

❖ **Departamento de Ventas**

Pregunta 7:

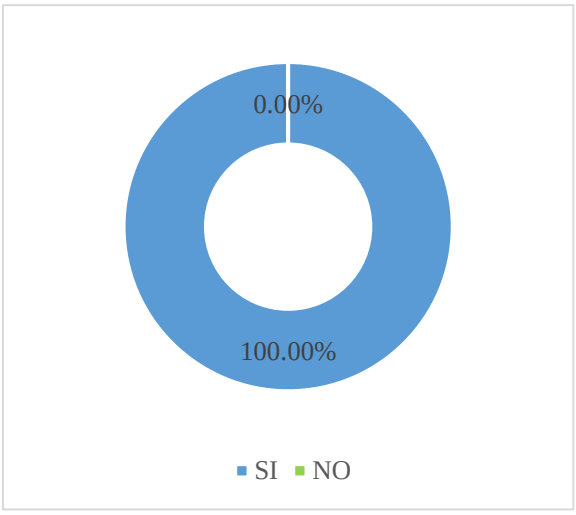


Gráfico 7. ¿Realiza algún procedimiento al momento de hacer las ventas?

En el departamento de ventas el 100% del personal está de acuerdo en que si realizan un procedimiento establecido por la empresa.

Pregunta 8.

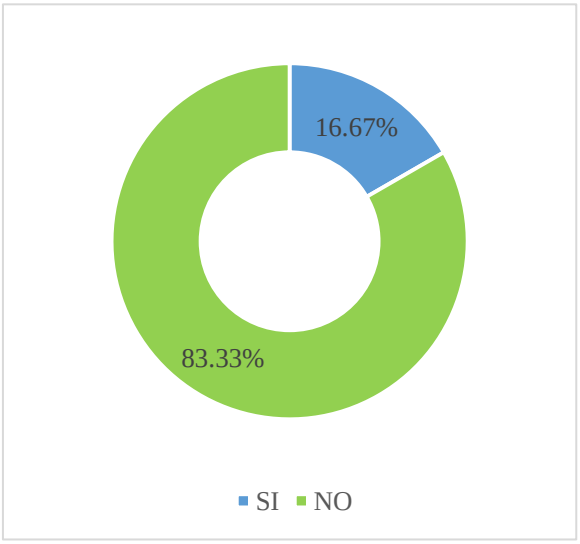


Gráfico 8. ¿De acuerdo al programa, el inventario se mantiene actualizado al momento de hacer la venta?

El 83.33% no tiene actualizado su inventario al momento de hacer la venta y el 16.67% si lo tiene actualizado.

Pregunta 9.

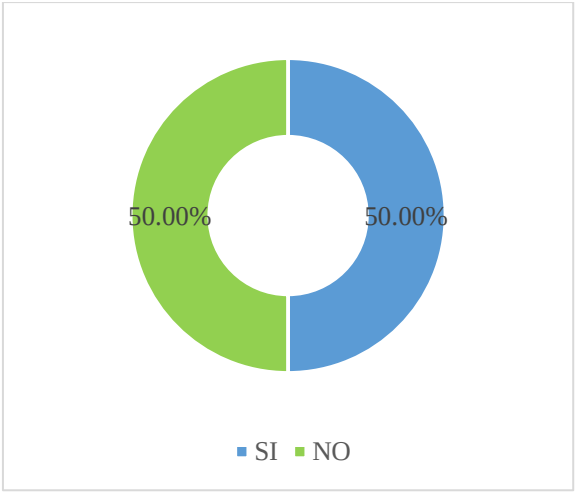


Gráfico 9. ¿Además de realizar las ventas, hace algún seguimiento a los clientes?

El 50% del personal si realiza seguimiento a sus clientes mientras que el otro 50% no realiza seguimiento en el departamento de ventas.

Pregunta 10.

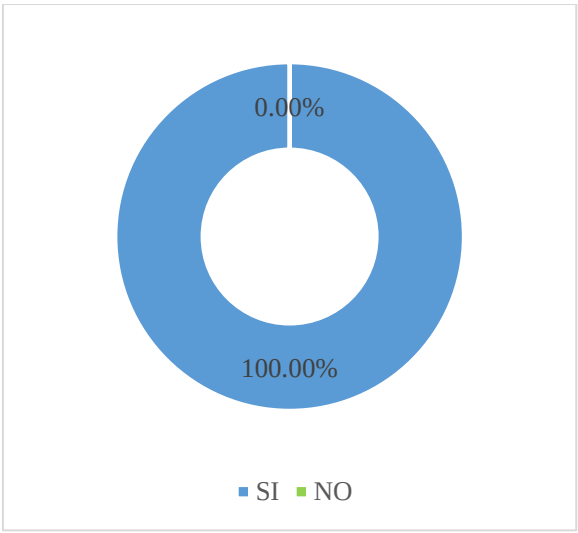


Gráfico 10. ¿Se realiza alguna atención personalizada a los clientes?

El 100% del personal de la empresa que está en los dos departamentos, están de acuerdo en la atención personalizada.

Como se pudo evidenciar con los resultados de las encuestas establecidas hacia el personal de la empresa existen ciertas irregularidades que la empresa debe mejorar y entre otras implementar, en este caso lo más importante que necesita la compañía son:

- Mejorar los tiempos de los procesos en las áreas de compras y ventas que permita un cambio productivo, ya que los dos procesos están interrelacionados.

- Los pagos a proveedores es importante que se realicen a tiempo y mantenga una buena relación con ellos y la empresa pueda mantenerse a flote con los tiempos de pago establecidos que los proveedores otorgan.

- La implementación de un buen sistema permitirá que la compañía obtenga un inventario actualizado y los tiempos mejoran en los procesos de compras y ventas.

2.9.2. Análisis de Entrevistas

Las entrevistas se realizaron al personal gerencial, a cuatro trabajadores específicamente y entre ellos se ha desglosado de acuerdo como se indica en el cuadro de resumen:

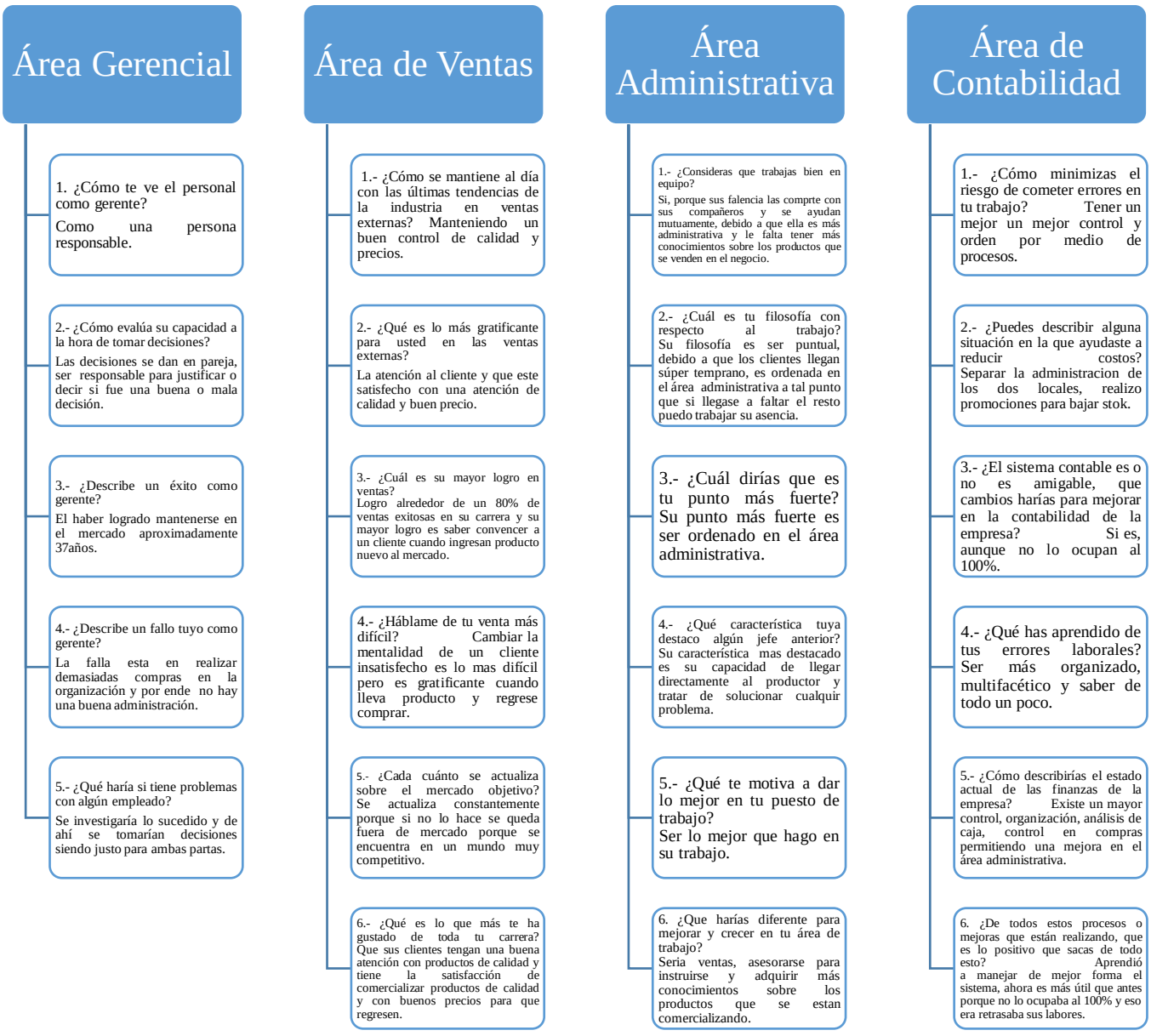


Gráfico 11. Cuadro de Resumen: Análisis de Entrevistas

De acuerdo a la evidencia que se extrajo de las entrevistas hacia el personal gerencial, se detectó que cada área tienen cargos y responsabilidades diferentes: en el área gerencial, el gerente toma decisiones con el consejo de su pareja y de una forma u otra esta consiente de que las compras se las realiza con un inventario que no está actualizado constantemente y es por eso que tienen más compras que ventas; en el área de ventas, lo más importante es la satisfacción de los clientes, que obtengan productos de calidad a buen precio y estar siempre actualizados de los productos que constantemente van variando; en el área administrativa, el trabajo en equipo fortalece más la relación laboral y permite adquirir más conocimientos para ser el mejor en departamento establecido; en el área de contabilidad, permite ser multifacético y aprender más del sistema contable amigable para lograr manejarlo en su totalidad ya que solo se lo usa un 30% y tratando de mantener el control y el orden a través de.

2.10. Situación actual de la empresa

2.10.1. F.O.D.A.

Fortaleza

- Atención personalizada con el cliente.
- Asesoría técnica gratuita.
- Seguimiento con el cliente en todo el proceso de la venta y post venta.
- Proveedores fijos debido a la confiabilidad.
- Tener un portafolio de excelente calidad.
- Agroquímicos que cumplen con los estándares de nuestros clientes.
- La dirección empresarial ha desarrollado una confianza mutua con el personal.

Oportunidades:

- Crecimiento de mercado.
- Posicionamiento de marca.
- Crecimiento de plagas ocasionadas por las estaciones del año.
- El incremento de distribución para el mercado nacional.

- Alianzas con los proveedores de agroquímicos que nos proporcionan un mejor servicio.

Debilidades:

- No existe importación directa de productos.
- Ausencia de un departamento de compras y ventas bien estructurado.
- Debido al crecimiento acelerado en ventas que están registrando, el personal se ha confiado y ha descuidado el contexto competitivo.
- Ausencia de estrategias sistematizadas, que impiden enfrentar de una manera más agresiva la competencia del mercado, asumiendo ventaja de las oportunidades que se les presente.
- Ausencia del uso de programas de mercadeo y publicidad.

Amenazas:

- Nuevos competidores que se introduzcan al mercado.
- Preferencia del cliente por el precio y no por la calidad del servicio y de los productos que se ofrecen.
- Globalización del mundo, con características de aumento de la inversión extranjera y por ende competencia directa, las cuales no han sido consideradas objetivamente por la dirección empresarial.
- Situación económica del país.

2.10.1.1. Análisis del F.O.D.A.

En la parte interna podemos observar que los clientes de la zona, prefieren ser atendidos de una forma más personalizada directamente en sus cultivos y más si la asesoría es gratuita, por tal motivo es indispensable realizar los seguimientos de todo el proceso de la venta con cada cliente y tener un portafolio con excelentes precios y productos de calidad; de esta manera el cliente exige que los productos cumplan los estándares de calidad. La falta de importaciones directas de los agroquímicos, no permite un mayor crecimiento en la rentabilidad de la empresa familiar y la ausencia de un departamento de compras y ventas bien estructurado es una debilidad muy

grande para la organización ya que es la parte más importante dentro de las finanzas de la compañía.

La falta de estrategias sistematizadas da cabida a la falta de agresividad en el mercado que día a día va cambiando y deben tener más conocimiento del mercado actual, ya que los negocios cambian volátilmente y la ausencia de programas de mercadeo y publicidad no permite que la empresa visualice más allá de las necesidades diarias de cada consumidor y por ende estén insatisfechos de una forma u otra.

En la parte externa son muchos los factores directos o indirectos que van a influenciar en el crecimiento de la compañía; el crecimiento de la marca a través de más de 37 años de la empresa y por ende el posicionamiento de la marca FRONTE AGRO S. A. en el cantón Huaquillas y el cantón Arenillas. Una de las oportunidades son las plagas ocasionadas por los climas cambiantes que se vive en la actualidad y que se desarrolla a lo largo del año. El incremento de distribución para el mercado nacional ayuda positivamente a la empresa y las alianzas con los proveedores de agroquímicos que les proporcionan un mejor servicio a la compañía.

Una de las amenazas para la empresa son los nuevos competidores que se están beneficiando de la situación actual y esto hace que la empresa comience a cambiar su metodología de ventas, productos de calidad y buenos precios en el mercado e indicándole al consumidor las diferencias entre buenos y malos productos por relación costos. La situación del país es tan cambiante que la empresa familiar debe replantearse sus metodologías y hacia qué mercado se va a dirigir con todo lo expuesto en la actualidad.

2.10.2. Flujograma

2.10.2.1. Flujograma de Compras

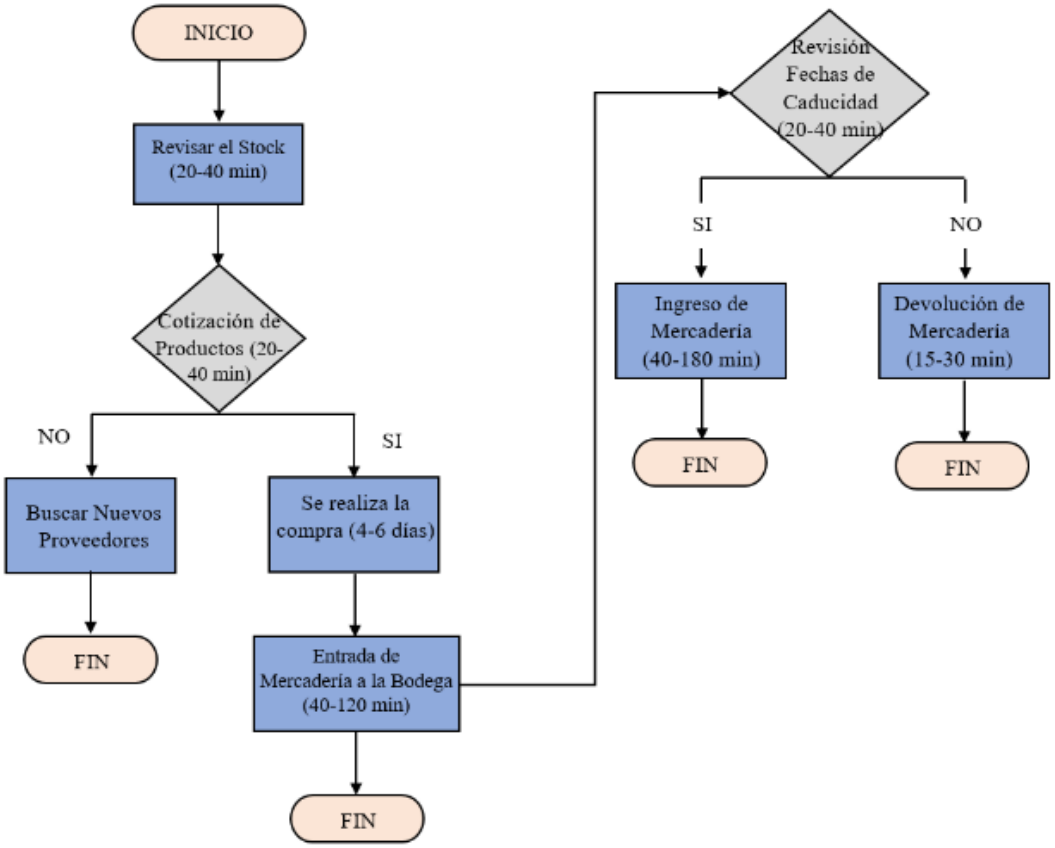


Gráfico 12. Flujograma de Compras Actual

La empresa familiar Fronte Agro S. A. tiene procesos de compras pero no es el adecuado donde evidencia todas las funciones de la empresa que se desarrolla desde el instante en que llegan los productos a bodega hasta el momento en que el área de ventas solicita la mercancía.

A continuación, se explicará brevemente el procedimiento y los tiempos de compras actuales de la compañía:

- Revisar el stock manualmente ya que en el sistema contable no ingresan todas las facturas, por lo que demora de 20 a 40 minutos.

- Se procede a realizar la cotización de productos que tarda de 20 a 40 minutos; si los proveedores no tienen en stock, se buscan nuevos proveedores y si hay productos se realizan la compra que tarda de 4 a 6 días.

- Se realiza la entrada de mercancía a la bodega que tiene un tiempo de 40 a 120 minutos; adicional se debe revisar la fecha de caducidad que tarda de 20 a 40 minuto, si la mercadería cumple con los estándares de la empresa, ingresan el producto que tarda de 40 a 180 minutos y si no cumple con los estándares, la mercadería es devuelta al proveedor y esto tardaría de 15 a 30 minutos.

2.10.2.2. Flujograma de Ventas

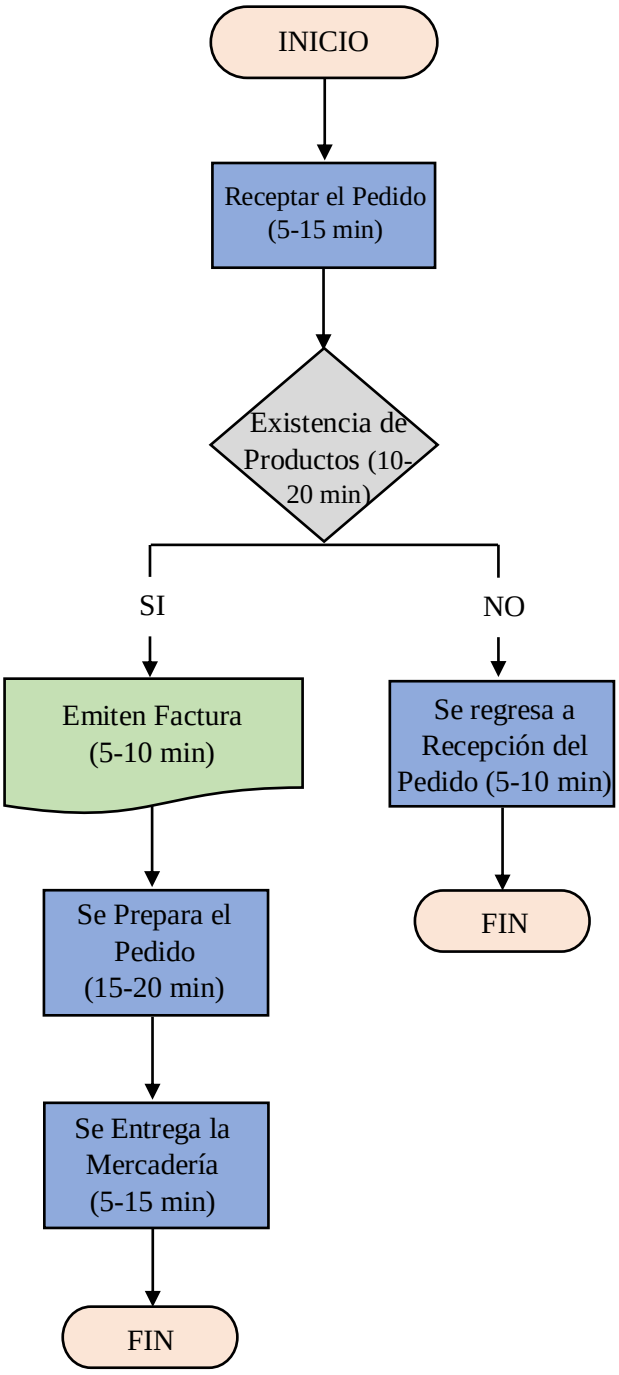


Gráfico 13. Flujograma de Ventas Actual

Los procedimientos actuales no permiten despachos inmediatos de las ventas, por tal motivo se explicará el proceso de ventas de la compañía actual:

- Recepción de pedido que tarda de 5 a 15 minutos.

- Revisión de existencia de productos que demora 20 minutos: si no hay mercadería en existencia, se regresa a recepción el pedido y esto tardara de 5 a 15 minutos; si existe producto se emitirá la factura y esto tardara de 5 a 15 minutos.

- Se prepara el pedido de 15 a 20 minutos, para luego entregar la mercadería que tardara de 5 a 15 minutos.

Al plasmar el procedimiento se evidencia que la falta de procesos no permite una buena organización y no existe control de la mercadería que se encuentra en stock y es difícil que tiempo de respuesta al cliente se pueda realizar en menos tiempo.

2.10.3. Estudio de RRHH de Fronte Agro S. A.

Durante el periodo de Abril - Junio de 2020, se realizó la recolección de datos al personal de la empresa en las áreas de importancia, con ubicación en los cantones de Huaquillas y Arenillas de la provincia de ¨El Oro¨, Ecuador; a continuación se detalla los departamentos y el personal que corresponde a cada uno de las áreas respectivas:

- **Departamento de Compras**
  1. Juan Ramírez.
  2. Rosalinda Páez.
  3. Ing. Karen Collaguazo.
- **Departamento de Ventas**
  1. Pedro Montesdeoca.
  2. Moisés Sánchez.
  3. Juan Honores.
  4. Pedro Honores.
  5. Alberto Romero.

En el análisis se detectó que los procesos actuales tardan demasiado tiempo y existe una desorganización que afecta a otros departamentos, los inventarios no están actualizados debido a la falta de uso al 100% del sistema contable y por ende la contabilidad no es real, los pagos tardan porque el ingreso de facturas no ingresan al momento en que llega la mercadería a las instalaciones de la empresa; aunque están conscientes de los procesos erróneos establecidos actualmente, el tiempo de respuesta sigue siendo muy lento y está afectando en los despachos, actualización de mercadería, tiempo de pago, ingreso de datos al sistema, no existe responsabilidad por cada personal y en cada departamento.

2.10.4. Análisis Financiero

Tabla 2. Indicadores Financieros

INDICADORES FINANCIEROS AL 31 DE NOVIEMBRE DEL 2019			
INDICADORES	**2017**	**2018**	**2019**
Razón de Rentabilidad			
Utilidad bruta / Ventas	2%	2%	23%
Costos / Ventas	98%	98%	77%
Utilidad / Ventas	0%	1%	20%
ROA	59%	8%	32%
ROE	96%	43%	95%

El índice de utilidad bruta y ventas es inconsistente, no es posible comparar ya que el último año tiene un repunte ocasionado por un margen excesivamente alto de utilidad, por precios del proveedor o de promociones; los costos en relación a las ventas es muy alto, situación que implica liquidez permanente; en la utilidad / ventas es el índice que se encuentra inconsistente relacionado con utilidad bruta / ventas; en el ROA la capacidad del activo para producir utilidad promedio es aceptable, situación que contrasta con el dato de la inexistencia de activos en la empresa; en el ROE se permite apreciar la utilidad o rentabilidad del capital invertido, en este caso el indicador increíblemente es positivo.

Tabla 3. Indicadores Financieros

INDICADORES FINANCIEROS AL 31 DE NOVIEMBRE DEL 2019			
INDICADORES	**2017**	**2018**	**2019**
Razón de Rentabilidad			
Rotación de Activos	137.23	12.94	1.62
Rotación de CXC	0.00	0.00	27.58
Rotación de CXP	1.02	22.9	151.09
Liquidez			
LIQUIDEZ	2.61	1.22	1.91

El índice de rotación de activos no demuestra que la empresa es muy débil en relación a la inversión en activos, siendo inconsistentes los indicadores analizados; rotación de CXC, se aprecia el grado de liquidez existente en la compañía, en este caso en los años 2017 y 2018 demuestran total liquidez y el 2019 se visualiza mejor; en la rotación de CXP, el número de días en que la empresa cumple con sus obligaciones se va deteriorando, situación inconsistente vs. el índice de utilidad manifestado en el año 2019; la liquidez nos dice que por cada 1.91 dólares promedio de activo corriente, la empresa tiene 1 dólar de deuda que vence a corto plazo.

2.11. Análisis General

La empresa de estudio tiene la necesidad de implementar procesos de reingeniería en compras y ventas en el sector agrícola para la mejora de sus procedimientos y la optimización de tiempo, mejorando así los servicios brindados lo cual ayudará al crecimiento de la compañía.

Al momento de ingresar nuevas moléculas en los cultivos y cuando el nombre comercial varia, es difícil que el agricultor acceda a nuevos cambios, para ello se trata de entrar a la mente del consumidor y comprender la dinámica para la venta de los productos.

Sin embargo, al tener como prioridad al cliente y/o agricultor, se basa en la atención que se brinda y los productos que se ofertan, en donde está incluida la variedad y calidad de los productos, siendo así la visión de la empresa que brinda un servicio dando cobertura en otra zona para llegar a más clientes.

Además, se evidencia la falta de especialización en áreas fundamentales para el crecimiento de la empresa, así como la falta de procesos y conocimientos de cada departamento, el tiempo es importante en cada procedimiento tanto en la compra y venta, observándose que el tiempo de respuesta es muy lento.

En el área de pagos, es mejor trabajar con más días de crédito, pero es bastante el tiempo que la compañía se toma para cancelar a los proveedores de tal manera que afecta el record empresarial; algunas empresas ya no quieren despachar sino se cancela antes de tiempo afectando la rentabilidad de la compañía a largo plazo.

También la falta de organización se ve afectada directamente a la empresa al momento de realizar compras, ya que no existe una persona responsable del departamento de compras y cuando la mercadería no llega, nadie da razón de la situación.

A fin y efecto de que la falta de procesos permite observar más detenidamente los errores para que se corrija internamente y así evitar en un futuro que los clientes pierdan credibilidad con la organización.

CAPITULO III

3. PROPUESTA

3.1. Análisis de Empresa

3.1.1. Historia

La empresa lleva 37 años dedicándose a la comercialización de químicos agrícolas al por mayor y menor, donde sus productos principales son: herbicidas, pesticidas, insecticidas, fungicidas, foliares, pegamentos, adherentes y productos de veterinario.

El 80% de sus clientes son agricultores del Perú, el 20% radican en territorio ecuatoriano; sus meses con mayor venta son en febrero, marzo, abril, agosto, septiembre y octubre.

Además disponen de un punto de venta en el cantón Arenillas, lugar donde nació la señora Rosalinda Páez, que dispone de una sucursal y bodega propia en el mismo lugar, los agricultores del sector se dedican a la producción de arroz, cacao, limón, banano y plantas de ciclo corto ya que la zona es sector netamente agrícola.

Cuentan con un personal capacitado por los propietarios empíricamente y que se han ido actualizando con la ayuda de sus proveedores, son seis personas en el cantón Huaquillas y tres en el cantón Arenillas.

3.2. Problemas presentados en la Empresa

Mediante la recopilación de datos a través de las encuestas y entrevistas, se puede observar:

1. El área de compras y ventas no tiene establecida sus funciones por ende existe una desorganización en toda la compañía, nadie se responsabiliza de los cargos

que en teoría existe. El personal no tiene ningún direccionamiento de procedimientos en los departamentos de compra y ventas, ni ente que los regule; la falta de desconocimiento afecta directamente a la rentabilidad de la compañía y no garantiza éxito continuo y crecimiento de la misma.

2. La falta de uso correctamente del sistema contable no permite que tenga un inventario real por tal motivo la compra y la venta lleva más tiempo de lo previsto.

3. Se observó un ambiente con desorden de información, cargos sin el uso correspondiente y sin responsabilidades de cada departamento.

3.3. Propuesta

El proyecto pretende contribuir al crecimiento de la empresa que habitualmente no tiene una cultura financiera tratando de adaptarla a una empresa familiar y hacer la diferencia en la toma de decisiones.

Dentro del país las empresas familiares tienen un 81.2% que funcionan en ocho sectores y entre ellas está el sector agrícola, esto nos indica que existe un nicho de comercialización de productos agrícolas en el Ecuador y que se pueda ser competitivo; si mejoran en el área administrativa convirtiéndola en una empresa rentable.

La propuesta se presenta en concordancia con los problemas evidenciados:

❖ Realizar la reingeniería de procesos para compras y ventas, esto permitirá reducir los tiempos de entregas de mercadería en cada departamento.

❖ Capacitación al personal del uso del sistema contable para que exista un inventario real y así optimizar tiempo en los despachos y recibimiento de mercadería.

❖ Delegar cargos con responsabilidades en cada departamento

3.4. Reingeniería de Procesos.

3.4.1. Procesos de Compras

Los procesos son una secuencia de procedimientos y una guía fácil para llevar a cabo en la empresa Fronte Agro S. A., la misma que permitirá mejorar la productividad de la compañía optimizando tiempo.

En el flujograma rediseñado se implementarán otros procesos:

1. En el departamento de bodega, procede a realizar una orden de compra de 5-15 minutos.

2. El documento pasa a la gerencia donde es revisada minuciosamente; si la no orden es aprobada, regresa a la unidad del solicitante y esto tardaría de 5 a 10 minutos y el proceso habría terminado; pero si la orden es aprobada se procede a realizar la autorización de la compra que tardaría de 10 a 20 minutos para luego ser enviada al departamento de bodega.

3. En el departamento de bodega envían la copia de la orden de compra al proveedor y al área de contabilidad; el tiempo del proceso es de 10 a 20 minutos.

4. En el departamento de contabilidad reciben la copia de la orden de compra que tarda de 5 a 10 minutos.

5. El área de bodega emite la factura de compra que tarda de 20 a 40 minutos para luego ser enviada a al departamento de contabilidad que tarda de 5 a 10 minutos.

6. Después de emitir la factura de compra se procede a dar la entrada de mercadería a la bodega en donde el tiempo estimado es de 20 a 40 minutos en recibirla; luego se procede a la revisión de las fechas de caducidad, sino no está caducado, la mercadería se guarda en la bodega, lo cual demora de 30 a 50

minutos; y si los productos están caducados se regresa automáticamente la mercadería.

7. Cuando el departamento de contabilidad recibe la factura se procede a emitir la retención y el pago (se entrega cheque post-fechado en la siguiente visita) que tarda de 5 a 15 minutos.

Con los nuevos procesos se evidencio que los trabajadores se tardarán 1 día y 110 minutos, ya que ese es el objetivo principal y por consiguiente la productividad aumentará y podrá haber una mayor rentabilidad en las operaciones de la empresa.

Claro está que para realizar este proceso se necesita que el sistema sea utilizado en su totalidad y los datos sean los reales y así el stock no causará problemas a la hora de realizar las compras.

Además, que se lo realizará a través del departamento de compras con la ayuda de bodega que son las áreas operativas en donde las tareas y responsabilidades, tales como almacenaje y distribución de la mercadería están a su cargo, obteniendo de esta manera el inventario correcto y confiable a la hora de realizar las compras.

Todo esto permitirá obtener un respaldo en todas las operaciones que se realicen y se colocan responsables de cada movimiento a través de la necesidad de establecer una coordinación de movimientos y administración de información homogénea y verdadera.

A continuación, en el grafico 14 indicaremos todo el proceso expuesto anteriormente:

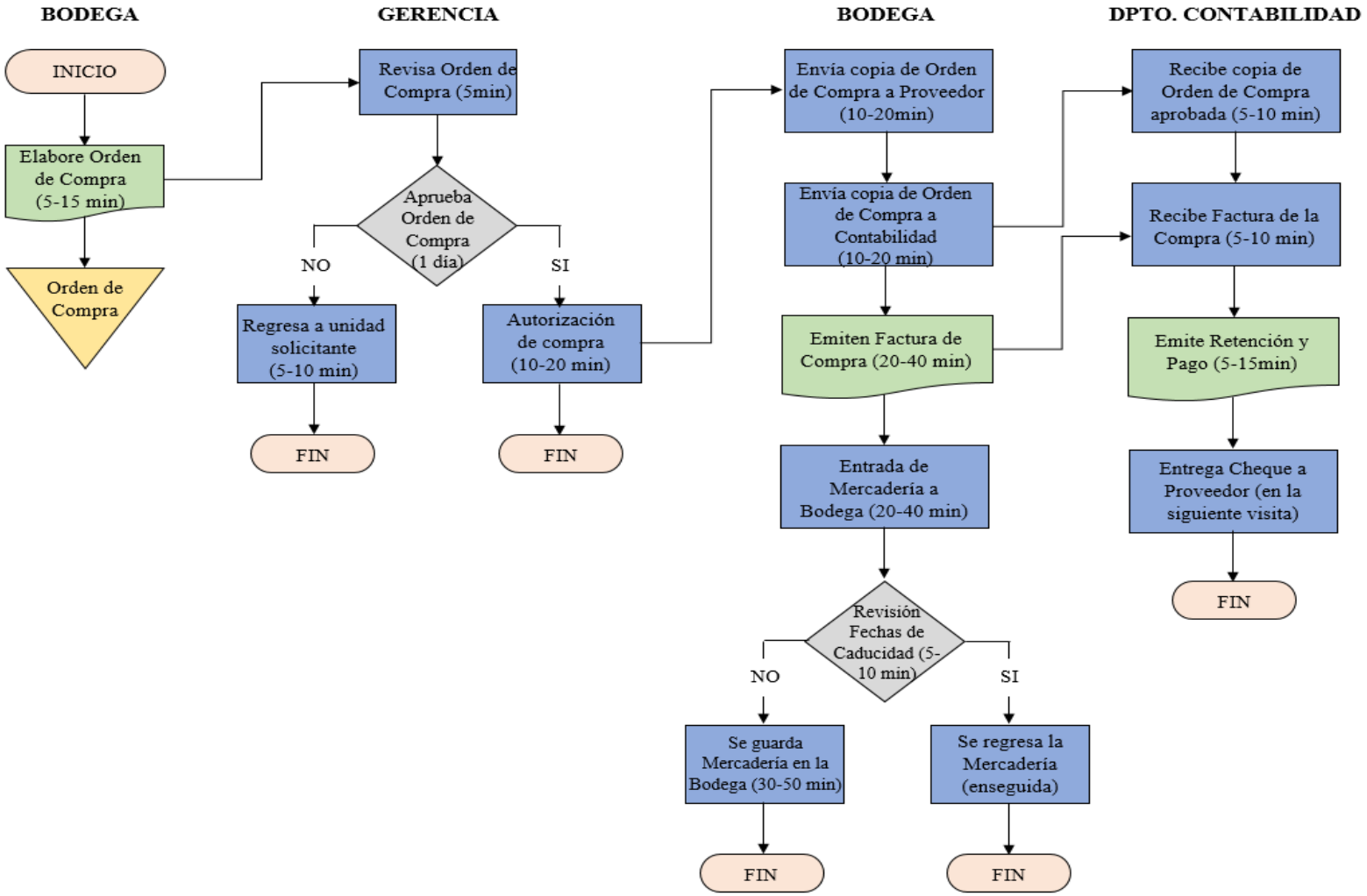


Gráfico 14. Flujograma de Compras Mejorado

3.4.2. Procesos de Ventas

La importancia del proceso de ventas es controlar el procedimiento de las ventas y los despachos de mercadería que ingresan a la empresa, las cuales promueven la eficiencia de las funciones y garantizan la satisfacción de los clientes.

Además, intenta mejorar la eficacia en los procedimientos que están ligados directamente al inventario de la compañía a través de un control de ingreso al sistema siempre y cuando sea utilizado en su totalidad.

Es indispensable que en el proceso de ventas estén pendiente de cualquier inquietud de los clientes y cabe recalcar que el nuevo procedimiento mejora el beneficio reduciendo el tiempo de espera del consumidor en aproximadamente 20 minutos, ayudando a aumentar los ingresos y la rentabilidad a la compañía.

En el flujograma rediseñado se implementarán otros procesos:

1. El vendedor recepta el pedido de 5 a 10 minutos, verificando el stock en el sistema utilizado al 100%, simultáneamente con la recepción del pedido.

2. Confirma el pedido de 1 a 5 minutos, si el cliente no desea el producto se regresa el pedido, durando de 5 a 10 minutos; y si el cliente decide que si se procede con la emisión de ña factura que tarda de 5 a 10 minutos.

3. El vendedor emite la guía de remisión al mismo tiempo que emitió la factura y procede al despacho que tarda de 1 a 5 minutos.

4. Se realiza el pago en cheque o en efectivo que tarda de 1 a 5 minutos y en ese mismo tiempo el cliente realiza la retención.

El flujograma explicado textualmente permitirá un cambio positivo para la empresa que permitirá una mejor organización con todas las áreas, de esta forma la colaboración es conjunta para obtener un inventario actualizado y real.

En la actualidad los procesos demoran y no cuentan con documentos que respalden las transacciones del inventario, lo que genera inconvenientes al momento de realizar las auditorias en la compañía, por tal razón la empresa familiar decide implementar un nuevo procedimiento de ventas para optimizar los tiempos y la eficacia de la organización.

A continuación, en el grafico 15 indicaremos todo el proceso expuesto anteriormente:

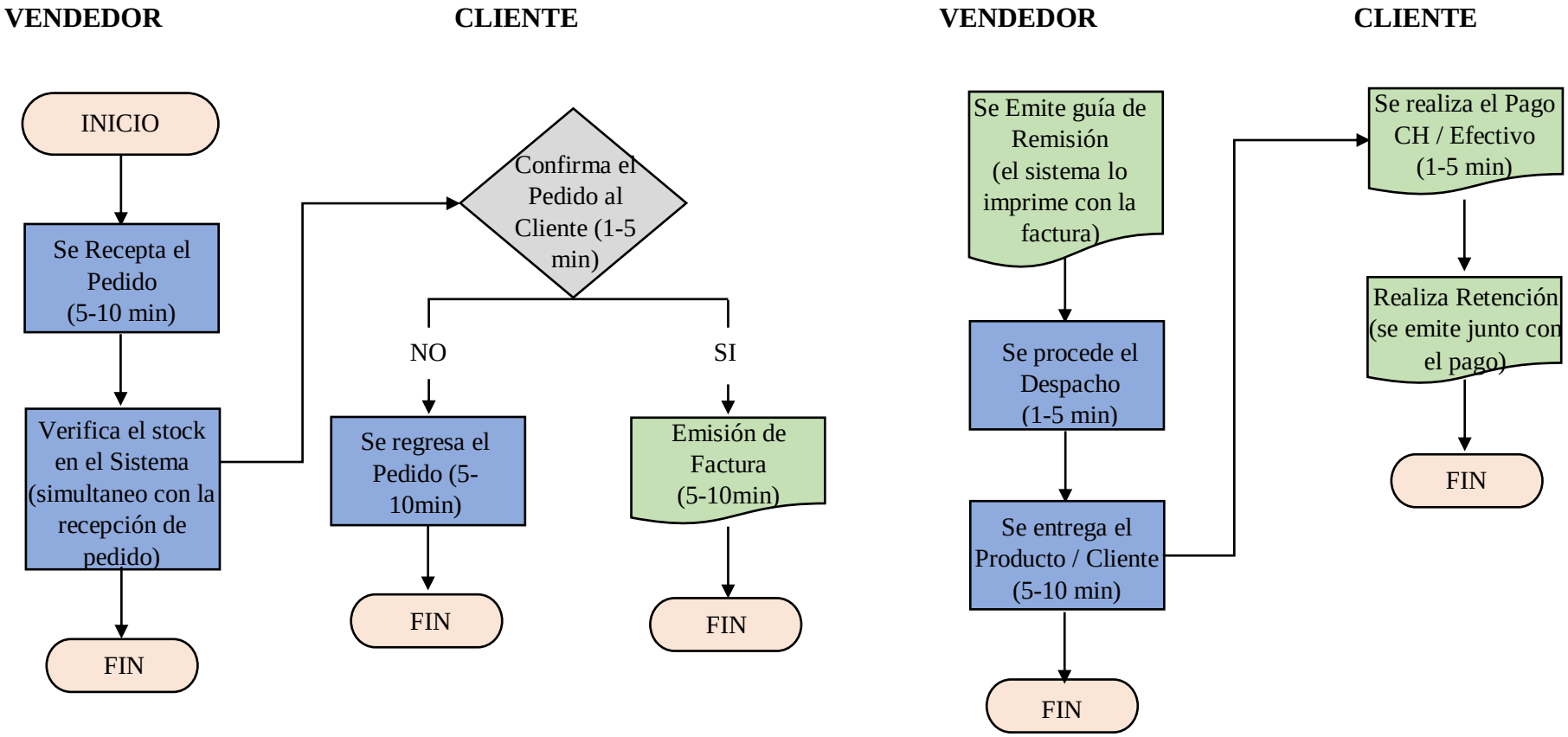


Gráfico 15. Flujograma de Ventas Mejorado

3.5. Estrategias

De acuerdo con los resultados del F.O.D.A. realizado, se establecerán estrategias para contrarrestar el impacto de las amenazas y mejorar las debilidades.

3.5.1. Estrategia para las Debilidades

La empresa no importa directamente el producto para bajar los costos y aumentar la utilidad, así que primero se está organizando la empresa para luego proceder a las importaciones que beneficiara a la compañía.

Se rediseñará los departamentos de compras y ventas a través de los flujogramas expuestos en la propuesta ya que los actuales toman mucho tiempo y la contabilidad no es exacta por la falta procesos.

El crecimiento es productivo en una compañía, pero así mismo hay que mantenerlo y no descuidar cada departamento, así que se capacitara al personal constantemente y no se descuide de sus responsabilidades laborales.

La falta de estrategias en la empresa no ha permitido su crecimiento y es necesario definir estrategias aprovechando la antigüedad del negocio para marcar la imagen de la organización impulsándola a través de la estrategia de marketing y publicad.

Si bien es cierto no existe un programa de mercadeo y publicidad y sería más factible crear un departamento de publicidad para mejorar la presencia de la empresa en el mercado actual.

3.5.2. Estrategia para las Amenazas

Apoyarse a través del departamento de publicidad que se va a incorporar en la empresa para contrarrestar el impacto del ingreso de nuevos competidores.

Realizar alianzas comerciales con los proveedores para impulsar los productos y que el cliente tenga una mejor experiencia y los precios manejarlos por volumen con el proveedor y así el cliente nos prefiera como primera opción al momento de hacer sus compras.

Es importante la implementación de procesos que está a través de la estrategia competitiva, ya que a mayor escala de crecimiento debe haber un mejor orden para realizar las estrategias que se quieren implementar en el proyecto.

Las cuatros estrategias expuestas ayudara a la organización a mantenerse en el tiempo y de una forma u otra no resistirnos a los cambios del país que en cierto aspecto si afecta al crecimiento de la empresa.

3.5.3. Estrategia Competitiva

Se implementará nuevos procesos internos de la empresa para acrecentar la estructura contable y no pierda credibilidad ante sus trabajadores; parte de la estrategia es aplicarla en los dos locales de la compañía y es necesario estudiar la situación actual de la organización en los dos sectores ya sea en Huaquillas o Arenillas, antes de tomar decisiones; dicho esto resulta más factible organizar la casa de adentro hacia afuera para luego proceder con la implementación de los procesos.

3.5.4. Estrategia de Marketing

Se desarrollará una campaña de los productos más destacados de acuerdo con las siembras del calendario de producción de las zonas, con el objetivo de informar al consumidor sobre las ventajas de adquirir los productos y precios competitivos ante otros negocios para despertar el interés y proporcionar la compra. La selección de Medios de comunicación se la realizara por medio del internet, redes sociales, correo electrónico, Facebook, Instagram, twitter, YouTube, WhatsApp, el boca a boca y la venta directa al consumidor final ya sea a través de los locales o los ingenieros que trabajan directamente con nosotros a través de los proveedores.

3.5.5. Estrategia de Publicidad

- Se utilizara la imagen de la marca Fronte Agri S. A., para abarcar puntos estratégicos dentro de los sectores establecidos y los que están fuera de la provincia.

- Al menos 1500 usuarios de WhatsApp tendrán como perfil de imagen la marca Fronte Agri S. A., incentivados por sorteos de productos que acompañen a la campaña en curso.

- Crear un departamento de publicidad para promover la marca.

- Participar en ferias que estén vinculadas al sector agrícola y veterinario dentro y fuera de las zonas de los puntos de venta cada dos meses.

- Ofrecer nuestro producto utilizando Social Media.

3.5.6. Estrategia de Promoción

- Promociones de productos con la ayuda de los proveedores.
- Descuentos por compra de productos de temporada.
- Sorteo de bombas que son indispensables en cada riego.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El desarrollo de un marco teórico relacionado a la reingeniería de procesos de compras y ventas permitió la comprensión minuciosa de los procesos que debería existir en la empresa, buscando un cambio o mejoras en los procesos actuales, además busca descartar todo aquello que no sume valor agregado y permita coexistir una mejor organización.

Del diagnóstico actual de la empresa, se evidencio que existe falta de conocimiento en el área de compras y ventas; por ello el inventario no es real ya que no se ingresan datos reales al sistema contable y por ende los resultados son erróneos al momento de tomar decisiones de compras de mercadería y revisión de stock que necesita al momento de realizar una venta. Asimismo, logró determinar que no existe una reingeniería en los procesos de compra y venta de la empresa, en donde los trabajadores desconocen que procedimientos deben de seguir en cada área y por ende no existen cargos, responsabilidades y tareas no definidas para cada personal; en los procedimientos de cada departamento es importante el tiempo para que logre eficacia por lo que tardan demasiado y a la larga los clientes prefieren ir a otros centros agrícolas.

También en las áreas de compras y ventas se observa que no capacitan al personal sobre el correcto funcionamiento de los procesos, no existen conocimientos sobre las herramientas a emplear que puedan apoyar al trabajo en conjunto con todas las áreas, la falta de comunicación no permite delegar diferentes funciones, evidenciando la necesidad de un flujograma para cada uno de los procesos que se desempeñan en cada departamento dentro la organización, ya que la actividad de la empresa Fronte Agro S. A. es la comercialización de productos agrícolas e influye demasiado la atención y servicio que el personal presta a cada uno de consumidores.

Recomendaciones

El rediseño de los procesos en compras y ventas aportarán a la empresa en la reducción de tiempos para responder a la satisfacción del cliente, a tener una mejor estructura organizacional enfocándose en las verdaderas necesidades de la empresa y los usuarios, lo cual permitirá conseguir resultados positivos en cada una de las áreas, tanto en compras como en ventas.

Se sugiere realizar un inventario a la fecha, una vez al mes o cada tres meses para elaborar una correcta planificación de compras y ventas, reduciendo los tiempos de los procedimientos para ser más eficientes en estas áreas que son las más afectadas de la compañía; asimismo permitirá organizar los cargos, responsabilidades, tareas no definidas y adquirir conocimiento sobre cada área de la empresa.

Se recomienda rediseñar los procesos actuales que va a determinar un grado de mejora al momento de implementar la reingeniería de procesos de compras y ventas, en donde todos los cambios propuestos implican la reestructuración de algunos cargos, objetivos, responsables y actividades de todo el personal a través de una capacitación conjunta por parte del proveedor hacia el personal para conocer el 100% de funcionalidad del sistema contable, permitiendo a la organización mejoras positivas para el crecimiento de la empresa

Bibliografía

Aira, 2. (07 de 2017). *Eumed.net.* Obtenido de http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/empresa-familiar-ecuador.html

Alayo. (2016). *Universidad Privada del Norte.* Obtenido de https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/21619/Li%c3%b1%c3%a1n%20Guerra%20Rosa%20Mar%c3%ada.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Andrade, N. (23 de Marzo de 2017). *Carrera de Agropecuaria.* Obtenido de https://www.utn.edu.ec/ficaya/carreras/agropecuaria/?p=1091

Andrés, G. P. (22 de 12 de 2017). *3C Empresas (Edición Especial).* Obtenido de file:///C:/Users/jacki/Downloads/Dialnet-ReingenieriaDeProcesos-6300068%20(1).pdf

Bernardo, S. (23 de 12 de 2019). *Media Source*. Obtenido de https://www.mediasource.mx/ventas/proceso-de-ventas

BID. (18 de 11 de 2018). *La Hora.* Obtenido de https://www.lahora.com.ec/loja/noticia/1102197731/ecuador-invierte-poco-en-el-sector-agricola

Bolivia. (15 de Febrero de 2019). *Metodología de investigación sencilla y eficaz*. Obtenido de https://markainvestigacion.wordpress.com/2019/02/15/las-investigaciones-exploratorias-y-descriptivas-tienen-hipotesis/

Business, C. f. (01 de 05 de 2018). *Las Empresas familiares en el Ecuador: Definición y Aplicación Metodológica*. Obtenido de file:///C:/Users/jacki/Downloads/42-1-197-1-10-20180622%20(6).pdf

David, M. (21 de 08 de 2019). *economía simple.net.* Obtenido de https://www.economiasimple.net/glosario/abastecimiento

Estela, R. M. (29 de 11 de 2018). *Concepto.de.* Obtenido de https://concepto.de/empresa-familiar/

Estela, R. M. (05 de 11 de 2019). *Concepto.de.* Obtenido de https://concepto.de/estrategia/

Estela, R. M. (12 de FEBRERO de 2020). *Concepto.de*. Obtenido de https://concepto.de/metodo-cuantitativo/

Estela, R. M. (23 de Enero de 2020). *Concepto.de*. Obtenido de https://concepto.de/metodo-cualitativo/

Gonzalez, J. (21 de 09 de 2017). *El Oro concentra el 41% de las fincas*. Obtenido de https://www.elcomercio.com/actualidad/eloro-fincas-banano-exportacion.html

Guevara. (2017). *Universidad Privada del Norte.* Obtenido de https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/21619/Li%c3%b1%c3%a1n%20Guerra%20Rosa%20Mar%c3%ada.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Isabel, S. F. (2018). En S. F. Isabel, *Educación artistíca en el preoceso pedagógico, talleres artísticos* (pág. 38). Guayaquil: Universidad de Guayaquil.

Isabel, S. F. (2018). Educación artistíca en el preoceso pedagógico, talleres artísticos. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.

Javier, S. G. (2019). *Economipedia*. Obtenido de https://economipedia.com/definiciones/empresa.html

Jorge, G. (21 de Septiembre de 2017). *El Comercio*. Obtenido de El Oro concentra el 41% de las fincas: https://www.elcomercio.com/video/imagenes-historico-despegue-spacex-espacio.html

JS. (30 de MAYO de 2020). *ECUADOR INVIERTE POCO EN EL SECTOR AGRÍCOLA.* Obtenido de www.lahora.com.ec: https://www.lahora.com.ec/loja/noticia/1102197731/ecuador-invierte-poco-en-el-sector-agricola

Juana, C. (21 de 02 de 2018). *emprende pyme.net.* Obtenido de https://www.emprendepyme.net/comercializacion

Julia, M. U. (22 de 05 de 2019). *Caracteristicas*. Obtenido de https://www.caracteristicas.co/organizaciones/

Maite, N. (05 de ABRIL de 2016). *Empresariados*. Obtenido de https://empresariados.com/cuatro-tipos-de-empresa-segun-su-tamano/

Manterola Carlos, O. T. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. En O. T. T, *Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio* (pág. 228). Temuco: http://www.intjmorphol.com/wp-content/uploads/2017/04/art_37_351.pdf.

Manterola, T. O. (2016). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. En T. O. Manterola, *Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio* (págs. 228-229-230). Chile: Int. J. Morphol. Obtenido de https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf

Mora. (2017). *Universidad Privada del Norte.* Obtenido de https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/21619/Li%c3%b1%c3%a1n%20Guerra%20Rosa%20Mar%c3%ada.pdf?sequence=4&isAllowed=y

nandrade. (23 de 03 de 2017). *La Importancia de la Agricultura en nuestro país*. Obtenido de https://www.utn.edu.ec/ficaya/carreras/agropecuaria/?p=1091

Raffino, M. E. (26 de 02 de 2019). *Concepto.de*. Obtenido de https://concepto.de/agricultura/

Raffino, M. E. (15 de 07 de 2020). *Concepto.de*. Obtenido de https://concepto.de/sociedad/marñia

Vallejos. (2017). *Eumet.net*. Obtenido de https://www.eumed.net/rev/oel/2018/08/reingenieria-empresas-privadas.html

Zegarra. (2016). *Dialnet Plus.* Obtenido de file:///C:/Users/jacki/Downloads/Dialnet-LaTeoriaFundamentadaComoMetodoDeInvestigacionCuali-6796770.pdf

Referencias

Aira, 2. (07 de 2017). *Eumed.net.* Obtenido de http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/empresa-familiar-ecuador.html

Alayo. (2016). *Universidad Privada del Norte.* Obtenido de https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/21619/Li%c3%b1%c3%a1n%20Guerra%20Rosa%20Mar%c3%ada.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Andrade, N. (23 de Marzo de 2017). *Carrera de Agropecuaria.* Obtenido de https://www.utn.edu.ec/ficaya/carreras/agropecuaria/?p=1091

Andrés, G. P. (22 de 12 de 2017). *3C Empresas (Edición Especial).* Obtenido de file:///C:/Users/jacki/Downloads/Dialnet-ReingenieriaDeProcesos-6300068%20(1).pdf

Bernardo, S. (23 de 12 de 2019). *Media Source*. Obtenido de https://www.mediasource.mx/ventas/proceso-de-ventas

BID. (18 de 11 de 2018). *La Hora.* Obtenido de https://www.lahora.com.ec/loja/noticia/1102197731/ecuador-invierte-poco-en-el-sector-agricola

Bolivia. (15 de Febrero de 2019). *Metodología de investigación sencilla y eficaz*. Obtenido de https://markainvestigacion.wordpress.com/2019/02/15/las-investigaciones-exploratorias-y-descriptivas-tienen-hipotesis/

Business, C. f. (01 de 05 de 2018). *Las Empresas familiares en el Ecuador: Definición y Aplicación Metodológica*. Obtenido de file:///C:/Users/jacki/Downloads/42-1-197-1-10-20180622%20(6).pdf

David, M. (21 de 08 de 2019). *economía simple.net.* Obtenido de https://www.economiasimple.net/glosario/abastecimiento

Estela, R. M. (29 de 11 de 2018). *Concepto.de.* Obtenido de https://concepto.de/empresa-familiar/

Estela, R. M. (05 de 11 de 2019). *Concepto.de.* Obtenido de https://concepto.de/estrategia/

Estela, R. M. (12 de FEBRERO de 2020). *Concepto.de*. Obtenido de https://concepto.de/metodo-cuantitativo/

Estela, R. M. (23 de Enero de 2020). *Concepto.de*. Obtenido de https://concepto.de/metodo-cualitativo/

Gonzalez, J. (21 de 09 de 2017). *El Oro concentra el 41% de las fincas*. Obtenido de https://www.elcomercio.com/actualidad/eloro-fincas-banano-exportacion.html

Guevara. (2017). *Universidad Privada del Norte.* Obtenido de https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/21619/Li%c3%b1%c3%a1n%20Guerra%20Rosa%20Mar%c3%ada.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Isabel, S. F. (2018). En S. F. Isabel, *Educación artistíca en el preoceso pedagógico, talleres artísticos* (pág. 38). Guayaquil: Universidad de Guayaquil.

Isabel, S. F. (2018). Educación artistíca en el preoceso pedagógico, talleres artísticos. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.

Javier, S. G. (2019). *Economipedia*. Obtenido de https://economipedia.com/definiciones/empresa.html

Jorge, G. (21 de Septiembre de 2017). *El Comercio*. Obtenido de El Oro concentra el 41% de las fincas: https://www.elcomercio.com/video/imagenes-historico-despegue-spacex-espacio.html

JS. (30 de MAYO de 2020). *ECUADOR INVIERTE POCO EN EL SECTOR AGRÍCOLA.* Obtenido de www.lahora.com.ec: https://www.lahora.com.ec/loja/noticia/1102197731/ecuador-invierte-poco-en-el-sector-agricola

Juana, C. (21 de 02 de 2018). *emprende pyme.net.* Obtenido de https://www.emprendepyme.net/comercializacion

Julia, M. U. (22 de 05 de 2019). *Caracteristicas*. Obtenido de https://www.caracteristicas.co/organizaciones/

Maite, N. (05 de ABRIL de 2016). *Empresariados*. Obtenido de https://empresariados.com/cuatro-tipos-de-empresa-segun-su-tamano/

Manterola Carlos, O. T. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. En O. T. T, *Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio* (pág. 228). Temuco: http://www.intjmorphol.com/wp-content/uploads/2017/04/art_37_351.pdf.

Manterola, T. O. (2016). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. En T. O. Manterola, *Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio* (págs. 228-229-230). Chile: Int. J. Morphol. Obtenido de https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf

Mora. (2017). *Universidad Privada del Norte.* Obtenido de https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/21619/Li%c3%b1%c3%a1n%20Guerra%20Rosa%20Mar%c3%ada.pdf?sequence=4&isAllowed=y

nandrade. (23 de 03 de 2017). *La Importancia de la Agricultura en nuestro país*. Obtenido de https://www.utn.edu.ec/ficaya/carreras/agropecuaria/?p=1091

Raffino, M. E. (26 de 02 de 2019). *Concepto.de*. Obtenido de https://concepto.de/agricultura/

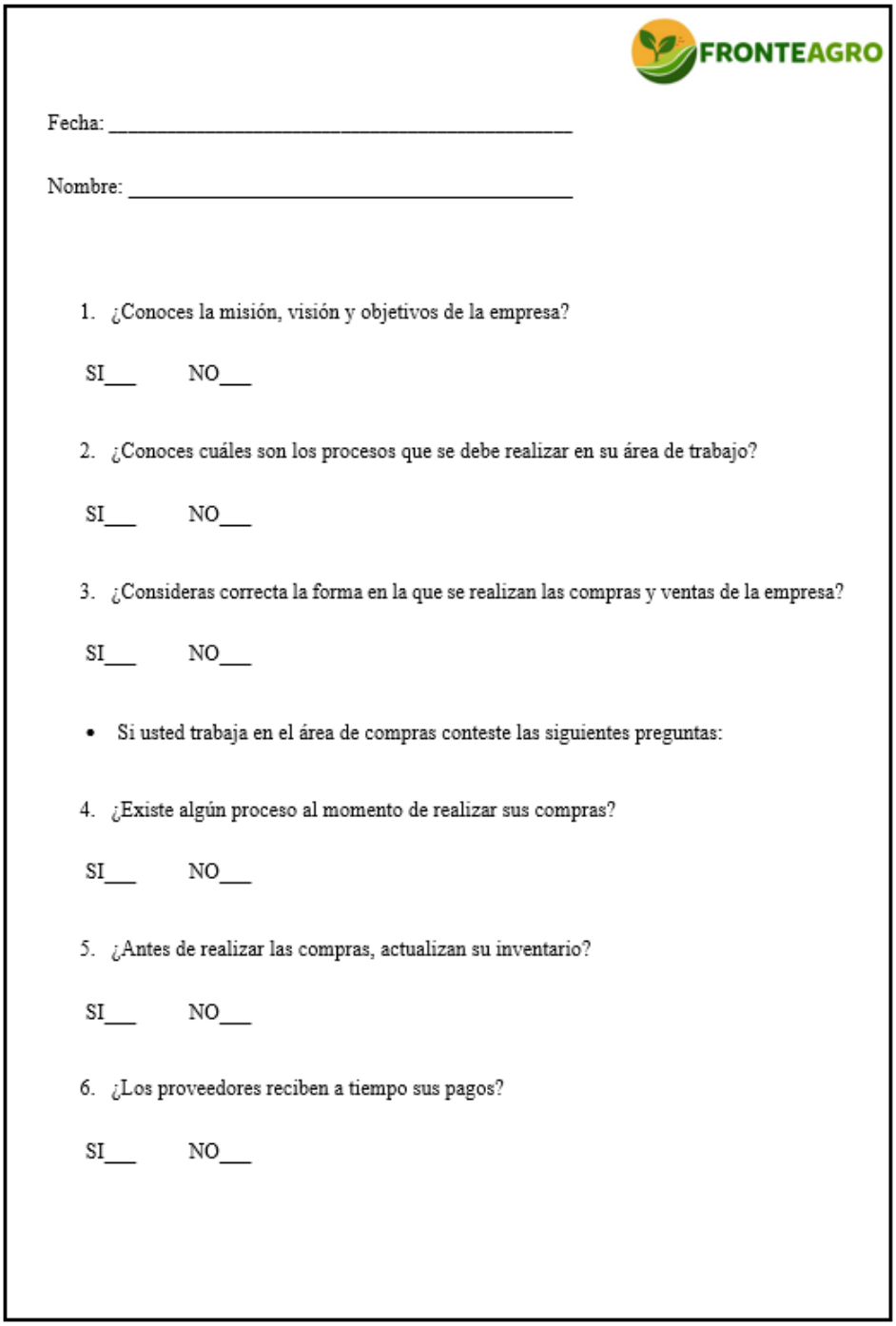
Raffino, M. E. (15 de 07 de 2020). *Concepto.de*. Obtenido de https://concepto.de/sociedad/marñia

Vallejos. (2017). *Eumet.net*. Obtenido de https://www.eumed.net/rev/oel/2018/08/reingenieria-empresas-privadas.html

Zegarra. (2016). *Dialnet Plus.* Obtenido de file:///C:/Users/jacki/Downloads/Dialnet-LaTeoriaFundamentadaComoMetodoDeInvestigacionCuali-6796770.pdf

ANEXOS

Anexo 1. Formato de las Encuestas



FRONTEAGRO

Fecha: _____

Nombre: _____

1. ¿Conoces la misión, visión y objetivos de la empresa?

SI___ NO___

2. ¿Conoces cuáles son los procesos que se debe realizar en su área de trabajo?

SI___ NO___

3. ¿Consideras correcta la forma en la que se realizan las compras y ventas de la empresa?

SI___ NO___

- Si usted trabaja en el área de compras conteste las siguientes preguntas:

4. ¿Existe algún proceso al momento de realizar sus compras?

SI___ NO___

5. ¿Antes de realizar las compras, actualizan su inventario?

SI___ NO___

6. ¿Los proveedores reciben a tiempo sus pagos?

SI___ NO___

Gráfico 16. Formato de Encuesta 1/2

FRONTEAGRO

- Si usted trabaja en el área de ventas conteste las siguientes preguntas:

7. ¿Realizan algún procedimiento al momento de hacer las ventas?

SI___ NO___

8. ¿De acuerdo a su programa, el inventario se mantiene actualizado al momento de hacer la venta?

SI___ NO___

9. ¿Además de realizar las ventas, hacen algún seguimiento a sus clientes?

SI___ NO___

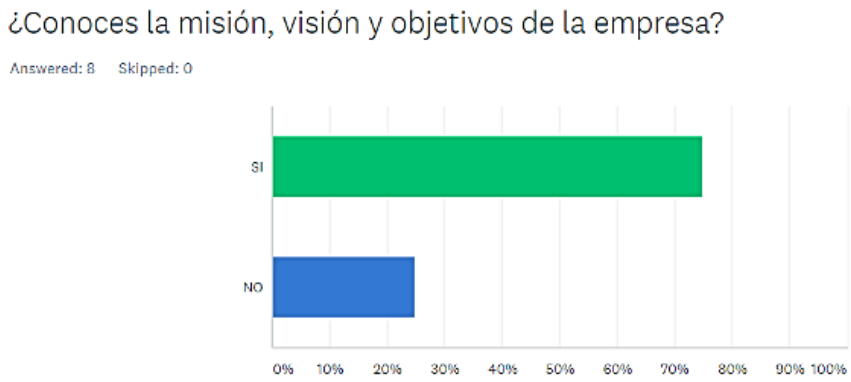
10. ¿Se realiza alguna atención personalizada a sus clientes?

SI___ NO___

Gráfico 17. . Formato de Encuesta 2/2

Anexo 2. Cuadro de Resultados: Encuestas

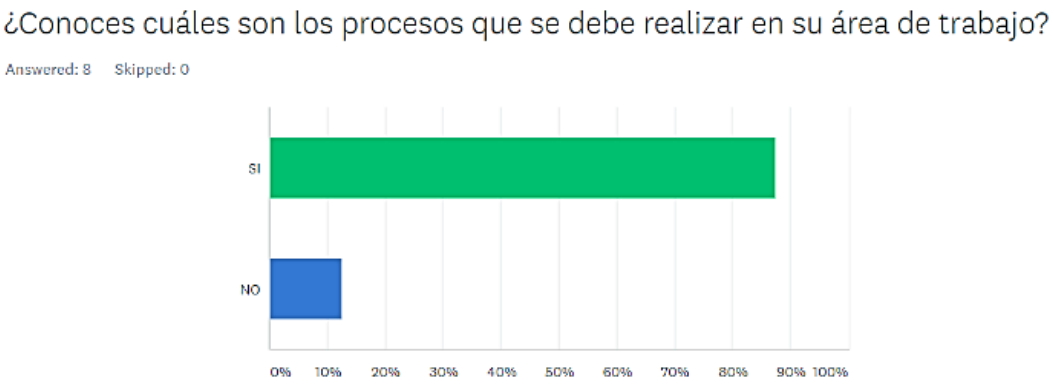
Pregunta 1.



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
SI	75,00%	6
NO	25,00%	2
TOTAL		8

Gráfico 18. Encuesta: Pregunta 1

Pregunta 2.



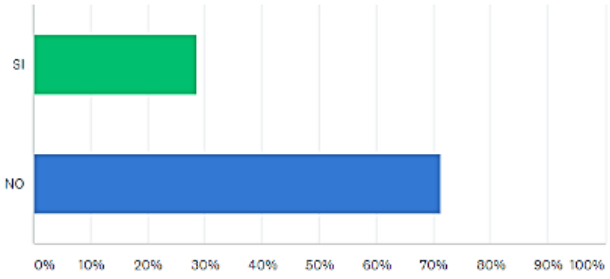
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
SI	87,50%	7
NO	12,50%	1
TOTAL		8

Gráfico 19. Encuesta: Pregunta 2

Pregunta 3.

¿Consideras correcta la forma en la que se realizan las compras y ventas de la empresa?

Answered: 7 Skipped: 1



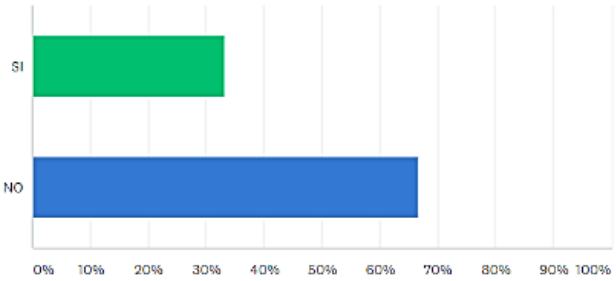
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
SI	28,57%	2
NO	71,43%	5
TOTAL		7

Gráfico 20. Encuesta: Pregunta 3

Pregunta 4.

Si usted trabaja en el área de compras conteste las siguientes preguntas: ¿Existe algún proceso al momento de realizar sus compras?

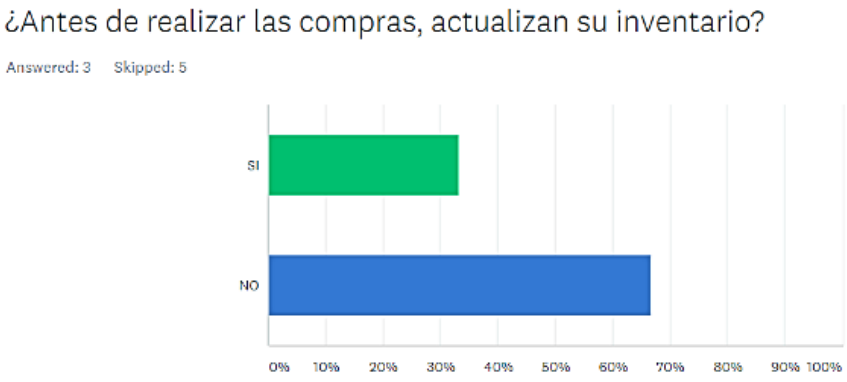
Answered: 3 Skipped: 5



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
SI	33,33%	1
NO	66,67%	2
TOTAL		3

Gráfico 21. Encuesta: Pregunta 4

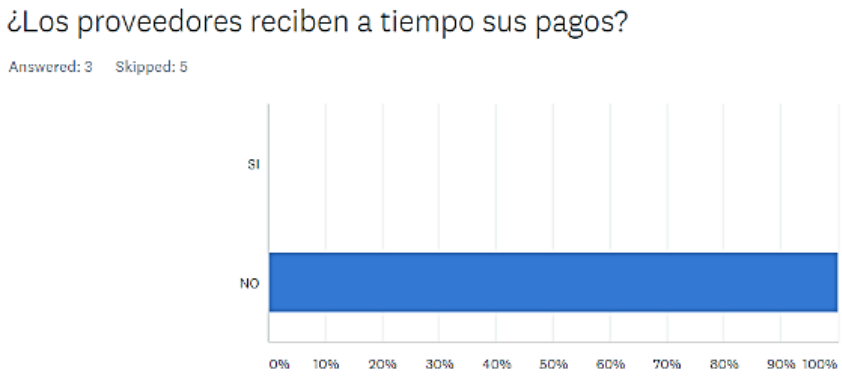
Pregunta 5.



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
SI	33,33%	1
NO	66,67%	2
TOTAL		3

Gráfico 22. Encuesta: Pregunta 5

Pregunta 6.



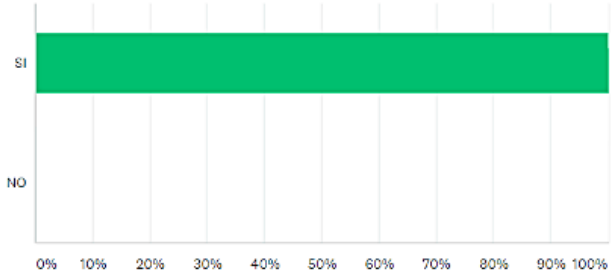
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
SI	0,00%	0
NO	100,00%	3
TOTAL		3

Gráfico 23. Encuesta: Pregunta 6

Pregunta 7.

Si usted trabaja en el área de ventas conteste las siguientes preguntas: ¿Realizan algún procedimiento al momento de hacer las ventas?

Answered: 6 Skipped: 2



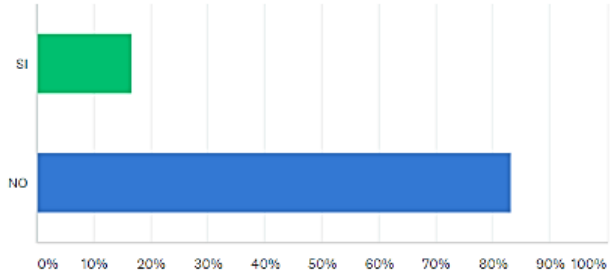
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
SI	100,00%	6
NO	0,00%	0
TOTAL		6

Gráfico 24. Encuesta: Pregunta 7

Pregunta 8.

¿De acuerdo a su programa, el inventario se mantiene actualizado al momento de hacer la venta?

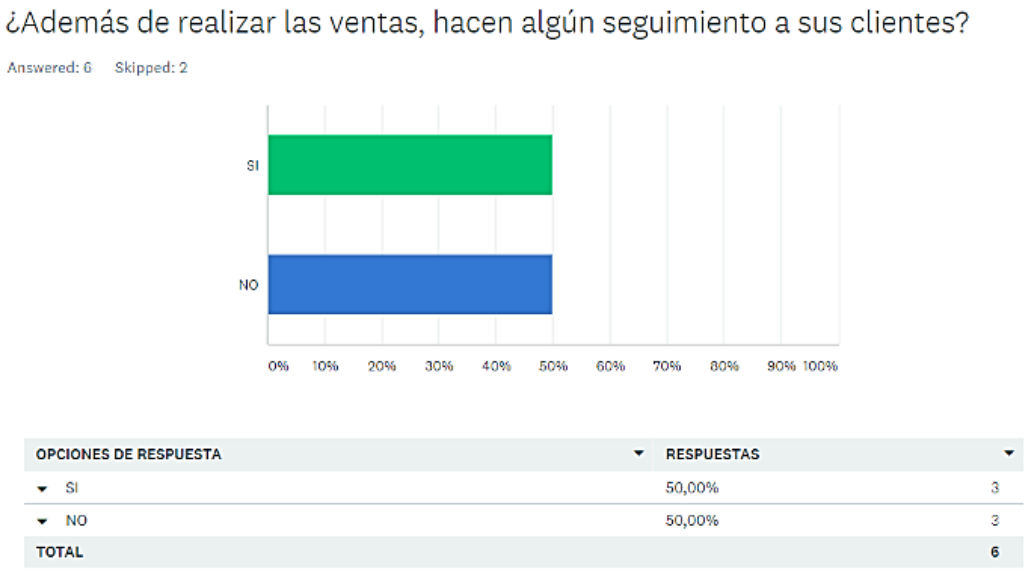
Answered: 6 Skipped: 2



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
SI	16,67%	1
NO	83,33%	5
TOTAL		6

Gráfico 25. Encuesta: Pregunta 8

Pregunta 9.



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
SI	50,00%	3
NO	50,00%	3
TOTAL		6

Gráfico 26. Encuesta: Pregunta 9

Pregunta 10.



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
SI	100,00%	6
NO	0,00%	0
TOTAL		6

Gráfico 27. Encuesta: Pregunta 10

Anexo 3. Formato de las Entrevistas

ÁREA GERENCIAL	
PREGUNTA	**RESPUESTA**
¿Cómo te ve el personal como gerente?	Como una persona responsable.
¿Cómo evalúa su capacidad a la hora de tomar decisiones?	Las decisiones se dan en pareja, ser responsable para justificar o decir si fue una buena o mala decisión.
¿Describe un éxito como gerente? El haber logrado mantenerse en el mercado aproximadamente 37años.	El haber logrado mantenerse en el mercado aproximadamente 37años.
¿Describe un fallo tuyo como gerente?	Talvez la falla esta realizar demasiadas compras en la organización y por ende no hay una buena administración.
¿Qué haría si tiene problemas con algún empleado?	Se investigaría lo sucedido y de ahí se tomarían decisiones siendo justo para ambas partas.

Tabla 4. Entrevista 1: Área Gerencial

ÁREA DE VENTAS	
PREGUNTA	**RESPUESTA**
¿Cómo se mantienes al día con las últimas tendencias de la industria en ventas externas?	Manteniendo un buen control de calidad y precios.
¿Qué es lo más gratificante para usted en las ventas externas?	La atención al cliente y que este satisfecho con una atención de calidad y buen precio.
¿Cuál es su mayor logro en ventas?	El haber logrado alrededor de un 80% en mi carrera de ventas y mi mayor logro es saber convencer a un cliente cuando hay un cambio de nombre comercial de un producto de acuerdo a la necesidad del cliente y es lo que hace que me impulse a ser más ventas.
¿Háblame de tu venta más difícil?	Cuando salieron los glifosatos porque los clientes estaban acostumbrados a utilizar un producto en donde la quema del monte era inmediatamente y con el glifosato hay que esperar de 5 a 8 días y convencer a un cliente de ellos es muy difícil pero fue un reto personal porque el cliente al inicio estaba insatisfecho pero luego me agradeció el cambio del producto y para mí eso fue gratificante.
¿Cada cuánto se actualiza sobre el mercado objetivo?	Sobre el mercado objetivo me actualizo constantemente porque si no lo hago me quedo fuera de mercado porque estamos en un mundo muy competitivo.
¿Qué es lo que más te ha gustado de toda tu carrera?	Poder atender al cliente con productos de calidad y tener la satisfacción de que siempre me recuerden porque les vendo productos de calidad y con buenos precios para que regresen.

Tabla 5. Entrevista 2: Área de Ventas

ÁREA ADMINISTRATIVA	
PREGUNTAS	**RESPUESTAS**
1.- ¿Consideras que trabajas bien en equipo?	Si porque tengo ciertas falencias en el trabajo que las complemento con mis compañeros ya que soy más administrativa y me falta tener más conocimientos sobre los productos que se venden en el negocio.
2.- ¿Cuál es tu filosofía con respecto al trabajo?	Mi filosofía es ser puntual, porque el negocio en el cantón Arenillas los clientes llegan súper temprano, ser ordenada en mi parte administrativa a tal punto que si llegase a faltar el resto puedo trabajar sin mi presencia.
3.- ¿Cuál dirías que es tu punto más fuerte?	Mi punto más fuerte es ser ordenado con la administración del local de Arenillas.
4.- ¿Qué característica tuya destaco algún jefe anterior?	Mi característica que me han destacado fue mi capacidad de llegar directamente al productor y trataba de solucionarle de cualquier forma algún inconveniente.
5.- ¿Qué te motiva a dar lo mejor en tu puesto de trabajo?	Me gusta ser lo mejor que hago en mi trabajo.
6. ¿Qué harías diferente para mejorar y crecer en tu área de trabajo?	Seria ventas que es lo que más hago, asesorarme para instruirme y adquirir más conocimientos sobre los productos que estamos comercializando,

Tabla 6. Entrevista 3: Área Administrativa

ÁREA DE CONTABILIDAD	
PREGUNTAS	**RESPUESTAS**
¿Cómo minimizas el riesgo de cometer errores en tu trabajo?	A través de la organización, teniendo un mejor control y orden por medio de procesos.
¿Puedes describir alguna situación en la que ayudaste a reducir costos?	Que se hizo una organización separando los dos negocios tanto de Huaquillas como de Arenillas tanto en el local como en el SRI, se realizaron promociones para bajar el stock de los productos estoqueados y así tener más liquidez para la compañía.
¿El sistema contable es o no es amigable, que cambios harías para mejorar en la contabilidad de la empresa?	El sistema anterior no era amigable pero el actual si lo es y aunque no lo ocupamos al 100% es más fácil de utilizarlo, por ahora no he encontrado algo el cual necesite realizarle algún cambio.
¿Qué has aprendido de tus errores laborales?	Ser más organizada, ser más multifacética, saber de todo un poco.
¿Cómo describirías el estado actual de las finanzas de la empresa?	Se ha mejorado bastante, hay un mayor control, mayor organización, mayor análisis de caja, mayor control en compras permitiendo una mejora en el área administrativa.
¿De todos estos procesos o mejoras que están realizando, que es lo positivo que sacas de todo esto?	He aprendido a manejar de mejor forma el sistema y me es más útil que antes ya que no lo ocupaba al 100% y eso era retraso en mis labores.

Tabla 7. Entrevista 4: Área de Contabilidad