

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

### **PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA EL POSICIONAMIENTO DE FORTIZEB SMG, DE LA EMPRESA AGROS (AGROSERVICIOS DEL ECUADOR), PARA LAS PROVINCIAS DE IMBABURA Y CARCHI.**

#### **PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EMPRESARIAL**

**FLOR MARÍA FLORES GUZMÁN**

fmg\_27@hotmail.es

**Director: Ing. Freddy Vásquez.**

sked-co@hotmail.com

## **DECLARACIÓN**

Yo , Flor María Flores Guzmán, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

**FLOR MARÍA FLORES GUZMÁN**

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Flor María Flores Guzmán, bajo mi supervisión.

---

**Ing. Freddy Vásquez.**

**DIRECTOR**

## **AGRADECIMIENTOS**

A mis padres que con su sabiduría y esfuerzo me ayudaron a culminar una de mis metas.

A mi madre querida que me enseñó valores y principios; y a mi padre por enseñarme a ser perseverante en la vida.

A mis hermanitos (Marco, Juan, Pablo, Franklin) y hermanitas (Adela, Caro y Gaby) quiénes con su amor, ejemplo, amistad y apoyo incondicional, me dieron fuerzas para superar los obstáculos que se me presentaron en el camino.

A mis tíos, tías, primos y primas quienes me supieron dar la mano cuando lo necesité.

Al Ing. Freddy Vásquez, quién como director de mi tesis fue quién me guió y ayudo a culminar este proyecto.

A mis amigos y amigas, que en las buenas y en las malas siempre han estado a mi lado; y en especial a Mauricio que con su amistad, amor y cariño me apoya siempre .

A todas las personas que supieron apoyarme para la realización y culminación de este proyecto.

## **DEDICATORIA**

Esta tesis la dedicó a una persona que aunque ya no esté junto a mí, cuando lo estuvo me apoyó incondicionalmente.

Pablo César mi hermanito, mi ídolo y el mejor por siempre.

**Flor María**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS .....	i
LISTA DE TABLAS .....	ii
LISTA DE ANEXOS .....	iii
RESUMEN .....	iv
ABSTRACT .....	v
1        INTRODUCCIÓN.....	10
1.1      ALCANCE .....	10
1.2      PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
1.3      JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	14
1.4      OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
1.4.1    OBJETIVO GENERAL .....	14
1.4.2    OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	15
2        DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO. ....	16
2.1      ANÁLISIS EXTERNO Ó MACROAMBIENTE:.....	16
2.1.1    FACTORES ECONÓMICOS .....	16
2.1.1.1    Inflación .....	19
2.1.1.2    PIB (Producto Interno Bruto).....	21
2.1.1.3    Desempleo.....	25
2.1.1.4    Economía de Imbabura .....	27
2.1.1.5    Economía de Carchi .....	28
2.1.2    FACTORES SOCIALES Y CULTURALES.....	29
2.1.3    FACTORES GEOGRÁFICOS DEL ECUADOR.....	30
2.1.3.1    Relieve .....	31
2.1.3.2    Hidrografía.....	31
2.1.3.3    Clima.....	32
2.1.3.4    La Flora y la Fauna .....	32
2.1.3.5    Geografía de Carchi .....	33

2.1.3.6	Geografía de Imbabura.....	35
2.1.4	FACTORES POLÍTICOS .....	40
2.1.4.1	La Función Ejecutiva: .....	41
2.1.4.2	La Función Legislativa: .....	41
2.1.4.3	La Función Judicial:.....	42
2.1.5	FACTORES LEGALES .....	43
2.1.6	FACTORES TECNOLÓGICOS .....	45
2.2	ANÁLISIS INTERNO Ó MICROAMBIENTE.....	49
2.2.1	CLIENTES .....	49
2.2.2	PROVEEDORES .....	52
2.2.3	COMPETENCIA.....	53
2.3	ANÁLISIS DE MATRICES POAM Y PCI.....	55
2.3.1	PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL MEDIO ( POAM) .	55
2.3.1.1	Diagnóstico Externo POAM.....	55
2.3.2	PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI).....	58
2.4	ANÁLISIS DE FACTORES AMBIENTALES .....	61
2.4.1	MATRIZ DE PRIORIZACIÓN .....	61
2.4.1.1	Priorización de Oportunidades de Agros. ....	62
2.4.1.2	Priorización de Amenazas de Agros .....	64
2.4.1.3	Priorización de Fortalezas de Agros .....	66
2.4.1.4	Priorización de Debilidades de Agros.....	68
2.5	ANÁLISIS DE LA MATRIZ EFE Y EFI.....	69
2.5.1	MATRIZ EFE (EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS) .....	69
2.5.2	MATRIZ EFI (EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS) .....	72
2.6	ANÁLISIS FODA .....	75
2.6.1	MATRIZ FODA DE AGROS. ....	76
2.6.1.1	Estrategias de Agros .....	80
2.6.2	ANÁLISIS FODA DEL PRODUCTO FORTIZEB SMG. ....	80
2.6.2.1	Estrategias de Fortizeb Smg.....	82
2.7	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO DE AGROS .....	83
2.8	LA MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA).....	86
3	INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	92

3.1	FUENTES DE DATOS .....	92
3.2	OBJETIVO GENERAL .....	94
3.2.1	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	94
3.3	SEGMENTACIÓN DEL MERCADO.....	94
3.3.1	BENEFICIOS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS.....	95
3.3.2	PROCESO DE SEGMENTACIÓN DE MERCADOS.....	95
3.3.3	TIPOS DE SEGMENTACIÓN DE MERCADO.....	96
3.4	DETERMINACIÓN DEL MERCADO META.....	99
3.5	POSICIONAMIENTO .....	99
3.5.1	TIPOS DE POSICIONAMIENTO.....	100
3.5.2	COMUNICACIÓN DEL POSICIONAMIENTO.....	101
3.6	ELABORACIÓN DEL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN APROPIADO.....	101
3.6.1	FORMULACIÓN DEL DISEÑO .....	101
3.6.1.1	Exploratoria.....	101
3.6.1.2	Concluyente .....	102
3.6.2	TIPO Y TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	102
3.6.3	DISEÑO DEL CUESTIONARIO .....	106
3.7	EJECUCIÓN DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	107
3.7.1	TRABAJO DE CAMPO.....	107
3.8	COMUNICACIÓN DE RESULTADOS .....	107
3.9	ELECCIÓN DEL SEGMENTO.....	126
4	PLAN DE MARKETING .....	130
4.1	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING.....	130
4.1.1	GIRO DEL NEGOCIO.....	130
4.1.2	ORGANIZACIÓN DE AGROS.....	130
4.1.3	FILOSOFÍA CORPORATIVA.....	136
4.1.3.1	Misión de Agros.....	138
4.1.3.2	Visión de Agros .....	138
4.1.3.3	Valores de Agros.....	138
4.1.3.4	Objetivos de Agros .....	139
4.1.3.4.1	Objetivo Corporativo .....	139
4.1.3.4.2	Objetivos del Marketing .....	139
4.2	ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO .....	140

4.2.1	POSICIONAMIENTO PARA OBTENER VENTAJA COMPETITIVA DE AGROS	140
4.2.1.1	Las diferenciaciones de Agros:	141
4.2.1.2	Selección de la ventaja competitiva	142
4.2.1.3	Ventaja competitiva de Agros:	143
4.2.1.4	Comunicación y entrega de la posición escogida	144
4.2.1.5	Estrategias de Mercado para AGROS	144
4.2.1.5.1	Determinación de planes de acción para el posicionamiento de Agros	145
4.2.1.6	Análisis del Marketing Mix de Agros	149
4.2.1.6.1	Producto	151
4.2.1.6.2	Precio	154
4.2.1.6.3	Plaza o distribución	159
4.2.1.6.4	Promoción	162
4.2.2	POSICIONAMIENTO PARA OBTENER VENTAJA COMPETITIVA DE FORTIZEB SMG.	164
4.2.2.1	Estrategias de Mercado para Fortizeb Smg.	166
4.2.2.1.1	Determinación de planes de acción para el posicionamiento de Fortizeb SMG.	167
4.2.2.2	Análisis del Marketing Mix de Fortizeb SMG.	170
4.2.2.2.1	Producto	170
4.2.2.2.2	Precio	171
4.2.2.2.3	Plaza o distribución	172
4.2.2.2.4	Promoción	173
5	ESTUDIO FINANCIERO	177
5.1	ANÁLISIS COSTOS Y GASTOS DE OPERACIÓN DEL SERVICIO	177
5.1.1	SERVICIOS.	177
5.1.2	MANTENIMIENTO.	178
5.1.3	SUELDO Y SALARIOS DEL PERSONAL AGROS.	179
5.2	PRESUPUESTO DE EGRESOS E INGRESOS DE AGROS	181
5.2.1	EGRESOS	181
5.2.2	INGRESOS	182
5.3	FLUJO DE FONDOS PROYECTADO.	184
5.4	IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DEL PLAN DE MARKETING A LA GESTIÓN DE AGROS	185

5.5	ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS .....	192
5.5.1	TÉCNICAS DE EVALUACIÓN DEL PRESUPUESTO DE CAPITAL .....	194
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	198
6.1	CONCLUSIONES:.....	198
6.2	RECOMENDACIONES: .....	201
	REFERENCIAS .....	204
	ANEXOS .....	207

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Mapa Geográfico del Ecuador. ....	30
Figura 2 - Provincia del Carchi. ....	33
Figura 3 - Páramo del Carchi.....	34
Figura 4 - Provincia de Imbabura.....	35
Figura 5 – Montaña El Imbabura.....	38
Figura 6 - Esquema de la Matriz PEYEA. ....	89
Figura 7 - Ubicación de Agros en la Matriz PEYEA. ....	91
Figura 8 - Organigrama de Agros.....	131
Figura 9 - Cartón de productos de Agros .....	151
Figura 10 - Cartón de productos de Agros .....	152
Figura 11 - Canales de distribución de Agros .....	160
Figura 12 - Merchandising de Agros.....	161
Figura 13 - (Feria Agrícola Carchi 2010, stand de AGROS).....	162
Figura 14 - Promoción para distribuidores .....	163
Figura 15 - Promoción para agricultores (consumidor final) .....	163
Figura 18 - Publicidad de Agros.....	164
Figura 19 - Empaque de Fortizeb Smg.....	170
Figura 20 - Marca de Fortizeb Smg.....	170
Figura 21 - Merchandising de Fortizeb SMG en casas agrícolas(AGROMUNDO).....	172
Figura 22 - Promociones para clientes de Agros.....	175
Figura 23 - Ingresos por ventas Agros años 2009 y 2010 .....	182

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 - Datos Económicos Ecuador .....	18
Tabla 2 - Desarrollo Inflación Ecuador.....	21
Tabla 3 - Desarrollo Producto Interno Bruto Ecuador.....	23
Tabla 4 - Producto Interno Bruto por Industria de Ecuador (Miles de dólares).....	24
Tabla 5 - Desarrollo Desempleo Ecuador.....	26
Tabla 6 - Clientes de Agros (Imbabura, Carchi y Pichincha).....	50
Tabla 7 - Proveedores de Agros .....	52
Tabla 8 - Competencia de Argos.....	54
Tabla 9 - Matriz POAM (PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS) .....	56
Tabla 10 - Matriz PCI.....	60
Tabla 11 - Matriz de Priorización de Oportunidades de Agros.....	63
Tabla 12 - Matriz de Priorización de Amenazas de Agros.....	65
Tabla 13 - Matriz de Priorización de Fortalezas de Agros .....	67
Tabla 14 - Matriz EFE de Agros .....	71
Tabla 15 - Matriz EFI de Agros.....	74
Tabla 16 - Matriz FODA de la Empresa AGROS.....	77
Tabla 17 - Matriz Holmes de Estrategias Agros .....	79
Tabla 18 - Análisis FODA de Fortizeb Smg.....	81
Tabla 19 - Matriz de Perfil Competitivo de Agros.....	84
Tabla 20 - Participación por empresas en el mercado agrícola de las provincias de Carchi e Imbabura.....	85
Tabla 21 - Ejemplos de factores que pueden estar en los ejes de la matriz PEYEA.....	87
Tabla 22 - Matriz PEYEA .....	90
Tabla 23 - Tipos de Segmentación .....	97
Tabla 24 - Segmentación del mercado de Agros.....	98
Tabla 25- Objetivos del marketing .....	139
Tabla 26 - Cronograma general de actividades “Proyecto N° 1” .....	146
Tabla 27 - Cronograma general de actividades “Proyecto N° 2” .....	147

Tabla 28 - Cronograma general de actividades “Proyecto N° 3” .....	148
Tabla 29 - División de la cartera de productos Agros .....	151
Tabla 30 - Lista de precios Reguladores de Crecimiento.....	154
Tabla 31 - Lista de precios Acaricidas .....	155
Tabla 32 - Lista de precios Coadyuvantes.....	155
Tabla 33 - Lista de precios Línea Orgánica.....	155
Tabla 34 - Lista de precios Fertilizantes Foliare.....	156
Tabla 35 - Lista de precios Fungicidas.....	157
Tabla 36 - Lista de precios Insecticidas.....	158
Tabla 37 - Cronograma de actividades “Proyecto N° 1 para Fortizeb Smg” .....	168
Tabla 38 - Cronograma de actividades “Proyecto N° 2 para Fortizeb Smg” .....	169
Tabla 39 - Composición de Fortizeb Smg .....	170
Tabla 40 - Recomendaciones para aplicación de Fortizeb Smg.....	171
Tabla 41 - Precios de productos similares a Fortizeb Smg de la competencia.....	171
Tabla 42 - Detalle de Servicios Básicos .....	178
Tabla 43 - Costos de mantenimiento Agros .....	178
Tabla 45 - Gastos Operativos Agros.....	179
Tabla 44 - Nómina Agros .....	179
Tabla 46 - Gastos Administrativos Agros .....	180
Tabla 47 - Costos de productos vendidos.....	180
Tabla 48 - Presupuesto de Egresos Agros .....	181
Tabla 49 - Ventas Agros 2009.....	183
Tabla 50 - Ventas Agros 2010.....	183
Tabla 51 - Ingresos Año 2009 -2010 .....	183
Tabla 52 - Flujo de Fondos Proyectado sin Estrategias.....	185
Tabla 53 - Estimación de Ingresos por venta de insumos Agros.....	185
Tabla 54 - Presupuesto Proyecto N° 1 .....	186
Tabla 55 - Presupuesto Proyecto N° 2.....	188
Tabla 56 - Presupuesto Proyecto N° 3.....	188
Tabla 57 - Presupuesto Proyecto N° 1 .....	190
Tabla 58 - Presupuesto Proyecto N° 2.....	191
Tabla 59 - Flujo de Fondos con Estrategias .....	192

Tabla 60 - Comparación de Flujos .....	193
Tabla 61 - Interpretación del VAN.....	195
Tabla 62 - Flujo de fondos esperado Sin estrategias Agros .....	196
Tabla 63 - Flujo de fondos esperado con estrategias Agros .....	196

## LISTA DE ANEXOS

ANEXO A - Encuesta .....	208
ANEXO B - Los efectos tóxicos del MANCOZEB.....	212

## RESUMEN

En la presente investigación se ha desarrollado un Plan Estratégico de Marketing con el fin de posicionar a la Comercializadora AGROS (Agroservicios del Ecuador) y su nuevo producto Fortizeb Smg en el mercado agrícola.

Los Antecedentes, Planteamiento del problema, Justificación del proyecto y Objetivos de la Investigación, se describen en el primer capítulo donde se detalla en forma general lo que se busca con la realización de este proyecto.

En el segundo capítulo se analizan las variables del Macroambiente que permiten conocer las oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y amenazas que debería aludir; así como también las variables del Microambiente donde se determina las fortalezas y debilidades de la estructura organizacional de Agros, variables que son suscritas en la matriz POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio), PCI (Matriz Perfil de Capacidad Interna) y luego son priorizadas y resumidas en las Matrices EFI y EFE; se concluye este análisis con el planteamiento de la matriz FODA de Agros y de Fortizeb Smg .

Además en este capítulo se realiza la matriz MPC (Matriz del Perfil Competitivo), PEYEA (Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción) para comprobar la posición actual de Agros en el mercado agrícola de las Provincias de Carchi e Imbabura.

Se implementó la Matriz FODA como una herramienta que las empresas podrían utilizar para desarrollar estrategias con el fin de alcanzar sus objetivos.

La Investigación de Mercados se lleva a cabo en el tercer capítulo, en donde se establecen los objetivos de esta investigación, se determina el mercado meta y el tipo de posicionamiento a aplicar. Con la investigación realizada en cantones y sectores de las provincias de Carchi e Imbabura se obtuvo información acerca de los gustos y preferencias de los agricultores al momento de elegir un insumo

agrícola para sus cultivos y se logró conocer las opiniones y necesidades de los clientes de Agros.

El cuarto capítulo describe el Plan de Marketing, en el cual se detalla el giro del negocio, como está organizada la empresa, se ejecutó el diagnóstico estratégico; misión y visión, objetivos corporativos; y se realizó la suscripción de valores con los que trabaja esta empresa. También se plantean estrategias de posicionamiento mediante el análisis del marketing mix (Precio, producto, plaza y promoción) de Agros y de su producto Fortizeb Smg; y se presentan planes de acción.

Con el estudio financiero del proyecto, implementado en el quinto capítulo se determina la viabilidad de la implementación de las estrategias competitivas planteadas; para este análisis se trabajó con indicadores financieros tales como el VAN (Valor Actual Neto) y TIR (Tasa Interna de Retorno).

Las conclusiones y las recomendaciones se exponen en el sexto capítulo de la presente investigación que debería tomar en cuenta la empresa para la aplicación de este plan de marketing.

**Palabras clave:** Marketing. Investigación de mercados. Posicionamiento.

## **ABSTRACT**

This research has develop a Strategic Marketing Plan in order to position the AGROS marketer (Agroservicios del Ecuador) and his new product Fortizeb Smg in the agricultural market.

The first chapter describes the Background, Problem, Project Justification and Objectives of Research, in which details in general that it is looking to this project.

In the second chapter discusses the macroenvironment variables that provide insight into opportunities that could benefit the company and should avoid threats, as well as microenvironment variables which determine the strengths and weaknesses of the organizational structure of Agros, variables are subscribed on the matrix POAM (Profile Opportunities and Threats in the Middle), PCI (Profile Matrix Internal Capacity) and then prioritized and summarized in the EFI and EFE matrices, concludes this analysis with the approach of SWOT matrix Agros and Fortizeb Smg.

Also in this chapter is made CPM (Competitive profile matrix), PEYEA (Matrix of Strategic Position and Action Evaluation) to check the actual position of Agros in the agricultural market in Carchi and Imbabura provinces.

Implemented the SWOT matrix as a tool that companies could use to develop strategies to achieve their goals.

Marketing research is carried out in the third chapter, which sets out the objectives of this investigation, determine the target market and type of position to apply. The research carried out in counties and areas in the provinces of Carchi and Imbabura; obtained information about the preferences of farmers when choosing an agricultural input for their crops and were able to confirm the opinions and needs of customers in Agros.

The fourth chapter describes the Marketing Plan, which details the type of business, as the company is organized, executed the strategic assessment; the mission and vision, corporate objectives; and the subscription of values that this company. Also raised positioning strategies by analyzing the marketing mix (price, product, place and promotion) of Agros and its product Fortizeb Smg, and presents action plans.

With the financial study of the project, implemented in the fifth chapter determines the feasibility of implementing competitive strategies; for this analysis, worked with financial indicators such as NPV (Net Present Value) and IRR (Internal Rate of Return).

The conclusions and recommendations set out in the sixth chapter of this research should take into account the company to implement this marketing plan.

Keywords: Marketing. Market research. Positioning.

# 1 INTRODUCCIÓN

## 1.1 ALCANCE

El proyecto de titulación es una investigación que concierne a un problema o conjunto de problemas en un área definida de la ciencia y explica lo que se sabe de él previamente, lo que se haría para resolverlo, lo que sus resultados significan, y dónde o cómo se pueden proponer progresos y cambios, más allá del campo delimitado por el trabajo.

El presente proyecto es aplicado a la empresa AGROS (AGRO SERVICIOS DEL ECUADOR) ubicada en la provincia de Imbabura, ciudad de Ibarra. Este estudio busca posicionar a su nuevo producto FORTIZEB. SMG., en las provincias de Imbabura y Carchi. .

El diseño del plan estratégico de marketing para la mencionada empresa, parte del análisis de la situación actual de la empresa con miras a establecer estrategias de marketing que mejoren la situación y permita el posicionamiento de sus productos, el mismo que sustentará con la presentación de un presupuesto para la elaboración de un Plan de Marketing.

A través de este plan estratégico se busca que la empresa AGROS logre marcar las directrices y medidas de acción dentro de la organización y efectivizar sus operaciones comerciales.

Las herramientas a utilizar en este proyecto son la Planificación Estratégica y las diferentes herramientas del Marketing.

“La Planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias, permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones, y de los recursos disponibles.

Aporta una metodología al proceso de diseño estratégico y guían a la dirección en la tarea de diseñar la estrategia.”

El Marketing permite realizar una investigación profunda de las actividades de la organización mediante herramientas que ayudan a conocer el entorno de la empresa los mismos que indicarán el comportamiento del mercado y las necesidades del cliente.

Las técnicas de Investigación Directas a utilizar son:

- Entrevistas con el personal administrativo de la empresa “AGROS” AGROSERVICIOS DEL ECUADOR.
- Observación de “AGROS” para determinar los implementos a utilizar y el recurso humano necesario para llevar a cabo las actividades.
- Encuestas
- Entrevistas externas
- Visitas a clientes y proveedores.

El presente proyecto de titulación se realizará por medio del aporte de conocimientos por parte del investigador.

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El proceso de planificación estratégica de marketing comprende el análisis de la situación de la organización, el establecimiento de los objetivos de marketing, la formulación de estrategias de marketing y estrategias corporativas.

Mediante el siguiente proyecto “Plan Estratégico de Marketing para el posicionamiento de FORTIZEB SMG, de la empresa AGROSERVICIOS DEL ECUADOR, para las provincias de Imbabura y Carchi”, se busca desarrollar

estrategias de marketing que posicionen al nuevo producto agrícola FORTIZEB SMG, con el cual se busca dar a conocer esta empresa en el mercado.

El mercado de FORTIZEB SMG, son las provincias de Imbabura y Carchi, las cuales se caracterizan por ser provincias agrícolas, donde la mayoría de la gente vive de esta actividad, las mismas que necesitan de abonos y complementos para sus cultivos.

Imbabura es una de las principales provincias en la producción de fréjol seco (se cultivan aproximadamente unas 7.000 has) y la primera en la producción de maíz suave seco con una superficie cultivada de cerca de 35.000 has. Otros cultivos importantes de la provincia son trigo, cebada y maíz duro seco. En frutales, son importantes los cultivos de aguacate y tomate riñón en valles como el Chota, Ibarra, Pimampiro y Ambuquí.

La provincia del Carchi, es una región muy bien dotada para la agricultura debido a que sus suelos son fértiles. De los cultivos agrícolas más importantes debe destacarse la papa que se cultiva especialmente en los cantones de Tulcán y Montúfar. El Carchi es una provincia papera y ocupa uno de los primeros lugares en la producción nacional de este tubérculo. La producción de cebada fue importante hace algunos años debido al mercado seguro que tenía la industria cervecera colombiana; luego decayó para volver a recuperarse con nuevos sembríos. Otros cultivos importantes son: Maíz, trigo, arveja, fréjol, haba, mellocos.

Cuando se conoce al mercado y se ha determinado las oportunidades del mercado se trata de aprovechar las mismas con estrategias de mercado, de ventas, estudio de mercado y demás herramientas de marketing.

AGROS es una empresa que conoce las necesidades del sector agrario del norte del país; la cual busca ayudarlo, brindando soluciones técnicas a los problemas nutricionales y fitosanitarios, todo con la finalidad de cuidar y mejorar sus cultivos sin dañar el medio ambiente.

AGROS se dedica a la comercialización de insumos agrícolas de alta calidad y credibilidad para el sector agrícola ecuatoriano.

Esta empresa nació por dos razones:

1. Aspiración de formar un negocio propio
2. Por satisfacer la demanda de ciertos productos en un mercado potencial

AGROS se constituye el 22 de noviembre de 2006, con el propósito de cubrir las necesidades del agricultor del sector norte del país.

La iniciativa fue de su propietario, quién no vio como limitante el capital, debido a que en este sector la mayoría de ventas son a crédito.

En este sector del país existe una gran demanda de este tipo de insumos, los cuales, en algunos casos son utilizados de una manera inadecuada debido al desconocimiento de la gente y por la falta de asesoría técnica, la cual puede ser entregada por AGROS, con la finalidad de ayudar a mejorar la calidad de vida de todas las personas; porque la población en general al ser consumidora de estos alimentos está siendo afectada por el problema de mal manejo que se da a estos productos agrícolas, por sus efectos en la salud y en medio ambiente.

Por estos motivos el siguiente proyecto tiene también como meta lograr un estudio que permita mejorar la situación de las personas involucradas en estas actividades, así como también de la organización mediante un adecuado manejo de las fortalezas empresariales y técnicas de mercadeo.

Además por la reciente creación de AGROS, la empresa no cuenta con: personal especializado en Marketing, Filosofía Empresarial, Estrategias de Marketing definidas; que faciliten a la organización la toma de decisiones y fundamenten su desarrollo competitivo y rentable, lo que pone a la empresa en desventaja frente al mercado.

Para afrontar esta necesidad y desventaja se realizará un Plan Estratégico de Marketing para su nuevo producto y para la empresa AGROS, el mismo que permitirá posicionar a FORTIZEB SMG y desarrollar Estrategias que ayuden a la

toma decisiones, que sirvan para que la empresa pueda aprovechar las oportunidades del entorno, reduciendo debilidades, superando amenazas y permitiéndole el desarrollo competitivo y rentable de la organización.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

Es importante para las empresas que tienen como actividad principal el comercio tener claro sobre sus potenciales nichos de mercado y oportunidades de negocio que deben ser aprovechados, para de esta manera colocar sus productos o servicios en nuevos mercados.

La falta de una estrategia de posicionamiento específico, ha llevado a las empresas a cometer errores en el lanzamiento de nuevos productos. Justamente la empresa AGROS tuvo la siguiente experiencia. El lanzamiento del producto FORZA AVG, es uno de los casos de fracaso de Agros que se dio por no realizar un debido estudio de mercado, el mismo que en la actualidad se está retirando del mercado porque este no tuvo la acogida esperada, el cual va a ser suplido por FORTIZEB SMG.

La estructuración organizacional estratégica ayudará a la empresa a corregir sus debilidades, fortalecer sus bases lo que le permitirá ser competitiva e incrementar su participación de ventas tomando decisiones acertadas en busca de crecimiento y expansión de la empresa.

### **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un plan estratégico de marketing para la empresa "AGROS", con el fin de posicionar su nuevo producto FORTIZEB SMG, en las provincias de Imbabura y Carchi.

#### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar la situación de la empresa mediante el análisis de los factores internos y externos.
- Realizar una investigación de mercados.
- Determinar la segmentación y elección del mercado meta.
- Establecer el direccionamiento estratégico de marketing, que permita posicionar a su nuevo producto en el mercado meta.
- Elaborar el presupuesto del Plan de Marketing.

## **2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.**

El objetivo de la presente investigación es realizar un estudio minucioso de la situación externa e interna de la empresa y de su nuevo producto FORTIZEB SMG, a fin de poder definir las estrategias adecuadas que permitan cumplir con los objetivos buscados por Agros.

### **2.1 ANÁLISIS EXTERNO Ó MACROAMBIENTE:**

El análisis externo pretende identificar cuántas y cuáles son las oportunidades y amenazas que influyen en la organización, en la producción y comercialización de sus productos.

Para un correcto análisis, se puede dividir al ambiente externo en diferentes factores que agrupan fuerzas de importancia y consecuencia para la organización.

#### **2.1.1 FACTORES ECONÓMICOS**

*“Se encuentra relacionado con el comportamiento de la economía, es decir, flujo de dinero, bienes y servicios, tanto en el ámbito nacional como internacional”*  
(HUMBERTO, 1996)

Profesionalmente, los análisis son fundamentales y tienen su mayor aplicación en la toma de decisiones. Toda decisión sin importar su nivel, debe estar basada en un análisis previo de los factores que afectan la economía de una empresa, país, o medio en el que se desarrolla.

El siguiente análisis esta realizado con la intención de desarrollar destrezas que permitan facilitar la toma de decisiones.

Aunque la inflación en el Ecuador parece haberse estabilizado, algunos indicadores muestran peligrosos síntomas recesivos que deben ser afrontados. La falta de liquidez, el desempleo y la baja en los niveles de consumo son los factores más preocupantes para el país durante el presente año.

## ANÁLISIS DE LA ECONOMÍA ECUATORIANA DESDE EL AÑO 2000 HASTA NUESTROS DÍAS.

### **(Desarrollo del PIB, la Inflación y el Desempleo)**

En el año 2000 el Ecuador vivió una de las peores crisis de la historia durante el gobierno Jamil Mahuad, cuando la moneda de esa fecha, el sucre, llegó a devaluarse en más del 200%. El país vivía una fluctuación insostenible de precios, el poder adquisitivo de los sueldos disminuía a diario convirtiendo a la canasta básica cada vez más inasequible para las familias ecuatorianas.

La emisión irresponsable de billetes sin respaldo alguno, llevó al Gobierno de turno a tomar medidas desesperadas e inefectivas declarando feriado bancario, llevando al país a una inflación galopante y al colapso financiero que arrastró consigo gran parte del sector productivo del país, y generando un ambiente de caos y desequilibrio económico.

El país necesitaba de una moneda fuerte, esto le costó al país la renuncia de su sistema monetario, adoptando la dolarización como medida de salvación. El tipo de cambio que se adoptó fue a 25000 sucres el dólar estadounidense.

La dolarización aportó estabilidad al ambiente económico del país, pero de la misma forma presentó efectos secundarios fuertes tales como los altos costos de la mano de obra y de recursos, que terminó por dismantelar la industria ecuatoriana, llevando al cierre de cientos de empresas, y al desempleo a miles de personas y generando una ola migratoria.

“En el año 2001, de acuerdo a la información remitida por la Oficina de Migración, el número de emigrantes se estima ascendió a 115 mil personas, de las cuales estarían remesando aproximadamente 50 mil.” (BCE, 2001) En el contexto macroeconómico,

desde 1999 las remesas se han convertido en el segundo rubro de ingresos de divisas al país y fueron determinantes en el superávit de la cuenta corriente.

La variación anual promedio del Índice de Precios al Consumidor disminuyó significativamente pasando de 96.1% en 2000 a 37.7% en 2001, según el INEC.

La pobreza subió de 56% en 1995 al 69% en 2000, declinando hasta el 61% el 2001.

El deterioro se concentra principalmente en las ciudades, donde las cifras correspondientes son 42%, 60% y 52%.

Los salarios reales caen en aproximadamente el 40%, y el desempleo abierto sube del 8% al 17%, con un deterioro similar en términos de subempleo, lo que obligó a la gente a migrar por mejorar las condiciones de su familia.

**Tabla 1 - Datos Económicos Ecuador**

<b>Principales Indicadores</b>	
VARIACIÓN DE PIB 2009	<b>0.98 %</b>
PIB 2009 (previsto) (millones)	<b>51,388.5</b>
PIB per Capita	<b>3,668 USD</b>
INFLACION MENSUAL (feb.)	<b>0.34%</b>
INFLACION ANUAL (feb.)	<b>4.31%</b>
SALARIO UNIFICADO	<b>240.00</b>
CANASTA BASICA (feb.)	<b>535.48</b>
CANASTA VITAL (feb.)	<b>383.44</b>
TASA DE INTERES ACTIVA (referencia) (mar.)	<b>9.21%</b>
TASA DE INTERES PASIVA (referencia) (mar.)	<b>4.87%</b>
POBLACION (miles)	<b>14,138.3</b>
TASA DE DESEMPLEO (dic.09)	<b>7.9%</b>
TASA DE SUBEMPLEO (dic.09)	<b>50.5%</b>
OCUPADOS PLENOS (dic.09)	<b>38.7%</b>
RILD (miles de millones) (26-feb.)	<b>3,640.34</b>
INDICE RIESGO PAIS (11-mar.)	<b>821.00</b>
BARRIL PETROLEO (WTI)	<b>81.780 USD</b>
ORO (100 oz)	<b>1,123.300 USD/t oz.</b>
PRECIO CACAO (USD/MT)	<b>2,844.000 USD/MT</b>
Fuente: INEC, SBS, BCE, Bloomberg	

(CEDATOS (Centro de Estudios y Datos), 2010)

***Mediante el análisis de los más importantes indicadores económicos del país, se podrá obtener una mejor perspectiva de la situación económica del Ecuador y en general de las provincias de Carchi e Imbabura que son el mercado meta de AGROS.***

#### **2.1.1.1 Inflación**

“Inflación es el crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes, servicios y factores productivos de una economía a lo largo del tiempo. Otras definiciones la explican como el movimiento persistente al alza del nivel general de precios o disminución del poder adquisitivo del dinero.” (ARNAUDO, 2000)

Es decir, la inflación es el aumento persistente y generalizado de los precios, medidos en base al alza de los 75 productos que conforman la canasta familiar básica. Históricamente, en nuestro país, la inflación se ha dado como resultado de las fluctuaciones en las economías actuales, sumado a la anticipación y especulación por sucesos futuros inciertos que ocasionan un aumento en la demanda que no puede ser abastecida por la oferta.

El proceso inflacionario genera un efecto dominó que afecta todas las fichas de la economía. El gasto social, según cifras del SIISE (Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador), tiende a ser menor durante períodos de alta inflación. A menor gasto social, mayor pobreza. La pobreza, a su vez, está ligada a los salarios. A menores salarios, hay menor consumo y la economía se estanca.

Desde 1979, los ecuatorianos no hemos sido capaces de costear la canasta familiar básica, se necesitan del salario de 2 miembros de la familia para poder pagarlo. En el año 2000 la hiperinflación (tasa superior al 105%) aumentó los precios más del 200%, en un mes, el Ecuador vivió periodos de inflación prolongada que solo lograron ser controlados con la adopción de la nueva moneda, el dólar, que estabilizó en el 3% anual promedio, mejorando así la capacidad adquisitiva del salario determinada principalmente por el comportamiento de los precios de servicios.

La tasa de inflación anual de los sectores agropecuario, agroindustrial, industrial y servicios han presentado una tendencia negativa desde el año 2001. En el caso de la

industria, la tasa de inflación ha sido negativa desde septiembre de 2002. La trayectoria de inflación de los productos agropecuarios ha sido deflacionaria (caída de los precios; producto de una sostenida caída de la demanda) en algunos casos, lo que se explicaría por el elevado componente cíclico que caracteriza estos productos. La apertura comercial ayudó a reducir la inflación en el Ecuador en esta década: mientras los precios de los bienes y servicios que se comercializan con el resto del mundo fue 0,26%, los correspondientes a los bienes no transables fue del 2,90% y esta ha sido la constante en estos últimos años. Pero, además de las importaciones, la oferta de producción nacional ha aumentado más rápidamente que en décadas anteriores y esto contribuyó a que la oferta agregada creciera (6% en promedio) en forma suficiente para satisfacer la demanda.

Según datos del INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos), la inflación obtenida en enero de 2008 del 1,14% es la más alta que el Ecuador ha tenido desde hace cinco años. "Para analistas las razones principales son:" (DIARIO HOY, 2008)

- El aumento de la remuneración mensual unificada de los trabajadores.
- El aumento de impuestos a los consumos especiales (ICE).
- La reforma tributaria.
- Los precios internacionales de las materias primas.
- El gasto público desbocado por los ingresos extras del petróleo.
- Un ambiente hostil a la inversión privada.
- El aumento generalizado de costos que afecta al aparato productivo.
- La reducción drástica cuando no la paralización de nuevos proyectos que permitan mantener el ritmo de la actividad económica.
- Las pérdidas ocasionadas por las lluvias, mayoritariamente en el sector agrícola.
- El mal estado de las vías que dificulta la comunicación.
- El excesivo dinero en circulación, producto del exorbitante crecimiento del gasto público de este Gobierno.

**Tabla 2 - Desarrollo Inflación Ecuador.**

<b>DESENVOLVIMIENTO DE LA INFLACIÓN</b>			
<b>AÑO (Dic.)</b>	<b>INFLACIÓN</b>	<b>Índice de Precios al Consumidor (IPC)</b>	<b>CANASTA BÁSICA</b>
<b>2000</b>	91,00%	91,00%	\$ 252,93
<b>2001</b>	22,40%	84,84	\$ 313,56
<b>2002</b>	9,38%	92,77	\$ 353,24
<b>2003</b>	6,06%	98,41	\$ 378,34
<b>2004</b>	1,95%	100,32	\$ 394,45
<b>2005</b>	3,14%	103,46	\$ 437,41
<b>2006</b>	2,87%	106,43	\$ 453,26
<b>2007</b>	3,32%	109,97	\$ 472,74
<b>2008</b>	8,83%	119,68	\$ 508,94
<b>2009</b>	4,09%	124,84	\$528,90
<b>2010(Feb)</b>	4,31%	126,30	\$535,48

(BCE, INEC, CEDATOS)

***Como podemos ver en los Tabla 2, en nuestro país existe una alta variabilidad de la inflación, la misma que puede ocasionar un error en cuanto al pronóstico de precios. Por esta razón es importante estar al tanto de este índice que es una amenaza para todos los sectores productivos.***

#### **2.1.1.2 PIB (Producto Interno Bruto)**

El PIB refleja el valor total de la producción de bienes y servicios de un país en un determinado periodo, engloba el consumo privado, la inversión, el gasto público, la variación en existencias y las exportaciones netas.

Producto se refiere a valor agregado; interno se refiere a que es la producción dentro de las fronteras de una economía; y bruto se refiere a que no se contabilizan la variación de inventarios ni las depreciaciones o apreciaciones de capital.

Desde el año 2000, el Ecuador registró el mayor crecimiento promedio del PIB de la Región, 4,6% frente al 2,7% de América Latina, alcanzado su cúspide en el 2004 con un crecimiento del 8%, desde la fecha se ha observado una progresiva desaceleración. Lo negativo es que este crecimiento ha sido sustentado en el mejoramiento de los costos de bienes y servicios finales y no en el mejoramiento de los niveles de producción: continuamos siendo países productores de materias primas e importadores de tecnología, productos industrializados y bienes y servicios con alto valor agregado. Esta es la razón de la gran vulnerabilidad estructural que impide el crecimiento económico sostenido de la región. Nuestra economía ha sido abastecida gracias a los ingresos generados por los precios record del petróleo, y por la remesas de los emigrantes.

Contamos con abundantes recursos naturales desaprovechados, lo que significa, en términos de producción, millones de dólares en pérdidas para el país, hecho que nos ubica en los últimos lugares al hablar de competitividad y productividad, el país continúa en los últimos lugares. El modelo productivo del Gobierno actual, no pretende mantener al petróleo como eje principal de la economía, sino diversificar otros sectores, como la industria, la agricultura, la construcción, y el turismo.

El débil crecimiento de la economía del país es atribuido principalmente a los últimos sucesos, sumado a la falta de leyes y políticas que conviertan el territorio ecuatoriano en atractivo para la inversión, han generado un ambiente hostil para la inversión, las importaciones y las exportaciones.

***El conocimiento del PIB es importante ya que mediante este podemos indicar el nivel de vida de un país. Si el PIB crece más deprisa que la población, se considera que el nivel de vida de la ciudadanía aumenta y viceversa.***

***De acuerdo a los datos obtenidos el PIB del Ecuador está creciendo cada año y de esperarse esto para los siguientes años como una oportunidad para las industrias.***

**Tabla 3** - Desarrollo Producto Interno Bruto Ecuador.

<b>DESENVOLVIMIENTO PIB ECUADOR</b>			
<b>AÑO</b>	<b>PIB (miles de dólares)</b>	<b>Variación PIB</b>	<b>PIB per. Cápita (USD Corrientes)</b>
<b>2000</b>	15.933.666	2,80%	\$ 1.296,00
<b>2001</b>	21.249.577	5,34%	\$ 1.703,00
<b>2002</b>	24.899.481	4,25%	\$ 1.967,00
<b>2003</b>	28.635.909	3,58%	\$ 2.230,00
<b>2004</b>	32.642.225	8,00%	\$ 2.506,00
<b>2005(sd)</b>	37.186.942	6,00%	\$ 2.814,00
<b>2006(sd)</b>	41.763.230	3,89%	\$ 3.115,00
<b>2007(p)</b>	45.789.374	2,49%	\$ 3.366,00
<b>2008(p*)</b>	54.685.881	6,52%	\$ 3.961,00
<b>2009(p*)</b>	52.022,000	0,98%	\$ 3.669,00
<b>(sd):semidefinitivamente, (p):provisional, (p*): provisional, calculado a través de sumatoria de cuentas nacionales trimestrales.</b>			

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2010)

En la siguiente tabla podemos observar de manera detallada el PIB por industria; las industrias que aportan en mayor porcentaje al PIB total del país son el comercio, la industria manufacturera, la industria minera y la industria agrícola, convirtiéndose de esta manera la actividad agrícola en uno de los principales contribuyentes a este rubro. Lo que demuestra el papel crucial que juega la agricultura en la estabilidad económica y social de nuestro país. Una industria en la que Agros trabaja y aporta con soluciones técnicas.

**Tabla 4 - Producto Interno Bruto por Industria de Ecuador (Miles de dólares).**

4.3.2 Producto interno bruto por industria																
Industria		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	H+K+M+N+O		L	P	
PERIODO	PIB	Agricultura	Pesca	Explotación de minas y canteras	Industrias Manufactureras (excluye refinación de petróleo)	Fabricación de productos de la refinación de petróleo(1)	Suministros de electricidad y agua	Construcción	Comercio al por mayor y menor	Transporte y almacenamiento (2)	Intermediación financiera	Otros Servicios (3)	Servicios de intermediación financiera medidos indirectamente (SIFMI)(1)	Administración pública y defensa; Planes de seguridad social de afiliación obligatoria	Hogares privados con servicio doméstico	Otros elementos del PIB
Miles de dólares																
1994	18572835	2459846	666664	1682308	2716921	-377664	280329	584363	2508148	1464674	644213	3798715	-682294	1144731	68343	1613538
1995	20195548	2596749	776573	1913783	2828534	-547665	145829	689805	2601893	1644662	799071	4486755	-741422	1185418	74127	1741436
1996	21267868	2605576	716287	2337119	3027667	-784362	150932	902694	2797540	1553378	863495	4877776	-863560	1277390	70745	1735191
1997	23635560	2802286	935506	1955976	3078206	-592962	293090	1028978	3154333	1725790	857474	5587228	-887805	1451971	73527	2171962
1998	23255136	2306504	901715	977624	2910600	-150851	323643	1271272	3328618	1941468	724051	5497249	-753543	1523909	72262	2380615
1999	16674495	1653139	300043	2062901	2357516	-745669	230704	893529	2376000	1556087	245458	3369932	-357857	1165312	46998	1520402
2000	15933666	1465783	226862	3429731	2169792	-1359928	169030	1126869	2483362	1412994	301489	2421339	-384897	834773	28453	1608014
2001	21249577	1698934	197513	2563354	2483706	-687132	389702	1662436	3346611	2128921	431084	4199189	-443217	1035462	37440	2205574
2002	24899481	1836346	211560	2880840	2593049	-701780	614139	2029857	3579841	2166574	520360	5770187	-680992	1315442	42920	2721138
2003 (sd)	28690872	1972489	214814	3612043	2699893	-716184	674478	2142130	3760878	2569229	574077	7419517	-705877	1624015	48386	2800984
2004 (p)	32964177	2069404	219826	5348043	2852005	-1027953	614716	2601177	4071350	2702650	661072	8688521	-705136	1769323	50248	3048931
2005 (prev)	36243850	2173929	241809	6774629	2965886	-1182146	645452	2833982	4334112	2835080	687515	9122947	-763017	1937409	51253	3585011
2006 (prev)	39455072	2284891	257284	8046059	3147603	-1306389	686115	3035762	4629922	3025030	728766	9725974	-813017	2060240	53062	3893771

(Banco Central del Ecuador)

### 2.1.1.3 Desempleo

El desempleo mide el porcentaje de la población que quiere trabajar y no puede hacerlo.

En el país, las estadísticas sobre empleo han sido limitadas y deficientes. Pero según un informe del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Ecuador es uno de los países de América Latina con mayor desempleo estructural también denominado a largo plazo o involuntario que no disminuye ni desaparece mediante simples medidas de ajuste económico.

Otro hecho que ha resaltado en cuanto al desempleo, es el mandato emitido por la Asamblea Nacional Constituyente que prohíbe la intermediación laboral y la tercerización de servicios, entidades que preveían empleo para 314 886 trabajadores en el sector privado y 61 979 trabajadores en el sector público. Como resultado, 30 abril 2008, el desempleo aumentó en un 1% (unas 50 mil personas perdieron su trabajo). Pero también los puestos de trabajo formales están amenazados por las nuevas leyes tributarias y al aumento desmedido del salario básico unificado.

Según (CUEVA, 2008), podemos concluir que los principales factores de la crisis laboral están regidos por:

- La inseguridad financiera derivada del excesivo peso de las deudas externa e interna.
- La excesiva dependencia de la economía ecuatoriana de los ingresos petroleros.
- La inseguridad en el acceso a los mercados financieros internacionales en condiciones de libre circulación de capitales que facilita las fugas en los momentos de crisis.
- La fragilidad y excesivos márgenes de intermediación del sistema bancario.
- La falta de formación técnica y capacitación para los desempleados, generados en una educación a la que le cuesta separarse de los tradicionales patrones.

La situación laboral del Ecuador es precaria, que se manifiesta en la elevada incidencia del desempleo abierto del subempleo lo que significa que cerca del 75% de la población económicamente activa se encuentra desempleada o subempleada. Ante la falta de opciones, cada vez más ecuatorianos optan por el subempleo y se ocupan en una actividad económica marginal, como el comercio informal, que no paga impuestos y tampoco permite un aporte a la seguridad social. Desde 1999 el índice de subempleo ha oscilado entre el 30,7% y 49,9%, y el sector informal ha superado al formal de la economía. En conclusión, se confirma que el crecimiento continuo del subempleo está asociado con el incremento de la informalidad.

**Tabla 5** - Desenvolvimiento Desempleo Ecuador.

<b>AÑO</b>	<b>DESEMPLEO</b>	<b>SUBEMPLEO</b>
2000	9,00%	66,50%
2001	10,90%	62,70%
2002	9,20%	59,30%
2003	11,50%	62,10%
2004	8,60%	59,30%
2005	7,90%	60,80%
2006	7,80%	61,50%
2007	7,00%	40,64%
2008	9,80%	39,37%
2009	7,90%	50,5%

Fuentes: (BCE, INEC, CEDATOS)

El desempleo se refiere por lo tanto a la falta de trabajo, mientras que el subempleo es la situación en que encuentra el trabajador que a pesar de tener un trabajo el puesto que ocupa no es remunerado de manera suficiente para atender a sus necesidades básicas. Esto puede ocurrir por tener trabajo de pocas horas, o informal, que no contempla el pago del mínimo legal. En otras ocasiones el subempleado

recibe esta calificación por haber tenido que aceptar un trabajo de menor calificación que aquel que le hubiera correspondido por sus aptitudes, estudios o formación técnica o profesional.

***Se toma en cuenta este factor económico ya que es de gran valor el conocer cuanta gente está en la capacidad de cubrir sus necesidades y en la posibilidad de adquirir bienes y servicios***

**A continuación se hace un recuento económico de las provincias que se establecieron como mercados meta de la empresa AGROS.**

#### **2.1.1.4 Economía de Imbabura**

La actividad económica de Imbabura está ligada a la producción del campo; también se han formado algunas empresas industriales como: Cemento Selva Alegre hoy Lafarge e Ingenio Azucarero; además existe producción artesanal relacionada con la producción de panela, aguardiente, nogadas y elaboración de alimentos y bebidas.

Imbabura, como pocas Provincias de la Patria, ha fomentado el desarrollo de las artesanías; la producción de tallados, esculturas, tejidos, trabajos de cuero que tienen amplia demanda en los mercados de América y Europa. Los telares de Otavalo, en superación constante, producen nuevos y variados diseños con motivo de nuestro folklore y existe una corriente positiva de comercialización que beneficia directa e indirectamente a un amplio sector de la Provincia.

La agricultura, que es la base de la economía de la provincia de Imbabura, que según datos del censo 2001 de la PEA<sup>1</sup> (131.315) de la provincia, un 25,8% se dedica actividades agrícolas, esta provincia ofrece productos variados: maíz, trigo, cebada, fréjol, anís, legumbres, hortalizas, tomate riñón, cabuya, caña de azúcar, alfalfa y frutas como: papaya, piña, ciruela, guabo, aguacate, plátano, naranja, cacao

---

<sup>1</sup> El concepto de Población Económicamente Activa (PEA), entendido como aquella parte de la población dedicada a la producción de bienes y servicios de una sociedad; considerando a las personas a partir de los 12 años y más. ( INEC, 2001)

y café. La actividad ganadera es rentable gracias a los buenos pastizales existentes, que han ayudado a la crianza de ganado vacuno, ovino y porcino.

#### **2.1.1.5 Economía de Carchi**

Carchi es una provincia que vive de la agricultura y la ganadería. En las zonas altas se cultiva: maíz, avena, cebada, trigo y en las zonas más bajas, cálidas y abrigadas, se cultiva café, caña de azúcar y una gran variedad frutícola. La agricultura se acompaña con una ganadería vacuna y lanar, sobre estas bases hay algunas industrias agroalimentarias y textiles.

Carchi es una rica zona arqueológica, en la que son muy peculiares unos tipos de yacimientos funerarios bajo el suelo de las cabañas. Ornamentos de oro y de cobre. La superficie de esta provincia es de 4.140 km<sup>2</sup>; su población (2001) es de 152.939 habitantes de los cuales un 42,6% de la Población Económicamente Activa (58.156) se dedican a la agricultura. Dentro de esta provincia se elaboran artesanías de madera, para ser más específicos dentro del cantón San Gabriel. Dentro de las zonas ganaderas los cantones de San Gabriel y El Ángel se destacan. Un lugar que es muy visitado turísticamente es el cementerio de Tulcán ya que detalla figuras diseñadas en ciprés.

La producción agropecuaria es la principal, casi única, fuente de ingreso para la población rural de la cuenca y para la población urbana, constituye también una parte importante del ingreso, además de las ramas de ocupación derivadas de las funciones estatales y municipales.

En Carchi hay una reactivación económica leve que no satisface a la población. Los nuevos restaurantes, ampliación de hoteles, locales de ropa, entre otros negocios no son suficientes para cubrir el 10 % de desempleo local. La agricultura no es un soporte por los alta variabilidad de precios de la papa y la sobreproducción de leche. La revalorización del peso colombiano y las salvaguardas impuestas por el Gobierno aumentaron el contrabando. Según la Cámara de Comercio, en los últimos meses el número de familias dedicadas a este negocio aumentó de 2 000 a 3 000, convirtiéndose en un problema local.

***Las provincias de Carchi e Imbabura se caracterizan por ser agrícolas, un mercado apto para los productos de AGROS.***

## **2.1.2 FACTORES SOCIALES Y CULTURALES**

“El entorno cultural está compuesto por instituciones y otros grupos que afectan los valores, percepciones, las preferencias y los comportamientos básicos de la sociedad. Las personas crecen en una sociedad dada, la cual conforma sus creencias y valores fundamentales; absorben una visión del mundo que define sus relaciones con los demás y consigo mismas” (KOTLER, 1985)

Otro problema importante dentro de este tema socio cultural tenemos la lucha contra el Cambio Climático debe entenderse no como una lucha científica, sino como una lucha sociocultural. No es la ciencia la que va a salvarnos de una catástrofe ambiental a escala planetaria, sino un cambio radical de paradigmas en la conducta de las sociedades humanas. Se menciona este tema ya que cabe recalcar que en estas provincias agrícolas el consumo de productos agroquímicos es excesivo y además existe un manejo inadecuado de estos, lo que se convierte en otro tema de importancia para Agros.

Es decir, los factores socioculturales son los que determinan el entorno en el que se vive; desde la familia, país, el momento de la historia en el que se encuentra, etc.

En Ecuador existe todavía una mentalidad de agricultura tradicional ya que los agricultores no acepten nuevas alternativas para el control fitosanitario, lo que se convierte en problema para Agros.

***Por esta razón es importante para la empresa en estudio considerar la idiosincrasia de los agricultores de Imbabura y Carchi; para mediante estrategias de marketing llegar a estos consumidores.***

***Además este proyecto de investigación busca reducir uno de los problemas socio culturales del medio como lo es la contaminación del ambiente, ya que AGROS es una empresa que produce y comercializa fertilizantes foliares, herbicidas, insecticidas y fungicidas; que si se aplican de una manera***

***adecuada no afectan al medio ambiente y lo más importante no afectan la salud de clientes y demás involucrados.***

### 2.1.3 FACTORES GEOGRÁFICOS DEL ECUADOR

Se denomina así al conjunto de circunstancias astronómicas y geográficas que influyen en la determinación de los distintos tipos de climas del planeta. Los factores principales son:

- a) Movimientos de la Tierra
- b) Altitud
- c) Latitud
- d) Corrientes Marinas
- e) Disposición del Relieve
- f) Distancia de Tierras y Mares .



**Figura 1 - Mapa Geográfico del Ecuador.**  
(Ecuaworld.com.ec)

El medio geográfico influye en el hombre y éste a su vez controla, con su razón e inteligencia, la naturaleza. El clima es uno de los factores geográficos que más afecta la vida y forma de ser del grupo humano.

Ecuador se encuentra sobre la línea ecuatorial terrestre por lo cual su territorio se encuentra en ambos hemisferios. Comprende dos espacios distantes entre sí: el territorio continental al noroeste de América del Sur con algunas islas adyacentes a la costa y, el archipiélago o provincia insular de Galápagos, que se encuentra a casi 1.000 kilómetros de distancia del litoral ecuatoriano en el Océano Pacífico.

Limita al norte con Colombia, al sur y al este con Perú. Al oeste limita con el Océano Pacífico. La extensión del país es de 256.370 kilómetros cuadrados. El país se puede dividir en cuatro regiones: las tierras bajas occidentales de la costa, las tierras altas centrales de los Andes, las selvas orientales de la cuenca amazónica y las islas Galápagos.

#### **2.1.3.1 Relieve**

Las principales unidades del relieve ecuatoriano son la llanura costera al norte del Golfo de Guayaquil, la sección de la Cordillera de los Andes en el centro del país y un extenso sector de la llanura amazónica ubicado al oriente del país.

Hacia el suroeste se ubica el Golfo de Guayaquil, donde desemboca el río Guayas en el Océano Pacífico. Muy cerca de Quito, la capital, sobre la cordillera de los Andes, se alza el Cotopaxi, el volcán activo más alto del mundo. El punto más alto del Ecuador es el volcán Chimborazo, con 6.313 metros de altura sobre el nivel del mar y cuya cima es el lugar más lejano al núcleo de la tierra debido a la silueta elíptica del planeta.

#### **2.1.3.2 Hidrografía**

La cordillera andina es el *divortium aquarum* (divisoria de agua) entre la cuenca hidrográfica del río Amazonas, que discurre hacia el este, y del Pacífico, que incluye

de norte a sur los ríos: Mataje, Santiago, Esmeraldas, Chone, Guayas, Jubones y Puyango-Tumbes.

### **2.1.3.3 Clima**

Debido a la presencia de la cordillera de los Andes y según la influencia del mar, el Ecuador continental se halla climatológicamente fragmentado en diversos sectores. Además, a causa de su ubicación tropical, cada zona climática presenta sólo dos estaciones definidas: húmeda y seca. Tanto en la Costa como en el Oriente la temperatura oscila entre los 20 °C y 33 °C, mientras que en la sierra, ésta suele estar entre los 8 °C y 23 °C. La estación húmeda se extiende entre diciembre y mayo en la costa, entre noviembre a abril en la sierra y de enero a septiembre en la Amazonía.

Galápagos tiene un clima más bien templado y su temperatura oscila entre 22 y 32 grados centígrados, aproximadamente.

### **2.1.3.4 La Flora y la Fauna**

Posee una rica fauna y flora por lo que se encuentra dentro de la lista de países megadiversos. En efecto, el bioma de selva o bosque tropical se extiende por la mayor parte de su territorio, mientras que en el occidente, adyacente a la costa, se encuentra también el bioma del bosque seco y de los manglares. En las alturas cordilleranas, se hallan dispersos además los bosques y los páramos andinos. El occidente forma parte del Chocó biogeográfico y el Oriente, de la Amazonía.

Las islas Galápagos poseen una gran variedad de especies endémicas, las cuales en su momento fueron estudiadas por el célebre naturalista inglés Charles Darwin, lo cual le permitió desarrollar su teoría de la evolución por selección natural. Las islas han ganado fama a nivel mundial debido a la particularidad de su fauna, especialmente de las tortugas conocidas como "galápagos". Además en La provincia de Esmeraldas en un lugar conocido como Majagual, se encuentran los manglares más altos del mundo.”



## HIDROGRAFÍA

La provincia se encuentra rodeada por ríos que nacen o se juntan por sus puntos limítrofes. Los ríos más importantes son: Carchi, San Juan, Chota. Este último que posteriormente se denomina Mira, corre por el norte con el río Mayasquer que en sus orígenes toma los nombres de río San Juan y Canaicán y su nacimiento está en el volcán Chiles. Aquí nace también el río Játiva que se une al río Carchi que confluye en el Pun que se prolonga por la cordillera Oriental de los Andes hasta el nacimiento en la quebrada Espejo, en el sur, donde se forma el río Chota.



**Figura 3 - Páramo del Carchi**

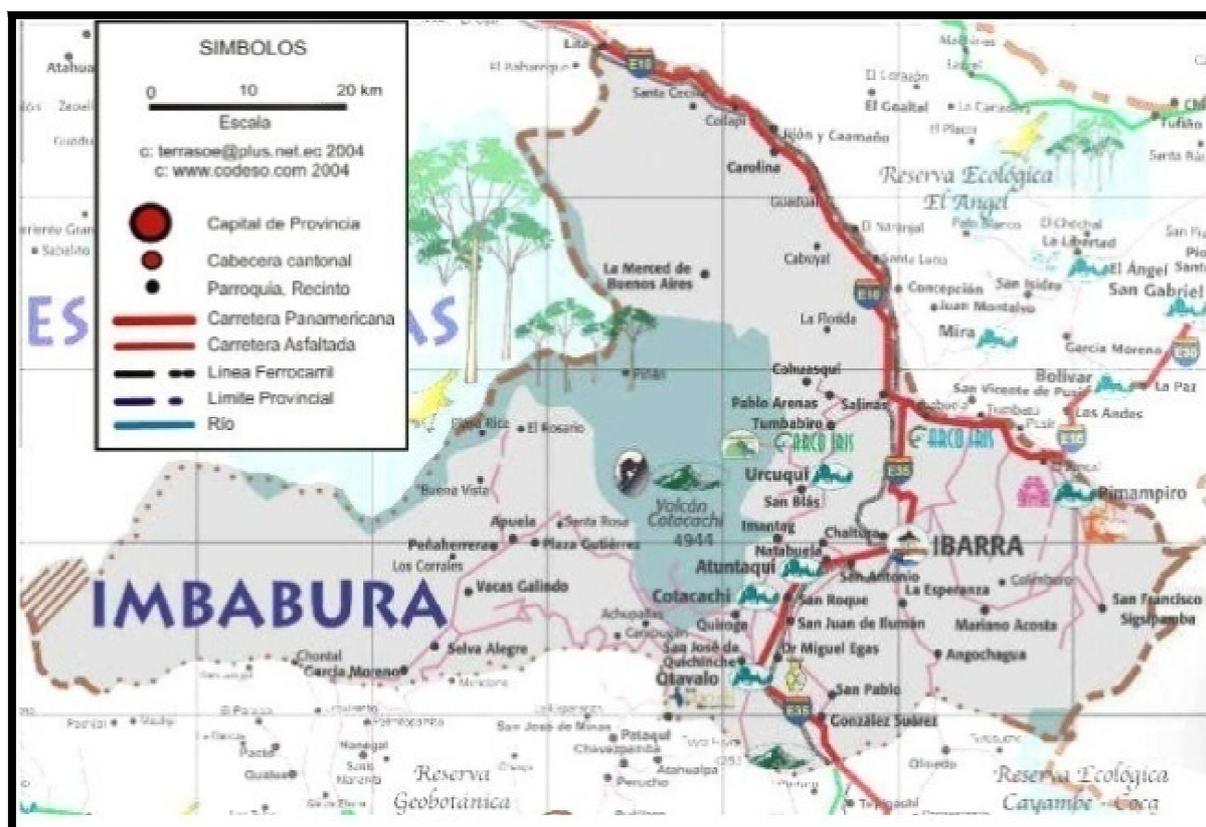
## CLIMA

La provincia que es la primera desde el norte en el callejón interandino tiene un clima templado húmedo y en algunos sitios elevados, como los páramos, el clima es frío y su temperatura promedio es de 11,5 °C.

Carchi es una provincia ecuatoriana. Al norte, los ríos Carchi y San Juan le sirven de frontera con Colombia, al sur limita con la provincia de Imbabura, al este con la provincia de Sucumbíos, y a occidente con la de Esmeraldas. La principal zona de asentamiento urbano y canalización de las comunicaciones es el Mirador. Allí se

asienta su capital, Tulcán, y otras localidades menores como San Gabriel, El Ángel o Ciudad Colón, y por ella discurre la carretera Panamericana.

### 2.1.3.6 Geografía de Imbabura



**Figura 4 -** Provincia de Imbabura

(Mapas de Ecuador y sus provincias)

La provincia de Imbabura, lo mismo que la del Carchi, participan de la hoya central occidental del Chota ubicada entre los nudos de Boliche al norte y de Mojanda-Cajas

al sur. La provincia encierra hermosos y fértiles valles como los de Ibarra, Otavalo, Atuntaqui y Cotacachi.

En los puntos más profundos de la hoya se asienta los pobladores del Chota (1.535 mts.) y Juncal (1.646 mts.). En una amplia planicie está asentada Ibarra, una de las ciudades serranas de menor altitud (2.228 mts.).

En esta provincia las más importantes estribaciones de la cordillera son las de Lanchas, Cayapas, Toisán e Intag y las montañas de Quisoya. La cordillera oriental se denomina Pimampiro y de Cofanes. En el interior de la hoya se encuentran las estribaciones de Angochagua que comienzan sobre el nudo de Mojanda-Cajas, al este de Cusín, en los páramos de Pesillo, avanza entre los río Tahuando y Chamachán, sigue por las orillas del río Chota y el pueblo de Ambuquí con el cerro de Pinllar.

## **EL CLIMA**

La temperatura varía en las diversas regiones de la provincia. El promedio se sitúa entre los 13° y 18°C. todo el año. El sector más cálido es el valle del Chota y algo menos la ciudad de Ibarra. Los más fríos están en Otavalo y Cotacachi.

## **LOS RÍOS:**

La provincia cuenta con vario ríos. De este a noreste corre el río Chota que su origen se denomina Chamachán, aumenta su caudal con los ríos que descienden del nudo de Huaca y otros de menor caudal para formar el Ambi que se junta al Chota más abajo del pueblo de Mira, nombre que desde ahí recibe el río hasta desembocar en el océano Pacífico.

Hacia el noreste, en la región transandina, corre el río Lita y por el oriente imbabureño los ríos Dué y Condué que se juntan al Aguarico, tributario del Napo.

## LOS LAGOS:

- **San Pablo (Imbacocha)**

Ocupa una extensa hondada formada por las faldas del cerro indicado y las elevaciones de Cusín y Mojanda. El lago está a 2.600 mts. de altura y dista 3 Km. de la ciudad de Otavalo.

Este es el lago mayor de la provincia. Mide 3.950 mts. de longitud oriente-occidente y 2.650 mt. de norte a sur. Su profundidad máxima en el centro es de 48 mts. y la temperatura del agua es de 8°C. Es un lago hermoso y apacible que atrae a los visitantes en toda época.

- **Cuicocha (Lago de los cuyes)**

Este lago está situado en la parte sur del cerro de Cotacachi a una altitud de 3.068 mts. El lago ocupa el seno de un antiguo cráter por lo que carece de orillas. En medio del lago sobresalen dos islote y a aguas se alimentan de los torrentes que descienden desde los hieleros de Cotacachi. E lago tiene una anchura de 2.300 mts. y una longitud de 3.200 mts. Está unido a la carretera Panamericana norte por un ramal asfaltado de 18 Kms. que cruza la ciudad de Cotacachi, célebre por sus artesanías de cuero.

- **Yaguarcocha (lago de sangre)**

Este lago es el más próximo a la ciudad de Ibarra de la cual dista 3 Km. y cerca de él pasa la carretera Panamericana. Su tamaño actual es de 1.700 mts. de longitud por una anchura igual y se trata de que no se reduzca para que en algo recupere la grandeza que tuvo en épocas pasadas. Durante la Colonia se afirma que sus aguas cubrían todo el sector contiguo al Tahuando.

- **Lagunas de Mojanda**

Las principales lagunas son tres: Caricocha (laguna macho) o laguna Grande, Huarmi-cocha (laguna hembra) o laguna Negra y Chiriyacu o laguna chiquita. Las

tres están enlazadas por senderos de páramo y defendidas por dos montañas: el Fuya-Fuya a occidente y el Yanahurco o Cerro Negro, al oriente de la laguna Grande que es la mayor de la tres.

## **MONTAÑAS:**



- **El Imbabura**

El Imbabura (4.630 mts.) se levanta casi en el centro de la amplia hoya de Chota. No se cubre de nieve y su forma cónica domina la región. El Imbabura es una montaña volcánica que ha sido estudiada por los geólogos, pertenece a las montañas con caldera y en su falda, formando un semicírculo, se hallan un grupo de conos eruptivos (Asaya, Cubilche y Cunru). El pie de la montaña está cubierto por yacimientos de piedra que trepan por sus declives.

- **El Cotacachi**

Esta montaña está situada en la cordillera occidental de la hoya de Chota y es la única montaña nevada de la provincia. Su altura es de 4.937 mts. y pertenece a las montañas volcánicas típicas del Ecuador. En su ladera meridional se creó el cráter Cuicocha que se llenó de agua originando la laguna de este nombre. La

misma formación que el Cotacachi tiene la negra cúpula del Yanahurco (4.535 mts.) que se encuentra sobre el páramo de Piñán.

- **El Cusin-Urco**

Se encuentra en los límites de la provincia y se lo llama también San Pablo-Urco. Está rodeado por tres montañas volcánicas: El Mojanda, el Imbabura y el Cayambe que son superiores en magnitud. Lo que caracteriza al Cusin-Urco es un cono de erupción, el Muyurco (3.226 mts.) que se yergue al suroeste, formado principalmente de lava.

Imbabura es una provincia del norte de la serranía de Ecuador, conocida como la provincia de los Lagos, porque en ella se encuentran los mayores lagos del país como son el lago San Pablo y las lagunas de Cuichocha y Yahuarcocha. La capital de la provincia es la ciudad de Ibarra y las principales ciudades son Cotacachi, Otavalo y Atuntaqui, además de muchos otros puntos de interés, tiene una parte subtropical cálida, conocida como el Valle del Chota. Imbabura tiene una población de 344.044 habitantes y una superficie de 5.470 km<sup>2</sup>, según los datos del INEC (2001).

Ganadería extensiva y agricultura de autoconsumo con especies adaptadas a las características de los ecosistemas de montaña que han logrado conservar desde tiempos atrás estas provincias.

Las múltiples variedades de papa, maíz, quinua, maca, oca y mashua, representan la diversidad de los cultivos andinos producidos a diferente altura en las montañas de las provincias de Imbabura y Carchi.

Cambios en la temperatura del aire en las montañas pueden afectar la producción de estos cultivos, pues su rendimiento depende directamente de las condiciones climáticas (temperatura y humedad).

El aumento del calor durante el día y las bajas temperaturas en las noches están afectando la producción agrícola en las comunidades de estos sectores.

***La ubicación geográfica de Carchi e Imbabura es favorable para Agros ya estas provincias están juntas y comparten similares culturas. Convirtiéndose en un factor a favor de Agros, por la facilidad para difundir sus productos, En el Carchi existen grandes y concentradas áreas agrícolas, manejables para la empresa y en Imbabura existen pequeñas y dispersas áreas de cultivos, convirtiéndose en un problema para Agros.***

#### **2.1.4 FACTORES POLÍTICOS**

“Se refiere al uso o asignación del poder, en relación con los gobiernos nacionales, departamentales, locales, los órganos de representación y decisión política (normas, leyes, reglamentos), sistemas de gobierno, etc. (SERNA, 1996)

El Ecuador ha luchado denodadamente durante largo tiempo por configurar una identidad nacional sobre la base de una historia milenaria y el fundamento de múltiples complementariedades y afinidades. Paralelamente, ha tenido que enfrentar y vencer tendencias centrífugas fruto de una geografía generosa pero desintegradora y de poderes económicos y políticos regionalmente fracturados, sin capacidad de ejercer una hegemonía coherente con el afán elemental, aunque egoísta, de cualquier clase dominante: perpetuar un sistema de acumulación que les favorece pero que requiere de un nivel mínimo de adhesión de las clases subordinadas para transformarse en proyecto nacional. En fin, unas elites nacionales, sin raíces y sin compromiso.

Un país sin una dirigencia lúcida y patriota, carente de estadistas, estrategas, empresarios e ideólogos, anula sus opciones de futuro. Resultado de ello ha sido, desde hace un cuarto de siglo, cuando con regocijo recuperamos la democracia, con contadas excepciones, la persistencia de una recurrente crisis política que ha provocado inestabilidad e incertidumbre.

Por su parte, el Estado, en manos de una enorme burocracia indolente (en gran medida no profesional y nacida del clientelismo político) se ha vuelto ineficiente y estático. Las empresas públicas han sido manejadas demagógicamente por

administradores sin capacitación, y se han convertido en centros de corrupción y en botín político por el gobernante de turno.

En la actualidad Ecuador cuenta con un gobierno que pretende cambiar el sistema político del Ecuador, que busca mejorar las condiciones de vida de la población en general mediante la inversión social y fortalecimiento de las industrias, no todas las estrategias son correctas, pero las intenciones personalmente son buenas.

**La República del Ecuador es un estado unitario y democrático organizado bajo el principio de la separación de poderes o funciones, según lo estipulado en la constitución vigente**

*Acorde con la Constitución, los poderes del estado se dividen en tres funciones:*

#### **2.1.4.1 La Función Ejecutiva:**

##### **Presidente de la República (Econ. Rafael Correa Delgado)**

Se encuentra reglada en el Título VII de la Constitución. El **Presidente de la República** ejerce la función ejecutiva. Es jefe del Estado, del Gobierno y responsable de la administración pública. El Vicepresidente representa al Presidente cuando este se encuentra ausente. Es elegido en binomio y sus deberes están reglados en el capítulo II del Título VII de la Constitución. El Presidente nombra a los Ministros de Estado, quienes forman parte de la Función Ejecutiva.

#### **2.1.4.2 La Función Legislativa:**

##### **Asamblea Nacional del Ecuador**

La Función Legislativa es ejercida por la Asamblea Nacional y tiene su sede en Quito, excepcionalmente puede reunirse en cualquier parte del territorio nacional.

Está integrado por asambleístas que son elegidos por cada provincia en número de dos y uno más por cada doscientos mil habitantes o fracción que pase de ciento cincuenta mil. En total son 130 asambleístas: 100 provinciales, 24 nacionales y 6 en representación de los emigrantes.

#### **2.1.4.3 La Función Judicial:**

Como dispone la Constitución en el artículo 198, la Función Judicial está conformada por tres órganos: la Corte Suprema de Justicia, las cortes, tribunales y juzgados que establece la Constitución y la ley, y el Consejo Nacional de la Judicatura.

Acorde con el artículo 224 de la Constitución, se divide para la representación política y la administración, en provincias, cantones y parroquias.

- **De las provincias**

Según el artículo 227, en las provincias hay un Gobernador, representante del Presidente de la República, que coordina y controla las políticas del gobierno nacional. El Gobernador dirige las actividades de funcionarios y representantes de la Función Ejecutiva en cada provincia.

El artículo 233 determina que cada provincia es dirigida por un Consejo Provincial, conformada por consejeros elegidos por votación popular y dirigida por un Prefecto.

El Consejo Provincial se encarga de representar a la provincia. Además, promueve y ejecuta obras de alcance provincial en vialidad, medio ambiente, riesgo y manejo de las cuencas y micro cuencas. Su trabajo se reduce al área rural.

- **De los municipios**

El artículo 234 de la Constitución regla que cada cantón constituye un municipio. Este está dirigido por un concejo municipal elegido por votación popular, cuyo representante es el Alcalde.

En las parroquias rurales hay una junta parroquial elegida por votación popular.

***Para Agros el aspecto político se convierte en una oportunidad ya que la política actual busca fortalecer las microempresas nacionales y reducir el ingreso de empresas internacionales que hagan quebrar a las empresas pequeñas de nuestro país, en si este factor limita la competencia de Agros.***

#### **2.1.5 FACTORES LEGALES**

Como la empresa AGROS se enfoca al mercado agrícola, a continuación se menciona el aspecto legal en la agricultura del Ecuador.

**El alcance de las potestades gubernamentales para la regulación y control de la producción y comercialización agraria.**

Las tradicionales políticas públicas agrarias de corte paternalista han ido desapareciendo a lo largo de las dos últimas décadas. A comienzos de la década de los noventa, muchas competencias gubernamentales para intervenir en los mercados, incluyendo el almacenamiento y comercialización directa de ciertos productos agrícolas, fijación de precios, etc., se suprimieron legalmente. La potestad de expropiar tierras agrícolas, con precios pagados tardíamente a 11 precios nominales muy por debajo del valor de mercado, desapareció completamente. No obstante, enfoques favorables a un Estado benefactor continúan y mantiene sus

seguidores en el área de la legislación social. Así, nuevas leyes han restituido los controles de precios bajo ciertas condiciones.

Las importaciones y exportaciones se declararon libres y teóricamente sin limitaciones, con excepción de los bienes del patrimonio cultural de la Nación y la flora y fauna en peligro de extinción. Sin embargo, continúan ciertas restricciones tanto a las importaciones como a las exportaciones.

Las franjas de precios todavía se aplican a ciertos productos agrarios. Finalmente, el gobierno puede imponer cuotas de importaciones de productos agrícolas, en ciertas condiciones, para salvaguardar la producción nacional.

En todo caso, existe una gran diferencia con el antiguo sistema, en cuanto las medidas de intervención gubernamental se limitan a unos pocos casos. Las autoridades no tienen poderes discrecionales para implementar los controles y limitaciones, sino que deben aplicar un mecanismo determinado por la ley. Otra diferencia es que las medidas se conciben para su aplicación provisional.

La oficina de planificación (ODEPLÁN), en la Vicepresidencia de la República, diseña las políticas económicas y sociales y redacta proyectos y planes generales, que debe aplicar la Función Ejecutiva. Los ministerios de Estado encargados de diferentes aspectos de la producción y comercialización agraria son los de Agricultura; Comercio Exterior, Industrias y Pesca; y del Ambiente. Los ministerios de Trabajo y de Salud se deben también mencionar.

Son dependencias y cuerpos colegiados competentes para estos asuntos el COMEXI, el CNRH y el INDA. Debe mencionarse también la "entidad autónoma" INIAP y la entidad oficial para la promoción de las exportaciones CORPEI, constituida como una persona jurídica de derecho privado sin fines de lucro, como instituciones que integran las políticas y acciones gubernamentales. También se debe tomar en cuenta la legislación general que aplica a la producción y comercialización agrícola.

Las obras de infraestructura local y regional generalmente son diseñadas, planeadas y ejecutadas o contratadas por las corporaciones regionales de desarrollo. La mejor conocida y financiada de todas ellas es la Comisión de Estudios para la Cuenca del

Guayas (CEDEGÉ), que maneja las mayores obras de infraestructura para riego, drenaje y energía hidroeléctrica del país en la actualidad.

El Banco Central del Ecuador lleva el registro de las inversiones extranjeras, subregionales y “neutras” estas últimas se definen como aquellas que no son ni extranjeras ni nacionales.

Otras instituciones públicas y privadas que menciona la ley son el Ministerio de Comercio Exterior, la Corporación Financiera Nacional (CFN) y las comisiones provinciales para promover las inversiones y las exportaciones.

En la actualidad existe un mejor control a la calidad y comercialización de productos agrícolas, los mismos que el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) se encarga de hacerlos cumplir, con acciones que permitan el incremento de la productividad y competitividad para lograr su crecimiento y desarrollo permanente del agro y de esta manera conservar y mejorar la calidad de vida de los agricultores y consumidores.

***Para el sector empresarial agrícola el control de precios no es bien visto ya que cada empresa debe tener la libertad de manejar sus propios precios en función de la calidad y estrategias de venta, además los precios pueden variar porque las materias primas en su mayoría son importadas y estas están en constante variación. Para Agros este tipo de controles obliga a las empresas nacionales a ser más competitivas.***

#### **2.1.6 FACTORES TECNOLÓGICOS**

Las nuevas tecnologías crean oportunidades y mercados nuevos. Las empresas que no prevean los cambios tecnológicos se encontrarán con que sus productos son obsoletos tal como les sucedió a los fabricantes de transistores o de los discos fonográficos.

Los científicos están investigando nuevos productos y servicios que van desde energía solar, automóviles eléctricos, curas contra el cáncer hasta computadoras controladas por la voz y cultivos agrícolas en base a ingeniería genética.

Los adelantos tecnológicos como el Internet, han creado la nueva economía. Que ha hecho posible que la empresa sea global, abierta e interconectada. Los mercadólogos deben considerar el e-marketing sea mediante la creación de un sitio Web, mediante anuncios en línea, mediante la creación y participación de las comunidades web, o por medio de la utilización del correo electrónico y webcasting. La intranets son redes internas de las empresas que conectan a las personas, tanto entre sí como con la red de la empresa. Las extranets conectan a una empresa con sus proveedores y distribuidores.

Es pertinente entonces deducir que la ciencia, la tecnología y la innovación se convierten en elementos claves para desarrollar procesos productivos exitosos, tanto en el sector real como en el de servicios, que mejoran los coeficientes de eficiencia y eficacia, base fundamental para mantener niveles de competitividad aceptables y que es conveniente gestionar con el rigor que exigen los demás factores de la producción (recurso humano o financiero).

La tecnología en Ecuador es bastante escasa la cual nos ha traído graves consecuencias con respecto al desarrollo, ya que la falta de esta no nos ha permitido avanzar de una manera optima en el mercado competitivo a nivel mundial. Ecuador se encuentra en una notoria desventaja con los demás países, generando un gigantesco abismo entre nosotros y los países primer mundistas, como Estados Unidos; este abismo basado en la desventaja, y sobre todo en la dependencia de estos, ya que ellos nos brindan la tecnología que nosotros carecemos.

Hoy en día todo se mueve a través de la tecnología; los avances tecnológicos nos ayudan a facilitarnos mucho los procesos de elaboración, los hacen con mayor rapidez y eficacia que con la mano de obra, y abaratando así el costo de producción, es decir la productividad y competitividad de las empresas. No hay como descartar tampoco la fuerte inversión que se hace para adquirir la maquinaria indicada.

En la ciencia, en la comunicación, factores geográficos, industrias, petróleo, cultivos, etc.; la tecnología ha tenido un gran alcance, y nos ha demostrado que sin esta actualmente no podemos progresar.

La falta de presupuesto del Ecuador para invertir en tecnología es lo que más agrava a nuestra situación, como por ejemplo la ciencia y la tecnología, en la cual no existe rubro para el desarrollo más aún, cuando se necesita el insumo de la investigación científica para la innovación a fin de ser más productivos y competitivos. Con la falta de presupuesto para el sector de la ciencia, serán muchas las instituciones y profesionales afectados, entre ellos proyectos de investigación que ejecutan las universidades, centros de investigación y otro centenar en lista de espera; varios proyectos de innovación y modernización del sector productivo; y becarios que se encuentran en el proceso de formación de alto nivel (maestrías y doctorados) en el país y en el exterior. En general se afectará a la producción del país y a los sectores sociales.

La inversión en ciencia y tecnología de los últimos ocho años tiene resultados a la vista, es así que antes eran pocas las universidades que contaban con laboratorios y equipos de investigación, ahora todas tienen; las empresas ecuatorianas han modernizado e innovado siendo actualmente más productivas en su campo; al igual que la especialización de profesionales ecuatorianos con Ph.D y maestrías en universidades extranjeras para que con sus aportes contribuyan al desarrollo del país.

La UNESCO sugiere destinar por lo menos el 1% del PIB a la ciencia y tecnología. Al invertir más % del PIB en estas áreas, el país tendría la posibilidad de mejorar su productividad, por ejemplo en el sector agropecuario. Ecuador en Latinoamérica es pionero en la exportación del banano y luego le sigue Costa Rica; sin embargo, este segundo país produce más toneladas por hectáreas, por la única razón: emplea a la investigación para innovar tecnológicamente sus procesos y productos. Este es solo un ejemplo de que por la falta de presupuesto para investigación científica, Ecuador puede perder su nombre de "Primer exportador de banano" y seguir a la zaga en los demás temas.

No es de sorprenderse entonces, que Estados Unidos, Japón y ahora Corea o Singapur estén en los primeros lugares de inversión en ciencia y tecnología. Saben del valor de ella y por eso que sus gobiernos invierten grandes cantidades para ser competitivos.

El Internet, es otra tecnología que es altamente reconocida y una de las más eficaces para obtención de información, y para comunicación. Todos sabemos cuán importante es esta herramienta y cuán útil es, es por este motivo que actualmente en Ecuador tenemos la ISOC, es la Sociedad de Internet Internacional; se constituye con la misión de promover el uso del Internet y las Tecnologías de Información y Telecomunicaciones en general entre sus miembros y en el País, para procurar el desarrollo armónico de la Sociedad y que los beneficios de la Tecnología y sus aplicaciones se extiendan a todos los estratos sociales, considerándola como una prioridad de servicio a los ciudadanos y un deber para quienes ahora disfrutamos del acceso a la tecnología y a la información.

No solamente es necesario que la tecnología esté disponible, sino que adicionalmente debe estar accesible y a costos al alcance de los ciudadanos. Es importante disponer de la capacidad para transformar la información en conocimiento y en oportunidades de desarrollo.

***La capacidad tecnológica del país en el área agrícola es deficiente ya que no está tecnificada la producción .Excepto el campo florícola que si muestra un nivel tecnológico bueno, en la sierra ecuatoriana.***

***Pero específicamente en Carchi e Imbabura, existe poca capacidad tecnológica debido al poco presupuesto y a la falta de políticas de desarrollo, a la falta de proyectos de investigación, ciencia y tecnología por parte del gobierno, limitados recursos y desconocimiento de la importancia de este recurso por parte de la población, se tiene como resultado una baja productividad y competitividad.***

## 2.2 ANÁLISIS INTERNO Ó MICROAMBIENTE

El análisis interno de Agros se realiza en base a la investigación de clientes, proveedores y competencia. Además mediante la realización de matrices de marketing se obtendrá los principales factores internos que influyen en Agros.

### 2.2.1 CLIENTES

“Un **cliente** es tanto para los negocios y el marketing como para la informática un **individuo, sujeto o entidad** que accede a recursos, productos o servicios brindados por otra. (Definición ABC, 2009)

Para los negocios, el cliente es aquel individuo que, mediando una transacción financiera o un trueque, adquiere un producto y/o servicio de cualquier tipo (tecnológico, gastronómico, decorativo, mueble o inmueble, etcétera).

Cliente puede ser utilizado, según el contexto, como sinónimo de **comprador** (la persona que compra el producto), **usuario** (la persona que usa el servicio) o **consumidor** (quien consume un producto o servicio).

Como podemos ver en la tabla 6, la cartera de cliente de AGROS es amplia y en su mayoría sus clientes son de la provincia de Carchi (67%), seguido de Imbabura (26%) y por ultimo Pichincha (7%).

**Tabla 6 - Clientes de Agros (Imbabura, Carchi y Pichincha)**

<b>CLIENTES ACTUALES DE AGROS (05-2010)</b>						
<b>#</b>	<b>CLIENTE</b>	<b>CANTÓN</b>	<b>LOCALIDAD</b>	<b>DIRECCIÓN</b>	<b>PROVINCIA</b>	<b>PROPIETARIO</b>
1	Tecni-Agro	Tulcán	Tulcán	Tarqui Y Colon	Carchi	Luis Ramírez
2	Agrofertil	Tulcán	Tulcán	Av. Ventimilla Y Jesús Del Gran Poder	Carchi	Ximena Gissela Reina
3	Almacén El Agro	Tulcán	Tulcán	Sucre Y Tarqui	Carchi	Lidia Narcisa Benavides Tapia
4	Agromilenio	Tulcán	Tulcán	Colon Y Quito	Carchi	Alba E. Burgos Figueroa
5	Agromundo S.C.	Tulcán	Tulcán	Colon 223 Y Quito	Carchi	Santiago Valencia
6	Almacén Agrícola	Tulcán	Tulcán	10 De Agosto 7067	Carchi	José Montalvo
7	El Agricultor / R. Paspuel	Tulcán	Tulcán	Quito Y Olmedo	Carchi	Rosa Paspuel Ayala
8	El Papal	Tulcán	Julio Andrade	19 De Noviembre S/N Panamericana Norte	Carchi	Ximena Erazo Carvajal
9	Almacén Agroveterinario	Tulcán	Santa Marta	Av. 21 De Marzo Y Sta. Marta	Carchi	Alejandro Meneses
10	Agrocentro	Tulcán	Julio Andrade	13 De Abril Y Tarqui	Carchi	José Romo Ayala
11	La Sembradora	Huaca	Huaca	García Moreno Y Sucre	Carchi	Freddy Hernán Enríquez Pozo
12	La Sembradora	Huaca	Huaca	García Moreno Y Sucre	Carchi	Freddy Hernán Enríquez Pozo
13	Feria Del Agricultor	Huaca	Huaca	8 De Diciembre Entre Sucre Y Espejo	Carchi	Blanca Paspuel
14	Ing. Marcelo Prado Castillo	Huaca	Huaca	8 De Diciembre Y Colon	Carchi	Ing. Marcelo Prado Castillo
15	Agromirador	Huaca	La Mariscal	Barrio Nuevo Amanecer	Carchi	Mafla Rosero Gilberto
16	Agro Fertilizante El Prado	Huaca	Huaca	Calle 8 De Diciembre	Carchi	Wilmer Prado Santa Cruz
17	Agroquímicos Mariscal Sucre	Huaca	La Mariscal	Parroquia Mariscal Sucre	Carchi	Carlos Pastaza
18	Agroveterinaria Mira	Mira	Mira	Mira	Carchi	Leopoldo N. Chávez Nerchin
19	Corporación Grupo Randi	Mira	Mira	Burgeois N 34-389 Y Abelardo Moncayo	Carchi	Diego Arcos
20	Agro Bolívar	Bolívar	Bolívar	Sucre Y Grijalva	Carchi	Carlos Andrés Lafuente González
21	Agro San Vicente	Bolívar	San Vicente De Pusir	San Vicente De Pusir	Carchi	Marco Llerena
22	Serviagro	Bolívar	Bolívar	Julio Andrade Y García Moreno	Carchi	Edgar Pusda

**"CONTINUA"**

## "CONTINUACIÓN"

#	CLIENTE	CANTÓN	LOCALIDAD	DIRECCIÓN	PROVINCIA	PROPIETARIO
23	El Agricultor / E. Jaramillo	Bolívar	Bolívar	Av. Mantilla Y Grijalva	Carchi	Edwin Jaramillo
24	Isidro España	Espejo	San Isidro	Parroquia San Isidro	Carchi	Isidro España
25	Agroseguro	Espejo	La Libertad	Parroquia La Libertad	Carchi	Henry Caicedo Paguay
26	Tecni-Agro	Espejo	El Ángel	El Ángel	Carchi	Luis Aníbal Galarraga Ortega
27	Agroquímicos Cristóbal Colon	Montufar	Cristóbal Colon	Parroquia Cristóbal Colon	Carchi	Luis Vaca
28	Carchi Productivo - Montufar	Montufar	San Gabriel	Calle Bolívar Y Montalvo	Carchi	Ing. Rosa Chulde
29	Agrícola Buenos Aires	Ibarra	Ibarra	Av. Eugenio Espejo 4-90 Y Av. Teodoro	Imbabura	José Fabián Andrade Villarreal
30	Agrícola Y Veterinaria El Labrador	Ibarra	Ibarra	Rafael Larrea Y General Julio Andrade	Imbabura	Armando Nicomedes Rosero Cárdenas
31	Distribuidora Agroveterinaria Tierra Fértil	Ibarra	Ibarra	Jacinto Egas Almeida Y Juan F. Bonilla	Imbabura	Lucia Patricia Mier Bracho
32	Almacén Agrícola San Blas	Ibarra	Ibarra	Av. Mariano Acosta 1263 Y Vaca Galindo	Imbabura	Gustavo Moreta
33	Almacén Agropecuario Pachamama	Ibarra	Ibarra	Sánchez Y Cifuentes 15-02y Rafael Larrea	Imbabura	Alexandra Nicolalde Morejón
34	Campo Abierto	Ibarra	Ibarra	Jaime Roldos Y Juan Hernández	Imbabura	Maura Chamorro Chamorro
35	Agroquímicos La Playa	Ibarra	Ambuquí	Sector La Playa	Imbabura	Luis Apolinar De La Cruz Hurtado
36	Agromaster	Ibarra	Atuntaqui	2 De Marzo Y García Moreno	Imbabura	Darwin López
37	El Agricultor J.S.	Otavalo	Otavalo	Salinas 720 Y 31 De Octubre	Imbabura	Flor María Aulestia
38	El Hombre Y El Campo	Otavalo	Otavalo	Neptalí Ordoñez Entre Atahualpa Y Roca	Imbabura	Aníbal García Chasiguano
39	Almacén El Agro	Pimampiro	Pimampiro	Flores 3021 Y Olmedo	Imbabura	Piedad Acosta
40	Agrovital Nayón	Quito	Nayón	Monte Serrín	Pichincha	Blanca Montaluisa
41	Fundación Mcch	Quito	Quito	Av. Rumichaca S 26-35 Y Moro	Pichincha	
42	El Agropecuario	Quito	Yaruquí	Panamericana Norte Km 34	Pichincha	Luis Renán Conde Cachago

Fuentes: AGROS (Agroservicios del Ecuador)

Elaborado por: Flor María Flores G.

## 2.2.2 PROVEEDORES

Proveedor se considera a la persona o sociedad que suministra productos o servicios (subcontratista) que deben satisfacer unas especificaciones de calidad y requisitos fijados.

En la siguiente tabla se muestra las empresas proveedoras de Agros:

**Tabla 7 - Proveedores de Agros**

PROVEEDORES DE AGROS (2010)			
PROVEEDOR	%	INSUMOS Y PRODUCTOS	LOCALIZACIÓN
SOLAGRO S.A	60%	Fungicidas, Herbicidas, Insecticidas	QUITO-CUMBAYA
CARLOS FLORES	5%	Fertilizantes foliares	QUITO- SANGOLQUÍ
IFG	30%	Fertilizantes foliares	OTAVALO-SAN PABLO
OTROS	5%	Pesticidas químicos e insumos en general	VARIOS

**Fuentes:** AGROS (Agroservicios del Ecuador)

**Elaborado por:** Flor María Flores G.

***Como podemos observar en el cuadro de resumen el mayor proveedor de AGROS, es Solagro S.A. quien provee de la mayor cantidad de pesticidas químicos que comercializa AGROS. Esta empresa debería empezar a buscar nuevos proveedores porque corre mucho riesgo al ser abastecida por más de la mitad de sus productos por una sola empresa, la dependencia hará que su poder de negociación sea limitado.***

***Este proyecto debe aportar a que IFG se convierta en el primer proveedor ya que está empresa es la que le da mayor rentabilidad a Agros.***

### **2.2.3 COMPETENCIA**

“Un mercado donde el juego de la competencia es libre es un mercado en el que las empresas, independientes entre ellas, ejercen la misma actividad y compiten para atraer a los consumidores. Es decir, es un mercado donde cada empresa está sometida a la presión competitiva de las demás. Una competencia efectiva ofrece de este modo un entorno competitivo a las empresas y también numerosas ventajas a los consumidores (precios reducidos, mejor calidad, mayor elección, etc.)” (Definición legal, 2003)

La principal competencia de AGROS, son las grandes empresas nacionales e internacionales.

Como podemos ver en la Tabla 8, existen grandes distribuidores y comercializadoras de casas nacionales y multinacionales con las que tiene que competir Agroservicios del Ecuador.

Más adelante se analizará y determinará el posicionamiento de cada una de estas empresas productoras y comercializadoras de insumos agrícolas y principalmente de Agroservicios del Ecuador.

**Tabla 8** - Competencia de Argos.

COMPETENCIA(EMPRESA)	NACIONAL	INTERNACIONAL	INSECTICIDAS	FUNGICIDAS	INSECTICIDAS	HERBICIDAS	FERTILIZANTES FOLIARES
ECUAQUIMICA	X		X	X	X	X	X
FARMAGRO	X		X	X	X	X	X
AGRIPAC	X		X	X	X	X	X
AFECOR	X		X	X	X	X	X
DEL MONTE	X		X	X	X	X	X
INTEROC		X	X	X	X	X	
NEDERAGRO	X		X	X	X	X	X
AMBAGRO	X		X	X	X	X	X
VISAGRO	X						X
QUINORI	X						X
BAYER		X	X	X	X	X	X
AGROS	X		X	X	X	X	X
<b>OTRAS:</b> AGROQUIM, BASF, IMPORTAGRIFLOR, AGROREPRIN, ASPROAGRO, AFECOR, BAYER, CHEMTURA, DEL MONTE, DORLIA, FUMIAGRO, GRUPO GRANDES, INCOAGRO, INTEROC, PUNTO QUÍMICA, SOLAGRO, COSMOAGRO, etc.	X	X	X	X	X	X	X

**Fuentes:** AGROS (Agroservicios del Ecuador), ([www.farmagro.com.ec](http://www.farmagro.com.ec) , [www.importagriflor.com](http://www.importagriflor.com) , [www.basf.com.ec](http://www.basf.com.ec), [www.ecuaquica.com.ec](http://www.ecuaquica.com.ec), [www.agripac.com.ec](http://www.agripac.com.ec).)

**Elaborado por:** Flor María Flores G.

## **2.3 ANÁLISIS DE MATRICES POAM Y PCI**

“LAS MATRICES: Son herramientas para la integración del análisis cuantitativo y cualitativo con el fin de formular planes de acción en la búsqueda de la competitividad en el mercado.” (Shileshare)

Estas herramientas son de análisis no de decisión.

### **2.3.1 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL MEDIO ( POAM)**

“Es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa dependiendo de su impacto e importancia.” (SERNA, 2003)

#### **2.3.1.1 Diagnóstico Externo POAM**

Para realizar la matriz POAM procedemos de la siguiente manera:

1. Evaluamos los factores del macroambiente de Agros, es decir las oportunidades y amenazas más influyentes para la organización.
2. Clasificamos los factores en económicos, sociales, culturales, geográficos, políticos, tecnológicos, competitivos, ecológicos, etc.
3. Una vez determinados los factores y clasificados en económicos, sociales, etc., se procede a establecer si este factor es una oportunidad o amenazas y el impacto que causa en la organización.
4. Para finalizar se analiza el impacto de cada factor en la empresa, el cual puede ser A: Alto, M: Medio o B: Bajo.

*Más adelante, de esta matriz se extraerá mediante la priorización los factores más relevantes para la empresa Agros.*

**Tabla 9 - Matriz POAM (PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS)**

N°	FACTORES (Variable o Factor Sugerido)	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>1</b>	<b>ECONÓMICOS</b>									
1.1	Difícil acceso a créditos para microempresas y tasas de interés altas				x				x	
1.2	Crecimiento económico(PIB)			x					x	
1.3	Empresas dedicadas a la importación de insumos agrícolas		x						x	
1.4	Rentabilidad en el sector de agroquímicos	x						x		
<b>2</b>	<b>SOCIALES Y CULTURALES</b>									
2.1	Tendencia a consumir productos nacionales	x						x		
2.2	Política salarial					x			x	
2.3	Incremento de la demanda de abonos orgánicos y agroquímicos	x						x		
2.4	Pensamiento de consumir productos naturales			x				x		
2.5	Ampliación del número de empresas productoras de productos, elementos orgánicos y químicos (Proveedores)						x		x	
<b>3</b>	<b>POLÍTICOS</b>									
3.1	Sujetos a reformas de tratados, subsidios, acuerdos y reglamentos del MAGAP					x				x
<b>4</b>	<b>COMPETITIVOS</b>									
4.1	Competencia ya establecida en el mercado (Comercializadoras - Precios)						x		x	

“CONTINUA”

"CONTINUACIÓN"		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
4.2	Nuevos conceptos de distribución y publicidad			x				x		
4.3	Amplia variedad de productos sustitutos					x		x		
4.4	Adquisición de clientes potenciales.	x						x		
5	<b>AMBIENTAL- ECOLÓGICO</b>									
5.1	Leyes y programas para salvaguardar el medio ambiente						x			X
5.2	Degradación de suelos			x					x	
5.3	Aumento de efectos secundarios derivados del uso de agroquímicos			x						X

Elaborado por: Flor María Flores G.

### 2.3.2 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)

“El perfil de capacidad interna (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa en relación con las oportunidades y amenazas que presenta el medio externo.” (SERNA, 2003)

***La matriz PCI, se obtiene de manera similar a la POAM:***

1. Seleccionamos los factores del microambiente; fortalezas y debilidades que pueden ayudar a contrarrestar las amenazas y aprovechar las oportunidades de Agros.
2. Se examina y determina los factores de acuerdo a estas cuatro categorías;
  - Capacidad Directiva
  - Capacidad Financiera
  - Capacidad del Talento Humano
  - Capacidad Competitiva
3. Cuando se tenga los factores clasificados por categorías procedemos a evaluar si es una fortaleza o debilidad de importancia alta, media o baja; así como también el impacto que tendrá dentro de la organización.

*La matriz POAM y PCI, son matrices que nos sirven para recopilar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del medio y el impacto puede causar en la organización.*

*Es así que una vez realizada la matriz POAM Y PCI se procede a clasificar todos los factores que contienen en:*

- **Oportunidades**

Son todos aquellos eventos, hechos o tendencias que beneficiaría el desarrollo de la organización si se aprovecha de forma oportuna y adecuada.

- **Amenazas**

Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno organizacional que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

- **Fortalezas**

Son todas aquellas actividades y atributos internos de una empresa que contribuyen y apoyan en el logro de los objetivos de la organización.

- **Debilidades**

Son todas aquellas actividades y atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de la empresa.

Tabla 10 - Matriz PCI

N°	Variables Sugeridas	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>1</b>	<b>CAPACIDAD DIRECTIVA</b>									
1.1	Política de atención al cliente	x						x		
1.2	Motivación y liderazgo			x					x	
1.3	Experiencia en comercialización de productos agroquímicos		x						x	
<b>2</b>	<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>									
2.1	Habilidad para competir con precios	x						x		
2.2	No posee infraestructura propia				x			x		
2.3	Capital limitado					x			x	
2.4	Excelente manejo contable		x						x	
2.5	Inversión en activos fijos (terrenos)			x						x
<b>3</b>	<b>CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO</b>									
3.1	Talento humano competitivo y comprometido con la organización	x						x		
3.2.	No se cuenta con personal especializado en marketing						x			x
<b>4</b>	<b>CAPACIDAD COMPETITIVA</b>									
4.1	No tiene cobertura nacional					x			x	
4.2	Fidelidad por parte de los clientes actuales	x							X	

Elaborado por: Flor María Flores G.

## 2.4 ANÁLISIS DE FACTORES AMBIENTALES

### 2.4.1 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

La matriz de decisión o priorización es una herramienta que ayuda a comparar y escoger racionalmente entre varias alternativas, con base en criterios para fijar prioridades o tomar decisiones.

**Esta matriz de priorización se utiliza para:**

- Seleccionar entre alternativas de problemas
- Seleccionar entre alternativas de causa
- Seleccionar entre alternativas de soluciones
- Seleccionar entre alternativas de pasos de implementación, etc.

Para priorizar y seleccionar los factores más importantes de AGROS y de su producto FORTIZEB SMG, se ha utilizado una herramienta de estrategia, denominada la Matriz de Holmes o Matriz de Priorización para lo cual se realizó los siguientes pasos:

1. Se elaboró una matriz por separado de los factores que vamos analizar, en este caso en oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.
2. En la columna vertical se ubica todos los factores, sin importar el orden, y de la misma manera en la columna horizontal.
3. Se procede a realizar el análisis de evaluación comparando el grado de importancia entre el primer factor con el resto de factores, de la misma manera se trabajará con el segundo factor, el tercero, y así hasta llegar a la evaluación del último factor de la matriz, para esto asignamos un valor o peso que va desde 0 (menor importancia), 0,50 (mediana importancia), y 1 (mayor importancia); la suma resultante de la evaluación entre cada factor debe totalizar 1.

4. Una vez realizada la evaluación de todos los factores, se suman los valores resultantes y se obtiene un total, el cual será priorizado mediante la asignación de un porcentaje , de esta manera se obtendrán las estrategias de mayor y menor impacto para la empresa/producto.
5. Finalmente se seleccionan los factores mediante criterios de importancia, en el caso de Agros se elegirán a los primeros factores que estén dentro del 50% del total de factores, ya que se considera que en este rango se encuentran los factores más trascendentales para la organización.

*Los factores tomados en cuenta en la matriz de priorización son extraídos de la matriz POAM Y PCI realizadas anteriormente y clasificados como amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de Agros.*

#### **2.4.1.1 Priorización de Oportunidades de Agros.**

La siguiente matriz contiene todas las oportunidades determinadas en el análisis situacional y recopiladas en la matriz POAM.

##### **OPORTUNIDADES INICIALES:**

- 1) Crecimiento económico(PIB)
- 2) Empresas dedicadas a la importación de insumos agrícola
- 3) Rentabilidad en el sector de agroquímicos
- 4) Tendencia a consumir productos nacionales
- 5) Incremento de la demanda de abonos orgánicos y agroquímicos
- 6) Pensamiento de consumir productos naturales
- 7) Aumento de efectos secundarios derivados del uso de algunos agroquímicos
- 8) Degradación de suelos
- 9) Ampliación del número de empresas productoras de productos, elementos orgánicos y químicos (Proveedores)
- 10) Adquisición de clientes potenciales

**Tabla 11 - Matriz de Priorización de Oportunidades de Agros**

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	Σ	%	Priorización
O1	0,5	0,5	0,0	0,0	0,5	0,5	1,0	0,0	0,5	0,0	3,5	7%	7
O2	0,5	0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	1,0	0,5	0,5	0,0	4,5	9%	5
O3	1,0	0,5	0,5	1,0	0,0	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5	7,0	14%	3
O4	1,0	0,5	0,0	0,5	0,0	0,5	0,5	1,0	0,0	0,0	4,0	8%	6
O5	0,5	1,0	1,0	1,0	0,5	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5	8,0	16%	2
O6	0,5	0,5	0,0	0,5	0,0	0,5	0,5	0,5	0,0	0,0	3,0	6%	8
O7	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	0,5	0,5	0,5	0,0	0,0	2,0	4%	9
O8	1,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5	0,5	0,0	0,0	3,0	6%	8
O9	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	1,0	1,0	1,0	0,5	0,0	6,5	1%	4
O10	1,0	1,0	0,5	1,0	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	8,5	17%	1
											50,0	100%	

Elaborado por: Flor María Flores G.

## **RESULTADOS JERARQUIZACIÓN DE OPORTUNIDADES:**

- 1) Adquisición de clientes potenciales.
- 2) Incremento de la demanda de abonos orgánicos y agroquímicos
- 3) Rentabilidad en el sector de agroquímicos
- 4) Ampliación del número de empresas productoras de productos, elementos orgánicos y químicos (Proveedores)
- 5) Empresas dedicadas a la importación de insumos agrícolas

Las oportunidades que Agros va aprovechar se resumen en cinco porque son las de mayor importancia y se encuentran dentro del 50% de prioridad, las mismas que fueron elegidas en base a criterios de la gerencia de Agros y en base al beneficio que pueden ofrecer a la organización si se las aprovecha de forma oportuna y adecuada.

### **2.4.1.2 Priorización de Amenazas de Agros**

La siguiente matriz de priorización contiene todas las amenazas determinadas en el análisis situacional y recopiladas en la matriz POAM.

## **AMENAZAS INICIALES:**

- 1) Difícil acceso a créditos para microempresas y tasas de interés altas
- 2) Política salarial
- 3) Sujetos a reformas de tratados, subsidios, acuerdos y reglamentos del MAGAP
- 4) Nuevos conceptos de distribución y publicidad
- 5) Amplia variedad de productos sustitutos
- 6) Leyes y programas para salvaguardar el medio ambiente
- 7) Competencia ya establecida en el mercado (comercializadoras - precios)

**Tabla 12** - Matriz de Priorización de Amenazas de Agros

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	Σ	%	Priorización
A1	0,5	1,0	0,5	0,0	0,0	1,0	0,0	3,0	12%	2
A2	0,0	0,5	0,5	0,0	0,0	0,5	0,0	1,5	6%	4
A3	0,5	0,5	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	1,5	6%	4
A4	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5	1,0	0,5	5,5	22%	1
A5	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5	1,0	0,5	5,5	22%	1
A6	0,0	0,5	1,0	0,0	0,0	0,5	0,0	2,0	8%	3
A7	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5	1,0	0,5	5,5	22%	1
								24,5	100%	

Elaborado por: Flor María Flores G.

## **RESULTADOS JERARQUIZACIÓN AMENAZAS :**

Las amenazas que tiene que enfrentar Agros son las siguientes, las misma que mediante sus fortalezas las pueda superar y/o reducir mediante el desarrollo de estrategias para aprovechar las oportunidades.

- 1) Nuevos conceptos de distribución y publicidad
- 2) Competencia ya establecida en el mercado (Comercializadoras - precios)
- 3) Amplia variedad de productos sustitutos
- 4) Difícil acceso a créditos para microempresas y tasas de interés altas

### **2.4.1.3 Priorización de Fortalezas de Agros**

La siguiente tabla es una matriz que contiene todas las fortalezas determinadas en el análisis situacional y recopiladas en la matriz PCI.

#### **FORTALEZAS INICIALES:**

- 1) Política de atención al cliente.
- 2) Motivación y liderazgo
- 3) Experiencia en comercialización de productos agroquímicos
- 4) Habilidad para competir con precios
- 5) Excelente manejo contable
- 6) Inversión en activos fijos (terrenos)
- 7) Talento humano competitivo y comprometido con la organización
- 8) Fidelidad por parte de los clientes actuales

**Tabla 13 - Matriz de Priorización de Fortalezas de Agros**

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	Σ	%	Priorización
F1	0,5	0,5	1,0	0,5	1,0	1,0	0,0	0,0	4,5	14%	3
F2	0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	1,0	0,0	0,0	3,0	9%	5
F3	0,0	0,5	0,5	0,5	1,0	1,0	0,0	0,0	3,5	11%	4
F4	0,0	1,0	0,5	0,5	1,0	1,0	0,5	0,0	4,5	14%	3
F5	0,0	0,5	0,0	0,0	0,5	0,5	0,0	0,0	1,5	5%	7
F6	1,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5	0,0	0,0	2,0	6%	6
F7	1,0	1,0	1,0	0,5	1,0	1,0	0,5	0,5	6,5	20%	2
F8	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5	7,0	22%	1
									<b>32,5</b>	<b>100%</b>	

Elaborado por: Flor María Flores G.

## **RESULTADOS JERARQUIZACIÓN FORTALEZAS:**

- 1) Política de atención al cliente.
- 2) Habilidad para competir con precios
- 3) Talento humano competitivo y comprometido con la organización
- 4) Fidelidad por parte de los clientes actuales

Las fortalezas con las que Agros va a trabajar han sido seleccionadas para poder vencer los obstáculos que se pueden oponer al desarrollo de la organización y también ayuden a aprovechar las oportunidades o a superar las amenazas.

### **2.4.1.4 Priorización de Debilidades de Agros**

Mediante el análisis ambiental realizado se determinó las debilidades que pueden limitar las posibilidades de aprovechar las oportunidades de Agros y son:

- 1) Capital limitado
- 2) No tiene cobertura nacional
- 3) No se cuenta con personal especializado en marketing
- 4) No posee infraestructura propia

Todas las debilidades de la matriz PCI son tomadas en cuenta ya que no es necesario eliminar ninguna del análisis.

## **2.5 ANÁLISIS DE LA MATRIZ EFE Y EFI**

### **2.5.1 MATRIZ EFE (EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS)**

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica, competitiva, etc.

En sí, esta matriz nos permite resumir los factores externos considerados como oportunidades o amenazas para la empresa.

*La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:*

1. Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito, identificados en el proceso de la auditoría externa, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, use porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.
2. Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una

respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.

4. Multiplique el paso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5.

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

**A continuación se presenta la matriz de Evaluación de Factores Externos para la empresa Agros.**

Para la elaboración de la matriz EFE de Agros se utilizará los factores externos (oportunidades y amenazas) más importantes para la empresa y que fueron seleccionados mediante la priorización realizada.

Tabla 14 - Matriz EFE de Agros

<b>MATRIZ EFE “AGROSERVICIOS DEL ECUADOR”</b>				
<b>FACTORES</b>		<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>(Industria)</b>	<b>( Empresa)</b>	
<b>1</b>	Adquisición de clientes potenciales	0,20	4	0,80
<b>2</b>	Rentabilidad en el sector de agroquímicos	0,15	3	0,45
<b>3</b>	Incremento de la demanda de abonos orgánicos y agroquímicos	0,12	3	0,36
<b>4</b>	Empresas dedicadas a la importación de insumos agrícolas	0,10	2	0,20
<b>5</b>	Ampliación del número de empresas productoras de productos, elementos orgánicos y químicos (Proveedores)	0,09	2	0,18
<b>AMENAZAS</b>				
<b>6</b>	Nuevo concepto de distribución y publicidad	0,11	3	0,33
<b>7</b>	Difícil acceso a créditos para microempresas y tasas de interés altas	0,06	2	0,12
<b>8</b>	Amplia variedad de productos sustitutos	0,07	2	0,14
<b>9</b>	Competencia ya establecida en el mercado (Comercializadoras - precios)	0,10	1	0,10
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>2,68</b>

Elaborado por: Flor María Flores G.

El total ponderado para Agros es 2,68 ; esto quiere decir que la empresa se encuentra y compite en un nivel intermedio; y que se encuentra en proceso de crecimiento de mejoramiento, sus políticas internas son cumplidas y los cambios externos que pudieran producir no son todavía muy significativos.

El entorno le es medianamente atractivo, en particular por la atención brindada a sus clientes y a la publicidad con la que se maneja Agros.

### **2.5.2 MATRIZ EFI (EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS)**

Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales. La matriz EFI, similar a la matriz EFE del perfil de la competencia que se describió anteriormente y se desarrolla siguiendo cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.
2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que

se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.

3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). *Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.*
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte. La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación. Por ejemplo, el logotipo de Playboy ayuda y perjudica a Playboy Enterprises; el logo atrae a los clientes para la revista, pero impide que el canal de Playboy por cable entre a muchos mercados.

*Para la elaboración de la matriz EFI de Agros se toman los factores internos (Fortalezas y debilidades) más importantes para la empresa mediante la priorización*

que se realizó y con criterios de la gerencia se logró establecer el total ponderado para la organización.

**Tabla 15 - Matriz EFI de Agros.**

<b>MATRIZ EFI "AGROSERVICIOS DEL ECUADOR"</b>				
<b>FACTORES</b>		<b>PESO (Industria)</b>	<b>CALIFICACIÓN (Empresa)</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
<b>FORTALEZAS</b>				
<b>1</b>	Política de atención al cliente.	0,13	4	0,52
<b>2</b>	Habilidad para competir con precios	0,16	3	0,48
<b>3</b>	Talento humano competitivo y comprometido con la organización	0,17	4	0,68
<b>4</b>	Fidelidad por parte de los clientes actuales	0,20	4	0,80
<b>DEBILIDADES</b>				0,00
<b>5</b>	No posee infraestructura propia	0,06	2	0,12
<b>6</b>	Capital limitado	0,12	1	0,12
<b>7</b>	No se cuenta con personal especializado en marketing	0,06	1	0,06
<b>8</b>	No tiene cobertura nacional	0,10	2	0,20
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>2,98</b>

**Elaborado por:** Flor María Flores G.

El total ponderado de 2.98 indica que la posición estratégica interna general de la empresa está arriba de la media. Esto quiere decir que internamente Agros es fuerte y puede aprovechar todos estos factores para crecer.

## 2.6 ANÁLISIS FODA



**Figura 1** - Análisis FODA

Elaborado por: Flor María Flores G.

“El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.” (Hugo)

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compete. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.). Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado

del análisis FODA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

### 2.6.1 MATRIZ FODA DE AGROS.

El análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

- La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.
- La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí usted tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo.

Para el planteamiento de estrategias de Agros se ha realiza el análisis FODA, las mismas que se establecen mediante la combinación de factores y en base a las necesidades de Agros.

- **Estrategias FO:**

Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades

- **Estrategias FA:**

Usar fortalezas para afrontar amenazas

- **Estrategias DO:**

Vencer debilidades aprovechando oportunidades

- **Estrategias DA:**

Reducir a un mínimo las debilidades y afrontar las amenazas

**Tabla 16 - Matriz FODA de la Empresa AGROS.**

<b>MATRIZ FODA AGROS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
		1. Adquisición de clientes potenciales. 2. Rentabilidad en el sector de agroquímicos. 3. Incremento de la demanda de abonos orgánicos y agroquímicos 4. Ampliación del número de empresas productoras de productos, elementos orgánicos y químicos (Proveedores). 5. Empresas dedicadas a la importación de insumos agrícolas
<b>FORTALEZAS</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias FA</b>
1. Política de atención al cliente.  2. Habilidad para competir con precios  3. Talento humano competitivo y comprometido con la organización  4. Fidelidad por parte de los clientes actuales	1. Ampliar la cartera de clientes aprovechando la tendencia creciente de la demanda de productos agroquímicos.(F4;F3;O1;O3)  2. Plan de mejora de niveles de servicio para crear una buena imagen externa. (F1;F3;O1;O3)  3. Invertir tiempo y dinero en la producción de productos propios a precios competitivos. (F2;F3;O2;O3;O4)  4. Alianzas estratégicas para ejecutar programas y proyectos con proveedores y clientes. (F3;F4;O1;O4;O5)	1. Diversificar cartera de productos. (F2;A2;A3)  2. Dar servicios de asesoría técnica al agricultor como complemento al producto agrícola. (F1;F3;A1;A3))  3. Crear un plan de mercadeo constante, para de esta manera conocer las necesidades de los clientes e identificar las acciones de la competencia .(F3;F4;O1;O3)
<b>DEBILIDADES</b>	<b>Estrategias DO</b>	<b>Estrategias DA</b>
1. Capital limitado  2. No posee infraestructura propia 3. No se cuenta con personal especializado en marketing  4. No tiene cobertura nacional	1. Crear una política de reinversión de utilidades obtenidas, para ampliar el capital de trabajo de Agros. (D1;O2;O3)  2. Cubrir el mercado del sector norte del Ecuador y trabajar en la cobertura a nivel nacional e internacional. (D4;O1)	1. Ser innovadores comercialmente (D1;D3;D4;A1;A2)  2. Promocionar la empresa y productos a nivel nacional difundiendo en todas las plazas de mercados a través de medios de comunicación principalmente de radios e internet.( D3;D4;A1;A3)

***En la siguiente lista tenemos las estrategias planteadas en la matriz FODA para la empresa Agroservicios del Ecuador:***

1. Ampliar la cartera de clientes aprovechando la tendencia creciente de la demanda de productos agroquímicos.
2. Plan de mejora de niveles de servicio para crear una buena imagen externa.
3. Cubrir el mercado del sector norte del Ecuador y trabajar en la cobertura a nivel nacional e internacional.
4. Alianzas estratégicas para ejecutar programas y proyectos con proveedores y clientes.
5. Crear una política de reinversión de utilidades obtenidas, para ampliar el capital de trabajo de Agros.
6. Dar servicios de asesoría técnica al agricultor como complemento al producto agrícola.
7. Diversificar cartera de productos.
8. Invertir tiempo y dinero en la producción de productos propios a precios competitivos
9. Ser innovadores comercialmente.
10. Crear un plan de mercadeo constante, para de esta manera conocer las necesidades de los clientes e identificar las acciones de la competencia .
11. Promocionar la empresa y productos a nivel nacional difundiendo en todas las plazas de mercados a través de medios de comunicación principalmente de radios e internet.

En la siguiente matriz se evalúan las estrategias de mayor importancia para Agros y se seleccionan a las tres más importantes.

**Tabla 17 - Matriz Holmes de Estrategias Agros**

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	Σ	%	Priorización
E1	0,5	1,0	1,0	1,0	1,00	0,0	0,5	1,0	0,0	0,5	0,0	6,5	11%	4
E2	0,0	0,5	0,5	0,5	0,0	0,0	0,5	0,5	0,0	0,5	0,0	3,0	5%	5
E3	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	0,5	0,0	0,5	0,0	3,5	6%	6
E4	0,0	0,5	0,5	0,5	1,0	0,0	0,5	0,5	0,0	1,0	0,0	4,5	7%	5
E5	0,0	1,0	0,5	0,0	0,5	0,0	0,5	0,5	0,0	0,5	0,0	3,5	6%	6
E6	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	10,5	17%	1
E7	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	1,0	0,0	0,5	0,0	4,5	7%	5
E8	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,0	0,0	0,5	0,0	0,5	0,0	3,0	5%	5
E9	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,0	1,0	1,0	0,5	1,0	1,0	9,5	16%	2
E10	0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	0,0	0,5	0,5	0,0	0,5	0,0	3,5	6%	6
E11	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,0	1,0	1,0	0,0	1,0	0,5	8,5	14%	3
												60,5	100%	

Elaborado por: Flor María Flores G.

### **2.6.1.1 Estrategias de Agros**

Mediante priorización se logra obtener las principales estrategias que permitirán a la empresa un mejor posicionamiento y optimizar la comercialización de sus productos, las mismas son:

1. Dar servicios de asesoría técnica al agricultor como complemento al producto agrícola.
2. Ser innovadores comercialmente.
3. Promocionar la empresa y productos a nivel nacional difundiendo en todas las plazas de mercados a través de medios de comunicación principalmente de radios e internet.

### **2.6.2 ANÁLISIS FODA DEL PRODUCTO FORTIZEB SMG.**

Para el planteamiento de estrategias de FORTIZEB SMG, se ha realizado el análisis FODA.

Mediante información previa de la empresa Agros, se ha determinado los factores más importantes para FORTIZEB SMG, los cuales podemos analizar en la siguiente matriz:

**Tabla 18 - Análisis FODA de Fortizeb Smg.**

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	1. <i>Pensamiento consumo nacional</i> 2. <i>Marketing</i> 3. <i>Proveedores con variedad de precios</i> 4. <i>Clientes potenciales.</i>	1. <i>Sustitutos y precios</i> 2. <i>Competidores con fuertes estrategias publicitarias</i> 3. <i>Comercializadoras con reconocimiento a nivel nacional e internacional.</i>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias FA</b>
1. <i>Características de composición nueva.</i> 2. <i>Facilidades de pago</i> 3. <i>Servicio técnico propio</i> 4. <i>Promociones</i> 5. <i>Efectividad comprobada</i>	Entregar servicio técnico y demostraciones en el campo a clientes como estrategias de marketing para Fortizeb SMG. (F3;F5,O2;O4)	Invertir en Marketing (F4;A1;A2;A3)  Demostrar en campo resultados de eficacia similares al Mancozeb. (F3; A1; A2)
<b>DEBILIDADES</b>	<b>Estrategias DO</b>	<b>Estrategias DA</b>
1. <i>Producto nuevo</i> 2. <i>Producto indiferenciado</i> 3. <i>Producto nacional</i>	Captar clientes con preferencias de productos nuevos, de calidad y nacionales, mediante la promoción de características competitivas de Fortizeb SMG. (D1;D3;O1)	Buscar nuevos mercados y alianzas estratégicas de marketing. (A1;A3;D1;A2)  Posicionar en el mercado como una alternativa al Mancozeb (D2;A2)

**Elaborado por:** Flor María Flores G.

Las estrategias que se establecen para el nuevo producto de Agros, se determinaron mediante el análisis de criterios del personal de la organización.

***Las estrategias planteadas en la matriz FODA de Fortizeb SMG son las siguientes:***

1. Entregar servicio técnico y demostraciones en el campo a clientes como estrategias de marketing para Fortizeb SMG.
2. Captar clientes con preferencias de productos nuevos, de calidad y nacionales, mediante la promoción de características competitivas de Fortizeb SMG.
3. Invertir en marketing
4. Buscar nuevos mercados y alianzas estratégicas de marketing.
5. Posicionar en el mercado como una alternativa al Mancozeb
6. Demostrar en campo resultados de eficacia similares al Mancozeb.
- 7.

#### **2.6.2.1 Estrategias de Fortizeb Smg**

Se escogieron dos estrategias de las planteadas, estrategias que ayudarán a Fortizeb Smg a conseguir un mejor posicionamiento en el mercado y a optimizar su comercialización:

- a. Posicionar en el mercado como una alternativa al Mancozeb.
- b. Demostrar en campo resultados de eficacia similares al Mancozeb.

## 2.7 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO DE AGROS

“La matriz de perfil competitivo identifica los principales competidores la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. Existen algunas diferencias importantes entre una EFE y una MPC. En primer término, los factores son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concretar en cuestiones internas.” (joseacontreras.net, 2006)

### **Procedimiento:**

1. Seleccionar los competidores más importantes.
2. Anotar factores críticos del éxito en los cuales se comparara a las empresas.
3. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener los pesos más altos que las amenazas, pero estas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
4. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa, donde 4= mayor fuerza, 3= menor fuerza, 2= menor debilidad y 1= mayor debilidad. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.

**De los totales ponderados se determinara la posición en que se encuentra nuestra empresa con respecto a sus competidores.**

**Tabla 19 - Matriz de Perfil Competitivo de Agros.**

INDUSTRIA		AGROS		ECUAQUIMICA		AFECOR		DEL MONTE		VISAGRO		QUINORIE	
FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO	PESO	CALIF.	PESO POND.	CALIF.	PESO POND.	CALIF.	PESO POND.	CALIF.	PESO POND.	CALIF.	PESO POND.	CALIF.	PESO POND.
Participación en el Mercado	0,10	1	0,1	4	0,4	2	0,2	3	0,30	3	0,3	2	0,2
Tecnología utilizada en los procesos	0,05	1	0,05	3	0,15	2	0,1	2	0,10	1	0,05	1	0,05
Precios competitivos	0,20	3	0,6	2	0,4	3	0,6	4	0,80	4	0,8	3	0,6
Calidad de productos	0,15	3	0,45	4	0,6	3	0,45	2	0,30	2	0,3	2	0,3
Lealtad del cliente	0,10	3	0,3	1	0,1	2	0,2	2	0,20	3	0,3	2	0,2
Crédito	0,10	2	0,2	1	0,1	3	0,3	4	0,40	4	0,4	3	0,3
Nuevos y variados productos	0,10	3	0,3	3	0,3	2	0,2	2	0,20	2	0,2	2	0,2
Atención y servicio al cliente	0,05	4	0,2	3	0,15	2	0,1	2	0,10	3	0,15	2	0,1
Estrategias de venta	0,15	2	0,3	2	0,3	2	0,3	2	0,30	4	0,6	3	0,45
	<b>1,00</b>		<b>2,2</b>		<b>2,2</b>		<b>2,15</b>		<b>2,4</b>		<b>2,5</b>		<b>1,95</b>
<b>CALIFICACIÓN:</b> 1 = Debilidad mayor, 2 = Debilidad menor, 3 = Fortaleza menor, 4 = Fortaleza mayor.													

**Fuente:** Gerencia de Agros.

**Elaborado por:** Flor María Flores G.

Para la elaboración de la matriz MPC se tomó en cuenta los factores internos más importantes para la empresa mediante el aporte de la gerencia y con lo cual se logró establecer el total ponderado para cada organización.

De esta manera se logró evaluar la participación de mercado que tienen las empresas comercializadoras de insumos agrícolas en las provincias de Imbabura y Carchi, así como también la posición de Agros con respecto a sus competidores como se podemos ver en la siguiente tabla de resumen.

**Tabla 20** - Participación por empresas en el mercado agrícola de las provincias de Carchi e Imbabura.

<b>% PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO</b>	<b>EMPRESA</b>
19%	VISAGRO
18%	DEL MONTE
16%	ECUAQUÍMICA
16%	AGROS
16%	AFECOR
15%	QUINORE
<b>100%</b>	<b>TOTAL</b>

**Elaborado por:** Flor María Flores G.

En la matriz desarrollada se llegó a determinar que la empresa Agros está al mismo nivel que Ecuaquimica; después de Visagro y del Monte; dentro de las empresas comercializadoras de productos agrícolas en el sector norte del país, lo que quiere decir que esta empresa a pesar del poco tiempo en el mercado a logrado introducir sus productos en este sector y por lo que tiene que seguir trabajando en el área de marketing para poder ganar más clientes.

Los precios entre empresas son competitivos, aunque su calidad no lo sea, lo que manda en este mercado son las estrategias de venta por esta razón Visagro ocupa el primer lugar gracias a su estrategia de entregar productos a sus clientes los cuales crean su propia marca, algo que ha dado resultado por hecho de que las casas

agrícolas sienten que el producto entregado es propio, lo cual los incentiva a vender más este tipo de productos, a pesar de que su calidad no sea buena.

La estrategia de Agros es vender con promociones para los agricultores y para los distribuidores (casas comerciales), dependiendo de la época.

## **2.8 LA MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)**

La matriz PEYEA permite determinar el tipo de estrategia más recomendable para la organización.

Esta matriz es un marco de cuatro cuadrantes, que muestra si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz de PEYEA son: Fortaleza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad ambiental (EA), y fortalezas de la industria (FI). Las dos dimensiones internas, FF y VC, así como las dos externas, FI y EA, se puede considerar como las determinantes de la posición estratégica global de una organización. (FRED R., 1997)

Pasos para preparar una matriz PEYEA:

1. Seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).
2. Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.
3. Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva

4. Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA, y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
5. Sumar las dos calificaciones del eje x y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje Y. Anotar la intersección del nuevo punto xy. Donde Eje x = VC+FI y Eje y = EA+FF.
6. Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de la estrategia recomendable para la organización agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

**Tabla 21** - Ejemplos de factores que pueden estar en los ejes de la matriz PEYEA

<b>Posición estratégica interna</b>	<b>Posición estratégica externa</b>
<i>Fuerza financiera (FF)</i>	<i>Estabilidad del Ambiente (EA)</i>
Rendimiento sobre la inversión	Cambios tecnológicos
Apalancamiento	Tasa de inflación
Liquidez	Variabilidad de la demanda
Capital de trabajo	Escala de precios de productos competidores
Flujos de efectivo	Barreras para entrar en el mercado
Facilidad para salir del mercado	Presión competitiva
Riesgos implícitos del negocio	Elasticidad de la demanda
<i>Ventaja Competitiva (VC)</i>	<i>Fuerza de la Industria (FI)</i>
Participación en el mercado	Potencial de crecimiento
Calidad del producto	Potencial de utilidades
Ciclo de vida del producto	Estabilidad financiera
Lealtad de los clientes	Conocimientos tecnológicos
Utilización de la capacidad de la competencia	Aprovechamiento de recursos
Conocimientos tecnológicos	Intensidad de capital
Control sobre los proveedores y distribuidores	Facilidad para entrar en el mercado

(joseacontreras.net, 2006)

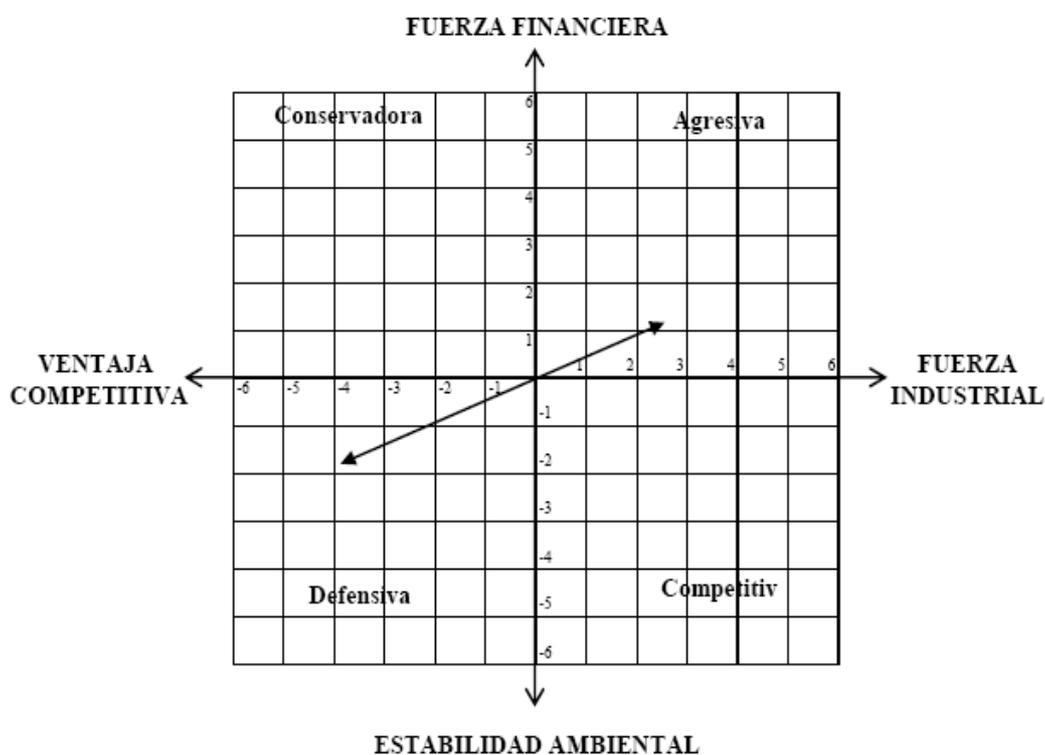
El vector direccional asociado con cada perfil sugiere el tipo de estrategia a seguir. Cuando se localiza el vector direccional de una firma en el cuadrante agresivo de la matriz, significa que está en excelente posición de utilizar las fortalezas de internas con el objeto de:

Aprovechar las oportunidades externas; vencer las debilidades internas y eludir las amenazas externas. Por lo tanto la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo de productos, la integración hacia delante, la integración hacia atrás, la integración horizontal, la diversificación del conglomerado, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal, o una combinación de ellas puede ser factible, teniendo en cuenta las circunstancias específicas que afronte la empresa.

El vector direccional puede apuntar hacia el cuadrante conservador o cuadrante superior izquierdo de la matriz, lo cual implica pertenecer dentro de las habilidades básicas de la forma, sin tomar riesgos excesivos. Las estrategias conservadoras con frecuencia incluyen penetración en el mercado, desarrollo de producto y diversificación concéntrica.

Tercero, el vector direccional puede estar ubicado en el cuadrante inferior izquierdo de la matriz PEYEA, lo cual sugiere que las estrategias defensivas son las más apropiadas. La firma debería tratar de mejorar las debilidades internas y de evitar las amenazas externas. Las estrategias tipo defensivo incluyen reducción de desposeimiento, liquidación y diversificación concéntrica.

Finalmente el vector direccional puede señalar el cuadrante inferior derecho de la matriz PEYEA, indicando estrategias de tipo competitivo que incluye integración horizontal, hacia delante y hacia atrás, penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto y asociación.



**Figura 6 - Esquema de la Matriz PEYEA.**

(FRED R., 1997)

El objetivo de la formulación de la Matriz PEYEA para la empresa Agros, es determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para la empresa una vez definida su posición.

En la siguiente tabla se encuentra la Matriz PEYEA donde se establecen factores dentro de dos grupos (1. Posición estratégica externa y 2. Posición estratégica interna) y en cada uno de se determinaron indicadores como: fuerza financiera, estabilidad del ambiente, ventaja competitiva y fuerza de la industria, los cuales fueron evaluados en una escala de uno (1) a seis (6).

Para evaluar la fuerza financiera de la empresa se dan valores positivos del 1 al 6 de acuerdo al grado de importancia de cada factor; cuando evaluamos la ventaja competitiva de Agros se dan valores negativos

Tabla 22 - Matriz PEYEA

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
FUERZA FINANCIERA (FF)	CALIFICACIÓN	ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)	CALIFICACIÓN
Rendimiento sobre la inversión	3	Cambios tecnológicos	-5
Apalancamiento	1	Variabilidad de la demanda	-4
Liquidez	5	Barreras para entrar en el mercado	-3
Capital de trabajo	3	Presión competitiva	-2
Flujos de efectivo	3		
Facilidad para salir del mercado	4		
Riesgos implícitos del negocio	3		
	<b>22</b>		<b>-14</b>

VENTAJA COMPETITIVA (VC)	CALIFICACIÓN	FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	CALIFICACIÓN
Participación en el mercado	-5	Potencial de crecimiento	5
Calidad de los productos	-2	Potencial de utilidades	4
Calidad del servicio	-1	Estabilidad financiera	5
Lealtad de los clientes	-2	Aprovechamiento de recursos	5
		Facilidad para entrar en el mercado	3
	<b>-10</b>		<b>22</b>

**Resultados:**

**Promedio EA es :**  $-14/4 = -3,5$

**Promedio VC es :**  $-10/4 = -2,5$

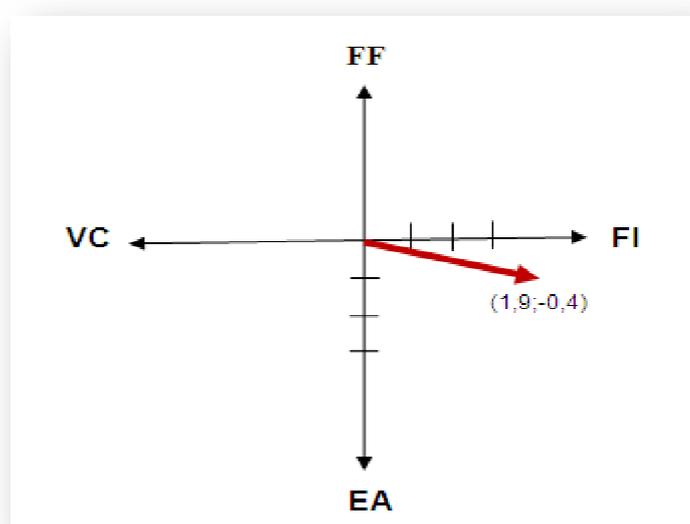
**Promedio FI es :**  $22/5 = 4,4$

**Promedio FF es :**  $22/7 = 3,1$

EL VECTOR DIRECCIONAL ES:

**Eje X = VC + FI =**  $-2,5+4,4 = 1,9$

**Eje Y = EA + FF =**  $-3,5+3,1 = -0,4$



**Figura 7** - Ubicación de Agros en la Matriz PEYEA.

Se concluye que la fuerza de la industria y el factor financiero son los factores dominantes; tienen una posición competitiva fuerte, pero están en una industria que registra un crecimiento lento.

Normalmente, las empresas que se ubican en este cuarto cuadrante tienen grandes flujos de dinero y poca necesidad de crecimiento. La ubicación de Agros en el cuadrante IV, indicando que la empresa debe adoptar estrategias de tipo competitivo que incluye integración horizontal, hacia delante y hacia atrás, penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto y asociación.

### **3 INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

La investigación de mercados sirve de enlace entre la organización y su entorno de mercado e implica la especificación, la recolección, el procesamiento, el análisis y la interpretación de la información para ayudar a la administración a entender ese ambiente de mercado, así como evaluar cursos de acción. (KINNEAR, 2000, Pg. 16)

El tipo de investigación que se utilizará en el siguiente proyecto será la CUANTITATIVA, que es un proceso riguroso, cuidadoso y sistematizado en el que se busca resolver problemas, bien sea de vacío de conocimiento (investigación científica) o de gerencia, pero en ambos casos es organizado y garantiza la producción de conocimiento o de alternativas de solución viables.

#### **3.1 FUENTES DE DATOS**

Antes de toda investigación se debe realizar el análisis y recopilación de información que se pueda obtener sobre el o los problemas a investigar.

Se usa la recolección de datos para probar la hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. Además se debe tener en cuenta que la información a obtener debe contener lo que terceros o el público objetivo piensa del producto o servicio que le estamos ofreciendo en la actualidad y sobre las necesidades que tienen del mismo; de esta manera determinar y establecer Estrategias de Marketing para Agros con la finalidad de llegar más a los clientes potenciales.

Existen dos tipos de información en investigación de mercados, la primaria y la secundaria.

- **Información Primaria:** Es aquella que se releva directamente para un propósito específico y está constituida por el propio usuario o consumidor del producto o servicio, así tenemos:
  - **Método de observación.** Consiste en ir con el usuario y observar su conducta.
  - **Método de experimentación.** Consiste en usar u observar los cambios de conducta.
  - **Acercamiento y conversación directa del usuario.** Consiste en preguntar por medio de cuestionarios a los usuarios cuales son las necesidades con respecto a nuestro producto o servicio.
  
- **Información Secundaria:** Se refiere a aquella que ya existe en algún lugar y se recolectó para otro propósito. Por lo general este tipo de información es menos costosa que la primaria y en ocasiones basta con la revisión de internet, con una visita a la biblioteca local o datos de la misma empresa, etc.

En la investigación de mercados a realizar para Agros se buscará obtener información primaria mediante la aplicación de encuestas (conversación directa) a los agricultores.

Existen dos tipos de información de fuentes secundarias:

- **Ajenas a la empresa,** como las estadísticas de las cámaras de comercio, las revistas especializadas, municipios, etc.
- **Provenientes de la empresa,** como lo es toda información que se reciba de a diario por el solo funcionamiento de la empresa, como lo son la factura de venta.

El diseño del cuestionario de esta investigación se realizará en base a la información secundaria, ya que se tratará de confirmar ciertas hipótesis que tiene Agros; así como también la estructuración de objetivos y estrategias.

## **3.2 OBJETIVO GENERAL**

Elaborar una Investigación de Mercados de Agros, con la finalidad de conocer las opiniones de los clientes acerca Agros y de su producto Fortizeb SMG para de esta manera plantear estrategias de marketing que permitan mejorar la posición actual de Agros en el mercado.

### **3.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- Realizar una investigación de campo mediante la aplicación de una encuesta efectuada en las provincias de Imbabura y Carchi.
- Identificar el posicionamiento de la marca e imagen corporativa de la empresa con respecto a la competencia.
- Establecer las necesidades, requerimientos, gustos y preferencias de los agricultores.
- Determinar la acogida de Fortizeb SMG, en el mercado.
- Determinar estrategias para mejorar las ventas, imagen y servicio de Agros.

La información obtenida será utilizada para ver como inciden en la organización y para la toma de decisiones.

## **3.3 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO**

Una empresa debe profundizar en el conocimiento de su mercado con el objeto de adaptar su oferta y su estrategia de marketing a los requerimientos de éste. *¿Cómo puede la empresa adaptarse a tanta diversidad?* La segmentación toma como punto de partida el reconocimiento de que el mercado es heterogéneo, y pretende dividirlo en grupos o segmentos homogéneos, que pueden ser elegidos como mercados-meta de la empresa. Así pues, la segmentación implica un proceso de diferenciación de las necesidades dentro de un mercado.

Con lo anterior mencionado se concluye que, **la segmentación de mercado** es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores. Uno de los elementos decisivos del éxito de una empresa es su capacidad de segmentar adecuadamente su mercado.

**El segmento de mercado** es un grupo relativamente grande y homogéneo de consumidores que se pueden identificar dentro de un mercado, que tienen deseos, poder de compra, ubicación geográfica, actitudes de compra o hábitos de compra similares y que reaccionarán de modo parecido ante una mezcla de marketing.

### **3.3.1 BENEFICIOS DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS.**

1. Permite la identificación de las necesidades de los clientes dentro de un submercado y el diseño más eficaz de la mezcla de marketing para satisfacerlas.
2. Las empresas de tamaño mediano pueden crecer más rápido si obtienen una posición sólida en los segmentos especializados del mercado.
3. La empresa crea una oferta de producto o servicio más afinada y pone el precio apropiado para el público objetivo.
4. La selección de canales de distribución y de comunicación se facilita en mucho.
5. La empresa enfrenta menos competidores en un segmento específico
6. Se generan nuevas oportunidades de crecimiento y la empresa obtiene una ventaja competitiva considerable.

### **3.3.2 PROCESO DE SEGMENTACIÓN DE MERCADOS**

- I. **ESTUDIO:** Se examina el mercado para determinar las necesidades específicas satisfechas por las ofertas actuales, las que no lo son y las que podrían ser reconocidas. Se llevan a cabo entrevistas de exploración y

organiza sesiones de grupos para entender mejor las motivaciones, actitudes y conductas de los consumidores. Recaba datos sobre los atributos y la importancia que se les da, conciencia de marca y calificaciones de marcas, patrones de uso y actitudes hacia la categoría de los productos; así como, datos demográficos, psicográficos, etc.

- II. **ANÁLISIS:** Se interpretan los datos para eliminar las variables y agrupar o construir el segmento con los consumidores que comparten un requerimiento en particular y lo que los distingue de los demás segmentos del mercado con necesidades diferentes.
  
- III. **PREPARACIÓN DE PERFILES:** Se prepara un perfil de cada grupo en términos de actitudes distintivas, conductas, demografía, etc. Se nombra a cada segmento con base a su característica dominante. La segmentación debe repetirse periódicamente porque los segmentos cambian. También se investiga la jerarquía de atributos que los consumidores consideran al escoger una marca, este proceso se denomina partición de mercados. Esto puede revelar segmentos nuevos de mercado.

### 3.3.3 TIPOS DE SEGMENTACIÓN DE MERCADO

**Segmentación Geográfica:** subdivisión de mercados con base en su ubicación. Posee características mensurables y accesibles.

**Segmentación Demográfica:** se utiliza con mucha frecuencia y está muy relacionada con la demanda y es relativamente fácil de medir. Entre las características demográficas más conocidas están: la edad, el género, el ingreso y la escolaridad.

**Segmentación Psicográfica:** Consiste en examinar atributos relacionados con pensamientos, sentimientos y conductas de una persona. Utilizando dimensiones de personalidad, características del estilo de vida y valores.

**Segmentación por comportamiento:** se refiere al comportamiento relacionado con el producto, utiliza variables como los beneficios deseados de un producto y la tasa a la que el consumidor utiliza el producto.

**Segmentación por el tipo de consumidor:** Entre las características del consumidor más conocidas están: tamaño, industria, estructura de la organización, criterio de compra, tipo de uso, etc.

**Tabla 23 - Tipos de Segmentación**

<b>CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN</b>	<b>SEGMENTOS TÍPICOS DEL MERCADO</b>
<i>GEOGRÁFICOS</i>	
<b>Región</b>	Región costa, región sierra, región oriente y región insular.
<b>Tamaño de la ciudad o área estadística metropolitana</b>	Menos de 25000, 25000-100000, 100001-500000, etc...
<b>Urbana-rural</b>	Urbana, suburbana, rural
<b>Clima</b>	Caluroso, frío, seco, lluvioso.
<i>DEMOGRÁFICOS</i>	
<b>Ingreso</b>	Menos de \$ 10,000 ; 10,000 - 25,000; etc
<b>Edad</b>	6-10 años, 10-15, 15-20. 20- 25, etc...
<b>Género</b>	Masculino - Femenino
<b>Ciclo de vida familiar</b>	Joven, soltero, casado, con hijos , divorciado, viudo
<b>Clase social</b>	Alta, Media, Baja.
<b>Escolaridad</b>	Primaria, Secundaria, etc...
<b>Ocupación</b>	Profesionista, oficinista, hogar...
<b>Origen étnico</b>	Africano, asiático, hispánico...
<i>PSICOLÓGICOS</i>	
<b>Personalidad</b>	Ambicioso, sencillo, seguro de sí mismo. . .
<b>Estilo de vida</b>	Actividades, opiniones e intereses
<b>Valores</b>	Valores y estilos de vida.
<i>CONDUCTUALES</i>	
<b>Beneficios Deseados</b>	Depende del producto
<b>Tasa de uso</b>	No usuario, pequeño usuario, etc...

De acuerdo al tema de investigación la segmentación para Agros se establece de la siguiente manera:

**Tabla 24 - Segmentación del mercado de Agros**

CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN		SEGMENTOS			
<b>GEOGRÁFICOS</b>					
Región	Región Sierra(Sector Norte)				
Provincias	Imbabura y Carchi				
Tamaño de la ciudad o área estadística	Imbabura: 4.559,3 kilómetros cuadrados de superficie. (Cantones: Ibarra, Antonio Ante, Cotacachi, Otavalo, Pimampiro y Urcuquí. 12 parroquias urbanas y 36 parroquias rurales.) Carchi: 4.140 kilómetros cuadrados de superficie. (Cantones: Tulcán, Bolívar, Espejo, Mira, Montúfar y Huaca. 10 parroquias urbanas y 28 rurales. )				
<p><b>Número de personas dedicadas a la agricultura en Carchi e Imbabura.</b>            Población ecuatoriana dedicada a la agricultura: 1.433.000. Equivalente al 27,89% .</p>					
<b>Provincia</b>	<b>Total Población</b>	<b>PEA</b>	<b>% Agricultura silvicultura ganadería y pesca</b>	<b>Personas dedicadas a la agricultura, ganadería y pesca</b>	<b>TOTAL PERSONAS DEDICADAS A ACTIVIDADES AGRÍCOLAS EN CARCHI E IMBABURA</b>
IMBABURA	344.044	131.315	25,8%	33.879	<b>58.654</b>
CARCHI	152.939	58.156	42,6%	24.774	
Urbana-rural		Población Rural Imbabura: 171.830 personas. Población Rural Carchi: 80.787 personas.			
<b>DEMOGRÁFICOS</b>					
Ingreso mensual	\$ 500 - 5000				
Clase social	Alta y Media				
<b>TIPO DE CONSUMIDOR</b>					
Industria	Agrícola				
Usuarios	Agricultores				

Fuente: (BCE, INEC,CEDATOS)

### 3.4 DETERMINACIÓN DEL MERCADO META.

Mediante el análisis de la tabla 23, conjuntamente con la gerencia de Agros se pudo definir el mercado meta actual como *“Todas las personas naturales u organizaciones que se encuentran en la capacidad de realizar negociaciones y necesitan adquirir productos agrícolas, en las provincias de Carchi e Imbabura”*.

### 3.5 POSICIONAMIENTO

**“Posicionar** es el arte de diseñar la oferta y la imagen de la empresa de modo que ocupen un lugar distintivo en la mente del mercado meta.” (Monografias.com)

El **posicionamiento** es el lugar mental que ocupa la concepción del producto y su imagen cuando se compara con el resto de los productos o marcas competidores, además indica lo que los consumidores piensan sobre las marcas y productos que existen en el mercado.

El posicionamiento se utiliza para diferenciar el producto y asociarlo con los atributos deseados por el consumidor. Para ello se requiere tener una idea realista sobre lo que opinan los clientes de lo que ofrece la compañía y también saber lo que se quiere que los clientes meta piensen de nuestra mezcla de marketing y de la de los competidores. Para llegar a esto se requiere de investigaciones formales de marketing, para después graficar los datos que resultaron y obtener un panorama más visual de lo que piensan los consumidores de los productos de la competencia.

La **metodología del posicionamiento** se resume en 4 puntos:

1. Identificar el mejor atributo de nuestro producto

2. Conocer la posición de los competidores en función a ese atributo
3. Decidir nuestra estrategia en función de las ventajas competitivas
4. Comunicar el posicionamiento al mercado a través de la publicidad.

Hay que tomar en cuenta que el posicionamiento exige que todos los aspectos tangibles de producto, plaza, precio y promoción apoyen la estrategia de posicionamiento que se escoja. Para competir a través del posicionamiento existen tres alternativas estratégicas:

- Fortalecer la posición actual en la mente del consumidor
- Apoderarse de la posición desocupada
- Desposicionar o reposicionar a la competencia.

### 3.5.1 TIPOS DE POSICIONAMIENTO

- **Posicionamiento por atributo:** una empresa se posiciona según un atributo como el tamaño o el tiempo que lleva de existir.
- **Posicionamiento por beneficio:** el producto se posiciona como el líder en lo que corresponde a cierto beneficio que las demás no dan.
- **Posicionamiento por uso o aplicación:** el producto se posiciona como el mejor en determinados usos o aplicaciones.
- **Posicionamiento por competidor:** se afirma que el producto es mejor en algún sentido o varios en relación al competidor.
- **Posicionamiento por categoría de productos:** el producto se posiciona como el líder en cierta categoría de productos.
- **Posicionamiento por calidad o precio:** el producto se posiciona como el que ofrece el mejor valor, es decir la mayor cantidad de beneficios a un precio razonable.

Agros busca posicionarse por beneficio, ya que esta micro empresa actualmente trata de encontrar recursos que permitan entregar a sus clientes finales un servicio de apoyo a sus productos(asesoría técnica a agricultores).

### **3.5.2 COMUNICACIÓN DEL POSICIONAMIENTO**

Después del desarrollo de la estrategia de posicionamiento se debe de comunicar a través de mensajes claves y súper simplificados que penetren en la mente de nuestro consumidor de forma concreta y duradera. Esto se logra por medio de la selección del mejor material que se dará a conocer y enfocándose en todo momento a la percepción que tiene el cliente de nuestro producto.

Agros invierte tiempo y dinero en marketing promocional y publicidad en los almacenes agrícolas de varias mercados de las provincias de Imbabura y Carchi.

Para mejorar su posicionamiento actual esta organización trabajará con estrategias de marketing determinados mediante la investigación de mercado realizada.

## **3.6 ELABORACIÓN DEL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN APROPIADO**

### **3.6.1 FORMULACIÓN DEL DISEÑO**

#### **3.6.1.1 Exploratoria**

Este estudio se diseña con la finalidad de obtener una investigación preliminar de la situación de la organización con un gasto mínimo en dinero y tiempo.

Es apropiada en situaciones en las que la gerencia está en busca de problemas u oportunidades potenciales de nuevos enfoques, de ideas o hipótesis relacionadas con la situación.

### **3.6.1.2 Concluyente**

Este tipo de investigación proporciona información que ayuda al gerente a evaluar y seleccionar la línea de acción. Este diseño se caracteriza por procedimientos formales. Los posibles enfoques de investigación incluyen encuestas, experimentos, observaciones y simulaciones.

Para nuestro proyecto se utilizará la encuesta personal, para cubrir de manera efectiva los propósitos fundamentales de la investigación, al determinar su apreciación sobre el posicionamiento de la empresa Agros.

### **3.6.2 TIPO Y TAMAÑO DE LA MUESTRA**

La población del presente estudio es la siguiente:

- Se determinó un universo finito de 58.654 clientes que utilizan productos agrícolas aproximadamente, en las provincias de Imbabura y Carchi.
- Para determinar el tamaño de la muestra se aplica la fórmula de: tamaño de la muestra a estimar la población.

Se elabora una prueba piloto con 20 elementos muestrales, elegidos de la base de datos de clientes de Agros de las provincias de Imbabura y Carchi mediante un muestreo aleatorio simple (*cuando se dispone de una lista total de elementos circunscritos a una población determinada, y se selecciona de manera aleatoria el número de elementos que van a integrar la muestra*), donde se utilizan preguntas referentes al conocimiento de las marcas, el servicio y la frecuencia de compra. Esta prueba nos sirve para determinar la probabilidad de éxito y de fracaso que a su vez, sirve como una parte para obtener el tamaño de la muestra.

**Así se tiene que:**

$$P = P(a) \times P(b) \times P(c)$$

**Donde:**

P= Probabilidad de éxito.

P(a) = Pregunta uno.

P(b) = Pregunta dos.

P(c) = Pregunta tres.

Se multiplica las preguntas de la encuesta piloto que trata de informar sobre el posicionamiento de Agros, preferencias y sobre la capacidad de producción de sus clientes. Con esto logramos obtener la probabilidad de éxito. En el caso de Agros se obtuvieron los siguientes resultados:

**Encuesta Piloto.**

P(a): **¿Su capacidad de producción agrícola es?**

GRANDE 5 + ha	
MEDIANA 1-5 ha	
PEQUEÑA 0-1 ha	

Grande = 7%    Mediana = 51%    y Pequeña = 42 %

P (b): **¿Estaría dispuesto a adquirir abonos de producción nacional?**

SI	
NO	

Si = 95%    No = 5%

P(c): **¿Ha escuchado o sabe algo de la empresa comercializadora de insumos agrícolas AGROS (Agroservicios del Ecuador)?**

Si = 31%    No = 69%

SI	
NO	

Para poder determinar la Probabilidad de éxito (P) tomaremos los porcentajes de respuestas afirmativas y utilizando la fórmula anteriormente presentada obtenemos lo siguiente:

$$\begin{aligned}
 P &= P(a) \times P(b) \times P(c) \\
 P &= P(0,51) \times P(0,95) \times P(0,31) \\
 P &= 0,51 \times 0,95 \times 0,30 \\
 P &= 0,15 \\
 P &= 15\%
 \end{aligned}$$

Y para determinar la probabilidad de fracaso (Q) obtiene de la siguiente manera:

$$\begin{aligned}
 Q &= 1 - P \\
 Q &= 1 - 0,15 \\
 Q &= 0,85 \\
 Q &= 85\%
 \end{aligned}$$

Con esta información logramos obtener los datos referenciales para la probabilidad de éxito (P) con un valor de 15% y la Probabilidad de fracaso (Q) con un valor de 85 %.

La estimación del error (e) es la diferencia entre un estadístico y su parámetro correspondiente. Es una medida de la variable de las estimaciones de muestras repetidas en torno al valor de la población, nos da una noción clara de hasta dónde y con qué probabilidad una estimación basada en una muestra se aleja del valor que se hubiera obtenido por medio de un censo completo. Siempre se comete un error, pero la naturaleza de la investigación nos indicará hasta qué medida podemos cometerlo. Un estadístico será mejor en cuanto y tanto su error es más pequeño y se determina de la siguiente fórmula:

$$e = \sqrt{\frac{P \times (1 - P)}{n}}$$

Donde:

P = Probabilidad de éxito.

n = Marco muestral de la prueba piloto.

*Y reemplazando los datos obtenemos que:*

$$e = \sqrt{\frac{0,15 \times (1 - 0,15)}{20}}$$

$$e = \sqrt{\frac{0,1275}{20}}$$

$$e = \sqrt{0,006375}$$

$$e = 0,079$$

$$e = 7,9 \%$$

Con toda la información recopilada obtendremos el tamaño de la Muestra(n) que es número de sujetos que componen la muestra extraída de una población, necesarios para que los datos obtenidos sean representativos de la población y para lo cual se aplica la siguiente fórmula:

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

Para este análisis trabajaremos con un nivel de confianza del 96%.

n = ?

N = (Población agrícola de Imbabura y Carchi)

N = 58.654

Z<sup>2</sup> = 96% = 2,05.

P = 15%

Q = 85%

e = 7,9%

Donde:

n = Marco Muestral.

N = Población y/o universo.

Z<sup>2</sup> = Nivel de confianza.

P = Probabilidad de éxito.

Q = Probabilidad de fracaso.

e = Error estimado.

**Al desarrollar la fórmula se obtiene:**

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

$$n = \frac{2,05^2 * 58.654 * 0,15 * 0,85}{0,079^2(58.654 - 1) + (2,05^2 * 0,15 * 0,85)}$$

$$n = \frac{31.427,91}{366,05 + 0,54}$$

$$n = \frac{31.427,91}{366,59}$$

$$n = 85,73$$

$$n = 86$$

La aplicación de la fórmula y trabajando con nivel de confianza de un 96% arrojó como resultado una muestra de 86 encuestas que serán aplicadas a los agricultores de Imbabura y Carchi.

Las encuestas se realizarán en Ibarra, Intag, San Gabriel, Tulcán, Bolívar y Julio Andrade, poblaciones estratégicas que son seleccionados con un representante de Agros.

En las casas agrícolas de los lugares antes mencionados se realizarán las encuestas a agricultores, los mismos que serán seleccionados de forma aleatoria, para que de esta manera todos los elementos de la población tengan alguna oportunidad de ser escogidos en la muestra, sin que en su composición influya la opinión o preferencia de la persona que la selecciona.

### **3.6.3 DISEÑO DEL CUESTIONARIO**

Se realiza una encuesta dirigida a agricultores la misma que está constituida de dos partes; la primera está enfocada a obtener información para la empresa y la segunda parte busca recopilar información sobre Fortizeb SMG. [Favor ver anexo A](#)

### 3.7 EJECUCIÓN DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.7.1 TRABAJO DE CAMPO

Para la ejecución del diseño de la investigación se elaboraron 86 encuestas, las mismas que fueron ejecutadas en tres semanas con el propósito de llegar a conocer la percepción de los clientes acerca de la marca e imagen de la empresa Agros y de su producto Fortizeb SMG.

### 3.8 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

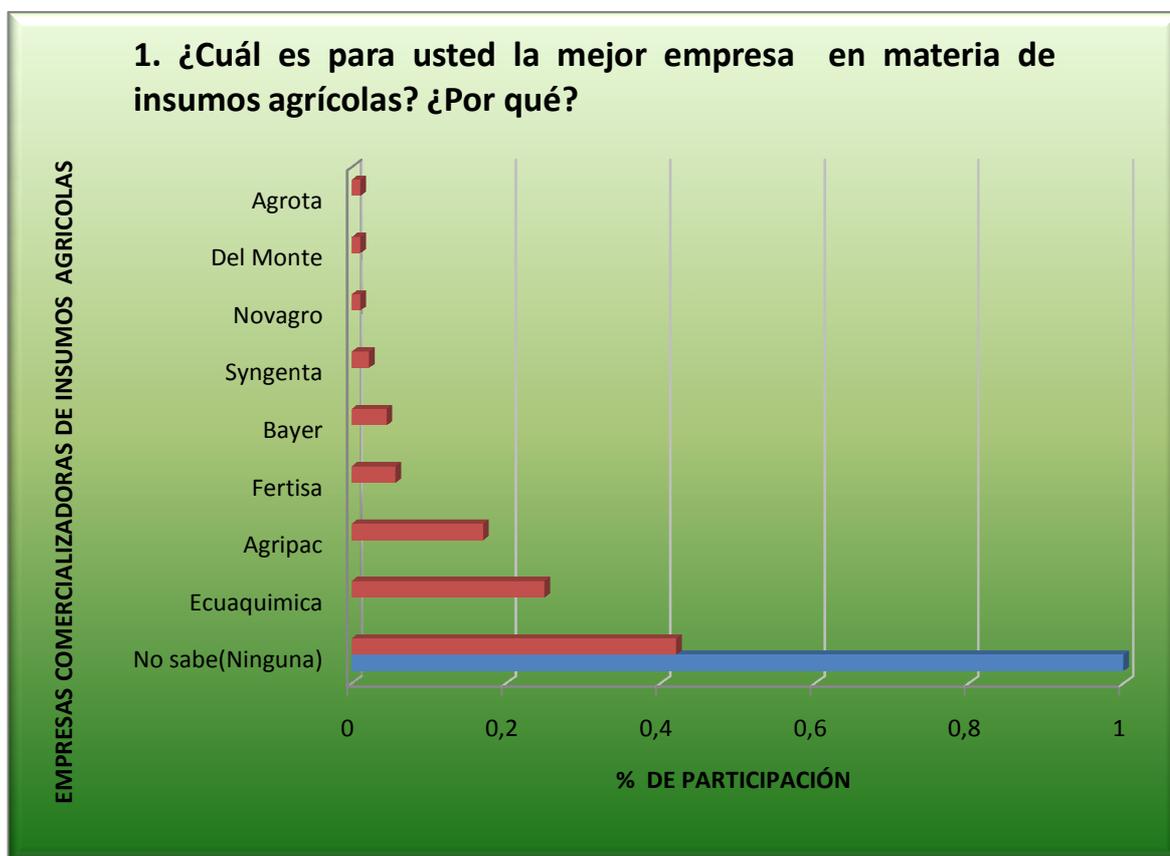
A continuación se presentan los resultados, por pregunta, arrojados por la encuesta que se aplicó a 86 personas de las provincias de Carchi e Imbabura.

#### PRIMERA PARTE

La presente encuesta pretende conocer si es Agros es conocida en su mercado meta y determinar las necesidades reales de sus clientes.

#### 1. ¿Cuál es para usted la mejor empresa en materia de insumos agrícolas? ¿Por qué?

#	POSICIONAMIENTO DE LAS EMPRESAS EN EL SECTOR NORTE DEL PAÍS	# DE CLIENTES
1	No sabe(Ninguna)	42%
2	Ecuaquimica	25%
3	Agripac	17%
4	Fertisa	6%
5	Bayer	5%
6	Syngenta	2%
7	Novagro	1%
8	Del Monte	1%
9	Agrota	1%



**Fuente:** Estudio de campo  
**Elaborado por:** Flor María Flores G.

En el gráfico se puede notar que los encuestados al realizar sus compras no se manejan por empresas productoras o comercializadoras, sus preferencias se basan a otro tipo de marketing como posicionamiento de la marca y tradicionalismo de compra.

Además la mayoría de agricultores que conocen de empresas productoras y comercializadoras de productos agrícolas coinciden en que los insumos que ofrecen estas empresas son de calidad y les facilitan asesoría técnica.

2. De esta lista de empresas comercializadoras de productos agrícolas (fertilizantes, fungicidas, herbicidas, etc.) conoce o ha oído nombrar a alguna de estas, señale cuáles?

EMPRESAS (COMPETENCIA)	% PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO
ECUAQUIMICA	31%
AGRIPAC	28%
DEL MONTE	12%
AGROS	12%
AFECOR	7%
VISAGRO	5%
NINGUNA	2%
QUINORE	2%
OTRAS	2%

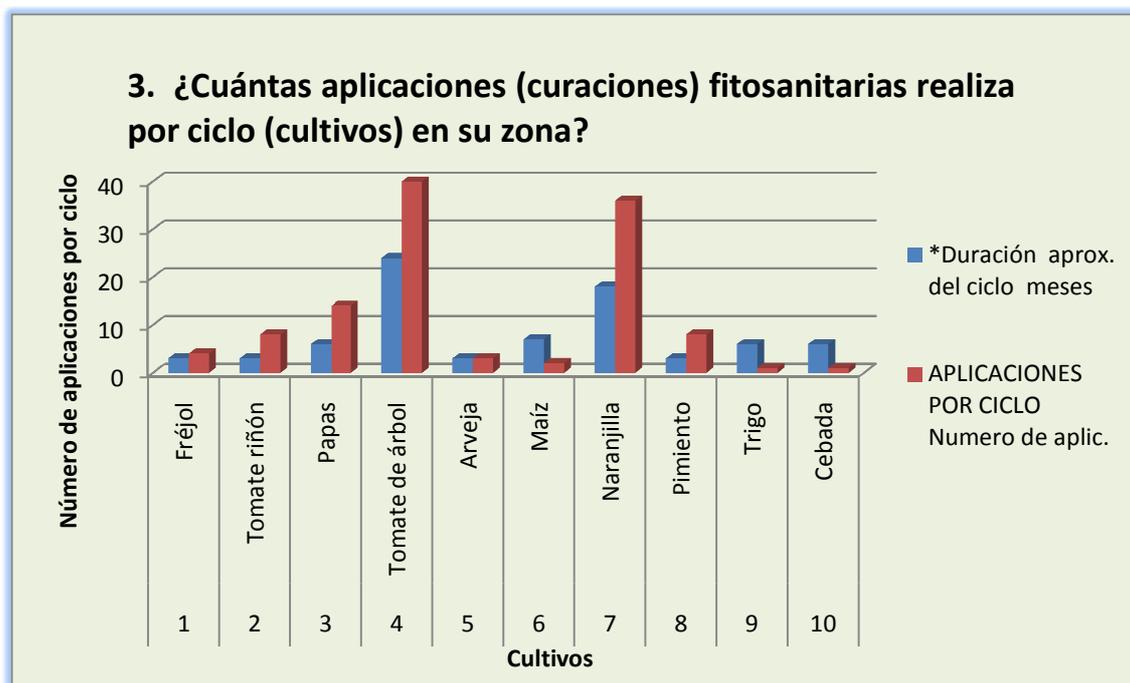


Fuente: Estudio de campo  
Elaborado por: Flor María Flores G.

Como vemos la mayor parte del mercado del sector norte del país conoce a la empresa Ecuaquímica y Agripac, es decir estas dos empresas están bien posicionadas en el mercado agrícola, de un total de 86 encuestados el 31% y 28% las conocen respectivamente. La empresa del Monte y Agros es conocida en un 12% ubicándolas en un tercer lugar. Dando pautas de mejoramiento y un respiro de alivio a Agros ya que se pudo determinar que esta organización no es desconocida en el mercado. Y concluir que gracias a su lema de “NO CREEMOS EN LA SUERTE SOLO CREEMOS EN EL TRABAJO” se ha logrado dar a conocer a su empresa mediante un arduo trabajo para la comercialización de sus productos.

**3. ¿Cuántas aplicaciones (curaciones) fitosanitarias realiza por ciclo (cultivos) en su zona? Ponga una X, donde corresponda.**

#	PRODUCTO	*DURACIÓN APROX. DEL CICLO	APLICACIONES POR CICLO
		meses	Número de aplicaciones.
1	Fréjol	3	4
2	Tomate riñón	3	8
3	Papas	6	14
4	Tomate de árbol	24	40
5	Arveja	3	3
6	Maíz	7	2
7	Naranjilla	18	36
8	Pimiento	3	8
9	Trigo	6	1
10	Cebada	6	1

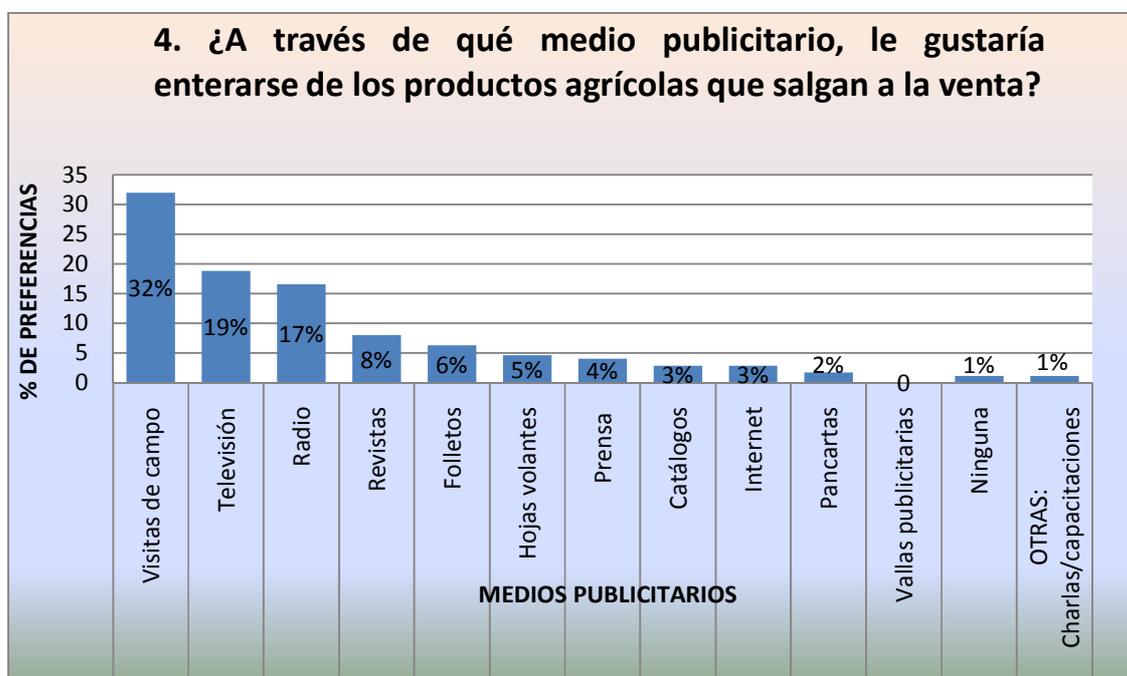


**Fuente:** Estudio de campo  
**Elaborado por:** Flor María Flores G.

En el gráfico se puede observar que en productos tales como el tomate riñón, papas, tomate de árbol, naranjilla y pimiento son cultivos con mayor cantidad de aplicaciones por ciclo de productos agro-químicos.

**4. ¿A través de qué medio publicitario, le gustaría enterarse de los productos agrícolas que salgan a la venta?**

#	MEDIO	%	# DE PERSONAS
1	Visitas de campo	32	56
2	Televisión	19	33
3	Radio	17	29
4	Revistas	8	14
5	Folletos	6	11
6	Hojas volantes	5	8
7	Prensa	4	7
8	Catálogos	3	5
9	Internet	3	5
10	Pancartas	2	3
11	Vallas publicitarias	0	0
12	Ninguna	1	2
13	<b>OTRAS:</b> Charlas/capacitaciones	1	2



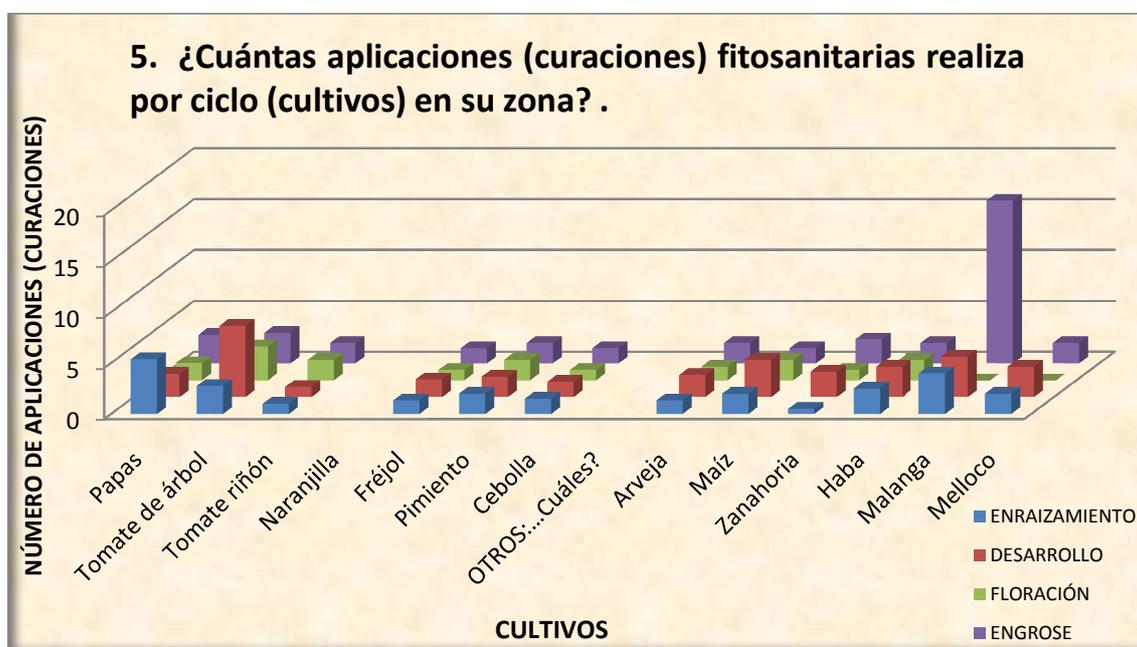
**Fuente:** Estudio de campo  
**Elaborado por:** Flor María Flores G.

Como se aprecia en el gráfico más del 50 % de los agricultores del sector norte de la sierra ecuatoriana, prefiere enterarse de los nuevos productos agrícolas que salen al mercado por medio de visitas técnicas en un 32% , en segundo lugar de preferencia está la televisión con 19% y con 17% por la radio.

Con estos resultados Agros podrá plantear estrategias de posicionamiento, estrategias de marketing y poder sustentar su decisión de entregar asesoría técnica a sus clientes.

5. **¿Cuántas aplicaciones realiza para enraizamiento, desarrollo, floración y engrose en sus cultivos? Ponga una X donde corresponda.**

CULTIVO	NÚMERO DE APLICACIONES PARA			
	ENRAIZAMIENTO	DESARROLLO	FLORACIÓN	ENGROSE
Papas	5	2	2	3
Tomate de árbol	3	7	3	3
Tomate riñón	1	1	2	2
Naranjilla	-	-	-	-
Fréjol	1	2	1	2
Pimiento	2	2	2	2
Cebolla	2	2	1	2
OTROS:... Cuáles?				
Arveja	1	2	1	2
Maíz	2	4	2	2
Zanahoria	1	3	1	2
Haba	3	3	2	2
Malanga	4	4	0	16
Mellico	2	3	0	2
<b>TOTALES</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3</b>

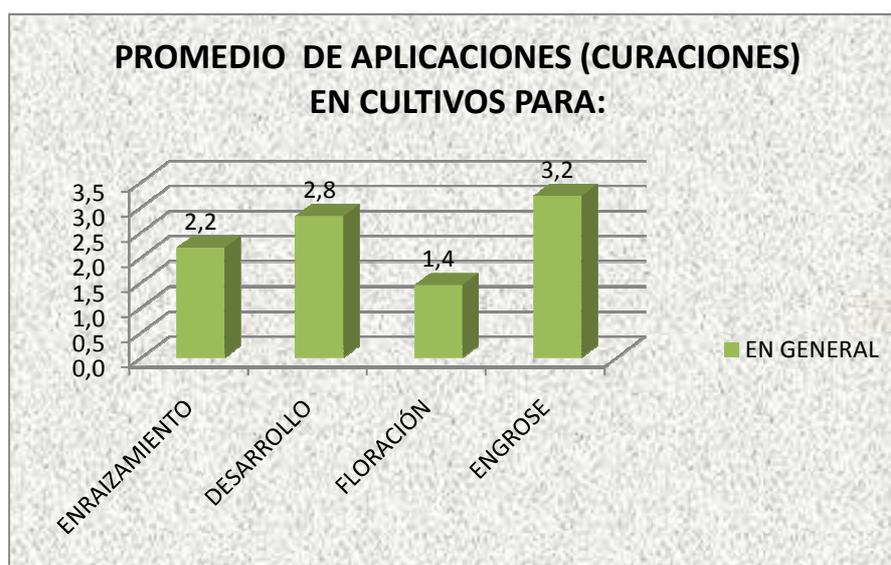


Fuente: Estudio de campo  
Elaborado por: Flor María Flores G.

Como se puede apreciar en el gráfico los encuestados aplican productos agrícolas a sus cultivos en promedio de 1 a 3 curaciones dependiendo de la siembra que realice, del producto que utilice y de la época.

El siguiente cuadro muestra en general el número de aplicaciones que se hace por etapa en los cultivos.

	NÚMERO DE APLICACIONES PARA			
CULTIVOS	ENRAIZAMIENTO	DESARROLLO	FLORACIÓN	ENGROSE
EN GENERAL	2,2	2,8	1,4	3,2



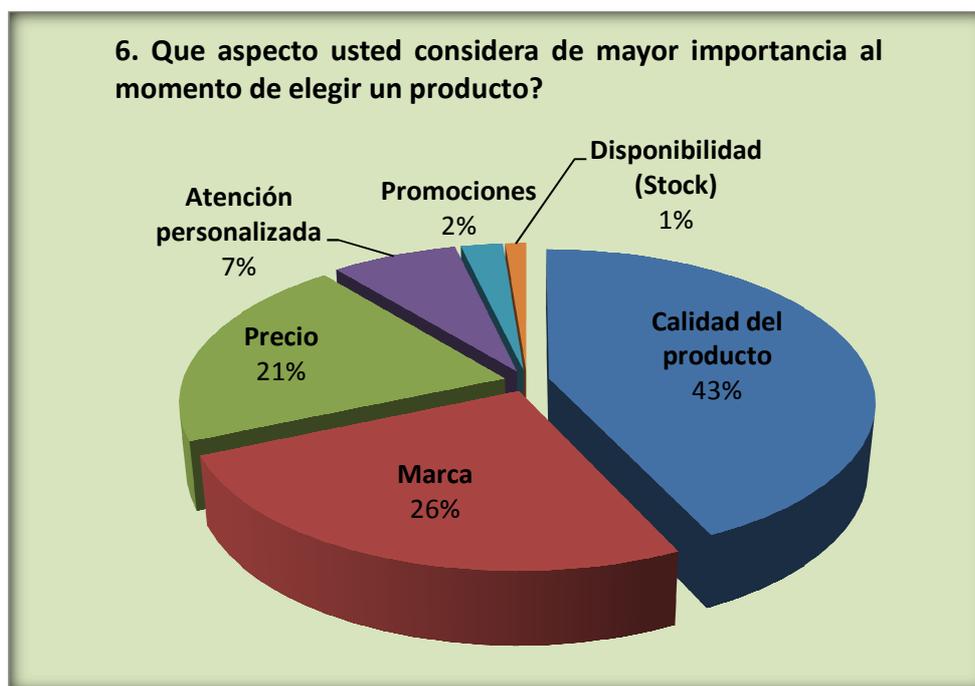
**Fuente:** Estudio de campo  
**Elaborado por:** Flor María Flores G.

Se puede apreciar que los agricultores encuestados aplican productos agrícolas en mayor cantidad en la etapa de engrose de sus cultivos en promedio 3 curaciones por

cultivo, 3 curaciones para desarrollo , 2 para el enraizamiento de la planta y 1 aplicación de productos agrícolas para la floración de la planta.

**6. Que aspecto usted considera de mayor importancia al momento de elegir un producto? (Puedo elegir máximo 2).**

#	CARACTERÍSTICAS	% DE PREFERENCIA
1	Calidad del producto	43
2	Marca	25
3	Precio	21
4	Atención personalizada	7
5	Promociones	2
6	Disponibilidad (Stock)	1

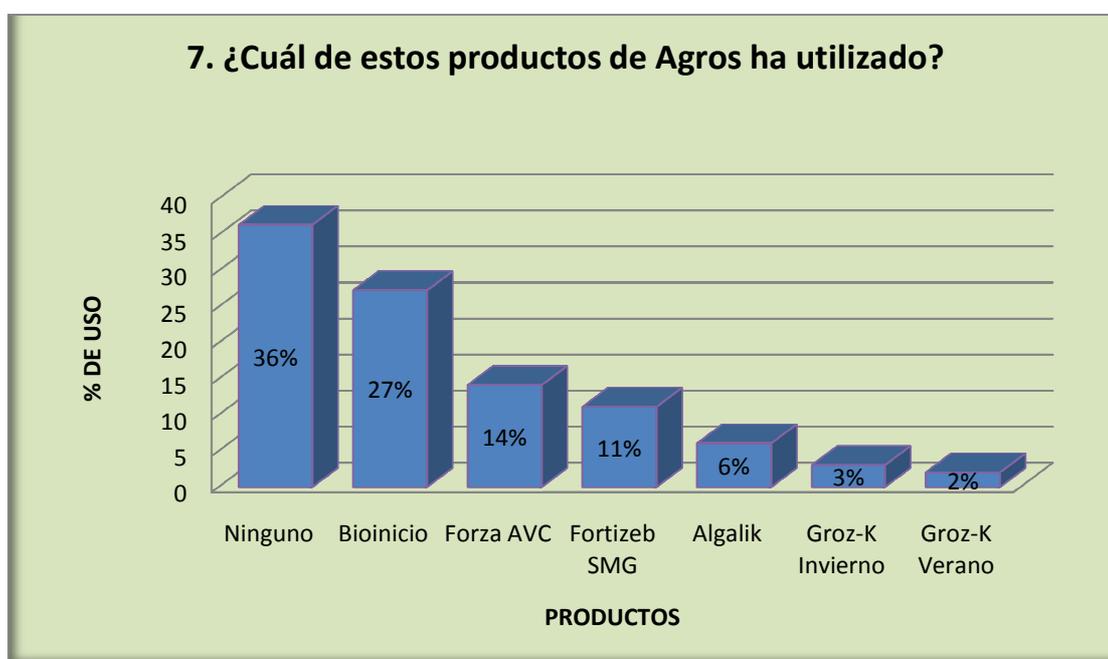


**Fuente:** Estudio de campo  
**Elaborado por:** Flor María Flores G.

En el gráfico se puede notar que los agricultores encuestados, un 43% buscan calidad en los productos que compra, un 26% compra por la marca es decir productos ya conocidos, un 21% los elije por el precio bajo, un dos por ciento de los agricultores los compra por promociones que les dan las casas agrícolas y un 1% porque los encuentra siempre en stock.

### 7. ¿Cuál de estos productos de Agros ha utilizado?

#	PRODUCTOS DE AGROS	% DE USO
1	Ninguno	36
2	Bioinicio	27
3	Forza AVC	14
4	Fortizeb SMG	11
5	Algalik	6
6	Groz-K Invierno	3
7	Groz-K Verano	2



**Fuente:** Estudio de campo  
**Elaborado por:** Flor María Flores G.

Como se apreciado la mayoría de la gente todavía no ha utilizado o comprado los productos de Agros, pero se puede observar que en 27% de los agricultores encuestados han utilizado Bioinicio y un 14% Forza AVC, seguidos por Fortizeb SMG, Algalik, Groz-K Invierno y Groz-K Verano respectivamente.

Sin embargo se puede ver que los productos de Agros no son desconocidos por el agricultor del sector.

#### 8. ¿Ha observado este logo?



SI	27
NO	70



**Fuente:** Estudio de campo  
**Elaborado por:** Flor María Flores G.

Mediante el gráfico se concluye que una cuarta parte de de los encuestados han observado el logro de Agros ya sea en los productos que adquirió y/o en la

publicidad que hace Agros. Lo que quiere decir que hay que trabajar en la imagen y promoción de la empresa.

## SEGUNDA PARTE

Esta 2da parte de la encuesta tiene la finalidad de determinar si usted está dispuesto a adquirir el fertilizante de acción inmunológica contra la lancha **Fortizeb SMG**, para el cultivo de solanáceas (papa, tomate de árbol, tomate riñón, pimiento, naranjilla, etc.

1. ¿Qué tipo de cultivo realiza y en qué cantidades? Seleccione y ponga una X donde corresponda.

Cultivos	Cantidad (hectáreas)	
	Más de 5 ha	Menos de 5 ha
Papas	5	4
Tomate de árbol	1	2
Tomate riñón	0	4
Naranjilla	0	2
Pimiento	1	
Cebolla	2	1
<b>OTROS: Cuáles?...</b>		
Fréjol	2	3
Maíz	1	1
Cebada	1	
Trigo	1	1
Arveja	1	1
Malanga	0	1
Haba	0	3
Mellico	0	1
Zanahoria	0	2
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>26</b>



Los resultados recopilados muestran que la mayor parte de agricultores del sector norte del país (sierra) cultivan en cantidades menores a 5 hectáreas, exceptuando el cultivo de papas que lo realizan en cantidades mayores a 5 hectáreas.

**2. ¿Cuál de estos productos utiliza como preventivo o protección para la lancha, con más frecuencia? Señale al menos 2.**

PRODUCTOS	% DE USO
Fungis Khan	6
Mancozeb	28
Manzate	22
<b>Fortizeb SMG</b>	3
Metadel	6
Ditane	18
<b>Otros</b>	18
Curalancha	6
Curatane	5
Fitoraz	5
Cursate	4
Ridomil	2

**"CONTINUA"**

**“CONTINUACIÓN”**

PRODUCTOS	% DE USO
Antracol	2
Lancha azul	2
Daconil	2
Folicur	1
Moxane	1
curamax	1
Quita gota	1
Phytone	1
Fitoprom	1
Acrobat	1
Trizimand	1

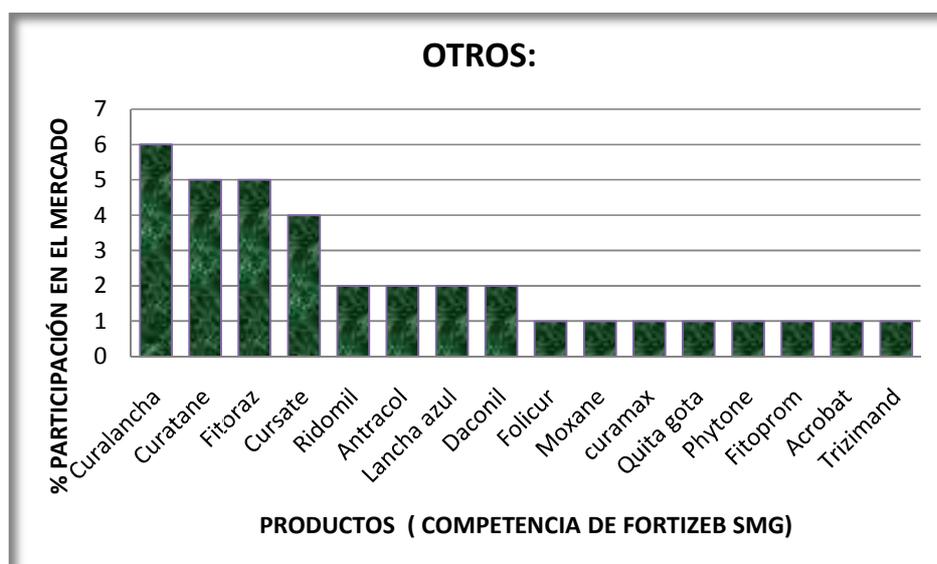
Como podemos observar en la tabla, existen varios productos sustitutos para Fortizeb Smg, la empresa debe trabajar en darle un atributo de diferenciación de los demás productos.



**Fuente:** Estudio de campo  
**Elaborado por:** Flor María Flores G.

La mayor parte de los encuestados prefieren productos tradicionales para el tratamiento de la lancha como se puede observar en el gráfico como lo son el caso

del Mancozeb, Manzate; Ditane, entre otros como lo muestra el siguiente gráfico y Fortizeb SMG en último lugar con 3% de aceptación a pesar de ser un producto nuevo en el mercado.

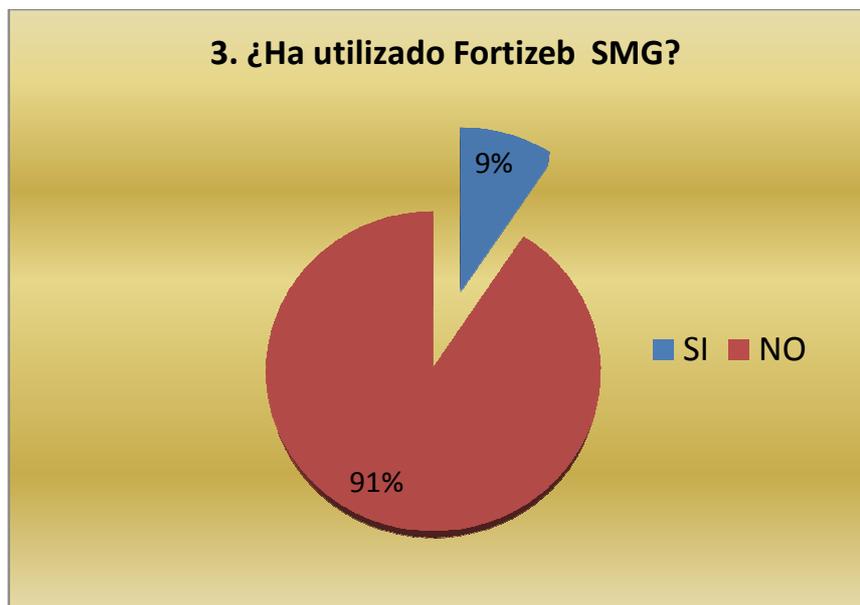


**Fuente:** Estudio de campo  
**Elaborado por:** Flor María Flores G.

El gráfico muestra la competencia de Fortizeb SMG, con respecto a su funcionalidad, cabe recalcar que algunos productos como Curatane, Fitorax, Ditane son productos similares al Macozeb principal competencia de Fortizeb Smg, que se diferencia por ser distribuidos por diferentes casas comerciales con otro nombre comercial.

### 3. ¿Ha utilizado Fortizeb SMG?

SI	8
NO	78



**Fuente:** Estudio de campo  
**Elaborado por:** Flor María Flores G.

Un 9% de los agricultores encuestados han utilizado Fortizeb SMG y un 91% de los encuestados no utilizan todavía Fortizeb SMG.

Y a ese nueve por ciento de clientes les gusta las siguientes características;

**Qué le gusta de este producto:**

#	CARACTERÍSTICA	PREFERENCIA
1	Calidad del producto	69
2	Precio	23
3	Disponibilidad(Stock)	8
4	Atención personalizada	0
5	Marca	0
6	Promociones	0



**Fuente:** Estudio de campo  
**Elaborado por:** Flor María Flores G.

Las personas que utilizaron Fortizeb opinan que es un producto de calidad, de precio conveniente y que siempre lo encuentran en stock en las casas agrícolas.

**4. ¿De los productos agrícolas que utiliza, usted considera mejores a los nacionales o a los extranjeros?**

	%	# DE PERSONAS
NACIONALES	40	34
EXTRANJEROS	41	36
NO SABE	9	8
AMBOS	9	8



**Fuente:** Estudio de campo  
**Elaborado por:** Flor María Flores G.

Aunque con muy poca diferencia como se puede apreciar en el gráfico la gente todavía piensa que lo de afuera es mejor en un 41% y un 40% está consciente de que en nuestro país ya se produce y comercializa productos competitivos y un pequeño porcentaje de los agricultores encuestados no conoce si el producto agrícola que compra es nacional o extranjero.

**5. Señale el nombre del local (les) donde compra con mayor frecuencia abonos e insumos agrícolas para sus cultivos.**

ORDEN DE PREFERENCIA	ALMACENES DE IBARRA
1	San Blas
2	Buenos Aires
3	Labrador
4	Fertiliza
5	Agripac
6	la Granja

<b>ORDEN DE PREFERENCIA</b>	<b>ALMACENES DE SAN GABRIEL</b>
1	La casa de los abonos
2	la hacienda
3	La granja
4	Campo fértil
5	El portal Bolívar
6	Agroganadero
7	El Sembrador
8	Agrocampo
9	Ferticampo
10	El agricultor
11	Almacenes Bolívar
12	Agripac
13	Carchi productivo
14	Fertisa
15	Agroquimicos

<b>ORDEN DE PREFERENCIA</b>	<b>ALMACENES DE JULIO ANDRADE</b>
1	Agrícola la Florida
2	Agrocentro
3	El papal
4	Ecuaquímica
5	Fenix
6	Agromundo
7	Fertiagro
8	Fertisa

<b>ORDEN DE PREFERENCIA</b>	<b>ALMACENES DE TULCÁN</b>
1	Agromundo
2	Agromilenio
3	Tecniagro
4	Im-Dagro
5	El Agro
6	El Agricultor
7	Comercial Agrícola
8	Fuerza Ganadera
9	Fertisa
10	Agritop

ORDEN DE PREFERENCIA	ALMACENES DE BOLÍVAR
1	Serviagro
2	El Agricultor
3	La Pradera

ORDEN DE PREFERENCIA	ALMACENES DE INTAG
1	Agrolandia
2	Agripac
3	Ecuaquimica
4	Fertisa
5	La Granja
6	San Blas

Las tablas anteriores muestran los lugares y establecimientos en los que la gente prefiere comprar los productos para sus cultivos, ya sea por los créditos, servicio, ubicación, etc.

Casas agrícolas en las que Agros debería enfocarse y buscar relaciones comerciales.

### 3.9 ELECCIÓN DEL SEGMENTO

*Para establecer el segmento de mercado de Agros se siguió el siguiente proceso:*

#### I. ESTUDIO:

Mediante la encuesta realizada, entrevistas a personal de agros y a los agricultores de la zona, se ha determinado las siguientes necesidades del mercado agrícola.

**NECESIDADES SATISFECHAS:**

- Variedad de insumos y a diferentes precios.
- Productos con facilidades de adquisición (créditos, facilidades de pago).
- Casas comerciales que ponen al alcance del agricultor todos los insumos agrícolas que salen al mercado.
- Productos no tóxicos.
- Insumos agrícolas orgánicos.

**NECESIDADES INSATISFECHAS:**

- Productos de calidad y a bajos precios.
- Información técnica de fuentes que no sean de las productoras o comercializadoras de productos agroquímicos.
- Asesoría técnica.
- Capacitación a agricultores sobre el correcto uso y aplicación de productos agroquímicos.
- Productos que no afecten la salud del agricultor y consumidor.
- Productos que indiquen de una manera adecuada su pro y contras de uso.
- Comunicación de productos nuevos que no afectan la salud de la población y de calidad.
- Charlas sobre el uso de productos agrícolas alternativos.

**II. ANÁLISIS:**

La mayor necesidad de la población agrícola ecuatoriana es la de capacitación y educación en el tema del uso de insumos agrícolas afirma Agros debido a que a este mercado se le vende cualquier producto bueno o malo con marketing, Agros no se aprovecha de esta situación ya que esta micro

empresa que trabaja con ética; pero las demás empresas no hacen esto y se aprovechan de la ingenuidad de la gente para vender sus productos.

Los agricultores de la zona tiene otro problema, el de compra por tradición de algunos productos, como es el caso del Mancozeb un producto preferido y utilizado por el agricultor para curar sus cultivos de la lancha, que en mercados de algunos países este se considera un producto de etiqueta roja y está prohibida su comercialización; pero en el Ecuador todavía se comercializa y en gran cantidad este tipo de productos.

El agricultor en la actualidad tiene una variedad de productos que nos los usa por desconocimiento y posicionamiento inadecuado de algunas marcas. Agros tiene que luchar contra esta cultura tradicionalista del agricultor y entregarle nuevas alternativas para sus cultivos; que no afecten la salud del agricultor y del consumidor; y no contaminen el medio ambiente.

### III. PREPARACIÓN DE PERFILES:

- Casas agrícolas, organizaciones y agricultores de las provincias de Imbabura y Carchi.
  
- Casas agrícolas, organizaciones y agricultores que:
  - buscan productos de calidad y bajos precios.
  - tienen capacidad adquisitiva.
  - prefieren insumos agrícolas de producción nacional.
  - prefieren insumos agrícolas de producción extranjera.
  - prefieren insumos de baja toxicidad.
  - busquen asesoría técnica como complemento al producto.
  
- Agricultores y organizaciones que se dediquen a cultivar:
  - más de 5 hectáreas.
  - menos de 5 hectáreas.

#### IV. **SEGMENTO DE AGROS:**

Por las características de Agros se ha seleccionado a este segmento con el siguiente perfil:

- Casas agrícolas, organizaciones y agricultores:
  1. de las provincias de Imbabura y Carchi
  2. que tienen capacidad adquisitiva
  3. que busquen asesoría técnica como complemento al producto.

El segmento se determinó para establecer el mercado meta en el que la empresa va enfocar su marketing y trabajo.

#### V. **MERCADO META A LARGO PLAZO DE AGROS**

Determinamos como mercado meta a futuro porque en la actualidad Agros ya tiene seleccionado su mercado meta actual, pero mediante la investigación de mercados realizada se establece de la siguiente manera su mercado meta:

*“Todas las personas naturales u organizaciones que se encuentran en la capacidad de realizar negociaciones y necesitan adquirir productos agrícolas y asesoría técnica, a nivel nacional”.*

## 4 PLAN DE MARKETING

### 4.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING

Para establecer planes de marketing, primero se conocerá a Agros y se realizará el direccionamiento estratégico de la misma.

#### 4.1.1 GIRO DEL NEGOCIO

AGROS es una comercializadora de insumos agrícolas de producción nacional e internacional para el sector norte del país.

AGROS pone a disposición de los clientes: agroquímicos, fertilizantes, estimulantes y asesoramiento técnico en el campo agrícola.

El principal objetivo de la empresa es buscar la satisfacción del cliente, proveyendo a los agricultores de productos y servicios de calidad.

Logo:



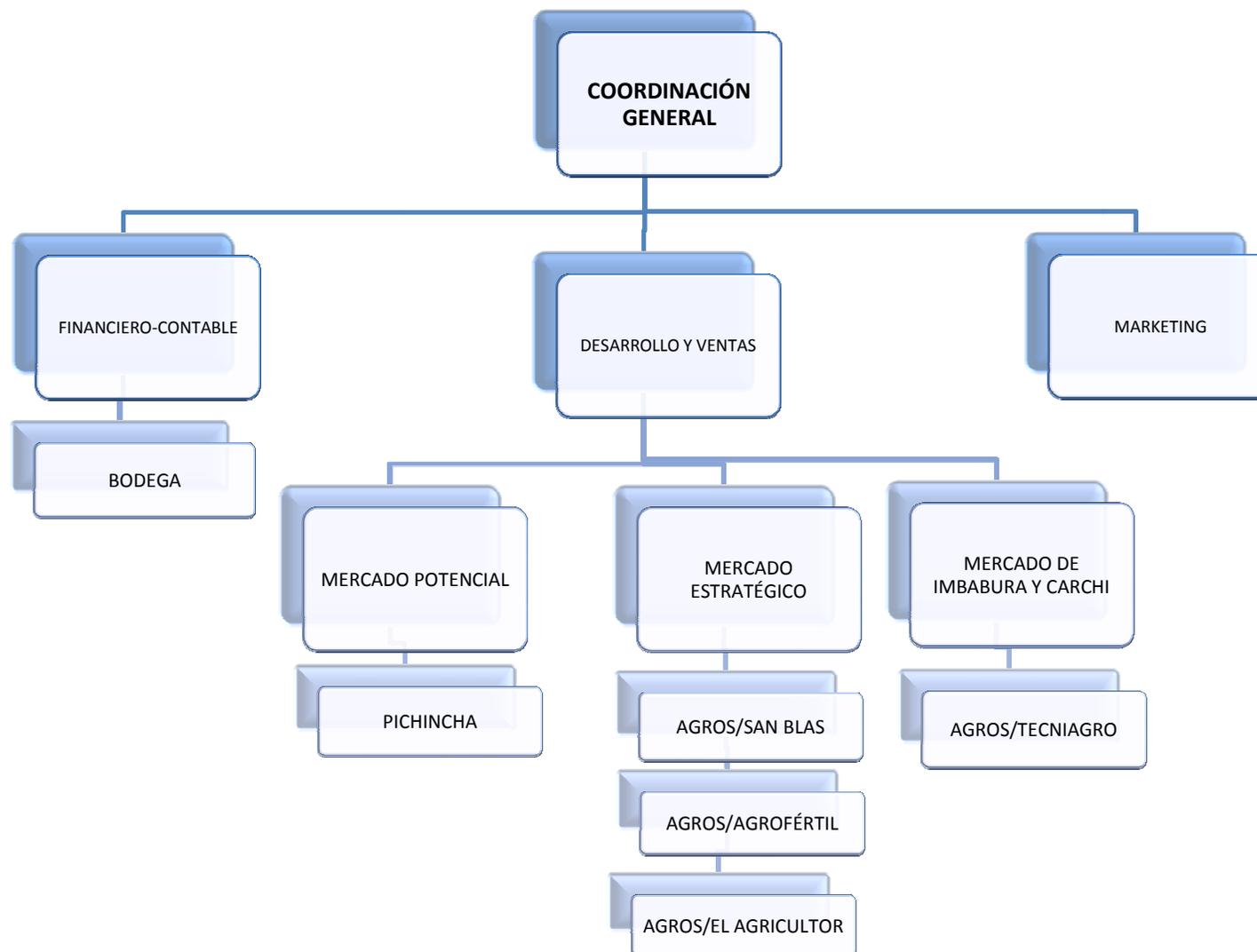
**AGROS (AGROSERVICIOS DEL ECUADOR).**

**Eslogan de Agros:**

*¡Siempre al servicio del agricultor!*

#### 4.1.2 ORGANIZACIÓN DE AGROS

Actual Organigrama de AGROS por departamentos:



**Figura 8 - Organigrama de Agros**

## **COORDINACIÓN GENERAL**

El coordinador general será el representante legal, judicial y extrajudicial de la empresa y le corresponde realizar toda la gestión administrativa de la misma.

Actúa como soporte de la organización a nivel general, es decir a nivel conceptual y de manejo de cada área, así como con conocimientos del área técnica y de aplicación de nuestros productos y servicios.

Su objetivo principal es el de crear un valor agregado en base a los productos y servicios que ofrecemos.

### **Sus principales funciones:**

Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.

- Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.
- Seleccionar personal competente y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades.
- Ejercer un liderazgo dinámico para volver operativos y ejecutar los planes y estrategias determinados.
- Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente al personal .
- Controlar la gestión de todos los departamentos.

**Otras actividades:**

- Supervisa constantemente los principales indicadores de la actividad de la empresa con el fin de tomar decisiones adecuadas, encaminadas a lograr un mejor desempeño de la empresa.
- Mantiene contacto continuo con clientes y proveedores, en busca de nuevas tecnologías o materias primas, insumos y productos más adecuados.
- Decide cuando un nuevo producto ha de ingresar al mercado.
- Se encarga de la contratación y despido de personal.

**DEPARTAMENTO FINANCIERO – CONTABLE**

Registrará y comunicará la información económica de la organización con el fin de que las personas interesadas puedan evaluar la situación de AGROS, como presupuestos, balances, asuntos tributarios, sueldos, salarios, etc.

El gerente financiero-contable tiene varias áreas de trabajo a su cargo, en primer lugar se ocupa de la optimización del proceso contable, del manejo de bodega y el inventario, y de todo el proceso de administración financiera de la organización.

**Sus principales responsabilidades son:**

- Análisis de los aspectos financieros de todas las decisiones.
- Análisis de la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas, decisiones que afectan al lado izquierdo del balance general (activos).
- Ayudar a elaborar las decisiones específicas que se deban tomar y a elegir las fuentes y formas alternativas de fondos para financiar dichas inversiones.

- Análisis de las cuentas específicas e individuales del balance general con el objeto de obtener información valiosa de la posición financiera de la organización.
- Análisis de las cuentas individuales del estado de resultados: ingresos y costos.
- Control de costos, principalmente con el objeto de que la empresa pueda asignar a sus productos un precio competitivo y rentable.
- Análisis de los flujos de efectivo producidos en la operación del negocio.
- El gerente financiero interactúa con las otras gerencias funcionales para que la organización opere de manera eficiente, todas las decisiones de negocios que tengan implicaciones financieras deberán ser consideradas. Por ejemplo, las decisiones de negocios de la coordinación general afectan al crecimiento de ventas y, consecuentemente modifican los requerimientos de inversión, por lo tanto se deben considerar sus efectos sobre la disponibilidad de fondos, las políticas de inventarios, recursos, personal, etc.
- Es el encargado de la elaboración de presupuestos que muestren la situación económica y financiera de la empresa, así como los resultados y beneficios a alcanzarse en los períodos siguientes con un alto grado de probabilidad y certeza.
- Negociación con proveedores, para términos de compras, descuentos especiales, formas de pago y créditos. Encargado de los aspectos financieros de todas las compras que se realizan en la empresa.
- Negociación con clientes, en temas relacionados con crédito y pago de proyectos.
- Manejo del inventario. Optimizar los niveles de inventario, tratando de mantener los días de inventario lo más bajo posibles.

- Control completo de las bodegas, monitoreo y arqueos que aseguren que no existan faltantes. Monitoreo y autorización de las compras necesarias por bodegas.
- Manejo y supervisión de la contabilidad y responsabilidades tributarias con el SRI. Asegura también la existencia de información financiera y contable razonable y oportuna para el uso de la coordinación.
- Encargado de todos los temas administrativos relacionados con recursos humanos, nómina, préstamos, descuentos, vacaciones, etc.
- Recepción de facturas y comprobantes de retención.

#### **DEPARTAMENTO DE DESARROLLO Y VENTAS**

- Este departamento debe trabajar en el desarrollo y gestión de planes para el mercado potencial, mercado estratégico y mercado de Imbabura y Carchi.
- El encargado de este departamento deberá encargarse de las ventas y cobros a la cartera de clientes.
- Asesoría técnica a los agricultores (clientes finales) cuando estos lo soliciten o requieran.
- Capacitar y controlar al personal de ventas.
- Buscar nuevos clientes.
- Los perchistas deben vender en el almacén a clientes potenciales.
- Cumplimiento de metas de ventas en el mercado actual y potencial por desarrollistas y perchistas.

#### **DEPARTAMENTO DE MARKETING**

El personal encargado del área de marketing serán los responsables de todo lo correspondiente a la publicidad, promociones de la empresa y de todos sus productos.

### **Las principales funciones del área de Marketing:**

- Analizar el entorno: analizar el mercado y la competencia.
- Analizar la situación interna: analizar la capacidad y los recursos (financieros, humanos, tecnológicos y materiales) con que cuenta la empresa.
- Establecer los objetivos de marketing: teniendo en cuenta los análisis realizados previamente, y las aspiraciones de la empresa.
- Diseñar estrategias de marketing que permitan alcanzar los objetivos propuestos: teniendo en cuenta también, los análisis externos e internos.
- Buscar nuevos productos promocionales para cada insumo de Agros.
- Organizar capacitaciones y eventos.

#### **4.1.3 FILOSOFÍA CORPORATIVA.**

“Podemos definir a la filosofía corporativa como la concepción global de la organización establecida para alcanzar los objetivos de la compañía.” (GUILLÉN)

La filosofía corporativa dentro de un marco conceptual permite alinear a la organización en forma ética determinando sus principios y valores, con ello se logrará conocer cuál es su misión, visión y objetivos específicos de la empresa.

- **Misión corporativa**

La misión de la organización es definir el negocio de la organización. Establece qué es y qué hace la compañía. Esta definición vendrá dada en términos de satisfacción de necesidades de los públicos, y no por medio de los productos o servicios que hacemos.

Elementos de la misión, según Karl Albrecht:

1. *El cliente*. No se define en términos de algún segmento de mercado o categoría estadística, sino en función de una premisa de necesidad básica que conlleva a esa persona(o entidad) a considerar la posibilidad de hacer negocios con nuestra empresa.

2. *La premisa de valor.* Se define, no en los términos de lo que nuestra organización hace, fabrica, vende o entrega, sino en función del valor fundamental que representa como satisfacción de la premisa de necesidad del cliente.
3. *Lo que nos hace especiales.* Nuestro medio especial de crear valor, para obtener y conservar el interés del cliente.

- **Valores Corporativos**

Los valores corporativos representa el cómo hace la organización sus negocios. Es decir, cuales son los valores y principios profesionales, o sea, los existentes en la empresa a la hora de diseñar los productos, de fabricarlos, y de venderlos. Pero también incluye los valores y principios de relación, es decir, aquellos que gobiernan las interacciones entre las personas que integran la compañía. Así podemos hablar de valores como la calidad, el respeto por el medio ambiente, o la innovación constante como ejemplo para el primer tipo de valores, y de la participación, el respeto o la colaboración como ejemplos de valores de relación.

- **Visión Corporativa**

Con la visión corporativa, la organización señala a dónde quiere llegar. Es la perspectiva de futuro de la compañía, el objetivo final de la entidad, que moviliza los esfuerzos e ilusiones de los miembros para intentar llegar a ella.

Según según Karl Albrecht, hay tres componentes que ayudan a ser válido y útil para la gente un enunciado de la visión:

1. *Concepto enfocado.* Algo que vaya más allá de los tópicos; una premisa de creación de valor que las personas puedan describir como existente.
2. *Una sensación de propósito noble.* Algo que realmente valga la pena hacer y conseguir el compromiso de la gente.

3. *Una probabilidad verosímil de éxito.* Algo que la gente pueda creer con realismo que es posible y que, aunque no se alcance a la perfección, por lo menos justifique que se justifique por ello.

#### **4.1.3.1 Misión de Agros**

Nuestra misión es comercializar productos agrícolas de calidad de origen nacional y extranjero para la sierra norte del país; trabajamos con ética y responsabilidad; y sobre todo brindando alternativas agrotécnicas a nuestros clientes y satisfacción a nuestro equipo de trabajo.

La misión mencionada se basa en la contestación de las siguientes preguntas: ¿Qué hacemos? (premisa de valor), ¿Cómo lo hacemos? (Lo que nos hace especiales) y ¿Para quienes?(clientes).

#### **4.1.3.2 Visión de Agros**

En el 2015 ser un referente de comercialización de insumos agrícolas basados en brindar soluciones técnicas y beneficios a nuestros clientes internos y externos.

#### **4.1.3.3 Valores de Agros**

La cultura corporativa de AGROS está directamente relacionada con sus valores, los cuales son:

- **Ética:** Todas las actividades comerciales y de asistencia técnica se realizan priorizando el criterio técnico.
- Todas las actividades personales y organizacionales se realizan en base a principios de equidad, eficiencia y objetividad.

- **Responsabilidad:** Nuestro principal compromiso es con nuestros clientes, agricultores y sobre todos con el medio ambiente.
- **Respeto:** Dar importancia y valor a las creencias y a las opiniones de los demás.
- **Honestidad:** Trabajar en base a la verdad, en un ambiente de confianza y armonía para de esta manera ganarnos la seguridad y credibilidad de nuestros clientes.
- **Puntualidad:** Con nuestros clientes, proveedores y con todos los miembros del equipo del trabajo. Puntualidad en las actividades que desarrolla Agros.

#### 4.1.3.4 Objetivos de Agros

##### 4.1.3.4.1 Objetivo Corporativo

Lograr que Agros sea reconocida como una empresa líder en el mercado agrícola y buscar siempre la satisfacción de nuestros clientes internos y externos.

##### 4.1.3.4.2 Objetivos del Marketing

**Tabla 25-** Objetivos del marketing

OBJETIVOS	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
Incrementar las ventas en aproximadamente un 20% en el primer año y mantenerse en la industria.	X		
Mejorar la imagen de la empresa y de los productos en la mente de los clientes de Agros.		X	
Desarrollar mecanismo de comunicación e información con el cliente que permita tener conocimiento sobre sus necesidades.		X	
Comercializar a nivel nacional mediante estrategias marketing.			X
Entregar servicio técnico garantizado a clientes como complemento a la compra de insumos agrícolas.		X	

## **4.2 ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO**

### **4.2.1 POSICIONAMIENTO PARA OBTENER VENTAJA COMPETITIVA DE AGROS**

Una vez que la empresa ha decidido en que segmento de mercado entrará y ha establecido que quiere lograr mediante el planteamiento de objetivos, se procede a determinar la estrategia(s) de posicionamiento.

*La tarea de posicionamiento consta de tres pasos:*

1. Identificar un conjunto de ventajas competitivas posibles sobre las cuales cimentar una posición.
2. Seleccionar las ventajas competitivas correctas y escoger una estrategia general de posicionamiento.
3. Finalmente la empresa deberá comunicar y presentar eficazmente al mercado la posición escogida.

#### **Identificación de posibles ventajas competitivas**

“La clave para conseguir y conservar clientes es entender sus necesidades y procesos de comprar mejor que los competidores, y proporcionar mayor valor.” (KOTLER, y otros, 2003) En la medida que una empresa se pueda posicionar como proveedor de más valor a los mercados meta seleccionados, obtiene ventaja competitiva.

Para poder elegir y aplicar una estrategia adecuada de posicionamiento, cada empresa tendrá que diferenciar lo que ofrece, armando un paquete singular de ventajas competitivas que atraigan a un grupo sustancial dentro del segmento.

### **Las diferenciaciones más comunes son:**

**1. La diferenciación del producto:** Una empresa puede diferenciar su producto según su material, su diseño, estilo, características de seguridad, comodidad, facilidad de uso, etc.

**2. La diferenciación de los servicios:** Algunas empresas consiguen su ventaja competitiva en razón de una entrega rápida, esmerada y confiable; en su instalación, reparación y capacitación; así como también la empresa puede diferenciar los servicios que acompañan al producto como lo es el servicio de asesoría.

**3. La diferenciación del personal:** Esta diferenciación consiste en contratar y capacitar a su personal para que sea mejor que el de la compañía.

**4. La diferenciación de la imagen:** La imagen de una empresa o una marca debe transmitir un mensaje singular y distintivo, que comunique los beneficios principales del producto y su posición. Los símbolos pueden conllevar al reconocimiento de la empresa o la marca y a la diferenciación de la imagen.

#### **4.2.1.1 Las diferenciaciones de Agros:**

**1. La diferenciación del producto:** Los productos de Agros no tienen mayor diferencia de los demás productos de la competencia ya que se ha tratado de mejorar y ponerse al mismo nivel de los productos que ofrecen las comercializadoras y productoras internacionales.

**2. La diferenciación de los servicios:** Agros es una microempresa que para ganar mercado trabaja con responsabilidad, puntualidad, humildad, amabilidad y honestidad con sus clientes internos y externos.

Esta empresa podría tratar de posicionarse por medio de esta diferenciación ya que también Agros pretende entregar asesoría técnica a sus clientes como complemento a sus productos.

### **3. La diferenciación del personal:**

Agros trabajar con personal competitivo, responsable y comprometido con la organización.

### **4. La diferenciación de la imagen:** La imagen de Agros es otra de las maneras de ampliar su mercado debido a que su imagen y la de sus productos es innovadora y creativa.

Además la coordinación cree que los productos y el servicio son los que brindarán una imagen a la empresa, es decir la buena imagen de sus productos darán a conocer la empresa.

Los agricultores de la zona tiene bien posicionado las marcas de grandes empresas como ECUAQUÍMICA, BAYER, AGRIPAC, entre otras.

Pero Agros está consciente de que hay que cuidar y fortalecer la imagen porque esta influye en las ventas de esta industria y en todas.

#### **4.2.1.2 Selección de la ventaja competitiva**

Suponiendo que una empresa cuente con varias ventajas competitivas, tendrá que elegir por cuál o cuáles de ellas usara para su estrategia de posicionamiento. Muchos mercadólogos piensan que las empresas se deben limitar a promover intensamente un único beneficio para el mercado meta, calificándolo como el "número uno" en cuanto a ese atributo. Puesto que los compradores tienden a recordar siempre al "número uno".

Otros mercadólogos piensan que las empresas se deben posicionar con base en más de un factor de diferenciación. Esto podría ser necesario si dos o más empresas está afirmando ser mejor respecto al mismo atributo.

*Valdrá la pena establecer una diferencia, en la medida que ésta satisfaga los siguientes criterios:*

- **Importante:** cuando la diferencia ofrece un beneficio muy valioso para los compradores que tiene en la mira.
- **Distintiva:** cuando la competencia no ofrece dicha diferencia, o la empresa la puede ofrecer de manera distintiva.
- **Superior:** cuando la diferencia es superior a otras formas mediante las cuales los clientes obtienen el mismo beneficio.
- **Comunicable:** cuando la diferencia se puede comunicar a los compradores y les resulta visible.
- **Preferente:** cuando la competencia no puede copiar fácilmente la diferencia.
- **Asequible:** cuando los compradores tienen capacidad de pagar la diferencia.
- **Rentable:** cuando la empresa puede introducir la diferencia en forma rentable

#### **4.2.1.3 Ventaja competitiva de Agros:**

Mediante fuentes primarias y secundarias de información se logró determinar como factores de diferenciación de Agros:

- 1. La diferenciación de los servicios y,**
- 2. La diferenciación del personal.**

Cabe mencionar que una de las estrategias de Agros para ingresar al mercado fue con la diferenciación del personal y de los servicios, se trabajó con profesionales con mucha experiencia y se realizó entregas oportunas y cordiales de tal forma que se logró aumentar la cartera de clientes.

A largo plazo lo que se quiere implementar es personal para abarcar más mercado y entregar servicio de asesoría técnica ya que mediante la investigación de mercados se logró concluir está necesidad en la mayoría de agricultores, para lo cual se

recomienda a la coordinación seleccionar con mucho cuidado su personal de contacto con los clientes y lo capacite bien. Para que de esta manera se asegure que sean competentes, corteses y amigables. Empezando desde los agentes de mostrador (percheros), desarrollistas, personal administrativo y hasta el personal de limpieza de bodega, cada empleado debe conocer la importancia de entender a los clientes, comunicarse con ellos de forma clara y optimista, y responder con prontitud a sus peticiones y problemas.

En realidad estas dos diferencias no son muy desconocidas por sus clientes pero Agros lo que busca es agregar valor a cada una porque la competencia no es muy puntual con la entrega, confiable y además les falta vender con ética profesional, motivación y capacitación constate al personal, sobre estos puntos débiles de la competencia se recomienda a Agros enfocar sus estrategias de marketing.

#### **4.2.1.4 Comunicación y entrega de la posición escogida**

Una vez que la empresa ha escogido una posición, deberá tomar medidas firmes para entregar y comunicar la posición deseada a los consumidores meta. Todas las actividades de la mezcla del marketing de la empresa deben apoyar su estrategia de posicionamiento.

Agros primero comunicará a todo su personal sobre el posicionamiento que se elije y mediante capacitaciones al personal involucrado con los clientes se planificará, organizará y evaluará las estrategias a seguir.

Una de las formas de dar a conocer al cliente lo que esta empresa quiere ofrecer es mediante la publicidad y promoción que agros realiza y que constantemente está innovando.

#### **4.2.1.5 Estrategias de Mercado para AGROS**

Tras haber evaluado y priorizado las estrategias de Agros, logramos determinar aquellas que hayan alcanzado el mayor grado de importancia, para este caso fueron tres estrategias seleccionadas de acuerdo a los objetivos de este Plan de Marketing.

*Las estrategias seleccionadas fueron las siguientes:*

1. Dar servicios de asesoría técnica al agricultor como complemento al producto agrícola.
2. Ser innovadores comercialmente.
3. Promocionar la empresa y productos a nivel nacional difundiendo en todas las plazas de mercados a través de medios de comunicación principalmente de radios e internet.

#### **4.2.1.5.1** Determinación de planes de acción para el posicionamiento de Agros

##### **PROYECTO N° 1**

**“Dar servicios de asesoría técnica al agricultor como complemento al producto agrícola”**

##### **OBJETIVOS:**

- Tener más contacto con clientes finales.
- Promocionar a la empresa y productos
- Mejorar la imagen de AGROS
- Incrementar las ventas e ingresos.

##### **SÍNTESIS DE ACTIVIDADES:**

1. Analizar el servicio de asesoría técnica actual.
2. Determinar la calidad de la asesoría actual.
3. Analizar las necesidades de asesoría del agricultor
4. Realización de un presupuesto y determinación de salarios, beneficios para técnicos-vendedores.
5. Integración de vendedores(Reclutamiento, selección, contratación e inducción de vendedores)

6. Determinación de instrumentos para la venta.
7. Entrenamiento, motivación y capacitación de vendedores.
8. Evaluación de vendedores
9. Análisis de plan, ventajas y desventajas de la ejecución en el mes.

### **CRONOGRAMA GENERAL DE ACTIVIDADES:**

**Tabla 26** - Cronograma general de actividades “Proyecto N° 1”

<b>“Dar servicios de asesoría técnica al agricultor como complemento al producto agrícola”</b>						
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ÁREA O UNIDAD</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>FECHA DE INICIO</b>	<b>FECHA DE CIERRE</b>	<b>RESULTADO FINAL</b>
1	Jefe de Desarrollo y Ventas	Desarrollo y Ventas	RRHH y Económico	01/04/2010	05/04/2011	Servicios actuales
2	Jefe de Desarrollo y Ventas	Desarrollo y Ventas	RRHH y Económico	01/04/2011	05/04/2011	Calidad del servicio actual
3	Jefe de Desarrollo y Ventas	Desarrollo y Ventas	RRHH y Económico	01/04/2011	05/04/2011	Necesidades de asesoría técnica
4	Jefe Financiero-Contable	Financiero-Contable	RRHH	01/04/2011	05/04/2011	Presupuesto
5	Coordinador General	Coordinación	RRHH , Material y Económico	06/04/2011	06/05/2011	Nuevo personal
6	Coordinador General	Coordinación	RRHH , Material y Económico	06/04/2011	06/05/2011	Nuevo personal
7	Jefe de Marketing	Marketing	RRHH , Material y Económico	10/05/2011	13/05/2011	Personal preparado
8	Jefe de Marketing	Marketing	RRHH ,	15/04/2011	15/06/2011	Informe de ventas
9	Coordinador General	Coordinación	RRHH ,	16/06/2011	20/06/2011	Resultados positivos del plan.

**Elaborado por:** Flor María Flores G.

**PROYECTO N° 2****“Ser innovadores comercialmente”****OBJETIVOS:**

- Obtener rentabilidad.
- Predisposición de clientes.
- Buscar alianzas estratégicas con entidades de los principales mercados actuales y potenciales.

**SÍNTESIS DE ACTIVIDADES:**

1. Realizar un presupuesto para realizar este tipo de marketing.
2. Analizar las necesidades de clientes actuales y potenciales.
3. Determinar beneficios para clientes internos y externos.
4. Establecer la publicidad, venta personal, envase y empaque, promoción de ventas innovadora con que se va trabajar.
5. Selección de diseñadores y proveedores.

**CRONOGRAMA GENERAL DE ACTIVIDADES:****Tabla 27 - Cronograma general de actividades “Proyecto N° 2”**

<b>“Ser innovadores comercialmente”</b>						
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ÁREA O UNIDAD</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>FECHA DE INICIO</b>	<b>FECHA DE CIERRE</b>	<b>RESULTADO FINAL</b>
1	Jefe Financiero-Contable	Financiero-Contable	RRHH	01/07/2011	05/07/2011	Presupuesto
2	Jefe de Desarrollo y Ventas	Desarrollo y Ventas	RRHH y Económico	01/07/2011	05/07/2011	Necesidades de clientes
3	Jefe de Marketing	Marketing	RRHH y Económico	05/07/2011	08/07/2011	Motivación de clientes
4	Jefe de Marketing	Marketing	RRHH y Económico	11/07/2011	22/07/2011	Marketing innovador
5	Coordinador General	Coordinación	RRHH, Material y Económico	25/07/2011	29/07/2011	Nuevos proveedores

Elaborado por: Flor María Flores G.

**PROYECTO N° 3**

**“Promocionar la empresa y productos a nivel nacional difundiendo en todas las plazas de mercados a través de medios de comunicación principalmente de radios e internet.”**

**OBJETIVOS:**

- Aumentar la cartera de clientes de Agros.
- Cubrir el mercado meta y potencial de Agros.
- Mejorar la imagen de Agros.

**SÍNTESIS DE ACTIVIDADES:**

1. Realizar anuncios para radio.
2. Cotizar en radios y medios publicitarios anuncios.
3. Evaluar la creación de una página web.
4. Diseñar y costear productos publicitarios.
5. Determinar con que proveedores y medios se va a publicitar.

**CRONOGRAMA GENERAL DE ACTIVIDADES:**

**Tabla 28 - Cronograma general de actividades “Proyecto N° 3”**

<b>“Promocionar la empresa y productos a nivel nacional difundiendo en todas las plazas de mercados a través de medios de comunicación principalmente de radios e internet.”</b>						
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ÁREA O UNIDAD</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>FECHA DE INICIO</b>	<b>FECHA DE CIERRE</b>	<b>RESULTADO FINAL</b>
1	Jefe de Marketing	Marketing	RRHH y Económico	01/08/2011	15/08/2011	Anuncio radio
2	Jefe de Marketing	Marketing	RRHH y Económico	01/07/2011	05/07/2011	Selección de medios publicitarios
3	Jefe de Marketing	Marketing	RRHH , Material y Económico	05/07/2011	08/07/2011	Página web
4	Jefe de Marketing	Marketing	RRHH y Económico	11/07/2011	22/07/2011	Productos publicitarios
5	Coordinador General	Coordinación	RRHH , Material y Económico	25/07/2011	29/07/2011	Nuevos proveedores

**Elaborado por:** Flor María Flores G.

Fueron seleccionados estos tres proyectos de acuerdo a las necesidades y capacidad de la empresa, estos proyectos serán puestos en ejecución cuando la coordinación de Agros lo crea conveniente, sin embargo se ha propuesto fechas a través de cronogramas y es así que el primer proyecto se pondría a prueba a partir del mes de abril de 2011.

Con el planteamiento de estos proyectos se busca mejorar la imagen de Agros y ampliar su mercado, además se trata de esta manera convertir estas estrategias en ventajas competitivas para la empresa.

#### **4.2.1.6 Análisis del Marketing Mix de Agros.**

“El conjunto de herramientas tácticas de marketing controlables (producto, precio, plaza y promoción) que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta.” (Philip, y otros, 2001)

Expertos en marketing afirman que para tener éxito, la empresa debe satisfacer mejor que sus competidores a los consumidores meta.

El marketing mix incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto o servicio. Aunque hay muchas posibilidades, éstas pueden reunirse en cuatro grupos de variables que se conocen como las “cuatro “pes””: producto, precio, plaza y promoción.

**Producto:** Cualquier bien, servicio, idea, persona, lugar, organización o institución que se ofrezca en un mercado para su adquisición, uso o consumo y que satisfaga una necesidad.

La política de producto incluye el estudio de 4 elementos fundamentales:

1. La cartera de productos
2. La diferenciación de productos
3. La marca
4. La presentación

**Precio:** Es la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto, determinado por la utilidad o la satisfacción derivada de la compra y el uso o el consumo del producto.

Se distingue del resto de los elementos del marketing mix porque es el único que genera ingresos, mientras que los demás elementos generan costes.

Para determinar el precio, la empresa deberá tener en cuenta lo siguiente:

- Los costes de producción, distribución, comercialización, etc.
- El margen que desea obtener.
- Los elementos del entorno: principalmente la competencia.
- Las estrategias de Marketing adoptadas.
- Los objetivos establecidos.

**Plaza o Distribución:** Elemento del mix que utilizamos para conseguir que un producto llegue satisfactoriamente al cliente. Cuatro elementos configuran la política de distribución:

1. *Canales de distribución.* Los agentes implicados en el proceso de mover los productos desde el proveedor hasta el consumidor.
2. *Planificación de la distribución.* La toma de decisiones para implantar una sistemática de cómo hacer llegar los productos a los consumidores y los agentes que intervienen (mayoristas, minoristas).
3. *Distribución física.* Formas de transporte, niveles de stock, almacenes, localización de plantas y agentes utilizados.
4. *Merchandising.* “Técnicas y acciones que se llevan a cabo en el punto de venta. Consiste en la disposición y la presentación del producto al establecimiento, así como de la publicidad y la promoción en el punto de venta.” (KOTLER, 2003)

**Promoción:** La promoción abarca las actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los consumidores meta de comprarlo.

La comunicación persigue difundir un mensaje y que éste tenga una respuesta del público objetivo al que va destinado. Los objetivos principales de la comunicación son:

- Comunicar las características del producto.
- Comunicar los beneficios del producto.
- Que se recuerde o se compre la marca/producto.

La comunicación no es sólo publicidad. Los diferentes instrumentos que configuran el mix de comunicación son los siguientes:

- La publicidad.
- Las relaciones públicas.
- La venta personal.
- La promoción de ventas.
- El Marketing directo.

#### 4.2.1.6.1 Producto

AGROS ofrece a los agricultores una variedad de insumos agrícolas.

##### *a. La cartera de productos*

AGROS participa en el mercado de productos agrícolas con los siguientes productos:



**ra 9** - Cartón de productos de Agros

**Tabla 29** - División de la cartera de productos Agros

CLASIFICACIÓN	NÚMERO DE PRODUCTOS
ACARICIDAS	4
COADYUVANTES	2
ECOLINE (LÍNEA ORGÁNICA)	3
FERTILIZANTES O ABONOS	7
FUNGICIDAS	12
HERBICIDAS	8
INSECTICIDAS	15
REGULADORES DE CRECIMIENTO	2
<b>TOTAL PRODUCTOS</b>	<b>53</b>

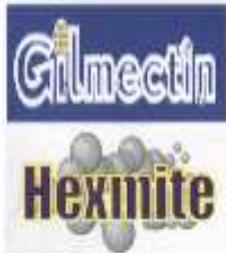
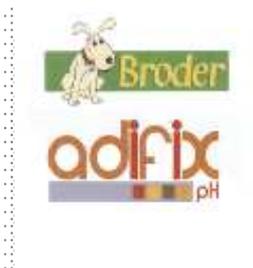
<b>ACARICIDAS</b>	
<p>GILMECTIN          GILMECTIN BLACK          HEXMITE          SHARK</p>	
<b>COADYUVANTES</b>	
<p>ADIFIX          BRODER</p>	
<b>ECOLINE (LINEA ORGÁNICA)</b>	
<p>BIOFERTILIZANTE          ENRAIZADOR          HUMUS</p>	
<b>FERTILIZANTES FOLIARES</b>	
<p>ALGALIK          BIO- INICIO          FORTIZEB SMG          GROZ - K INV          GROZ - K VERANO          NITROFOSKA          POLYFEED</p>	
<b>FUNGICIDAS</b>	
<p>COSAVET          DACAPO          DEFENDER          DIFENSOL          FALCON CE-45          FORAXYL          FOZZY          KRESOL          POLYVAL          PRELUDE          PROTÓN 7.22          SOLVENDAZIM</p>	
<b>HERBICIDAS</b>	
<p>AUSATO          DREXEL AMETRINA 50 SC          BORRATOR          HEXACTO          LINURON 50          METSOL          PAROLI          SOLAMINA</p>	
<b>INSECTICIDAS</b>	
<p>MEFISTO          SHURIGAN          THANAVIN          MOLUX          PUNISHER          SENSEI          TRIUNFO          ALCATRAZ          BÓLIDO          DREXEL CARBARIL 80 WP          CIPERMETRINA          COURAGE          DIABOLO          DREXEL DIAZINON          ENDOR</p>	
<b>REGULADORES</b>	
<p>OPTILUX 48 SL          OPTILUX 10,4 LS</p>	

Figura 10 - Cartón de productos de Agros

## **b. La diferenciación de productos**

Los insumos de Agros se caracterizan por su calidad y precios competitivos, además se caracterizan por su rendimiento técnico, presentación, políticas de créditos y descuentos otorgados a clientes de almacenes.

Los insumos agrícolas que comercializa esta empresa son de marcas conocidas y de calidad garantizada porque Agros trabaja con empresas serias, como lo es SOLAGRO una empresa que importa productos internacionales y de calidad reconocida a nivel mundial.

Lo que diferencia a Agros de la competencia son las promociones de venta innovadoras que realiza constantemente con la finalidad de entregar a sus clientes un producto y servicio extra al agricultor para que le apoyen en el desarrollo de sus labores agrícolas como por ejemplo; botas para labrar el terreno, chompas para el frío, mochilas, gorras, entre otros que han resultado muy efectivas al momento de comercializar sus productos tanto con clientes de las casas comerciales, como con el agricultor.

Agros también realiza visitas de campo pero a muy pocos agricultores, lo que le ha llevado a pensar en contratar gente para que le ayude con este tipo de labores ya que esta requiere de tiempo y recursos; para de esta forma abarcar mas mercado, lo que tiene en mente esta organización es que si se logra obtener los recursos necesarios pondrá en marcha este proyecto para complementar la venta de sus productos. Vender de una manera ética y profesional a los agricultores ya que la investigación de mercados relajada lo sugiere así. El agricultor está cansado de que le vendan productos sin un análisis de efectos a la salud y medio ambiente, al a los vendedores de la competencia lo único que les interesa es vender la mayor cantidad sin pensar en los efectos que estos pueden hacer al agricultor si lo usa de manera indiscriminada e inadecuada. Agros esta consciente de este problema y tratará de cambiarlo para beneficio propio y de los demás involucrados.

### c. La marca

La marca de Agros en el mercado todavía no es tan conocida debido a que es una empresa nueva que actualmente está surgiendo en el mercado agrícola.

Mediante la investigación de mercados realizada se conoció que Agros es poco conocida en el mercado agrícola, la investigación realizada además dio pautas a esta empresa para plantear estrategias de posicionamiento.

### d. La presentación

Desde que Agros inició hasta hoy los productos han tenido varios e importantes cambios que han otorgado más calidad a los mismos, sobre todo en la presentación de estos, gracias a la reinversión de capital y a la inversión en marketing.

#### 4.2.1.6.2 Precio

A continuación se presenta una tabla con los precios de los productos que ofrece AGROS a sus clientes.

**Tabla 30** - Lista de precios Reguladores de Crecimiento

<b>REGULADORES DE CRECIMIENTO</b>				
<b>PRODUCTO</b>	<b>INGREDIENTE ACTIVO</b>	<b>UNIDAD/CAJA</b>	<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>PVP</b>
<b>OPTILUX 48 SL</b>	Etefon 480 g/l (SL)	48	100 cc	2,90
		24	250 cc	6,30
		20	1l	24,50
		2	5 l	117,00
<b>OPTILUX 10,4 LS</b>	Etefon 104 g/l (SL)	48	100 cc	3,80
		24	250 cc	8,20
		20	1l	31,90
		1	10 l	290,00

Fuente: Agros

**Tabla 31** - Lista de precios Acaricidas

<b>ACARICIDAS</b>				
<b>PRODUCTO</b>	<b>INGREDIENTE ACTIVO</b>	<b>UNIDAD/CAJA</b>	<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>PVP</b>
<b>GILMECTIN</b>	Abamectina 18 g/l (CE)	48	100 cc	6,90
		24	250 cc	16,30
		20	1 l	64,60
<b>GILMECTIN BLAC</b>	Abamectina 18 g/l (CE)	48	100 cc	6,90
		24	250 cc	16,30
		20	1 l	64,60
<b>HEXMITE</b>	Hexythiazox 10% (WP)	90	50 g	5,60
		90	100 g	10,80
		25	500 g	52,00
<b>SHARK</b>	Diafentiuiron 250 g/l (SC)	108	100 cc	3,50
		24	250 cc	8,25
		24	500 cc	16,20
		20	1 l	32,00

Fuente: Agros

**Tabla 32** - Lista de precios Coadyuvantes

<b>COADYUVANTES</b>				
<b>PRODUCTO</b>	<b>INGREDIENTE ACTIVO</b>	<b>UNIDAD/CAJA</b>	<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>PVP</b>
<b>ADIFIX</b>	Mezcla de ácidos orgánicos Regulador de PH (LS)	108	100 cc	1,00
		24	250 cc	2,35
		24	500 cc	4,50
		20	1l	8,50
		1	20 l	167,00
<b>BRODER</b>	Ester de Poliglicol 420 g/l Fijador (LS)	108	100 cc	0,80
		24	250 cc	1,60
		20	1l	2,80
		6	1,6	9,40
		1	20 l	48,00

Fuente: Agros

**Tabla 33** - Lista de precios Línea Orgánica

<b>ECOLINE (LINEA ORGÁNICA)</b>				
<b>PRODUCTO</b>	<b>INGREDIENTE ACTIVO</b>	<b>UNIDAD/CAJA</b>	<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>PVP</b>
<b>BIOFERTILIZANTE</b>	Extracto de Humus más elementos mayores y menores y bioestimulantes	20	1 l	8,60
		6	1 gal	32,20
		1	20 l	151,40
<b>ENRAIZADOR</b>	Extracto de Humus más elementos mayores y menores y bioestimulantes; con alta conc. De fósforo	20	1 l	8,60
		6	1 gal	32,20
		1	20 l	151,40
<b>HUMUS</b>	Humus Nacaro	1	35 kg	12,00

Fuente: Agros

Tabla 34 - Lista de precios Fertilizantes Foliare

<b>FERTILIZANTES FOLIARES</b>			
<b>PRODUCTO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>PVP</b>
<b>Algalik</b>			
Extracto de algas: N, P, K, Ca, Mg, S, Fe Aminoácidos esenciales y no esenciales, auxinas citoquininas, vitaminas	Nutriente completo a base de algas marinas que estimula crecimiento foliar , ayuda a mejorar la calidad de de los frutos y a resistir y recuperarse a la planta de condiciones adversas de clima	Algalik x 100 cc	3,00
<b>Bio- inicio</b>			
Aminoácidos 5% Nitrógeno 10% Fósforo 12% Potasio 4% Bioestimulantes radiculares	Bioestimulante radicular con alto conte- nido de fósforo, enriquecido con aminoácidos y estimulantes de creci- miento radicular.	Bio - inicio x 1 litro	8,50
		Bio - inicio x 500 cc	4,85
		Bio - inicio x 100 cc	1,70
<b>Fortizeb SMG</b>			
Fosfito 12% Magnesio 2% Azufre 19%	Preventivo inmunológico contra lancha, tizón y gota en cultivos de la familia de las Solanaceas.	Fortizeb SMG x 1 kg	7,99
<b>Groz - K INV</b>			
Fosfito 10% P2O5 9% K2O 30%, S, Mg y Microelementos	Fertilizante de doble propósito: Promover el desarrollo de defensas en la planta y ayudar al engrose de frutos y tubérculos .	Groz - K INV x 1 kg	7,90
<b>Groz - K Verano</b>			
Nitrógeno 10 % P2O5 9% K2O 30%, S, Mg y Microelementos	Fertilizante de doble propósito: Mantener activa la planta y ayudar al engrose de frutos y tubérculos .	Groz - K Verano x 1 kg	7,90
<b>Nitrofoska</b>			
Nitrofoska special Nitrofoska perfect	Fertilizante granulado de lenta liberación	25 kg	33,75
		25 kg	33,75
<b>Polyfeed</b>			
Polyfeed	Fertilizante hidrosoluble para fertirriego	25kg	70,00

Fuente: Agros

Tabla 35 - Lista de precios Fungicidas

<b>FUNGICIDAS</b>				
<b>PRODUCTO</b>	<b>INGREDIENTE ACTIVO</b>	<b>UNIDAD/CAJA</b>	<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>PVP</b>
<b>COSAVET</b>	Azufre 80% (PM)	20	1 kg	3,80
		1	4 kg	15,20
		1	25 Kg	90,00
<b>DACAPO</b>	Clorotalonil 720 g/l (CS)	108	100 cc	1,60
		24	250 cc	3,60
		24	400 cc	5,60
		24	500 cc	6,80
		20	1 l	12,80
		1	20 l	240,00
<b>DEFENDER</b>	Sulfato de cobre penta hidratado 269 g/l (CS)	108	100 cc	2,70
		24	250 cc	6,30
		24	500 cc	11,90
		20	1 l	22,11
		1	20 l	400,00
<b>DIFENSOL</b>	Difenoconazol 250 g/l (CE)	108	100 cc	4,50
		24	250 cc	10,50
		24	500 cc	20,00
		20	1 l	38,00
<b>FALCON CE-45</b>	Prochloraz 450 g/l (CE)	108	100 cc	4,50
		24	250 cc	11,20
		24	500 cc	21,80
		20	1 l	41,50
<b>FORAXYL</b>	Metalaxyl 240 g/l (CE)	108	100 cc	4,90
		24	200 cc	9,50
		24	250 cc	11,60
		20	1 l	45,00
<b>FOZZY</b>	Fosetil Aluminio 80% (PM)	90	100 g	2,20
		24	500 g	10,50
<b>KRESOL</b>	Metilo de Kresoxim 500 g/l (CS)	108	100 cc	18,50
		24	250 cc	46,50
		24	500 cc	92,00
<b>POLYVAL</b>	Polyoxin 10% (PM)	90	100 g	9,50
		24	500 g	46,00
<b>PRELUDE</b>	Myclobutanil 40% (PM) en bolsas hidrosolubles	50	50 g	5,50
		12	250 g	27,50
		24	500 g	55,00
<b>PROTÓN 7.22</b>	Propamocard 722 g/l (CS)	108	50 cc	1,5
		108	100 cc	2,50
		24	250 cc	5,60
		24	500 cc	10,50
		20	1 l	19,80
<b>SOLVENDAZIM</b>	Carbendazim 500 g/l (CS)	108	100 cc	1,80
		24	250 cc	4,00
		24	500 cc	7,80
		20	1 l	15,10

Fuente: Agros

Tabla 36 - Lista de precios Insecticidas

<b>INSECTICIDAS</b>				
<b>PRODUCTO</b>	<b>INGREDIENTE ACTIVO</b>	<b>UNIDAD/CAJA</b>	<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>PVP</b>
<b>MEFISTO</b>	Metamidofos 600 g/l (CS)	108	50 cc	0,90
		108	100 cc	1,45
		24	250 cc	2,50
		24	500 cc	4,80
		20	1l	9,20
<b>MOLUX</b>	Metaldehido 6% (GB)	50	400 g	3,20
<b>PUNISHER</b>	Lambda Cihalotrina 25 g/l (CE)	108	100 cc	1,52
		24	250 cc	3,35
		24	500 cc	6,50
		20	1l	12,80
<b>SENSEI</b>	Imidacloprid 350 g/l (CS)	48	50 cc	6,80
		48	60 cc	8,10
		48	100 cc	13,45
		24	250 cc	32,20
		12	500 cc	63,00
<b>SHURIGAN</b>	Cipermetrina 200 g/l (CE)	108	50 cc	0,99
		108	100 cc	1,35
		24	250 cc	2,40
		24	500 cc	4,50
		20	1l	8,50
<b>THANAVIN</b>	Motomilo 90% (PS)	100	100 g	4,60
<b>TRIUNFO</b>	Buprofecin 25% (PM)	20	200 g	9,20
		30	250 g	11,00
		15	500 g	20,50
<b>ALCATRAZ</b>	Oleatos vegetales Control biológico de	20	1 l	8,50
		1	20 l	152,00
<b>BÓLIDO</b>	Clorpirifos 480 g/l (CE)	108	50 cc	0,90
		108	100 cc	1,50
		24	250 cc	3,25
		24	500 cc	6,20
		20	1l	11,90
		1	20 l	230,00
<b>DREXEL CARBARIL 80 WP</b>	Carbaril 80% (PM)	1	25 kg	260,00
<b>CIPERMETRINA</b>	Cipermetrina 200 g/l (CE)	108	50 cc	0,90
		108	100 cc	1,25
		24	250 cc	2,20
		24	500 cc	4,10
		20	1l	7,80
<b>COURAGE</b>	Profenofos 500 g/l (CE)	108	50 cc	1,25
		108	100 cc	2,00
		24	250 cc	4,50
		24	500 cc	8,50
		20	1l	15,90
<b>DIABOLO</b>	Dimetoato 400 g/l(CE)	108	50 cc	0,85
		108	100 cc	1,10
		24	250 cc	2,20
		24	500 cc	4,00
		20	1l	7,60
<b>DREXEL DIAZINO</b>	Diazinona 600 g/l (CE)	24	250 cc	3,20
		24	500 cc	6,00
		20	1l	11,60
		1	200 l	2200,00
<b>ENDOR</b>	Endosulfan 350 g/l (CE)	108	100 cc	1,30
		24	250 cc	2,40
		24	500 cc	4,50
		20	1l	8,60
		1	19 l	148,00
		1	20 l	155,80
1	200 l	1350,00		

Fuente: Agros

Los precios son establecidos en base a un margen de ganancia que el proveedor le otorga a Agros y esta empresa a su vez negocia con sus clientes incluyendo costos de comercialización, dando así un porcentaje de ganancia en los productos por proveedor.

<b>PROVEEDOR</b>	<b>% APROX. DE GANANCIA</b>
SOLAGRO S.A	14%
IFG	25%
OTROS	15%

El precio igual o menor al de la competencia ha sido una de las estrategias de Agros para atraer a más clientes, otra de las estrategias de venta de esta micro empresa ha sido la de otorgar descuentos y promociones para el punto de venta (casas agrícolas) y clientes finales (agricultores) por la compra de ciertas cantidades y productos, cabe recalcar que el éxito de estas estrategias dependen de la fuerza de ventas de Agros.

Además cabe mencionar que el valor de los insumos agrícolas no puede variar mucho por disposición del MAGAP. *Actualmente 101 empresas que importan, fabrican, formulan y comercializan fertilizantes y agroquímicos, remiten de forma mensual sus listas de precios a la URPC (Unidad de Regulación de Precios y Comercialización de Fertilizantes, Agroquímicos, Balanceados, Semillas y demás Insumos Agropecuarios)<sup>2</sup>, entre estas Agros*

#### **4.2.1.6.3** Plaza o distribución

Agros es un intermediario o agente, que conoce perfectamente a su mercado, tanto de proveedores como de consumidores.

---

<sup>2</sup> (Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca, 2010)

El canal de distribución que utiliza AGROS está determinado de la siguiente manera:



**Figura 11** - Canales de distribución de Agros

Como se puede apreciar en el gráfico Agros recibe la mercadería de sus proveedores en la bodega de la ciudad de Ibarra y es desde este punto de donde sus productos agrícolas son distribuidos a los mercados de Imbabura y Carchi, con el apoyo logístico de sus desarrollistas y vendedores estos insumos llegan a las casas comerciales y las casas agrícolas son las encargadas de hacer llegar a los agricultores.

Agros trabaja con la técnica del Merchandising, ya que sus productos son publicitados y promocionados en los puntos de venta, como podemos ver en las siguientes imágenes:



Figura 12 - Merchandising de Agros

#### 4.2.1.6.4 Promoción

La forma de captar clientes de Agros ha sido mediante el marketing que ha realizado la empresa desde que empezó a comercializar sus productos en los mercados de Imbabura, Carchi y Pichincha.

Para incrementar la acogida de los productos que ofrece AGROS se han ofrecido algunas promociones, descuentos, exhibidores y material promocional tanto al punto de venta como al cliente final. En la actualidad se trabaja bastante con la publicidad en perchas.

Por el momento no se emplea publicidad en medios de comunicación ya que se estiman costos elevados, los cuales no pueden ser acogidos por el momento. Lo que busca esta investigación es encontrar otro tipo de publicidad más barata, más directa y más efectiva para esta organización. Como podría ser por medio de folletos, revistas e Internet.

Una buena estrategia, la cual ha dado buenos resultados es mediante la participación en eventos, como ferias y capacitaciones a agricultores.



**Figura 13** - (Feria Agrícola Carchi 2010, stand de AGROS)

Agros tiene en mente a futuro no muy lejano abrir una página web, ya que esta empresa está consciente que se trata de un instrumento importante en la actualidad que facilita a las personas el rápido acceso a cantidades infinitas de información a un costo relativamente bajo.

La Coordinación de Agros opina que la tendencia de consumo de este tipo de insumos va en aumento y que lo importante ahora es mantener la demanda de estos mediante el manejo de un marketing apropiado.

A continuación se presenta una de las promociones que realizó Agros para vender sus productos en época de inicio de clases:

Promoción para agricultores:

Vamos a Clases con  **AGROS**  
AGROSERVICIOS DEL ECUADOR

y a cultivar con Bioinicio, Groz-K y Fortizeb SMG.



*Gran promoción por la compra de productos Agros reclama mochilas y chalecos.*



COMPRA	RECLAMA
10 productos Agros	1 Mochila 
20 productos Agros	1 Súper Chaleco 

**Figura 15** - Promoción para agricultores (consumidor final)

Promoción para casas agrícolas:

Vamos a Clases con  **AGROS**  
AGROSERVICIOS DEL ECUADOR

y a cultivar con Bioinicio, Groz-K y Fortizeb SMG.



*Gran promoción por la compra de productos Agros reclama mochilas y chalecos.*




POR LA COMPRA DE:	RECIBE:
1 100 Unidades de Bioinicio, Groz-K y/Fortizeb SMG.	10 Mochilas escolares+ 1 Súper chaleco.
2 100 Unidades de Bioinicio, Groz-K y/Fortizeb SMG.	5 Mochilas escolares+ 2 Súper chalecos.
3 100 Unidades de Bioinicio, Groz-K y/Fortizeb SMG.	5 Súper chalecos.

**Figura 14** - Promoción para distribuidores (casas agrícolas)

Otro tipo de publicidad realizada por Agros:



Figura 16 - Publicidad de Agros

#### 4.2.2 POSICIONAMIENTO PARA OBTENER VENTAJA COMPETITIVA DE FORTIZEB SMG.

Lo que buscamos con el posicionamiento es crear una imagen determinada de FORTIZEB SMG en nuestros clientes actuales y potenciales, esta imagen deberá ajustarse a lo que la empresa quiere transmitir; y conseguir diferenciarlo de la competencia.

En el mercado actual, la imagen que tiene la competencia es tan importante como la nuestra propia. Por esta razón debemos estar siempre al tanto de lo que hace la competencia.

Posicionamiento elegido para FORTIZEB SMG:

1. **Posicionamiento basado en las características del producto**
2. **Posicionamiento con relación a la competencia**

Algunos productos son posicionados en base a sus características o cualidades.

Un producto nuevo puede posicionarse en base a una característica que la competencia haya ignorado.

Fortizeb Smg es un producto que es de producción nacional y que es considerado de calidad por sus usuarios tal como lo afirma la investigación de mercados. A este insumo de Agros se lo considera como un fertilizante con acción fungicida y de baja toxicidad.

La presentación (color, diseño, material, información, etc.) de este producto ha sido trabajada cuidadosamente ya que se pretende mejorar a la de la competencia.

Este producto pertenece a la línea de agroquímicos, que no son peligrosos para la salud y medio ambiente; este es un punto clave para Agros ya que se pretende mejorar la imagen de Fortizeb Smg mediante la incorporación de nuevos valores, demostrar la calidad del mismo y en base a la composición que no es nociva para la agricultura.

Como este producto está entrando en la etapa de crecimiento, se estudia y busca nuevos sectores de mercado, se está tratando de encontrar nuevos canales de distribución como la venta directa para que el producto tenga una mayor exposición al agricultor.

Una de las estrategias de Agros es promocionar a Fortizeb Smg como un producto sustituto al Mancozeb, que es un producto que esta posicionado en la mente del agricultor como el mejor producto para el control de Lancha o Tizón tardío (*Phytophthora infestans*), pero este producto por su uso indiscriminado y no controlado está provocando efectos tóxicos para el hombre y su ambiente.

Esto es en la realidad lo que pasa con nuestros agricultores de la zona afirma el personal de Agros, ya que se ha visto como el agricultor si protección alguna, durante el proceso de mezclado, cargue y descargue; el mismo que debería estar cubierto por delantal y gafas protectoras o por una careta protectora por la peligrosidad del producto.

En el Mercado agrícola ecuatoriano a MANZATE lo encontramos con los siguientes nombres comerciales: Agrozeb, Dithane, Fungizeb 80 PM, Mancotec 75 WP, Mancozate, Mancozeb AGRI, Triziman, Manzate 75 DF, Protector, Sancozeb 80 PM ,entre otros pero que según investigaciones realizadas por la sociedad de protección

ambiental y de los derechos ciudadanos se debería suspender inmediatamente su comercialización por los efectos sobre la salud y medio ambiente. [Favor ver anexo B](#)

Lo que pretende Agros es desposicionar a este tipo de productos, en base a la comunicación de su toxicidad, así como también demostrándole al agricultor que Fortizeb Smg puede ser mejor a este, ya que su calidad y composición son más amigables con el agricultor y con el medio ambiente. Para lo cual Agros deberá hacer una fuerte inversión en demostraciones, promociones, capacitación del correcto uso y manejo de este producto, y de esta manera dar a conocer la calidad y beneficios de su producto Fortizeb Smg. Otro problema a enfrentar a parte del posicionamiento es el precio de la competencia que son relativamente bajos y para lo cual se recomienda realizar un análisis de precio para determinar si se puede reducir el margen de utilidad y/o mantenerlo.

Por esta razón se recomienda a Agros desposicionar a Manzate y lo cual implica desplazar la identidad de los productos de la competencia a favor de la identidad del Fortizeb Smg.

Como se sabe esto implica acciones voluntarias, premeditadas, planificadas desde y por la empresa en función de desarrollar un cambio en la mentalidad colectiva de los consumidores meta. Cuestión que no será muy fácil porque este tipo de productos están bien posicionados en los agricultores por su precio y efectividad.

Para poder efectuar la promoción y desposicionamiento de la competencia se ha determinado las siguientes estrategias y en base al análisis FODA.

#### **4.2.2.1 Estrategias de Mercado para Fortizeb Smg.**

Tras haber evaluado y priorizado las estrategias de Fortizeb SMG, logramos determinar aquellas que tengan mayor importancia, para este caso fueron dos

estrategias seleccionadas de acuerdo a los objetivos de este plan de marketing y de Agros.

*Las estrategias seleccionadas fueron las siguientes:*

1. Posicionar en el mercado como una alternativa al Mancozeb
2. Demostrar en campo resultados de eficacia similares al Mancozeb.

**4.2.2.1.1** Determinación de planes de acción para el posicionamiento de Fortizeb SMG.

#### **PROYECTO N°1 :**

**“Posicionar en el mercado como una alternativa al Mancozeb .”**

#### **OBJETIVOS:**

- Fortalecer la posición actual de Fortizeb SMG en la mente del consumidor
- Desposicionar o reposicionar a la competencia, creando en la mente del agricultor que Fortizeb SMG es igual que Mancozeb.
- Lograr la preferencia de Fortizeb SMG por parte de los agricultores, al momento de comprar productos para la lancha de sus cultivos.
- Incrementar los ingresos de Agros por ventas de Fortizeb SMG.

#### **SÍNTESIS DE ACTIVIDADES:**

1. Analizar las necesidades actuales de los agricultores
2. Identificar las posibles ventajas competitivas de Fortizeb SMG sobre las cuales cimentar una posición.
3. Seleccionar la/las ventajas competitivas correctas
4. Comunicar y entregar eficazmente al mercado la posición escogida.

**CRONOGRAMA GENERAL DE ACTIVIDADES:****Tabla 37 - Cronograma de actividades “Proyecto N° 1 para Fortizeb Smg”**

MACRO ACTIVIDAD	N°	ACTIVIDAD SECUENCIAL	RESPONSABLE	ÁREA O UNIDAD	RECURSOS	FECHA DE INICIO	FECHA DE CIERRE	RESULTADO FINAL/PRODUCTO A ENTREGAR
"Determinación de planes de acción para el posicionamiento de Fortizeb SMG".	1	Analizar las necesidades actuales de los agricultores	Jefe de Marketing	Departamento de Marketing	RRHH, Económico y Material	05/09/2011	10/09/2011	Lluvia de ideas
	2	Identificar las posibles ventajas competitivas de Fortizeb SMG sobre las cuales cimentar una posición.	Jefe de Desarrollo y Ventas	Departamento de Desarrollo y Ventas	RRHH	12/09/2011	31/09/2010	Lista de ventajas competitivas de Fortizeb SMG
	3	Seleccionar la/las ventajas competitivas correctas	Jefe de Desarrollo y Ventas	Departamento de Desarrollo y Ventas	RRHH y Material	01/10/2011	24/06/2011	Ventaja Competitiva de Fortizeb Smg
	4	Comunicar y entregar eficazmente al mercado la posición escogida.	Jefe de Financiero Contable	Departamento Financiero-Contable	RRHH, Económico y Material	27/06/2011	05/07/2011	Estrategias de comunicación.

**Elaborado por:** Flor María Flores G.

**PROYECTO N° 2:**

**“Demostrar en campo resultados de eficacia similares al Mancozeb.”**

**OBJETIVOS:**

- Realizar visitas de campo a agricultores y hacer pruebas de efectividad en el campo.
- Dar a conocer las características de Fortizeb SMG y beneficios en cultivos.
- Incrementar cartera de clientes de Fortizeb SMG.
- Estimular las ventas de Fortizeb SMG
- Atraer nuevos mercados

**SÍNTESIS DE ACTIVIDADES:**

- 1.- Realizar un presupuesto para realizar pruebas de campo.
- 2.- Realizar una lista de clientes con los que se puede trabajar en las pruebas campo.

- 3.- Seleccionar agricultores en donde se realizará las pruebas y asesoramiento técnico del personal de Agros.
- 4.- Establecer cronogramas de aplicaciones y visitas a agricultores seleccionados, con el personal responsable de estas actividades.
- 5.- Realizar análisis constantemente y reportar al Coordinador del Proyecto.
- 6.- Hacer reuniones en fechas determinadas en el cronograma para intercambiar experiencias y conocimiento con el personal de Agros.

### CRONOGRAMA GENERAL DE ACTIVIDADES:

**Tabla 38** - Cronograma de actividades “Proyecto N° 2 para Fortizeb Smg”

MACRO ACTIVIDAD	N°	ACTIVIDAD SECUENCIAL	RESPONSABLE	ÁREA O UNIDAD	RECUR SOS	FECHA DE INICIO	FECHA DE CIERRE	RESULTADO FINAL/PRODUCTO A ENTREGAR
"Demostrar en campo resultados de eficacia similares al Mancozeb."	1	Realizar un presupuesto para realizar pruebas de campo.	Coordinador General	Coordinación General.	RRHH	01/08/2011	05/08/2011	Presupuesto para realizar visitas de campo
	2	Realizar una lista de clientes con los que se puede trabajar en las pruebas campo.	Jefe de Desarrollo y Ventas	Departamento de Desarrollo y Ventas	RRHH	01/08/1900	05/08/2011	Lista de clientes potenciales para realizar pruebas
	3	Seleccionar agricultores en donde se realizará las pruebas y asesoramiento técnico del personal de Agros.	Coordinador General	Coordinación General.	RRHH	08/08/2011	08/08/2011	Lista final de clientes de alto potencial
	4	Establecer cronogramas de aplicaciones y visitas a agricultores seleccionados, con el personal responsable de estas actividades.	Coordinador General	Coordinación General.	RRHH	09/08/2011	12/08/2011	Establecer cargas y responsables del cronograma
	5	Realizar análisis constantemente y reportar al Coordinador del Proyecto.	Personal de ventas y desarrollistas	Departamento de Desarrollo y Ventas	RRHH	15/08/2011	31/08/2011	Informe de actividades
	6	Hacer reuniones en fechas determinadas en el cronograma para intercambiar experiencias y conocimiento con el personal de Agros.	Jefe de Marketing	Departamento de Marketing	RRHH	01/09/2011	03/09/2011	Reunión mensual y acciones a seguir en el siguiente mes.

**Elaborado por:** Flor María Flores G.

Estas dos estrategias fueron seleccionadas por la coordinación y mediante el estudio de marketing realizado. Con la finalidad de impulsar la posición de Fortizeb SMG en el mercado de las provincias de Imbabura y Carchi y desposicionando a la competencia.

#### 4.2.2.2 Análisis del Marketing Mix de Fortizeb SMG.



Fortizeb Smg



Fortizeb Smg

##### 4.2.2.2.1 Producto

Fortizeb SGM es un poderoso activador del sistema inmunológico de la planta, cuya acción se manifiesta en plantas con tejidos más fuertes y resistentes contra lanchas, tizones, mildius y gota causados por Oomicetes.

Este producto está formulado especialmente para cultivos de la familia Solanáceas y pudiendo ser utilizado tanto en época lluviosa como en temporada de baja precipitación, dependiendo de la presencia de enfermedades.

#### COMPOSICIÓN:

Tabla 39 - Composición de Fortizeb Smg

INGREDIENTES ACTIVOS		
Fosfito	HPO <sub>3</sub> .....	120 g/kg
Fosfato	P <sub>2</sub> O <sub>5</sub> .....	100 g/kg
Azufre	S .....	190 g/kg
Magnesio	Mg .....	20 g/kg

Fuente: Agros

## RECOMENDACIONES DE APLICACIÓN:

**Tabla 40** - Recomendaciones para aplicación de Fortizeb Smg

Cultivo	Dosis	Estimula sistema inmunológico y protege contra
Papa Tomate de árbol Tomate riñón Naranjilla Pimiento	1 kg/200 litros	Lancha, gota o tizón <i>Phytophthora infestans</i>  <i>Phytophthora palmivora</i>
Cebolla	1 kg/200 litros	Mildiu ( <i>Peronospora destructor</i> )

Fuente: Agros

Agros busca mediante la estrategia de diferenciación de productos diferenciarse de los demás por su calidad y servicios de apoyo al producto que se entregará como diferenciador de los demás insumos. Porque Agros está consciente que en el siglo actual, sólo prosperan las compañías con las mejor calidad.

La calidad de producto se podrá demostrar con mas efectividad ya que mediante la investigación de mercados se pudo apreciar que los agricultores que han utilizado este producto valoran esta característica.

### 4.2.2.2.2 Precio

En la siguiente tabla se muestra los precios de productos similares de la competencia:

**Tabla 41** - Precios de productos similares a Fortizeb Smg de la competencia

DISTRIBUIDOR	PRECIO	PVP
AGROS	<b>FORTIZEB SMG</b>	<b>6,5</b>
AGRIPAC (Générico)	Mancozeb	4,5
INCOAGRO	Manzate	6
DEL MONTE	Metadel	4,5
FARMAGRO	Dithane	6
FARMAGRO	Curatane	6
INTEROC	Curalancho	4,5
BAYER	Fitoraz	8

El costo de Fortizeb Smg y de todos los insumos para las casas agrícolas varía del 10% - 15 % de utilidad. El precio indicado en el cuadro anterior es el precio para el consumidor final, es decir para los agricultores.

La estrategia actual de precios con que se trabaja para Fortizeb Smg es con un precio similar a los precios de la competencia y que mediante las estrategia de diferenciación de producto, plaza, promoción planteadas se sugiere mantener el precio ya que se pudo verificar con la investigación de mercado que al agricultor si le gusta el precio, luego de su calidad.

#### 4.2.2.2.3 Plaza o distribución



**Figura 19** - Merchandising de Fortizeb SMG en casas agrícolas(AGROMUNDO)

La distribución de Fortizeb SMG, se la hace de la misma forma que los demás productos de Agros.

*El canal de distribución de Fortizeb Smg, está determinado de la siguiente manera:*

La Productora IFG, entrega a Agros la mercadería (Fortizeb Smg) y luego esta almacena en su bodega para luego distribuirla a las casas agrícolas de Carchi e Imbabura; y estas a su vez venderán a los agricultores nuestro consumidor final.

Una de las estrategias a implementar una vez analizada la investigación de mercados es contratar personal especializado que realicen visitas de campo al agricultor (asesoría técnica) para de esta manera construir otro canal de distribución; y mediante la asignación de desarrollistas a territorios se ponga en contacto con todos los prospectos del área y vendan directamente sin necesidad de entregar a las casas agrícolas de la zona. Esta estrategia es costosa por el hecho mismo de contratar personal y utilización de recursos que implican gastos y una fuerte inversión para que realicen este tipo de actividades; lo que se aconseja es empezar con unas dos personas que se dediquen a estos proyectos y poco a poco ir implementando personal y recursos de acuerdo a como se vayan obteniendo los resultados esperados.

#### 4.2.2.2.4 Promoción

Los elementos más importantes que se incluyen en la estrategia de mercadotecnia dentro de una organización comercial, industrial o de servicios son la publicidad, el envase o empaque (para productos) y la promoción de ventas (Kotler, 1985)

La promoción actual con la que trabaja Agros es mediante enganche con premios a la compra en cantidad ya sea con insumos o productos promocionales como: gorras, chompas, botas, mochilas, caramelos, entre otros, entregados ya sea al punto de venta como al consumidor final.

Además de impulsar las promociones que se hacen actualmente con ideas y proyectos de marketing innovadores, que llamen la atención de nuestros clientes.

*Los elementos más importantes que se incluyen en la estrategia promocional dentro de toda organización y de Agros son:*

Uno de los principales recursos de una organización es el personal y para poner en marcha las estrategias de posicionamiento Agros cuenta actualmente con personal muy profesional y con mucha experiencia.

Lo que se recomienda es tener mucho cuidado al momento de seleccionar y capacitar al personal, ya que de esto dependerá el éxito o fracaso de los proyectos y de la misma empresa.

**PUBLICIDAD.** Es una forma pagada de comunicación impersonal de los productos de una organización por medios masivos como: radio, televisión, revistas, folletos, etc.

Agros no realiza publicidad actualmente por la falta de recursos económicos, pero a futuro está analizando la posibilidad de utilizar este tipo de promoción.

**VENTA PERSONAL.** Es un proceso que tiene como finalidad informar y persuadir a los consumidores para que compren determinados productos, en una relación directa de intercambio de entre el vendedor y el consumidor.

Agros es una empresa que ha crecido en parte a las alianzas estratégicas con locales comerciales agrícolas de la zona, ya que estos han permitido el ingreso de vendedores de mostrador de Agros.

**ENVASE Y EMPAQUE.** Aun cuando el embase o empaque es parte del producto, también es elemento de promoción ya que la imagen es favorable al momento de ofrecer algo a un comprador, además el envase o empaque puede servir para atraer la atención y estimular al cliente.

La presentación de FORTIZEB SMG, es adecuado y buena, si llama la atención del cliente.

**PROMOCIÓN DE VENTAS.** Es dar a conocer los productos en forma directa y personal, además de ofrecer valores o incentivos adicionales del producto a vendedores o consumidores.

Agros es una microempresa que ha logrado ampliar su cartera de clientes en base principalmente a las estrategias de promoción de ventas realizadas desde que empezó.

Estrategias para consumidores. “Se trata de motivar el deseo de compra de los clientes para que adquieran un producto o servicio” (FISHER, 1999)

***Estrategias para vendedores y desarrollistas de Agros. De esta forma se motiva a los vendedores de mostrador y desarrollistas.***

Esta es una de las estrategias que le ha otorgado más réditos y reconocimiento a Agros ya que se ha entregado una variedad de productos y premios a clientes internos y externos de la organización.

Para Fortizeb Smg, de igual manera siempre se está en busca de productos para entregar a clientes de acuerdo a la época o necesidades.



**RELACIONES PÚBLICAS.** Son una forma directa de comunicación para crear una imagen favorable de la empresa; no vende productos, vende imagen de la empresa, su objetivo fundamental es la creación y mantenimiento de un clima de confianza entre la organización y su público.

Esta microempresa mantiene buenas relaciones con sus cliente internos y externos, el medio por el cual logra mantener un ambiente positivo con sus clientes es con reuniones continuas, visitas, invitaciones sociales, capacitaciones, cursos , entrega de premios y bonificaciones económicas como una manera de motivar y reconocer el trabajo de sus clientes.

## **5 ESTUDIO FINANCIERO**

El estudio financiero se integra generalmente con la formulación de los presupuestos de ingresos y gastos; con referencia a un análisis previo de costos, gastos administrativos y operativos. De esta forma se asegura que los recursos que dispone la empresa sean asignados de la mejor manera posible y así la administración tendrá la información adecuada que les permitirá tomar una decisión.

El presente estudio financiero que se efectuará a Agros, busca evaluar económicamente la aplicación del Plan de Marketing propuesto y obtener la siguiente información.

- Definición de la situación económica de Agros en el futuro.
- El comportamiento de las ventas para que aseguren el ingreso necesario para el buen funcionamiento de la empresa.

### **5.1 ANÁLISIS COSTOS Y GASTOS DE OPERACIÓN DEL SERVICIO.**

Son los costos estrictamente necesarios para la prestación eficiente del servicio de acuerdo a las condiciones técnicas y de gestión.

#### **5.1.1 SERVICIOS.**

Según información de la administración de Agroservicios del Ecuador, los niveles de consumo previstos para el funcionamiento del servicio se han considerado en montos promedios, a continuación el detalle:

**Tabla 42 - Detalle de Servicios Básicos**

<b>Servicios Básicos</b>		
<b>Insumo</b>	<b>Costo Mensual</b>	<b>Costo Anual</b>
Luz	10	120
Agua	7	84
Internet	15	180
Telefonía fija	20	240
Telefonía móvil	35	420
<b>TOTAL</b>	<b>87</b>	<b>1.044,00</b>

**Fuente:** Administración de Agros

**Elaborado por:** Flor María Flores G.

### 5.1.2 MANTENIMIENTO.

Los costos de mantenimiento son bajos por el hecho de ser una comercializadora, en el siguiente cuadro podemos ver con detalle los costos involucrados en este rubro:

**Tabla 43 - Costos de mantenimiento Agros**

<b>COSTOS MANTENIMIENTO</b>				
<b>Activos</b>	<b>Frecuencia Anual</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Mensual</b>	<b>Costo Anual</b>
Computadoras	1	50	4,17	<b>50,00</b>
Camioneta	1	150	12,50	<b>150,00</b>
Equipos de bodega	1	10	0,83	<b>10,00</b>
<b>Subtotal</b>			<b>17,50</b>	<b>210,00</b>
<b>Imprevistos (10%)</b>			1,75	21,00
<b>TOTAL</b>			<b>19,25</b>	<b>231,00</b>

**Fuente:** Administración de Agros

**Elaborado por:** Flor María Flores G.

### 5.1.3 SUELDO Y SALARIOS DEL PERSONAL AGROS.

A continuación se detalla los sueldos para cada empleado, considerando los beneficios de ley del Código de Trabajo vigente en el Ecuador.

**Tabla 44 - Nómina Agros**

No.	Cargo	Valor Unitario	COMISIONES	Valor Total Mensual	Aporte Patronal	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Fondos de Reserva	Vacac.	TOTAL SUELDO MENSUAL	TOTAL ANUAL
1	Gerente- Coordinador	350		350	42,53	350,00	264,00	350,00	175,00	487,44	5.849,30
1	Administrador - Contador	300		300	36,45	300,00	264,00	300,00	150,00	420,95	5.051,40
1	Bodeguero/Limpieza/Mens	264		264	32,08	264,00	264,00	264,00	132,00	373,08	4.476,91
1	Desarrollistas-Técnicos	264	300	564	68,53	564,00	264,00	564,00	282,00	772,03	9.264,31
4	Vendedor de mostrador	264		1056	128,30	1056,00	1056,00	1056,00	528,00	1.492,30	17.907,65
1	Mercadólogo	264		264	32,08	264,00	264,00	264,00	132,00	373,08	4.476,91
9	<b>TOTAL NOMINA</b>	<b>1.706,00</b>	<b>300,00</b>	<b>2.798,00</b>	<b>339,96</b>	<b>2.798,00</b>	<b>2.376,00</b>	<b>2.798,00</b>	<b>1.399,00</b>	<b>3.918,87</b>	<b>47.026,48</b>

**Fuente:** Administración de Agros

**Elaborado por:** Flor María Flores G.

A continuación se resume la información detallada en los cuadros anteriores en un cuadro referente a gastos operativos y gastos administrativos.

**Tabla 45 - Gastos Operativos Agros**

Gastos Operativos	Mensual	Anual
Trabajadores (Nomina)	3.010,48	36.125,78
Trasporte de mercadería	80	960,00
Telefonía móvil	35	420,00
Combustibles	150	1.800,00
Gastos de Marketing	550	6.600,00
Alquiler de locales	120	1.440,00
Gastos varios	50	600,00
Viáticos	380	4.560,00
Mantenimiento	15,08	181,00
<b>Subtotal</b>	<b>4.390,57</b>	<b>52.686,78</b>
<b>Imprevistos 5%</b>	<b>219,53</b>	<b>2.634,34</b>
<b>Total</b>	<b>4.610,09</b>	<b>55.321,12</b>

**Fuente:** Administración de Agros

Elaborado por: Flor María Flores G.

**Tabla 46 - Gastos Administrativos Agros**

<b>Gastos Generales de Administración</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
Sueldos Administración	908,39	10.900,70
Gasto de Luz	10,00	120,00
Gastos de Agua	7,00	84,00
Gastos de Internet	15,00	180,00
Gasto de Teléfono	20,00	240,00
Insumos y suministros	15,00	180,00
Mantenimiento	4,17	50,00
Gastos varios	10,00	120,00
<b>Subtotal</b>	<b>989,56</b>	<b>11.874,70</b>
<b>Imprevistos 5%</b>	<b>49,48</b>	<b>593,74</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1.039,04</b>	<b>12.468,44</b>

Fuente: Administración de Agros

Elaborado por: Flor María Flores G.

El siguiente cuadro muestra la inversión que hace Agros en insumos agrícolas de importadoras y productoras, los mismos que son negociados a crédito y cancelados una vez realizada la venta.

Como podemos observar en la tabla 46, Agros negocia con sus proveedores de 14% - 25 % de descuento en precios.

**Tabla 47 - Costos de productos vendidos**

<b>Costos productos vendidos</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
SOLAGRO(14% de ganancia)	11.946,75	143.360,95
IFG (25% de ganancia)	1.736,45	20.837,35
OTROS (15% de ganancia)	1.041,87	12.502,41
<b>Subtotal</b>	<b>14.725,06</b>	<b>176.700,70</b>
<b>Imprevistos (7%)</b>	<b>1.030,75</b>	<b>12.369,05</b>
<b>Total</b>	<b>15.755,81</b>	<b>189.069,75</b>

Fuente: Administración de Agros

Elaborado por: Flor María Flores G.

## 5.2 PRESUPUESTO DE EGRESOS E INGRESOS DE AGROS

Es calcular en forma anticipada a cuánto ascenderán los ingresos y los *gastos* de una empresa durante un período.

Para complementar este estudio, vamos a realizar el presupuesto de Ingresos y Egresos de Agros.

### 5.2.1 EGRESOS

**Tabla 48** - Presupuesto de Egresos Agros

Presupuesto de Egresos							
Año							
Concepto	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Costos de productos</b>	189.069,75	195.365,77	201.871,45	208.593,77	215.539,94	222.717,42	230.133,91
<b>Gastos Operativos</b>	55.321,12	57.163,32	59.066,86	61.033,78	63.066,21	65.166,31	67.336,35
Trabajadores (Nomina)	36.125,78	37.328,77	38.571,82	39.856,26	41.183,48	42.554,89	43.971,96
Trasporte de mercadería	960,00	991,97	1.025,00	1.059,13	1.094,40	1.130,85	1.168,50
Telefonía móvil	420,00	433,99	448,44	463,37	478,80	494,75	511,22
Combustibles	1.800,00	1.859,94	1.921,88	1.985,87	2.052,00	2.120,34	2.190,94
Gastos de Marketing	6.600,00	6.819,78	7.046,88	7.281,54	7.524,02	7.774,56	8.033,46
Alquiler de locales	1.440,00	1.487,95	1.537,50	1.588,70	1.641,60	1.696,27	1.752,75
Gastos varios	600,00	619,98	640,63	661,96	684,00	706,78	730,31
Viáticos	4.560,00	4.711,85	4.868,75	5.030,88	5.198,41	5.371,52	5.550,39
Mantenimiento	181,00	187,03	193,26	199,69	206,34	213,21	220,31
Imprevistos 5%	2.634,34	2.722,06	2.812,71	2.906,37	3.003,15	3.103,16	3.206,49
<b>Gastos de Administración</b>	12.468,44	12.883,63	13.312,66	13.755,97	14.214,04	14.687,37	15.176,46
Sueldos Administración	10.900,70	11.263,69	11.638,77	12.026,35	12.426,82	12.840,64	13.268,23
Gasto de Luz	120,00	124,00	128,13	132,39	136,80	141,36	146,06
Gastos de Agua	84,00	86,80	89,69	92,67	95,76	98,95	102,24
Gastos de Internet	180,00	185,99	192,19	198,59	205,20	212,03	219,09
Gasto de Teléfono	240,00	247,99	256,25	264,78	273,60	282,71	292,13
Insumos y suministros	180,00	185,99	192,19	198,59	205,20	212,03	219,09
Mantenimiento	50,00	51,67	53,39	55,16	57,00	58,90	60,86
Gastos varios	120,00	124,00	128,13	132,39	136,80	141,36	146,06
<b>Imprevistos 5%</b>	593,74	613,51	633,94	655,05	676,86	699,40	722,69
<b>Total Egresos</b>	256.859,31	265.412,72	274.250,97	283.383,52	292.820,19	302.571,11	312.646,73

**Fuente:** Tabla 45, 46 y 47.

**Elaborado por:** Flor María Flores G.

Para el presupuesto del año 2010, se consideran los valores reales, mientras que para el año 2011, 2012, 2013, 2014, 2015 y 2016 se procede a multiplicar los valores

del 2010 en adelante respectivamente por la tasa de inflación del 3,33% teniendo como resultado los datos de la tabla 47.

### 5.2.2 INGRESOS.

Para Agros los ingresos están representados por el dinero recibido por concepto de la venta de productos agrícolas. A fin de elaborar un presupuesto se ha recurrido a información de la misma empresa del año 2009 y 2010.

La siguiente gráfica muestra el desarrollo de las ventas de los dos últimos años.



**Figura 21** - Ingresos por ventas Agros años 2009 y 2010

**Fuente:** Administración de Agros

**Elaborado por:** Flor María Flores G.

Los ingresos obtenidos por venta de los dos últimos años se puede observar con más detalle en la tabla 48, tabla 49 y tabla 50.

Tabla 49 - Ventas Agros 2009

VENTAS AGROS / MES (USD)													
DESCRIPCION	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTI	OCTUBR	NOVIEM	DICIEM	TOTAL
BIO INICIO	0,00	938,40	516,80	272,00	2.237,20	1.067,60	4.338,40	748,00	285,60	578,00	1.904,00	1.530,00	14.416,00
FORZA AVC	625,68	126,40	328,64	1.516,80	5.953,44	1.346,16	3.545,52	1.542,08	284,40	492,96	663,60	1.264,00	17.689,68
FORTIZEB SMG	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3.158,40	3.158,40
IFG	625,68	1.064,80	845,44	1.788,80	8.190,64	2.413,76	7.883,92	2.290,08	570,00	1.070,96	2.567,60	5.952,40	35.264,08
SOLAGRO APROX.	4.805,17	4.714,17	6.198,14	13.807,21	6.989,69	9.828,81	5.732,56	2.871,25	8.566,65	6.900,23	15.865,79	9.763,80	96.043,47
AGROS	5.430,85	5.778,97	7.043,58	15.596,01	15.180,33	12.242,57	13.616,48	5.161,33	9.136,65	7.971,19	18.433,39	15.716,20	131.307,55

Fuente: Administración de Agros

Elaborado por: Flor María Flores G.

Tabla 50 - Ventas Agros 2010

VENTAS AGROS / MES (USD)													
DESCRIPCION	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTI	OCTUBR	NOVIEM	DICIEM	TOTALES
BIO INICIO	2.767,60	2.386,80	2.842,40	2.590,80	4.114,00	1.904,00	1.768,00	2.128,40	3.427,20	1.829,20	5.304,00	1.808,80	32.871,20
FORZA AVC	764,72	1.314,56	2.313,12	998,56	1.004,88	1.643,20	379,20	0,00	303,36				8.721,60
FORTIZEB SMG	3.642,24	2.620,80	1.821,12	2.740,96	2.622,56	2.202,24	2.338,40	1.462,24	793,28	3.463,20	4.072,96	2.498,24	30.278,24
GROZ-K VERANO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	941,68	4.329,20	1.662,16	0,00	0,00	6.933,04
GROZ-K INV	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.030,16	2.622,80	1.529,44	2.003,44	4.714,72	3.766,72	15.667,28
IFG	7.174,56	6.322,16	6.976,64	6.330,32	7.741,44	5.749,44	5.515,76	7.155,12	10.382,48	8.958,00	14.091,68	8.073,76	94.471,36
SOLAGRO APROX.	22.478,42	7.324,36	20.348,22	5.811,14	14.884,85	24.015,32	18.019,88	10.882,96	17.630,28	22.734,14	8.675,16	10.555,20	183.359,93
AGROS	29.652,98	13.646,52	27.324,86	12.141,46	22.626,29	29.764,76	23.535,64	18.038,08	28.012,76	31.692,14	22.766,84	18628,96	277.831,29

Fuente: Administración de Agros

Elaborado por: Flor María Flores G.

Tabla 51 - Ingresos Año 2009 -2010

INGRESOS POR VENTAS AGROS (DÓLARES)													
AÑO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTI	OCTUBR	NOVIEM	DICIEM	TOTAL
2009	5.430,85	5.778,97	7.043,58	15.596,01	15.180,33	12.242,57	13.616,48	5.161,33	9.136,65	7.971,19	18.433,39	15.716,20	131.307,55
2010	29.652,98	13.646,52	27.324,86	12.141,46	22.626,29	29.764,76	23.535,64	18.038,08	28.012,76	31.692,14	22.766,84	18628,96	277.831,29

Fuente: Administración de Agros

Elaborado por: Flor María Flores G.

Una vez obtenidos los datos referentes a ingresos y egresos obtenidos por la comercialización, se realiza el flujo de caja cuya información es la siguiente:

### **5.3 FLUJO DE FONDOS PROYECTADO.**

El flujo de fondos tiene relación con las entradas y salidas de dinero durante los períodos de vida útil del proyecto, con el objetivo de medir la capacidad de generar dinero en la normal actividad de la empresa y la manera como se emplearán dichos recursos económicos.

Su estructura y aplicación es de vital importancia, por lo tanto, la información será proyectada a 5 años, demostrando el movimiento de ingresos y egresos para el período en mención.

Agros busca que el crecimiento logrado durante el 2010 y 2011 que fue del 100% , mantener esta tendencia creciente de las ventas en los siguientes años, así como también mantenerse en el mercado, debido a que la competencia en esta industria es muy agresiva y por condiciones del mercado (la baja en el precio de la papa y cambios climáticos) y de la misma empresa, en los dos últimos meses se ha notado una significativa reducción de ingresos por ventas por parte de Agros.

Por esta razón se calcula con el 10% de crecimiento en las ventas de insumos y el costo se proyecta con un 13% más de variación para la empresa en el 2010 hasta el 2015.

En la siguiente tabla podemos observar el flujo de fondos actual de Agroservicios del Ecuador y los flujos de fondos con proyección a cinco años.

**Tabla 52** - Flujo de Fondos Proyectado sin Estrategias

<i>Cuenta</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>
<b>Ingreso por Ventas</b>	<b>277.831,29</b>	<b>305.614,42</b>	<b>336.175,86</b>	<b>369.793,45</b>	<b>406.772,79</b>	<b>447.450,07</b>
Costos de productos vendidos	189.069,75	213.648,82	241.423,16	272.808,17	308.273,24	348.348,76
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>88.761,54</b>	<b>91.965,60</b>	<b>94.752,70</b>	<b>96.985,27</b>	<b>98.499,55</b>	<b>99.101,31</b>
Gastos Operativos	55.321,12	57.163,32	59.066,86	61.033,78	63.066,21	65.166,31
Gastos de Administración	12.468,44	12.883,63	13.312,66	13.755,97	14.214,04	14.687,37
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>20.971,98</b>	<b>21.918,65</b>	<b>22.373,18</b>	<b>22.195,52</b>	<b>21.219,30</b>	<b>19.247,63</b>
15% reparto utilidad trab.	3.145,80	3.287,80	3.355,98	3.329,33	3.182,90	2.887,14
<b>Utilidad después 15% PT</b>	<b>17.826,18</b>	<b>18.630,85</b>	<b>19.017,21</b>	<b>18.866,19</b>	<b>18.036,41</b>	<b>16.360,49</b>
25% Impuesto a la Renta	4.456,55	4.657,71	4.754,30	4.716,55	4.509,10	4.090,12
<b>Utilidad Neta</b>	<b>13.369,64</b>	<b>13.973,14</b>	<b>14.262,90</b>	<b>14.149,64</b>	<b>13.527,31</b>	<b>12.270,36</b>

Fuente: Tabla 47 y 51.

Elaborado por: Flor María Flores G.

La siguiente tabla muestra los ingresos por ventas de Agros proyectados al 2015:

**Tabla 53** - Estimación de Ingresos por venta de insumos Agros

<b>Ingresos Anuales (USD)</b>	
<b>2011</b>	305.614,42
<b>2012</b>	336.175,86
<b>2013</b>	369.793,45
<b>2014</b>	406.772,79
<b>2015</b>	447.450,07

Fuente: Tabla 52

Elaborado por: Flor María Flores G.

## 5.4 IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DEL PLAN DE MARKETING A LA GESTIÓN DE AGROS

Para realizar un análisis financiero de las estrategias a implantar, se necesita comparar el antes y el después de la empresa.

Para establecer el costo de cada estrategia propuesta se realiza en primera instancia presupuestos para cada estrategia, para luego determinar su influencia en la parte económica de la empresa.

En los presupuestos realizados se toma en cuenta que Agros es una microempresa y que tiene todavía un bajo presupuesto y que trabaja con personal muy profesional, capacitado y dispuesto a realizar cada una de las actividades encomendadas de la mejor manera, por esta razón se establece costos de cero en algunas actividades ya que el mismo personal de la empresa será el encargado de realizarlas como parte de su carga laboral.

#### 5.4.1 PRESUPUESTOS DE PROYECTOS PARA AGROS:

#### PRESUPUESTO PROYECTO N° 1

**Tabla 54 - Presupuesto Proyecto N° 1**

<b>“Dar servicios de asesoría técnica al agricultor como complemento al producto agrícola”</b>					
<b>N°</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RRHH</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO (usd)</b>	<b>COSTO TOTAL (usd)</b>
1	Analizar el servicio de asesoría técnica actual.	Personal Agros	2	30,00	60,00
2	Determinar la calidad de la asesoría actual.	Personal Agros	6	0,00	0,00
3	Analizar las necesidades de asesoría del agricultor	Personal Agros	2	0,00	0,00
4	Realización de un presupuesto y determinación de salarios, beneficios para técnicos-vendedores.	Personal Agros	3	0,00	0,00
5	Integración de vendedores(Reclutamiento, selección, contratación e inducción de vendedores)	Personal Agros	2	50,00	100,00
6	Determinación de instrumentos para la venta.	Personal Agros	1	0,00	0,00
7	Entrenamiento, motivación y capacitación de vendedores.	Personal Agros	5	50,00	250,00
8	Evaluación de vendedores	Personal Agros	1	0,00	0,00
9	Análisis de plan, ventajas y desventajas de la ejecución en el mes.	Personal Agros	2	0,00	0,00
				<b>COSTO TOTAL P1 \$</b>	<b>410,00</b>

*El costo estimado para la consecución de este proyecto es de 410,00 dólares, costo accesible para Agros y beneficioso para su imagen corporativa.*

*En este costo no está incluido el sueldo de los empleados ya que solo se toma en cuenta el valor de los gastos que implica ejecutar las diferentes actividades, el valor de sueldos a pagar a los vendedores por contratar, es establecido por la coordinación general y con el apoyo del departamento financiero-contable, una vez realizado un balance general de la empresa y una vez aprobado este proyecto.*

*Asumiendo que se decide contratar un desarrollista y 1 vendedores (perchistas), se asumirá al costo total de este proyecto; un valor de 350,00 sueldo fijo + comisiones por ventas que nos da un total de 600,00 dólares aproximadamente para el técnico desarrollista y el pago del sueldo básico (USD \$ 264) para el vendedor de mostrador). En total a Agros le tocaría asumir a mas de los USD \$ 410 un costo adicional de USD \$ 864, para pago de sueldos a sus nuevos empleados, un costo que tendría que ser asumido mensualmente. Por ejemplo para el primer mes con un desarrollista y un vendedor más en su equipo de trabajo, su inversión en este proyecto sería de (USD \$ 410 + USD \$ 864) USD \$ 1.274 aproximadamente.*

## **PRESUPUESTO PROYECTO N° 2**

*El costo estimado para la consecución de este proyecto es de USD \$ 210 dólares, el costo total indicado abarca solo el valor del plan para establecer parámetros del mismo, más no incluye el costo de elegir un medio publicitario; para lo cual Agros deberá analizar y determinar un costo destinado para este tipo de marketing.*

**Tabla 55 - Presupuesto Proyecto N° 2**

<b>“Ser innovadores comercialmente”</b>					
N°	ACTIVIDADES	RRHH	CANTIDAD	COSTO UNITARIO (usd)	COSTO TOTAL (usd)
1	Realizar un presupuesto para realizar este tipo de marketing.	Personal Agros	1	0,00	0,00
2	Analizar las necesidades de clientes actuales y potenciales.	Personal Agros	2	30,00	60,00
3	Determinar beneficios para clientes internos y externos.	Personal Agros	3	30,00	90,00
4	Establecer la publicidad, venta personal, envase y empaque, promoción de ventas innovadora con que se va trabajar.	Personal Agros	2	30,00	60,00
5	Selección de diseñadores y proveedores.	Personal Agros	3	0,00	0,00
<b>COSTO TOTAL P2 \$</b>					<b>210,00</b>

**Elaborado por:** Flor María Flores G.

## **PRESUPUESTO PROYECTO N° 3**

**Tabla 56 - Presupuesto Proyecto N° 3**

<b>“Promocionar la empresa y productos a nivel nacional difundiendo en todas las plazas de mercados a través de medios de comunicación principalmente de radios e internet.”</b>					
N°	ACTIVIDADES	RRHH	CANTIDAD	COSTO UNITARIO (usd)	COSTO TOTAL (usd)
1	Realizar anuncios para radio.	Profesionales de audio y sonido	1	200,00	200,00
2	Cotizar en radios y medios publicitarios anuncios.	Personal Agros	1	10,00	10,00
3	Evaluar la creación de una página web.	Personal Agros	3	25,00	75,00
4	Diseñar y costear productos publicitarios.	Diseñadores	1	30,00	30,00
5	Determinar con que proveedores y medios se va a publicitar.	Personal Agros	3	0,00	0,00
<b>COSTO TOTAL P3 \$</b>					<b>315,00</b>

**Elaborado por:** Flor María Flores G.

*El costo estimado para la consecución de este proyecto es de USD \$ 315, costo que no incluye el valor de un anuncio en la radio por un mes que aproximadamente cuesta USD \$ 200, ni el costo de una página web que aproximadamente USD \$ 300 dólares, más el valor de entre USD \$ 15 y USD \$ 25 por mantenimiento en la red.*

*El costo total para poder aplicar estos tres proyectos:*

<b>PROYECTO</b>	<b>COSTO (\$)</b>
<b>1</b>	410,00
<b>2</b>	210,00
<b>3</b>	315,00
<b>TOTAL</b>	<b>935,00</b>

*La finalidad de este estudio de marketing es poder apoyar al desarrollo de AGROS, mediante la propuesta de estrategias accesibles y que se puedan efectuar a corto plazo.*

#### 5.4.2 PRESUPUESTOS DE PROYECTOS PARA FORTIZEB SMG:

### PRESUPUESTO PROYECTO N° 1

**Tabla 57 - Presupuesto Proyecto N° 1**

"Demostrar en campo resultados de eficacia similares al Mancozeb"					
N°	ACTIVIDAD SECUENCIAL	RRHH	CANTIDAD	COSTO UNITARIO (usd)	COSTO TOTAL (usd)
1	Realizar un presupuesto para realizar pruebas de campo.	Personal Agros	1	0,00	0,00
2	Realizar una lista de clientes con los que se puede trabajar en las pruebas campo.	Personal Agros	7	0,00	0,00
3	Seleccionar agricultores en donde se realizará las pruebas y asesoramiento técnico del personal de Agros.	Personal Agros	7	0,00	0,00
4	Establecer cronogramas de aplicaciones y visitas a agricultores seleccionados, con el personal responsable de estas actividades.	Personal Agros	7	0,00	0,00
5	Realizar análisis constantemente y reportar al Coordinador del Proyecto.	Personal Agros	7	0,00	0,00
6	Hacer reuniones en fechas determinadas en el cronograma para intercambiar experiencias y conocimiento con el personal de Agros.	Personal Agros	7	10,00	70,00
				<b>COSTO TOTAL \$</b>	<b>70,00</b>

**Elaborado por:** Flor María Flores G.

Este proyecto no incluye el costo de los insumos aplicar en las pruebas de campo el cual deberá ser analizado de acuerdo a las posibilidades de Agros y el costo que incurre las visitas por parte de los técnicos está incluido en su sueldo, por esta razón el costo de la logística de este proyecto es tan bajo.

Porque si se incluye costo de salarios y presupuesto de uso de insumos saldría aproximadamente por *USD \$ 1000* mensuales.

## PRESUPUESTO PROYECTO N° 2

**Tabla 58 - Presupuesto Proyecto N° 2**

"Posicionar en el mercado como una alternativa al Mancozeb ."					
N°	ACTIVIDAD SECUENCIAL	RRHH	CANTIDAD	COSTO UNITARIO (usd)	COSTO TOTAL (usd)
1	Analizar las necesidades actuales de los agricultores	Personal Agros	5	25,00	125,00
2	Identificar las posibles ventajas competitivas de Fortizeb SMG sobre las cuales cimentar una posición.	Personal Agros	0	0,00	0,00
3	Seleccionar la/las ventajas competitivas correctas	Personal Agros	0	0,00	0,00
4	Comunicar y entregar eficazmente al mercado la posición escogida.	Personal Agros	5	50,00	250,00
<b>COSTO TOTAL \$</b>					<b>375,00</b>

**Elaborado por:** Flor María Flores G.

*El costo estimado para la consecución de este proyecto es de USD \$ 375, costo accesible para Agros y para poder impulsar las ventas de Fortizeb Smg, mediante la aplicación de la actividad 4 del proyecto la misma que será la que costará aproximadamente USD \$ 50,00 mensualmente, es decir el costo de USD \$ 375 es un costo aproximado mensual que Agros tiene que invertir para posicionarse en el mercado.*

*El costo total para poder aplicar estos dos proyectos es de:*

PROYECTO	COSTO (\$)
1	70,00
2	375,00
<b>TOTAL</b>	<b>445,00</b>

Para que Agros pueda poner en marcha estos proyectos en su negocio y en beneficio de su PRODUCTO FORTIZEB SMG, debe invertir USD \$ 445 mensuales para conseguir el posicionamiento esperado.

**El costo estimado total para la ejecución y puesta en marcha de estas estrategias es de (ESTRATEGIAS AGROS: USD \$ 935; ESTRATEGIAS FORTIZEB SMG: USD \$ 445) 1.380 dólares mensuales aproximadamente.**

## 5.5 ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

En este punto se evaluará el impacto que tendrá la implementación de las estrategias en el flujo de fondos de la Tabla 58.

**Tabla 59 - Flujo de Fondos con Estrategias**

<i>Cuenta</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>
<b>Ingreso por Ventas</b>	<b>277.831,29</b>	<b>333.397,55</b>	<b>400.077,06</b>	<b>480.092,47</b>	<b>576.110,96</b>	<b>691.333,16</b>
Costos de productos vendidos	189.069,75	213.648,82	241.423,16	272.808,17	308.273,24	348.348,76
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>88.761,54</b>	<b>137.711,04</b>	<b>182.451,98</b>	<b>238.376,94</b>	<b>308.013,38</b>	<b>394.432,06</b>
Gastos Operativos	55.321,12	75.789,94	103.832,22	142.250,14	194.882,69	266.989,28
Gastos de Administración	12.468,44	17.081,76	23.402,01	32.060,75	43.923,22	60.174,82
<b>ESTRATEGIAS</b>		<b>19.872,00</b>	<b>20.527,78</b>	<b>21.205,19</b>	<b>21.904,96</b>	<b>22.627,83</b>
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>20.971,98</b>	<b>24.967,35</b>	<b>34.689,98</b>	<b>42.860,86</b>	<b>47.302,51</b>	<b>44.640,13</b>
15% reparto utilidad trab.	3.145,80	3.745,10	5.203,50	6.429,13	7.095,38	6.696,02
<b>Utilidad después 15% PT</b>	<b>17.826,18</b>	<b>21.222,24</b>	<b>29.486,48</b>	<b>36.431,73</b>	<b>40.207,13</b>	<b>37.944,11</b>
25% Impuesto a la Renta	4.456,55	5.305,56	7.371,62	9.107,93	10.051,78	9.486,03
<b>Utilidad Neta</b>	<b>13.369,64</b>	<b>15.916,68</b>	<b>22.114,86</b>	<b>27.323,80</b>	<b>30.155,35</b>	<b>28.458,08</b>

Fuente: Tabla 47 y tabla 51

Elaborado por: Flor María Flores G.

La implementación de las estrategias de posicionamiento serán aplicadas desde el año 2011, para lo cual se toma en cuenta el costo total de la implementación de estrategias más un 10% de imprevistos, dando un valor de inversión estimado de

19.872,00 dólares , mientras tanto para el año 2012 en adelante se considera más el 3,33% de inflación, también se consideró un 37% de incremento en los gastos operativos y administrativos porque Agros quiere implementar RRHH y material. Además se espera que con la implementación de estrategias aumenten las utilidades brutas en un 15% anual a partir del año de inversión en estrategias de marketing.

Con la implementación de estrategias que se propone en el presente estudio, para el año 2011 Agros estima un crecimiento mínimo anual del 20% en ventas como consecuencia de una campaña publicitaria e implementación de estrategias competitivas y considerando la meta propuesta por Agros del 20% de crecimiento.

Se puede comprobar en la tabla 59, el incremento en la utilidad, que tendría la implementación de las estrategias a la gestión de Agros, revisando la utilidad del Flujo de fondos sin implementar las estrategias e implementando las estrategias.

**Tabla 60** - Comparación de Flujos

<i>Cuenta</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>
Utilidad Neta sin estrategias	13.369,64	13.973,14	14.262,90	14.149,64	13.527,31	12.270,36
Utilidad Neta con estrategias	13.369,64	15.916,68	22.114,86	27.323,80	30.155,35	28.458,08
<b>DIFERENCIAL</b>	<b>0,00</b>	<b>1.943,54</b>	<b>7.851,96</b>	<b>13.174,16</b>	<b>16.628,04</b>	<b>16.187,72</b>

**Fuente:** Tabla 52 y 59

**Elaborado por:** Flor María Flores G.

Como podemos observar existe una diferencia por ganancias al aplicar el Plan de Marketing. Al aplicar las estrategias en dicho año, se evidencia en las utilidades netas que crecen a razón del 23% anual aproximadamente en comparación con las utilidades netas sin estrategias.

Sería conveniente que la Administración de Agros adopte estas propuestas porque se aplican herramientas en publicidad lo que hace falta en este momento para

posicionar a Agros y a sus productos en el mercado agrícola de la sierra norte ecuatoriana.

### 5.5.1 TÉCNICAS DE EVALUACIÓN DEL PRESUPUESTO DE CAPITAL

Los métodos básicos que utiliza las empresas para evaluar los proyectos y decidir si deben aceptarlos e incluirlos en el presupuesto de capital son: el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de rendimiento (TIR).

Para determinar la aceptabilidad de un proyecto mediante cualquiera de estas técnicas es necesario determinar sus flujos de efectivo esperados.

**VAN:** Se entiende por VAN a la diferencia entre el valor actual de los ingresos esperados de una inversión y el valor actual de los egresos que la misma ocasiona.

Es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto.

La fórmula que nos permite calcular el Valor Actual Neto es:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

$V_t$  representa los flujos de caja en cada periodo  $t$ .

$I_0$  es el valor del desembolso inicial de la inversión.

$n$  es el número de períodos considerado.

El tipo de interés es  $k$ . Si el proyecto no tiene riesgo, se tomará como referencia el tipo de la renta fija, de tal manera que con el VAN se estimará si la inversión es mejor que invertir en algo seguro, sin riesgo específico. En otros casos, se utilizará el coste de oportunidad.

Cuando el VAN toma un valor igual a 0,  $k$  pasa a llamarse TIR (tasa interna de retorno). La TIR es la rentabilidad que nos está proporcionando el proyecto.

**Tabla 61** - Interpretación del VAN

Valor	Significado	Decisión a tomar
VAN > 0	La inversión produciría ganancias por encima de la rentabilidad exigida ( $r$ )	El proyecto puede aceptarse
VAN < 0	La inversión produciría ganancias por debajo de la rentabilidad exigida ( $r$ )	El proyecto debería rechazarse
VAN = 0	La inversión no produciría ni ganancias ni pérdidas	Dado que el proyecto no agrega valor monetario por encima de la rentabilidad exigida ( $r$ ), la decisión debería basarse en otros criterios, como la obtención de un mejor posicionamiento en el mercado u otros factores.

**Elaborado por:** Flor María Flores G.

**TIR:** Se define como la tasa de descuento que hace que el VPN del proyecto sea igual a cero. El proyecto será aceptable si la TIR es mayor que la tasa requerida de rendimiento del proyecto.

La tasa interna de retorno, es el porcentaje o el ritmo al cual se recupera cada año el dinero que se invierte en un proyecto.

Para calcular el Van de los flujos de fondos con y sin estrategias se trabaja con una TMAR (Tasa Mínima Atractiva de Retorno)= **7,33%**<sup>3</sup>.

**Tabla 62** - Flujo de fondos esperado Sin estrategias Agros

<b>Año</b>	<b>Período (t)</b>	<b>Flujo de Fondos</b>	<b>VAN</b>
	0	-6.600,00	-6.600,00
2010	1	13.369,64	12.456,57
2011	2	13.973,14	12.129,75
2012	3	14.262,90	11.535,72
2013	4	14.149,64	10.662,55
2014	5	13.527,31	9.497,42
2015	6	12.270,36	8.026,58
			<b>57.708,59</b>

**Fuente:** Tabla 59

**Elaborado por:** Flor María Flores G.

Del flujo de fondos de la tabla 62, obtenemos la siguiente TIR y VAN:

TIR	205,6%
VAN	\$ 57.708,59

**Tabla 63** - Flujo de fondos esperado con estrategias Agros

<b>Año</b>	<b>Período (t)</b>	<b>Flujo de Fondos</b>	<b>VAN</b>
	0	-19.872,00	-19.872,00
2010	1	13.369,64	12.456,57
2011	2	15.916,68	13.816,89
2012	3	22.114,86	17.886,31
2013	4	27.323,80	20.590,01
2014	5	30.155,35	21.171,85
2015	6	28.458,08	18.615,68
			<b>84.665,31</b>

**Fuente:** Tabla 59

**Elaborado por:** Flor María Flores G.

<sup>3</sup> TMAR = Tasa de Inflación + Premio al Riesgo

TMAR = 3,33%+4%=7,33%

Del flujo de fondos de la tabla 63, obtenemos la siguiente TIR y VAN:

TIR	84,7%
VAN	\$ 84.665,31

Mediante el análisis de la TIR y el VAN, se puede afirmar que la mejor opción para Agros es invertir en marketing, además concluimos esto porque la TIR del flujo de fondos con implementación de estrategias es menor y el VAN mayor, que quiere decir esto que en aproximadamente 5 años el valor de la empresa será de \$ 84.665,31 si se aplican estrategias de marketing que permitan posicionar a la misma en el mercado meta con una inversión inicial de \$19.872,00, además se espera recuperar cada año un 84% del dinero que se invierta.

## 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1 CONCLUSIONES:

- El plan estratégico de marketing se logró realizar con la colaboración del personal de Agros, el mismo que logró cumplir con los objetivos planteados y que contiene las directrices para que Agros lo aplique y mejore su posición en el mercado. El posicionamiento de Fortizeb se dará con el desposicionamiento de la competencia en las provincias de Imbabura y Carchi.  
Se cumplió con el análisis de factores internos y externos lo cual queda suscritos en la matriz FODA, se realizó una encuesta para en base a esta construir estrategias y cumplir con la investigación de mercados, mediante la segmentación realizada se estableció cual era el mercado meta actual de Agros, se llevo a cabo el direccionamiento estratégico de Agros y al final del proyecto se realizó el estudio económico para determinar si es factible o no la realización de estrategias para posicionar Fortizeb Smg y a Agroservicios del Ecuador.
- Este plan de marketing aplicado a las provincias de Carchi e Imbabura, por ser provincias agrícolas como lo comprobamos con la investigación realizada en la que se afirma que, Carchi de la PEA el 47%, se dedica a la agricultura y en Imbabura el 39% de la PEA se dedica a actividades agrícolas; también se demuestra que la mayor parte de agricultores de estas provincias se dedican a cultivar papas en cantidades superiores a 5 hectáreas, fréjol, tomate riñón, tomate de árbol, entre otros.
- Mediante el análisis FODA y la investigación de mercados realizada, se determina las necesidades de los agricultores y de algunas variables que influyen al momento de realizar la compra de insumos agrícolas, información

que sirvió para que AGROS establezca estrategias de posicionamiento y comercialización.

- Según la investigación realizada el “Mercado Objetivo” de Agros es:

*“Todas las personas naturales u organizaciones que se encuentran en la capacidad de realizar negociaciones y necesitan adquirir productos agrícolas, en las provincias de Carchi e Imbabura”.*

- El posicionamiento que se busca para Agros es de tipo competitivo, se escoge este tipo de posicionamiento en base a la investigación de mercados y al análisis del marketing mix de la empresa y del producto, para lo cual se propone estrategias de marketing que afirmen la misión y visión de la empresa. Una de las estrategias elegidas por Agros es ser innovadores comercialmente, con la finalidad de darse a conocer a nivel nacional.
- Para el posicionamiento de FORTIZEB SMG se buscó diferencias competitivas como su calidad y efectividad similar al Mancozeb (producto más comercializado en el medio con función similar a Fortizeb Smg) que es un producto peligroso para el agricultor y el medio ambiente, para lo cual se plantea estrategias tales como: “Posicionar en el mercado a Fortizeb Smg como una alternativa al Mancozeb y demostrar en campo resultados de eficacia similares al Mancozeb”.
- La investigación de mercados ha determinado que Agros tiene una participación en el mercado equivalente a un 12%, a pesar de ser una empresa nueva, gracias a ciertas características que la empresa ofrece tales como la calidad de sus productos que comercializa, efectividad en la entrega, amabilidad del personal y positivismo de todo su equipo de trabajo,

diferenciadores que no implican costos adicionales a los presupuestados pero que influyen al momento de la compra o elegir un proveedor. Diferenciación que le ha otorgado éxito en sus ventas tal y como lo indican las ventas del 2009 (\$131.307,55) y 2010 (\$277.831,29).

- Una de las políticas de Agros que le han otorgado el éxito actual es las buenas relaciones con clientes y proveedores, así como también el sentido de pertenencia que tienen sus trabajadores con cada producto de la organización.
- Con el estudio organizacional y el estudio financiero realizado se logra determinar que a Agroservicios del Ecuador se la puede catalogar técnicamente como una microempresa, ya que según el INCOP, esta organización cumple con la característica de tener de 1 a 9 trabajadores y el tener ingresos brutos menores a \$ 100.000 dólares.
- Mediante la investigación de mercados realizada se comprueba que es la mejor manera de conocer a los clientes y determinar su grado de aceptación, necesidades, opiniones, entre otras variables que los oferentes deben conocer para reflejar en sus productos y servicios; en el caso de Agros esta investigación aportó en la toma de decisiones de para mejorar sus canales de distribución y establecer estrategias de posicionamiento.
- Se concluye que una de las partes esenciales de un proyecto es la parte económica ya que simplemente si no se demuestra que su consecución no va brindar los beneficios económicos esperados sencillamente no es factible su realización; mediante el estudio financiero hecho para Agros se demostró que es factible su aplicación. Mediante el análisis de flujos de fondos proyectados, la TIR y el VAN, se puede afirmar que la mejor

opción para Agros es invertir en marketing, concluimos esto porque la TIR del flujo de fondos con implementación de estrategias es menor a la TIR del flujo sin estrategias y el VAN mayor, que quiere decir esto en números que en aproximadamente 5 años el valor de la empresa será de \$ 84.665,31 si se aplican estrategias de marketing que permitan posicionar a la misma en el mercado meta con una inversión inicial de \$19.872,00 en estrategias de marketing .

## **6.2 RECOMENDACIONES:**

- Es importante hacer conocer a los empleados, directivos y clientes la Misión, Visión y Objetivos, con el fin de crear compromiso en cada uno de los trabajadores de Agros y de esta manera garantizar el éxito de la empresa.
- Es recomendable realizar un análisis de las ventas antes, durante y después de las actividades de marketing. Para poder establecer cambios y mejoras en la parte económica de la organización.
- Las alianzas estratégicas deben orientarse a incrementar la competitividad para obtener nuevos productos o beneficios sin grandes inversiones. Como lo hace Agros al compartir sus gastos de personal de ventas con casas agrícolas en un cincuenta por ciento; 50% que es pagado con producto en algunos locales.
- Realizar periódicamente encuestas y charlas con clientes para de esta manera estar conscientes de las necesidades y preferencias de los agricultores ya que son cambiantes.

- Es tarea del Coordinador General y cada uno de los jefes de los respectivos departamentos estar atentos a cualquier cambio que se produzca en el entorno y para ello es fundamental la revisión periódica del plan propuesto. Cualquier cambio que se dé en el mercado debe ser incorporada en el plan para de esta manera cumplir con el objetivo planteado.
  
- Se recomienda disponer de la misión y visión creadas:
  - La misión de Agros queda establecida de la siguiente manera:

*“Nuestra misión es comercializar productos agrícolas de calidad de origen nacional y extranjero para la sierra norte del país; trabajamos con ética y responsabilidad; y sobre todo brindando alternativas agrotécnicas a nuestros clientes y satisfacción a nuestro equipo de trabajo.”*

- La visión de Agroservicios del Ecuador es:

*“En el 2015 ser un referente de comercialización de insumos agrícolas basados en brindar soluciones técnicas y beneficios a nuestros clientes internos y externos.”*

- Mediante la investigación de mercados realizada se determina que Agros en la provincia de Carchi es más conocida que en la provincia de Imbabura para lo cual se recomienda tomar en cuenta la última pregunta de la encuesta realizada al momento de elegir nuevos mercados y nuevos canales de distribución ya que en este caso se debería elegir los locales más frecuentados por los agricultores de la zona.
  
- El análisis FODA y la investigación de mercados (encuestas) desarrolladas en este proyecto deberán servir como fuente de información para desarrollar

futuras estrategias. El análisis FODA deberían utilizar todas las organizaciones para plantear estrategias corporativas.

- Se recomienda que para lograr una actitud positiva por parte del cliente hacia el producto hay que lograr que vea en el producto aquello que está buscando, hay que recalcar sus cualidades y beneficios ya que de esta percepción depende el éxito de las ventas. Por esta razón hay que ser cuidadosos cuando se selecciona las características diferenciadoras de los productos o empresas ya que deben ser ciertas, los beneficios que se ofrecen se cumplan, porque en el caso de entregar publicidad engañosa se corre el gran riesgo de crear la peor imagen para la empresa y la pérdida de clientes.

## REFERENCIAS

**ARNAUDO, Aldo. 2000.** ECONLINK.COM.AR. *Sitio de Economía*. [En línea] 2000. [Citado el: 2 de ABRIL de 2010.] <http://www.econlink.com.ar/definicion/inflacion.shtml>.

**Banco Central del Ecuador. 2010.** *Información estadística mensual N°1.895*. Quito : s.n., 2010. pág. 102, Económico.

—. [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec). [En línea] [Citado el: 14 de Febrero de 2011.] [http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/IEMensual/m1852/m1852\\_64.htm](http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/IEMensual/m1852/m1852_64.htm).

**BCE. 2001.** Banco Central del Ecuador. [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec). [En línea] 2001. [Citado el: 2 de Abril de 2010.] <http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Memoria/2001/cap03.PDF>.

**BCE, INEC, CEDATOS.** [En línea]

**CEDATOS (Centro de Estudios y Datos). 2010.** *Datos económicos del Ecuador*. Quito : s.n., 2010.

**CUEVA, Simón. 2008.** [En línea] 30 de Julio de 2008. [Citado el: 5 de Mayo de 2010.] <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/desempleo-sinonimo-de-la-pobreza-300125-300125.html>.

**Definición ABC. 2009.** [En línea] 6 de Enero de 2009. [Citado el: 6 de Mayo de 2010.] <http://www.definicionabc.com/general/cliente.php>.

**Definiciónlegal. 2003.** [En línea] 2003. [Citado el: 4 de Junio de 2010.] <http://www.definicionlegal.com/index.html>.

**DIARIO HOY. 2008.** Diario Hoy. [En línea] 9 de FEBRERO de 2008. [Citado el: 4 de ABRIL de 2010.] <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/ano-2008-se-abrio-con-una-inflacion-del-1-14-288610-288610.html>.

**Ecuador, Banco Central del. 2010.** [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec). [En línea] 2010. [Citado el: 25 de Mayo de 2010.]

**Ecuaworld.com.ec.** [En línea] MaQuiNet® . [http://www.ecuaworld.com.ec/mapa\\_ecuador.htm](http://www.ecuaworld.com.ec/mapa_ecuador.htm).

**FISHER, Laura. 1999.** *Mercadotecnia*. Segunda Edición. México : McGraw-Hill Interamericana de México, S.A. de C.V., 1999. pág. 458.

**FRED R., David. 1997.** *Conceptos de administración estratégica*. Quinta edición. México : Prentice Hall, 1997.

**GUILLÉN, Cecilia.** www.monografias.com. [En línea] [Citado el: 30 de Julio de 2010.] <http://www.monografias.com/trabajos36/pare-de-sufrir/pare-de-sufrir3.shtml>.

**Hugo, GLAGOVSKY.** Monografias.com. [En línea] [Citado el: 30 de Junio de 2010.] <http://www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml>.

**HUMBERTO, Serna. 1996.** *Planeación y Gestión Estratégica*. Segunda Edición. 1996. pág. 121.

**INEC. 2001.** www.inec.gob.ec. *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. [En línea] 2001. [Citado el: 20 de Mayo de 2010.] [http://www.inec.gob.ec/web/guest/institucion/regionales/dir\\_reg\\_lit/est\\_soc/enc\\_hog/emp\\_sub](http://www.inec.gob.ec/web/guest/institucion/regionales/dir_reg_lit/est_soc/enc_hog/emp_sub)

**joseacontreras.net. 2006.** [En línea] Copyright © 200, 16 de Julio de 2006. <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap82d.htm>.

—. 2006. joseacontreras.net. [En línea] Copyright © 2000, 16 de Julio de 2006. [Citado el: 2 de Julio de 2010.] <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap492d.htm>.

**KOTLER, Philip. 2003.** *Fundamentos de Marketing*. Sexta Edición. México : Pearson, 2003. pág. 712.

—. 1985. *Fundamentos de Mercadotecnia*. s.l. : Prentice Hall, 1985.

**KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. 2003.** *Fundamentos de Marketing*. Sexta Edición. México : Pearson, 2003. pág. p.5.

**Mapas de Ecuador y sus provincias.** Mapas de Ecuador. [En línea] [Citado el: 1 de Mayo de 2010.] <http://mapasdeecuador.blogspot.com/>.

**Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca. 2010.** www.magap.gob.ec. [En línea] 2010. [Citado el: 27 de Diciembre de 2010.] ([http://www.magap.gob.ec/mag01/index.php?option=com\\_content&view=article&id=59&Itemid=64](http://www.magap.gob.ec/mag01/index.php?option=com_content&view=article&id=59&Itemid=64)).

**Monografias.com.** www.monografias.com. [En línea] [Citado el: 5 de Diciembre de 2010.]  
<http://www.monografias.com/trabajos13/segmenty/segmenty.shtml>.

**Monogrofias.com.** www.monogrofias.com. [En línea] [Citado el: 26 de Junio de 2010.]  
<http://www.monografias.com/trabajos13/segmenty/segmenty.shtml>.

**OLCA. 1998.** <http://www.olca.cl/oca/index.htm>. *Observatorio Latinoamericano de Conflictos Ambientales*. [En línea] Junio de 1998. [Citado el: 15 de Enero de 2011.]  
<http://www.olca.cl/oca/plaguicidas/plag04.htm>.

**Philip, KOTLER y ARMSTRONG, Gary. 2001.** *Fundamentos de Marketing*. Octava Edición. México : s.n., 2001. pág. p.120.

**SERNA, Humberto. 2003.** *Gerencia Estratégica*. Octava. Bogotá : Panamericana, 2003. pág. 104.

—. 1996. *Planeación y Gestión Estratégica*. Segunda edición. 1996. pág. 121.

**Shileshare.** [En línea] [Citado el: 25 de Junio de 2010.]  
[http://www.slideshare.net/jcfdezmxestra/conceptos-y-matrices-de-analisis-estrategico?from=share\\_email](http://www.slideshare.net/jcfdezmxestra/conceptos-y-matrices-de-analisis-estrategico?from=share_email).

**www.farmagro.com.ec** , **www.importagriflor.com** , **www.basf.com.ec**,  
**www.ecuaquica.com.ec**, **www.agripac.com.ec**. [En línea]

**ANEXOS**

## ANEXO A - Encuesta

## ENCUESTA DIRIGIDA AGRICULTORES

## PRIMERA PARTE

La presente encuesta pretende conocer si es Agros es conocida en su mercado meta y determinar las necesidades reales de sus clientes.

1. ¿Cuál es para usted la mejor empresa en materia de insumos agrícolas? ¿Por qué?  
.....
2. De esta lista de empresas comercializadoras de productos agrícolas (fertilizantes, fungicidas, herbicidas, etc.) conoce o ha oído nombrar a alguna estas, señale cuáles?

VISAGRO	
DEL MONTE	
<b>AGROS</b>	
ECUAQUIMICA	
AFECOR	
AGRIPAC	
QUINORE	
BAYER	
OTROS: Especifique .....	

3. ¿Cuántas aplicaciones (curaciones) fitosanitarias realiza por ciclo (cultivos) en su zona?  
Ponga una X, donde corresponda.

CULTIVO		INVIERNO	VERANO	POR CICLO
Papas				
Tomate de árbol				
Tomate riñón				
Naranja				
Fréjol				
Pimiento				
Cebolla				
OTROS:...Cuáles?				

4. ¿A través de qué medio publicitario, le gustaría enterarse de los productos agrícolas que salgan a la venta?

<b>Medio</b>	
Televisión	
Radio	
Internet	

Prensa	
Vallas publicitarias	
Pancartas	
Hojas volantes	
Folleto	
Catálogos	
Revistas	
Visitas de campo o técnicas.	
OTROS: Especifique	
.....	
.....	

5. ¿Cuántas aplicaciones realiza para enraizamiento, desarrollo, floración y engrose en sus cultivos? Ponga una X donde corresponda.

CULTIVO	NÚMERO DE APLICACIONES PARA			
	ENRAIZAMIENTO	DESARROLLO	FLORACIÓN	ENGROSE
Papas				
Tomate de árbol				
Tomate riñón				
Naranjilla				
Fréjol				
Pimiento				
Cebolla				
OTROS:...Cuáles?				

6. Que aspecto usted considera de mayor importancia al momento de elegir un producto? (Puede elegir máximo 2)

1	Marca	
2	Precio	
3	Disponibilidad(Stock)	
4	Atención personalizada	
5	Calidad del producto	
6	Promociones	
	OTROS: Especifique	
	.....	

## 7. ¿Cuál de estos productos de Agros ha utilizado?

Algalik	
Bioinicio	
Fortizeb SMG	
Forza AVC	
Groz-K Invierno	
Groz-K Verano	

## 8. ¿Ha observado este logo?



SI	
NO	

## SEGUNDA PARTE

Esta 2da parte de la encuesta tiene la finalidad de determinar si usted está dispuesto a adquirir el fertilizante de acción inmunológica contra la lancha **Fortizeb SMG**, para el cultivo de solanáceas (papa, tomate de árbol, tomate riñón, pimiento, naranjilla, etc.

**Marque con una X la respuesta.**

## 1. ¿Qué tipo de cultivo realiza y en qué cantidades? Seleccione y ponga una X donde corresponda.

Cultivos	Cantidad (hectáreas)		
	Más de 5 ha	Menos de 5 ha	ha
Papas			
Tomate de árbol			
Tomate riñón			
Naranjilla			
Pimiento			
Cebolla			
Fréjol			
OTROS: Cuáles?...			

2. ¿Cuál de estos productos utiliza como preventivo o protección para la lancha, con más frecuencia? Señale al menos 2.

Fungis Khan	
Mancozeb	
Manzate	
<b>Fortizeb SMG</b>	
Metadel	
Ditane	
OTROS: Especifique .....	

3. ¿Ha utilizado Fortizeb SMG?

SI	
NO	

Qué le gusta de este producto:

1	Calidad del producto	
2	Precio	
3	Disponibilidad(Stock)	
4	Atención personalizada	
5	Marca	
6	Promociones	
	OTROS: Especifique .....	

4. ¿De los productos agrícolas que utiliza, usted considera mejores a los nacionales o a los extranjeros?

NACIONALES	
EXTRANJEROS	

5. Señale el nombre del local (les) donde compra con mayor frecuencia abonos e insumos agrícolas para sus cultivos.

- 1.....  
2.....  
3.....  
4.....  
5.....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!!**

**ANEXO B** - Los efectos tóxicos del MANCOZEB

Observatorio  
Latinoamericano de  
Conflictos Ambientales

**Plaguicidas con solicitudes de PROHIBICIÓN y de SEVERA RESTRICCIÓN**

**MANCOZEB:** Fungicida ditiocarbamato, de contacto. Mancozeb 80% PM.

Clasificación Toxicidad aguda: IV ligeramente tóxico, LD oral 6.250 mg/kg y dermal 12.500 mg/kg

Marcas comerciales: Mancozeb 800 WP, Manzate 200 DF, Manzicarb.

Importadoras: Moviagro, Cyanamid Chile, Agar Cross Andina, Basf Chile.

**Efectos Agudos :** Moderadamente irritante de la piel y las membranas mucosas. Puede provocar alergias. : Extremadamente tóxico. Plaguicida con efecto perturbador en los sistemas reproductivo y endocrino. Asociado a problemas de fertilidad masculina; Aumenta la cantidad de esperma anormal en ratones. Estudios epidemiológicos en poblaciones expuestas han demostrado relación entre el uso de plaguicidas ditiocarbamatos y efectos cancerígenos. Los etileno-bis-ditiocarbamato como el Mancozeb se descomponen para formar etilentiourea (ETU) in vivo, en el ambiente y durante la cocción de alimentos que contienen residuos. La ETU es carcinogénica, mutagénica y teratogénica. Además tiene efecto anti tiroideo.

Prohibiciones: Belize 1988. Producto que produce trastornos dañinos.

Uruguay por Resolución del 13/9/90 decretó la suspensión de registros de ditiocarbamatos.

(OLCA, 1998)