



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGISTER EN MARKETING

“PLAN DE MARKETING INTEGRAL DEL FERTILIZANTE AGRI-
PHOS APLICADO A LA ACTIVIDAD AGRÍCOLA EN LA
PROVINCIA DE TUNGURAHUA”

AUTOR: ING. ALEXIS GUILLERMO BRACERO CEVALLOS

DIRECTOR: MGT. GEOVANNY ALFREDO GARZÓN
PEÑAHERRERA

2016

QUITO, ECUADOR

CERTIFICACIÓN

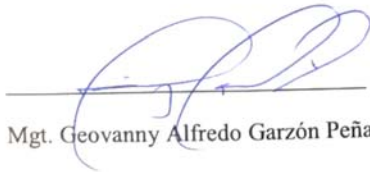
Yo, Alexis Guillermo Bracero Cevallos, declaro que soy el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal mía. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de mi sola y exclusiva responsabilidad.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la UIDE, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes



Alexis Guillermo Bracero Cevallos

Yo, Mgt. Geovanny Alfredo Garzón Peñaherrera, declaro que, en lo que yo personalmente conozco, el señor Alexis Guillermo Bracero Cevallos, es el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal suya.



Mgt. Geovanny Alfredo Garzón Peñaherrera

AGRADECIMIENTO

A mis padres quienes me han dado las herramientas para ser un hombre competitivo en este mundo y me han enseñado a ser una persona libre que pueda tomar decisiones; a mi abuelita que se ha encargado de mi formación académica, que ha estado presente en cada etapa de mi vida apoyándome.

A mis maestros quienes me han transmitido su conocimiento, en especial a mi tutor que con su tiempo y experiencia me ha ayudado en este proyecto.

DEDICATORIA

A mis padres, porque me enseñaron a perseguir mis sueños, a no rendirme a pesar de las dificultades y sobre todo a ser feliz; a mi abuela porque me ha acompañado en cada etapa

RESUMEN DOCUMENTAL

El objetivo principal de esta investigación es diseñar un Plan de Marketing Integral del fertilizante AGRI-PHOS aplicado a la actividad agrícola en la provincia de Tungurahua para la empresa AGRIQ con el fin de lograr éxito y rentabilidad en su comercialización. Se inicia descubriendo el problema que existe en AGRIQ: la baja de las ventas del fertilizante AGRI-PHOS ya que esta falencia incide directamente en la rentabilidad de la empresa, se busca antecedentes investigativos y fundamentaciones que avalen el presente trabajo, para continuar con la búsqueda de material bibliográfico que lo sustente científicamente. Se diseñó como una investigación de campo y por lo tanto se trabajó con sus parámetros. Se determinó el tamaño de la muestra. Se aplicó observaciones directas en almacenes y en el campo, se interrogó a dueños de almacenes y a clientes agricultores y se interrogó a clientes internos. Con una argumentación fundamentada con claridad y rigor científico, se dio a conocer los resultados encontrados, ofreciendo respuesta a los objetivos de la investigación y ofreciendo conclusiones y recomendaciones. A continuación, se planteó la propuesta: diseñar un Plan de Marketing Integral del fertilizante AGRI-PHOS aplicado a la actividad agrícola en la provincia de Tungurahua para la empresa AGRIQ, con el fin de de que conozcan herramientas del marketing motivadoras y significativas para la comercialización del fertilizante AGRI-PHOS, así: se realizarán estudios del mercado, diseño de estrategias sobre producto, precio, plaza y promoción que generarán un mejoramiento gradual y sistemático de los procesos de trabajo, que producirán mayor rentabilidad a corto, mediano y largo plazo, se planificó un cronograma de implementación, se realizó la correspondiente evaluación financiera y de acuerdo a los resultados obtenidos se determinaron conclusiones y recomendaciones. Se sugiere multiplicar los conocimientos sobre los beneficios del Marketing en las empresas agrícolas del Ecuador.

Palabras Claves:

Marketing Plan de Marketing Integral AGRI-PHOS

DOMUMENTARY ABSTRACT

The main objective of this research is to design an integrated marketing plan of AGRI-PHOS fertilizer that is applied in agriculture in Tungurahua province by AGRIQ Company, in order to achieve success and profitability in the market. This work started identifying the problem at AGRIQ Company, such as the decreasing of AGRI-PHOS fertilizer since this problem affects directly to the company's profitability, and this is why the research background and the foundations that support this project were found to continue the search of literature to support this work scientifically. Field research was designed and therefore, its parameters were taken into consideration to then determine the sample size. Direct observations in stores and fields were applied, where stores' owners, farm and internal customers were involved. The findings were found based on a clear and scientific argument; meeting the research objectives and providing conclusions and recommendations. Then, a proposal to design an integrated marketing plan of AGRI-PHOS fertilizer that is applied in agriculture in Tungurahua province by AGRIQ Company was raised, in order to introduce encouraging and important marketing tools to sell AGRI-PHOS fertilizer. Thus, market studies and strategies designs about the product, price, place and promotion will be carried out to improve gradually and systematically in each work process to achieve greater profitability in the short, medium and long term. A schedule for implementation and the financial assessment were planned and developed; and according to the findings, the conclusions and recommendations were determined. It is suggested to spread the word about the benefits of marketing at agricultural companies of Ecuador.

Keywords: marketing, integrated marketing plan, AGRI-PHOS

TABLA DE CONTENIDO

CERTIFICACIÓN.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
DOMUMENTARY ABSTRACT	v
TABLA DE CONTENIDO	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
INDICE DE FIGURAS	xiii
INTRODUCCION.....	1
CAPÍTULO I.....	3
1.1 CONTEXTUALIZACIÓN	3
1.1.1 Contexto macro.....	3
1.1.2 Contexto meso	4
1.1.3 Contexto micro	4
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.2.1 Objetivo General.....	5
1.2.2 Objetivos Específicos	5
1.3 JUSTIFICACION E IMPORTANCIA	5
1.3.1 Justificación teórica	5
1.3.2 Justificación Metodológica	6
1.3.3 Justificación Práctica	6
CAPÍTULO II.....	8
MARCO TEÓRICO	8
2.1 ANTECEDENTES	8
2.2 FUNDAMENTACIONES	8
2.2.1 Fundamentación Filosófica.....	8
2.3 MARCO CONCEPTUAL	8
2.3.1 Marketing.....	8
2.3.1.1 Visión histórica	8
2.3.1.3 Marketing como filosofía.....	9
2.3.1.4 Marketing como acción.....	10

2.3.1.5 Universalidad del Marketing.....	11
2.3.1.6 Objetivos del Marketing	11
2.3.1.6 Funciones del Marketing.....	13
2.3.1.6.1 Investigación de mercados.....	13
2.3.1.6.2 Pronóstico de ventas	14
2.3.1.6.3 Desarrollo de productos/servicios.....	14
2.3.1.6.4 Fijación de precios.....	14
2.3.1.6.5 Relaciones Públicas	15
2.3.1.6.6 Promoción de venta	16
2.3.1.6.7 Publicidad	16
2.3.1.6.8 Ventas	17
2.3.1.6.9 Distribución	17
2.3.1.7 Relación del Marketing con los departamentos: comerciales, financieros y dirección.....	18
2.3.1.8 Dificultades de implantar el Marketing en una empresa	19
2.3.1.9 Puntos clave del Marketing.....	20
2.3.1.10 Principios del Marketing real.....	20
2.3.1.11 Estrategia básica del Marketing.....	20
2.3.1.12 Beneficios del Marketing.....	21
2.3.2 Plan de Marketing Integral	21
2.4 FERTILIZANTE AGRI-PHOS	22
2.4.1 Propiedades físicas y químicas	22
2.4.2 Fuentes de los Elementos.....	23
2.5 RESUMEN EJECUTIVO.....	23
2.6 EMPRESA Y ENTORNO	23
2.6.1 Organización.....	23
2.6.1.1 Misión	24
2.6.1.2 Visión.....	24
2.7 ANÁLISIS INTERNO.....	25
2.7.1 Áreas a tomarse en cuenta.....	26
2.7.1.1 Administración y Recursos Humanos.....	26
2.7.1.2 Marketing y Ventas.....	27

2.7.1.3 Finanzas y Contabilidad.....	27
2.7.1.4 Producción y Operaciones	27
2.7.1.5 Investigación y Desarrollo	27
2.8 CADENA DE VALOR.....	28
2.8.1 Sus objetivos:	28
2.8.2 Actividades primarias	28
2.8.3 Actividades Secundarias	29
2.9 ANÁLISIS EXTERNO.....	29
2.9.1 Oportunidades	30
2.9.2 Amenazas.....	30
2.9.3 Sector industrial	31
2.9.4 Mercado	31
2.9.5 Análisis PESTEL	31
2.9.5.1 Los Factores Políticos.....	31
2.9.5.2. Los Factores Económicos	31
2.9.5.3. Los Factores Sociales.....	31
2.9.5.4 Los Factores Demográficos	32
2.9.5.5 Los Factores Culturales.....	32
2.9.5.6 Los Factores Tecnológicos	32
2.9.5.7 Los Factores Legales.....	32
2.9.6 Competencia	32
2.9.6.1 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	32
2.9.7 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE).....	34
2.10 ÁREA DE INTERVENCIÓN O MEJORA.....	36
2.10.1 Matriz FODA	36
2.10.1.1 El propósito fundamental del análisis FODA es.....	37
2.10.1.2 Propósitos y alcances del análisis FODA	37
2.10.1.3 Identificar factores clave.....	38
2.10.1.4 Ponderación de Factores	40
2.10.1.5 Puntos de vista de los actores involucrados.....	40
2.10.1.6 Puntos de vista de expertos en la industria	41
2.10.1.7 Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos).....	41

2.11 OBJETIVOS	42
2.11.1 Objetivos a largo plazo	42
2.11.2 Objetivos a mediano plazo.....	43
2.11.3 Objetivos a corto plazo	43
2.12 DEFINICIÓN DE LAS ÁREAS A SER INTERVENIDAS	43
2.12.1 Plan de Mejora	43
2.12.1.1 Propuesta de cambio	44
2.12.1.2 Planteamiento de estrategias	44
2.12.1.3 Propuesta de implementación	44
2.12.1.4 Cronograma de implementación	44
2.12.1.5 Evaluación financiera.....	44
2.12.1.5.1 Costos involucrados	44
2.12.1.5.2 Flujo de efectivo incremental.....	45
2.12.1.5.3 Evaluación financiera del proyecto.....	45
2.13 PROVINCIA DE TUNGURAHUA	45
CAPÍTULO III	46
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	46
3.1 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN	46
3.2 MÉTODOS	46
3.2.1 Teóricos:	46
3.2.1.1 Analítico-sintético.....	46
3.2.1.2 Histórico.....	46
3.2.2 Empíricos	46
3.2.2.1 La observación.....	46
3.2.2.2 La medición	46
3.2.2.3 Análisis documental.....	46
3.3 TIPO DE ESTUDIO	47
3.4 TIPOS DE FUENTES	47
3.4.1 Fuentes Secundarias.....	47
3.4.2 Fuentes Primarias.....	47
3.4.2.1 La observación.....	47
3.4.2.2. El interrogatorio.....	47

3.5 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	47
3.5.1 Técnica.....	47
3.5.2 Instrumento	47
3.6 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	48
CAPÍTULO IV	50
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	50
4.1 CONCLUSIONES	50
4.2 RECOMENDACIONES.....	50
CAPÍTULO V	52
PROPUESTA	52
5.1 INTRODUCCIÓN	52
5.1.1 Resumen ejecutivo	52
RESULTADOS: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	57
5.1.2 Antecedentes de la empresa	60
5.1.3 Objetivos	65
5.1.3.1 Objetivo general.....	65
5.1.3.2 Objetivos específicos	65
5.2 EMPRESA Y ENTORNO	66
5.2.1 Organización.....	66
5.2.1.1 Misión de AGRIQ.....	66
5.2.1.2 Visión de AGRIQ	66
5.2.2 Análisis Interno.....	66
5.2.2.1 Situación General de la empresa.....	66
5.2.2.2 Administración y Recursos Humanos.....	67
5.2.2.3 Marketing y Ventas.....	68
5.2.2.4 Finanzas y Contabilidad.....	69
5.2.2.5 Producción y Operaciones	69
5.2.2.6 Investigación y Desarrollo	70
5.2.3 Cadena de Valor.....	70
Fuente: Luis Arimany: prr.1-15	70
5.2.3.1 Actividades Primarias	70
5.2.3.2 Actividades Secundarias o de soporte	73

5.3 ANALISIS EXTERNO.....	75
5.3.1 Industria	75
5.3.2 Mercado	78
5.3.3 Análisis PESTEL	80
5.3.3.1 Factores Políticos	80
5.3.3.2 Factores Económicos	81
5.3.3.3 Factores Sociales, demográficos y culturales.....	84
5.3.4 Competencia	90
5.3.4.1 Análisis Cinco Fuerzas de Porter.....	90
5.4 AREA DE INTERVENCIÓN O MEJORA.....	95
5.4.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	95
5.4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internas (EFI)	96
5.4.3 Análisis de matriz FODA	97
5.4.3.1 Identificar los factores clave	98
5.4.3.2 Ponderación de Factores	99
5.4.3.2.1 Puntos de vista de los actores involucrados.....	100
5.4.4 Planteamientos de objetivos.....	101
5.4.4.1 Objetivos a largo plazo	101
5.4.4.2 Objetivos a mediano plazo.....	101
5.4.4.3 Objetivos a corto plazo	102
5.4.5 Definición de las áreas a ser intervenidas.....	102
5.5 FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA.....	102
5.5.1 Propuesta de cambio	102
5.5.1.1 Planteamiento de estrategias.....	103
5.5.1.2 Propuesta de implementación	104
5.5.1.3 Cronograma de implementación.....	115
5.5.2 Evaluación financiera.....	116
5.5.2.1 Costos involucrados.....	116
5.5.2.2 Flujo de efectivo incremental.....	117
5.5.2.3 Evaluación financiera del proyecto.....	121
5.6 RESULTADOS: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	123
BIBLIOGRAFIA.....	127

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Historia de las ventas del fertilizante AGRI-PHOS.....	4
Tabla N° 2: Composición/Información de ingredientes	22
Tabla N° 3: Aspectos que deben considerarse para elaborar la matriz FODA.....	39
Tabla N° 4: Organigrama Funcional.....	63
Tabla N° 5: Logística interna.....	71
Tabla N° 6: Operaciones/Producción.....	71
Tabla N° 7: Logística Externa	72
Tabla N° 8: Marketing y ventas	72
Tabla N° 9: Servicios post-venta	73
Tabla N° 10: Infraestructura	73
Tabla N° 11: Recursos Humanos.....	74
Tabla N° 12: Desarrollo Tecnológico	74
Tabla N° 13: Abastecimiento.....	75
Tabla N° 14: Tabla comparativa de precios.....	78
Tabla N° 15: Promedio de precios de fertilizantes básicos	78
Tabla N° 16: Cuadro consumo de fertilizantes en Tungurahua.....	79
Tabla N° 17: Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	95
Tabla N° 18: Matriz FODA	97
Tabla N° 19: Ponderación de Factores	99
Tabla N° 20: Evaluación de Factores Internas.....	96
Tabla N° 21: Planteamiento de estrategias	103
Tabla N° 22: Comparación de Precios entre el AGRI-PHOS y producto sustituto.....	106
Tabla N° 23: Recursos	107
Tabla N° 24: Descuentos y promociones.....	107
Tabla N° 25: Cronograma de implementación	115
Tabla N° 26: Costos involucrados	116
Tabla N° 27: Balance General	117
Tabla N° 28: Estado de Resultados.....	118
Tabla N° 29: Flujo De Caja	120
Tabla N° 30: Análisis de Liquidez.....	121

INDICE DE FIGURAS

Gráfico N° 1: Objetivos cuantitativos del marketing.....	12
Gráfico N° 2: Objetivos cualitativos del marketing.....	12
Gráfico N° 3: Funciones del marketing	13
Gráfico N° 4: Herramientas del Marketing.....	18
Gráfico N° 5: Relación del marketing con departamentos de dirección, marketing y finanzas	19
Gráfico N° 6: Relación del marketing con los departamentos de dirección, marketing y finanzas	19
Gráfico N° 7: Organigrama Estructural	62
Gráfico N° 8: Logotipo y slogan de AGRIQ	65
Gráfico N° 9: Cadena de valor.....	70
Gráfico N° 10: Mercado - Tungurahua.....	79
Gráfico N° 11: Análisis Cinco Fuerzas de Porter	91
Gráfico N° 12: Puntos de vista de los actores involucrados	100

INTRODUCCION

“El marketing no es una batalla de productos, es una batalla de percepciones que se libra en la mente del consumidor”.
(Palomares. R. 2001:20)

En la actualidad el avance de la tecnología demanda niveles altos de competencia en el área de mercadotecnia, razón por la cual los nuevos empresarios deben estar preparados para enfrentar los retos de la nueva sociedad.

Diseñar un Plan Integral de Marketing es la base para el crecimiento empresarial por la variadas acciones que éste desempeña, como son: identificar necesidades, definir los mercados de referencia, analizar cuantitativamente la demanda, analizar de forma dinámica el ciclo de vida de un producto nuevo y analizar de manera estructural el grado de rivalidad ya que de esta manera se puede hacer uso eficiente y eficaz de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros, además el Plan Integral de Marketing le ofrece al empresario una visión actual y de futuro que le servirá para marcar sus directrices con el mínimo error y las máximas garantías, lo que le asegurará la toma de decisiones comerciales con un criterio sistemático

La presente investigación se realizó con el fin de motivar a los empresarios de la rama agrícola a potenciar los recursos que ofrece el marketing con el fin de lograr éxito y rentabilidad.

La investigación consta de cinco capítulos:

Capítulo I: Planteamiento del Problema, en el cual se analiza a nivel macro, meso y micro el problema que existe en la empresa AGRIQ en lo referente a la baja de ventas del fertilizante AGRI-PHOS. Contiene, además **la justificación y los objetivos**.

Capítulo II: Marco teórico, en donde se detallan los antecedentes investigativos, el fundamento filosófico, que se tomaron en cuenta en la presente investigación y el **marco conceptual**, donde se desarrollan de manera científica los conceptos del marketing y sus variables.

Capítulo III, en donde consta la metodología aplicada para la investigación, el análisis cuantitativo y cualitativo del instrumento utilizado para recabar información y los resultados obtenidos.

Capítulo IV, en donde se asienta las conclusiones encontradas luego del análisis de datos y las recomendaciones pertinentes.

En el Capítulo V, se presenta una propuesta, cuyo objetivo es el diseño de un Plan de Marketing Integral del fertilizante AGRI-PHOS aplicado a la actividad agrícola en la provincia de Tungurahua.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 CONTEXTUALIZACIÓN

1.1.1 Contexto macro

Marín en el 2012, opinó que el Marketing, a pesar de haber existido, desde épocas remotas, no ha sido valorado, porque se lo ha consideraba como sinónimo de publicidad; es a partir de 1990 que el Marketing está siendo tomado en cuenta como herramienta indispensable en toda empresa que quiera ser competitiva.

En el mundo actual, las empresas (entre ellas la de Agroquímicos), se ven obligadas a operar dentro de un nuevo marco económico que se caracteriza por la facilidad de obtener mayor información y mayor número de conocimientos y es el marketing el que ayuda a la identificación de estos nuevos comportamientos y hábitos de consumo y las nuevas tendencias de los mercados nacionales e internacionales, por lo tanto realizar el diseño de una Planificación del Marketing Integral es indispensable para cualquier empresa que desee sobrevivir en el mundo competitivo de hoy.

Entre las marcas mundiales que se han destacado por implementar un marketing agresivo y narradas en Grandes Casos Empresariales (2007), están:

- Disney
- Coca Cola
- McDonald's

1.1.2 Contexto meso

Ecuador no se escapa a esta situación, el clima competitivo se ha multiplicado notablemente ante la dinámica del cambio, la apertura de la economía y la presencia de negocios cada vez más cortos. Las empresas ecuatorianas que comercializan agroquímicos se han visto en la necesidad de lograr y mantener determinados niveles de competitividad, así como, alcanzar resultados eficaces y eficientes en su gestión. Para lograr sobrevivir el Marketing Integral se ha vuelto indispensable, pero un Marketing efectivo que no engañe nunca al consumidor y que no ponga en riesgo la imagen de la empresa, pero en el Ecuador, aún no se conoce a fondo los beneficios que ofrece esta rama.

Las marcas, de acuerdo a la revista VISTAZO (2015) que se ubican entre las 500 mayores empresas del Ecuador están:

- Corporación Favorita (2 lugar)
- NESTLÉ Ecuador (23 lugar)
- Cervecería Nacional (25 lugar)

1.1.3 Contexto micro

La Empresa AGRIQ se dedica a la comercialización al por menor y mayor de insumos agrícolas. El contador de AGRIQ informó a la propietaria, que las ventas del fertilizante AGRI-PHOS han bajado en el año 2014, como lo demuestra el siguiente cuadro:

Tabla N° 1: Historia de las ventas del fertilizante AGRI-PHOS

AÑOS	TONELADAS	PRECIO POR TONELADA			
		COMPRA+	COSTES	VENTA(Precio Neto)	
2012	786	\$ 355	397,25+ 93,75 =	\$ 491,00	\$ 580
2013	766	\$ 370	421,92+ 93,75 =	\$ 515,67	\$ 580
2014	314	\$ 390	455,35+101,89 =	\$ 557,24	\$ 600

Fuente: Documentos de AGRIQ

Ante esta situación, la propietaria decidió que el marketista de la empresa realice la investigación correspondiente para averiguar los motivos que ocasionan este problema.

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Objetivo General

Diseñar un Plan de Marketing Integral del fertilizante AGRI-PHOS aplicado a la actividad agrícola en la provincia de Tungurahua

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Analizar los motivos por los que la empresa proveedora no cumple con el envío del fertilizante AGRI-PHOS, en la cantidad convenida
- b) Diagnosticar si los clientes internos y externos conocen los beneficios del fertilizante AGRI-PHOS en la actividad agrícola de la provincia de Tungurahua.
- c) Determinar los cambios que se deben implementar para que el fertilizante AGRI-PHOS se comercialice en mayores cantidades en la provincia de Tungurahua.
- d) Definir la capacidad de venta de los vendedores de AGRIQ.
- e) Diseñar un Plan de Marketing Integral del fertilizante AGRI-PHOS aplicado a la actividad agrícola de la provincia de Tungurahua.

1.3 JUSTIFICACION E IMPORTANCIA

1.3.1 Justificación teórica: Diseñar un Plan Integral de Marketing del fertilizante Agri-Phos aplicado a la actividad agrícola en la provincia de Tungurahua en la empresa AGRIQ se justifica porque el Marketing es la base para el crecimiento empresarial por la variadas acciones que desempeña, como son: identificar necesidades, definir los mercados de referencia, analizar cuantitativamente la demanda, analizar de forma

dinámica el ciclo de vida de un producto nuevo y analizar de manera estructural el grado de rivalidad y de esta manera poder hacer uso eficiente y eficaz de sus recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros.

A pesar de los beneficios que ofrece el AGRI-PHOS, los dueños de almacenes no han puesto empeño en su comercialización y AGRIQ (empresa distribuidora) no ha tomado en cuenta los cambios que necesita incrementar en este fertilizante para impulsar su comercialización.

1.3.2 Justificación Metodológica: Un Plan de Marketing Integral es una planificación de cómo llevar a cabo una comunicación de forma efectiva, desde la empresa hasta el público y que éste se convierta en cliente al conocer el beneficio que puede obtener al decidirse por la compra de un fertilizante como el AGRI-PHOS, además el plan de marketing integral le ofrece al empresario una visión actual y de futuro que le servirá para marcar sus directrices con el mínimo error y las máximas garantías, lo que le asegurará la toma de decisiones comerciales con un criterio sistemático.

Pablo Javier Cánepa (s.f.), asegura que la planificación de marketing es imprescindible para que las empresas “miren su entorno ya que existe una hipercompetencia y estamos cada vez más globalizados con competidores que ni siquiera sabemos dónde están”

Para generar clientes se debe **comunicar al público** que se ofrece un servicio y dependiendo de cada tipo de negocio y producto se debe actuar de cierta manera, entonces interviene el marketing, “que es de suma importancia, si se quiere mantener a flote una empresa o si se quiere impulsar la comercialización de un producto”. Negopolis (2015).

1.3.3 Justificación Práctica: Diseñar un Plan Integral de Marketing en la empresa AGRIQ se justifica porque tiene una importancia social y económica, ya que motivará a los empresarios de la rama agrícola a potenciar los recursos que ofrece el marketing con el fin de lograr éxito y rentabilidad.

AGRIQ, al diseñar e implementar un plan de marketing integral hará conocer el beneficio que pueden obtener los agricultores de Tungurahua, al decidirse comprar el fertilizante AGRI-PHOS, ya que es un abono excelente para los cultivos, porque aparte de ofrecer más barato el elemento fósforo (P), ofrece los siguientes beneficios:

- Mejora el sistema de raíces y desarrollo de las plantas, esto se refleja en aumento de la productividad por hectárea y en consecuencia mejora la rentabilidad del agricultor.
- Los cultivos incrementan sus defensas frente a un ataque de plagas, enfermedades y condiciones ambientales adversas.
- Mejora la eficiencia de nutrición, debido a que la disponibilidad del fósforo en el suelo será mayor y se corrige la toxicidad de aluminio, hierro y manganeso que afectan al desarrollo de la planta.
- Mejora la capacidad de intercambio catiónico del suelo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES

Existe extensa bibliografía sobre el tema, por lo que el investigador aplicó la teoría de autores reconocidos mundialmente en la solución del problema de AGRIQ.

2.2 FUNDAMENTACIONES

2.2.1 Fundamentación Filosófica

El investigador tomó en cuenta el paradigma Crítico- Propositivo para interpretar la realidad administrativa del país y contribuir al cambio y al mejoramiento de las condiciones de vida.

Desde este enfoque, de acuerdo a Luis **Herrera, Arnaldo Medina y Galo Naranjo (2008:48)**, el planteamiento del problema consiste en un proceso de comprensión – interpretación de un objeto de estudio, mediante la investigación exploratoria; la misma que implica: contextualización, análisis crítico, prognosis, formulación del problema específico y delimitación.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

2.3.1 Marketing

2.3.1.1 Visión histórica

El marketing es una actividad humana muy antigua, ciertas actividades de marketing han existido desde que el hombre ha intercambiado unos bienes por otros, o

sea, desde la aparición del comercio primitivo, por lo tanto, las actividades del marketing no son algo nuevo, lo que si se podría considerar como un conjunto de técnicas relativamente actuales son las formas de como hoy, lo entendemos y lo practicamos.

2.3.1.2 Conceptos

“Marketing es el conjunto de actividades humanas dirigidas a facilitar y realizar intercambios”. (Kotler P. 1974:6)

“Marketing es la forma completa vista desde el punto de vista del cliente” (Hiam.A.1997:21)

“El marketing no es una batalla de productos, es una batalla de percepciones que se libra en la mente del consumidor”. (Palomares. R. 2001:20)

Marketing: es ser realistas en el mercado. // Mercadear. // Desarrollar la función comercial con la óptica de la demanda. (Enciclopedia de Marketing y Ventas, 2004:10)

“Marketing es la administración redituable de las relaciones con el cliente. La meta doble del marketing, por un lado, en atraer a nuevos clientes prometiéndoles un valor superior y, por otro, mantener y hacer crecer a los clientes actuales al entregarles satisfacción”. (Kloter P. y Armstrong G. 2007: 2)

Relacionando los conceptos anteriores se concluye que: Marketing es el conjunto de actividades humanas que sirven para establecer relaciones comerciales con clientes, con el fin de obtener ganancias mutuas.

2.3.1.3 Marketing como filosofía

De acuerdo a Palomares (2001:20) el Marketing como filosofía tiene como fin la orientación de todas las actividades de la empresa moderna, dirigidas a satisfacer las

necesidades y deseos del consumidor del modo más beneficioso, tanto para el consumidor como para la empresa.

El Marketing se orienta hacia la producción, hacia la venta y hacia el cliente.

El Marketing orientado hacia la producción es su segmento más importante, porque su objetivo primordial es la búsqueda de un proceso que permita una producción masiva, que responda a una situación de demanda muy superior a la oferta.

El Marketing orientado hacia la venta procura alcanzar los objetivos de ventas del fabricante, creando múltiples y diversos canales de distribución suficientemente dinámicos, y que permitan absorber y distribuir la masiva producción que aquel genera.

El Marketing orientado hacia el cliente es el resultado de una evolución lógica del marketing que ha inspirado a muchas empresas en la búsqueda de la excelencia. Lo más importante para que exista una empresa son sus clientes, por lo tanto se debe tomar en cuenta que:

- a) Los clientes son lo más importante de una empresa,
- b) Los clientes son la razón de la empresa, y
- c) Sin clientes la empresa no puede existir.

En definitiva: “NO HAY EMPRESA SIN CLIENTES”, por lo tanto el cliente es el centro de toda organización y su satisfacción es el objetivo que marca la estrategia a seguir por la empresa. (Hiam.A 1997:21)

2.3.1.4 Marketing como acción

El marketing establece estrategias bajo el punto de la necesidad del cliente, es decir, lo que él demanda y para ello debe accionar de la siguiente manera:

- a) Estudiar al consumidor, con el resultado surge la investigación de mercados,

- b) Comunicación con el consumidor, con el resultado surgen las herramientas de publicidad y promoción,
- c) Venta a sus clientes, con el resultado surge la herramienta de las ventas, y
- d) Cuidar cada producto en función de su mercado, con el resultado surgen figuras como el product manager. (Enciclopedia de Marketing y ventas 2004: 3)

2.3.1.5 Universalidad del Marketing

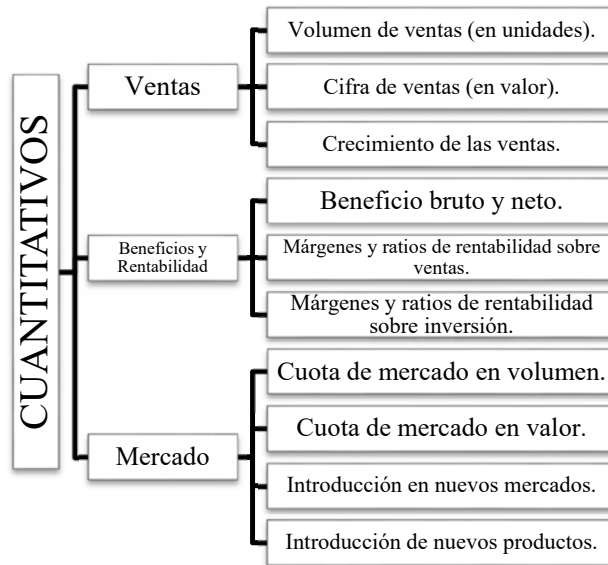
“El concepto del marketing es universal. Sirve para todo tipo de empresa, ya sea ésta local, pequeña, grande, multinacional, de productos de consumo, de servicios, de bienes industriales, artesanales, etc. Lo único que varía es el número y tamaño de las herramientas, pero **jamás el concepto**”. (Enciclopedia de Marketing y ventas. 2004: 3).

Así, una empresa pequeña que se dedique a realizar objetos artesanales puede necesitar de una sola persona, mientras una empresa multinacional puede disponer de cien o más personas, inclusive de un departamento de marketing. (Enciclopedia de Marketing y ventas. 2004: 4)

2.3.1.6 Objetivos del Marketing

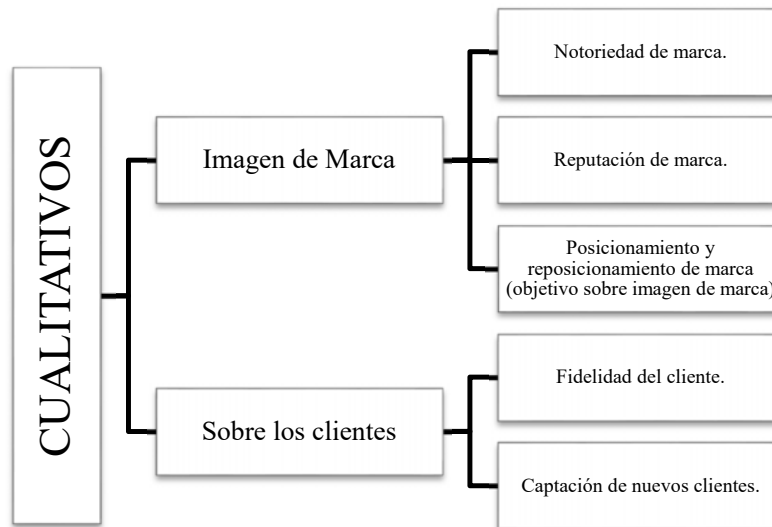
Las empresas establecen objetivos de Marketing, según una serie de indicadores, los mismos que deben estar en concordancia con los objetivos de la dirección general y con la planificación estratégica de la empresa.

Gráfico N° 1: Objetivos cuantitativos del marketing



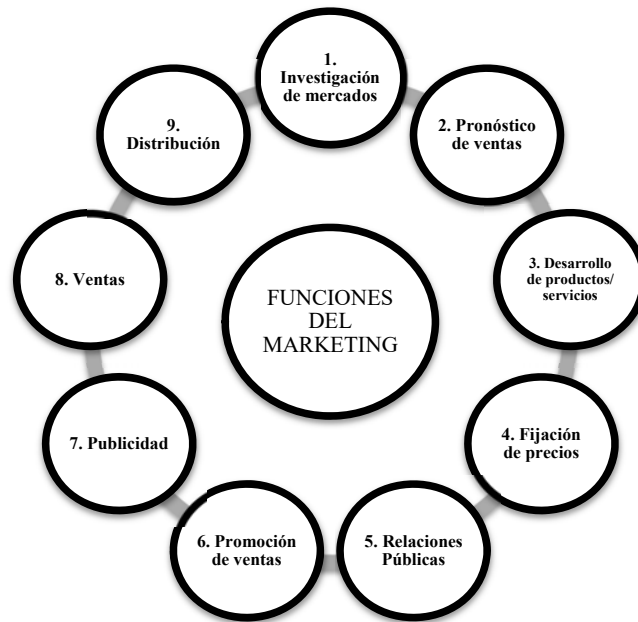
Fuente: Tomas,M. (2015:1-38)
Elaborado por: el investigador.

Gráfico N° 2: Objetivos cualitativos del marketing



Fuente: Tomas, M. (2015: 1-38)
Elaborado por: el investigador.

Gráfico N° 3: Funciones del marketing



Fuente: Kotler, P. (1995:1-35)
Elaborado por: el investigador.

2.3.1.6 Funciones del Marketing

2.3.1.6.1 Investigación de mercados

La investigación de mercados, es la sistemática y objetiva identificación, obtención, registro, análisis, presentación y distribución de datos e información acerca de una situación específica de mercadotecnia que enfrenta la empresa, con el propósito de mejorar la toma de decisiones para la solución de problemas y/o la identificación de oportunidades de mercadotecnia.

Iván Thompson (s.f.)

En la actualidad los consumidores son cada vez más exigentes, están mejor informados y poseen intereses, deseos y comportamientos distintos, por lo que se debe orientar las herramientas del marketing hacia el cumplimiento de las necesidades del cliente.

Es sumamente difícil atender a la totalidad de un mercado, por lo que surge la segmentación del mismo, con el fin de dirigir una oferta comercial específica y efectiva, contribuyendo, así al logro de los objetivos de la empresa.

2.3.1.6.2 Pronóstico de ventas

Los pronósticos son necesarios para tratar de descubrir qué cantidad de un producto o servicio puede ser comprado en el futuro. Identificar una necesidad tiene poca utilidad comercialmente si solo un pequeño grupo de personas tienen esa necesidad. Como lo dijo Neils Bohr, un físico ganador del premio Nobel: “El pronóstico nunca es fácil. Especialmente en lo que se refiere al futuro”. En realidad, existen factores que no se pueden controlar, así: el clima, catástrofes ambientales, crisis económicas, políticas, etc.

2.3.1.6.3 Desarrollo de productos/servicios

El desarrollo del producto/servicio es, para la mayoría de los negocios, un proceso continuo. Algunas veces el proceso es más evolución que revolución. Un ejemplo bien claro es el desarrollo de la tecnología de los teléfonos móviles, así: Los teléfonos NOKIA, en su inicio eran de un tamaño grande y tenían funciones básicas de un teléfono, en la actualidad ha evolucionado, es pequeño y es multifuncional.

2.3.1.6.4 Fijación de precios

El precio es la expresión de un valor. La determinación del precio, junto con la definición del portafolio de productos que ofrece la empresa, son las dos decisiones más estratégicas que puedan existir en el mundo de los negocios.

Para fijar los precios se deben tener en mente muchos factores, entre éstos tenemos:

a) El costo: para obtener utilidades, un producto debe ser vendido por más del

costo de su fabricación y su venta.

b) El impuesto: es una estimación en la cual se agrega el impuesto y afectará el precio que los clientes ven y pagan, especialmente en productos con altos impuestos.

c) El valor: aunque éste es obvio, puede tener relación con las circunstancias. Una bebida helada en un día de calor puede darle un valor de incentivo, en especial en el único bar en las cercanías.

d) Las condiciones del mercado: en particular, si la demanda del producto está aumentando o disminuyendo (algo puede suceder rápida o lentamente).

e) La geografía: en algunos lugares los precios de los productos reflejan el costo del aislamiento (y los costos de distribución).

f) Las restricciones legales: las leyes pueden prohibir ciertas tácticas de precios (como acordar los precios con los competidores).

g) Las preferencias del consumidor: cuando más atractivo es algo, más alto es el precio que puede fijarse; un iPhone o, al final de la escala un cuadro de Van Gogh, por ejemplo.

h) La sensibilidad del precio: algunos clientes tienen una mayor sensibilidad con respecto al precio que otros. Un jubilado con presupuesto limitado, por ejemplo, puede privarse de comprar algo si el precio sube incluso una pequeña cantidad. Una fábrica puede retrasar el remplazo de maquinaria por razones similares.

Forsyth P. (2010: p.p.47-54)

2.3.1.6.5 Relaciones Públicas

Las relaciones públicas son una herramienta de administración destinada a influir favorablemente en las actitudes hacia la organización, sus productos y sus políticas. Es

una forma de promoción que muchas veces se ignora. Hay varias razones para la falta de atención de la Administración en las relaciones públicas.

a) Estructura de la organización. - En la mayoría de las empresas las relaciones públicas no son responsabilidad del departamento de marketing. Si hay un esfuerzo organizado, por lo regular lo maneja un pequeño departamento de relaciones públicas que reporta directamente a la dirección general.

b) Definiciones inadecuadas. - Tanto las empresas como el público emplean vagamente el término relaciones públicas. No hay definiciones aceptadas. Como resultado, no se aclara bien lo que constituye un esfuerzo organizado de relaciones públicas.

c) Beneficios no reconocidos. - Apenas hace poco muchas organizaciones empezaron a apreciar el valor de unas buenas relaciones públicas. A medida que ha crecido el costo de la promoción, las empresas se dan cuenta de que una exposición positiva en los medios o como resultado de la participación en la comunidad puede producir ganancias elevadas por la inversión de tiempo y esfuerzo.

2.3.1.6.6 Promoción de venta

La promoción envuelve la transmisión del mensaje apropiado al público apropiado. Implica ventas personales, publicidad y promociones de venta. Antes de planificar la publicidad y promociones de venta es necesario seleccionar los canales apropiados para su producto y su negocio de entre aquellos a su disposición.

2.3.1.6.7 Publicidad

Publicidad, de acuerdo a Patricio Bonta y Mario Farber (1994:113): es hacer público un mensaje sobre algo o alguien... El valor comercial que tiene la publicidad como factor de influencia se basa no sólo en hacer conocer las características y las

cualidades de determinado producto o servicio, sino que este conocimiento sea compartido por otros.

2.3.1.6.8 Ventas

Venta, de acuerdo a estudios de la Universidad de Pamplona, es la transferencia de algo (un producto, servicio, idea u otro) a un comprador mediante el pago de un precio convenido.

La venta desde la perspectiva de mercadotecnia, es toda actividad que incluye un proceso personal o impersonal mediante el cual, el vendedor:

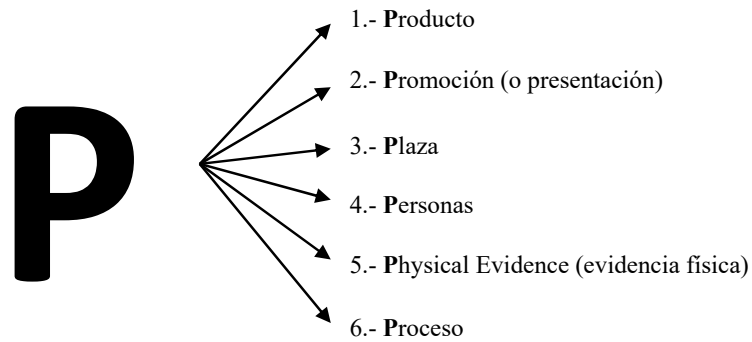
- a) Identifica las necesidades y/o deseos del comprador,
- b) Genera el impulso hacia el intercambio y
- c) Satisface las necesidades y/o deseos del comprador (con un producto, servicio u otro) para lograr el beneficio de ambas partes. (Ventas-conceptos)

2.3.1.6.9 Distribución

La distribución es el sistema que prevé productos y servicios a la plaza comercial o directamente al cliente. Esta puede marcar la gran diferencia en el éxito de un producto.

Los canales de distribución ayudan a la compañía a promover, vender y distribuir sus bienes a los consumidores finales; incluyen distribuidores, empresas de distribución física, agencias de servicio de marketing e intermediarios financieros. (Enciclopedia del Empresario, 2004:801-804)

Gráfico N° 4: Herramientas del Marketing



Fuente: Adaptado de FORSYTHP (2010:17-18).

Elaborado por: el investigador.

Todas estas herramientas del marketing son muy importantes para lograr éxito en una empresa.

2.3.1.7 Relación del Marketing con los departamentos: comerciales, financieros y dirección

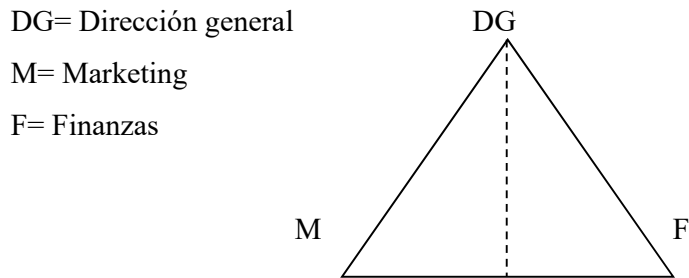
En toda empresa hay tres grandes fuerzas o el triángulo de las Bermudas:

- a) La comercial,
- b) La financiera, y
- c) La dirección general

Cada una de ellas ejerce unas presiones determinadas precisándose un equilibrio perfecto para que el éxito de la gestión sea sólido y estable.

Se puede representar esta situación a través de una figura geométrica sencilla como es el triángulo:

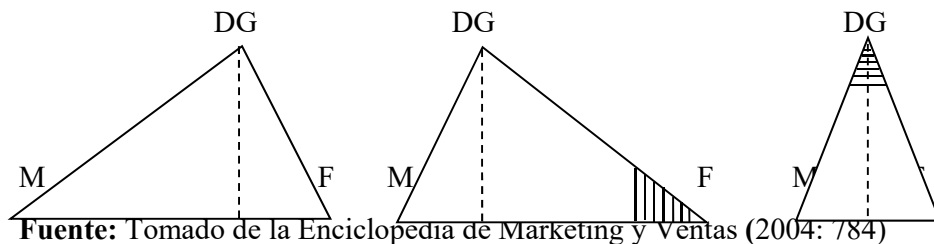
Gráfico N° 5: Relación del marketing con departamentos de dirección, marketing y finanzas



Fuente: Tomado de la Enciclopedia de Marketing y Ventas (2004: 784)

Esta representación gráfica a través del triángulo equilátero, muestra un equilibrio perfecto; pero cuando ocurre una de las tres situaciones siguientes:

Gráfico N° 6: Relación del marketing con los departamentos de dirección, marketing y finanzas



Fuente: Tomado de la Enciclopedia de Marketing y Ventas (2004: 784)

Será difícil que una empresa consiga un desarrollo y un asentamiento consolidado a largo plazo ya que, en cada una de las situaciones representadas, una de las fuerzas queda alejada de las otras dos y como consecuencia, la empresa irá a la deriva.

2.3.1.8 Dificultades de implantar el Marketing en una empresa

Las dificultades de implantación del Marketing no estriban en la necesidad de medios, sino en la dificultad de comprender estos conceptos, aprenderlos e implantarlos en la empresa. Esta dificultad es el principal enemigo del marketing, y no la necesidad de tener que hacer grandes inversiones o gastos.

2.3.1.9 Puntos clave del Marketing

El marketing es fundamental para una organización y su relación con sus clientes y clientes potenciales.

- a) Es un proceso creativo, basado en la ciencia, pero que no garantiza el éxito.
- b) Los clientes pueden ser inconstantes e impredecibles; el marketing conlleva un elemento real de riesgo.
- c) El marketing exitoso produce utilidades.
- d) El marketing funciona mejor cuando las personas en todas las funciones comprenden el enfoque del marketing y están involucradas en él. (Forsyth P. 2010: 17 - 18)

2.3.1.10 Principios del Marketing real

Principio #1: Sus clientes no le están poniendo atención a usted.

Principio # 2: Todos los demás también le están gritando a su cliente.

Principio # 3: El resto de la organización piensa que usted está loco.

Principio # 4: Usted no puede ejecutar su programa sin la ayuda del resto de la organización.

Principio # 5: Si usted no tiene éxito, está muerto (pero también lo está el resto de la organización).

Principio # 6: Cuanto más da usted, más recibe.

Principio # 7: Ser bueno no basta; hay que ser el mejor.

Principio # 8: El marketing debe ser la parte más creativa de su negocio (pero probablemente no lo es).

Principio # 9: El marketing debe ser la parte más lógica de su negocio (pero probablemente no lo es).

Principio # 10: Todo es marketing. (Hiam A. 1997:23)

2.3.1.11 Estrategia básica del Marketing

La estrategia básica del marketing: “DESCUBRA UNA NECESIDAD Y SATISFÁGALA”. (Hiam A. 1997: 31)

2.3.1.12 Beneficios del Marketing

De acuerdo a Domínguez A. (s.f) , los beneficios que ofrece el marketing son los siguientes:

- a) Crear y mantener clientes rentables que permitan la continuidad de la empresa.
- b) Conseguir la satisfacción de los clientes que pagarán un precio justo y beneficioso para las empresas por el intercambio de sus productos-servicios.
- c) Conocer los movimientos de los negocios que se consideran competencia y actuar.
- d) Mejorar las relaciones, la comunicación de la empresa, con los proveedores, clientes e incluso los trabajadores.
- e) Identificar nuevas oportunidades de negocio.
- f) Conservar una sólida plantilla de trabajadores bien formados a las necesidades de cada unidad de unidad de negocios.
- g) Disponer de información que permita tomar decisiones. (61-103)

2.3.2 Plan de Marketing Integral

El Marketing Integral es un enfoque que defiende la necesidad de unificar e integrar todos los canales de comunicación para ofrecer una experiencia de marca coherente para el consumidor.

Esta consistencia no se refiere, ni mucho menos, a que haya que lanzar el mismo anuncio en todos los canales. Se refiere a que todos los canales deben reforzar un mensaje común, contribuyendo a generar una historia de marca.

El Marketing Integral:

- a) Consigue llegar al público adecuado.

- b) Estimula la compra por medio de un mensaje sinérgico en varias herramientas de comunicación.
- c) Permite unificar las acciones y el mensaje (desarrollando estrategias de forma coherente).
- d) Combina medios tradicionales con medios digitales.
- e) Reduce los costes de la inversión. (Bossio C., Palencia A., Patiño G. y Márquez R. 2010:5)

2.4 FERTILIZANTE AGRI-PHOS: Es un producto granular para aplicación al suelo, que contiene elementos mayores, secundarios y funcionales de liberación rápida, media y lenta, claves en la nutrición edáfica de precisión con el objeto de suministrar nutrientes a la planta durante todo su ciclo de vida.

Tabla N° 2: Composición/Información de ingredientes

Elemento	Fórmula	Porcentaje
Fósforo	(P_2O_5)	25
Sílice	(SiO_2)	22
Calcio	(CaO)	35
Magnesio	(MgO)	7
Azufre	(S)	3

2.4.1 Propiedades físicas y químicas

- **Solubilidad:** Parcialmente soluble en agua y citrato de amonio neutro
- **Estado:** Sólido
- **Apariencia:** Granulado
- **Granulometría:** 4.75mm.[>] Granos > 1.4 mm
- **Olor:** Característico
- **Color:** Varía entre gris y marrón
- **Humedad:** Máximo 2%
- **Densidad aparente:** 1,8 gr/cc
- **Densidad real:** 2,25 gr/cc

- **pH en solución al 10%:** 6,5 a 8.5
- **Presencia de elementos Contaminantes:** No existen

2.4.2 Fuentes de los Elementos

Roca fosfórica, Magnesil, Ácido sulfúrico, Carbonato de Calcio Natural, Ácido fosfórico, Azufre Elemental, Silicatos Naturales.

2.5 RESUMEN EJECUTIVO: Es el análisis breve de los aspectos más importantes de un proyecto, exponiendo de forma precisa la relación entre el todo y las partes que constituyen la realidad que se estudia.

Rodolfo Carpintier (2015, 1...6), “Un resumen ejecutivo debe demostrar de forma concisa que se ha estudiado bien el sector, que muestra cifras ambiciosas, pero bien razonadas y que explica correctamente la diferenciación que quiere implementar”. Pero ante todo ha de ser llamativo y atractivo.

El resumen ejecutivo es la tarjeta de presentación y lo que va a decidir si el inversor sigue adelante o no. Debe ser personalizado, tomando en cuenta a quien va dirigido. Es aconsejable redactarlo al final del plan para que contenga lo esencial del mismo.

2.6 EMPRESA Y ENTORNO

2.6.1 Organización

Organización es un sistema que está diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas.

Organización es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos. (Definición de organización (s.f.): prr.1-4)

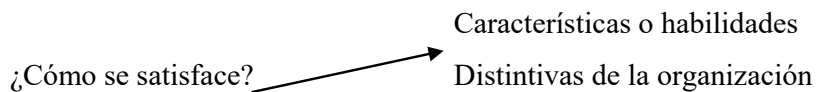
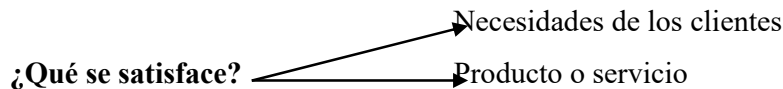
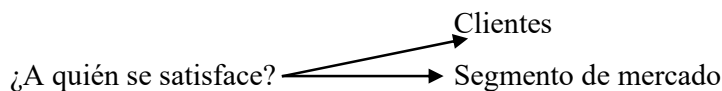
Una organización existe sólo cuando hay personas que se comunican y están dispuestas a actuar en forma coordinada para lograr su misión. Las organizaciones funcionan mediante normas que han sido establecidas para el cumplimiento de los propósitos.

Las organizaciones para que puedan realizar las tareas que se le han encomendado y para que puedan lograr los fines que se han marcado, es necesario que cuenten con una red de recursos, así: los humanos, los tecnológicos, los económicos, los inmuebles, los naturales o los intangibles. (Definición de organización (s.f.) prr-4)

2.6.1.1 Misión

La misión es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten impelidos a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos, y por ello, la misión es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. (Ivan Thompson, 2007: prr.10)

La declaración de la misión permite conciencia del sistema abierto que es la organización, es decir reconocer para qué existe la empresa



2.6.1.2 Visión: Es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas

tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc. (Ivan Thompson, 2007: prr.6)

2.7 ANÁLISIS INTERNO

Análisis Interno es la evaluación de los aspectos de marketing, producción, finanzas, organización, personal e investigación y desarrollo de la empresa, con el fin de detectar los puntos fuertes y débiles que puedan dar lugar a ventajas y desventajas competitivas. ” (Marketing Estratégico, 2014: p.24)

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis FODA corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.

Para realizar el análisis interno de una corporación deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores. (Marketing Estratégico, 2014: p.24-30)

Fortalezas

Las fortalezas, de acuerdo a Abendaño & Benavides (2001:89-119), son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué ventajas tiene la empresa?

¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?

¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso?

¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?

¿Qué elementos facilitan obtener una venta?

Debilidades

Para Abendaño & Benavides (2001:89-119), las debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: aspectos del servicio que se brinda, aspectos financieros, aspectos de mercado, aspectos organizacionales, aspectos de control.

Las debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué se puede mejorar?

¿Que se debería evitar?

¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?

¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto

2.7.1 Áreas a tomarse en cuenta

2.7.1.1 Administración y Recursos Humanos: Consiste en el proceso de búsqueda, selección, contratación y formación de todo el personal de la organización.

En el área administrativa podríamos, por ejemplo, recabar información sobre objetivos, estrategias, políticas, cultura, valores, estructura, planeación, organización, dirección, control, etc.

En el área de recursos humanos se debe tomar en cuenta temas sobre: contratación, capacitación, remuneración, incentivos, relaciones laborales, liderazgo, motivación, desempeño, etc.

2.7.1.2 Marketing y Ventas: Es investigar qué se hace para que los compradores puedan adquirir el producto o servicio e inducirles a comprar (a través de las variables como la publicidad, la promoción o las relaciones públicas).

En el área de marketing sobre ventas, público objetivo, producto, precio, distribución, promoción, publicidad, servicio al cliente, lealtad de los clientes, etc. (tumercadeo: prr.6-8)

2.7.1.3 Finanzas y Contabilidad: De acuerdo al diccionario de contabilidad financiera, esta área entrega información sobre el estado económico de una empresa a los agentes interesados (inversores, clientes, etc). En definitiva, refleja la historia económica de una empresa. Los estados contables permiten tomar decisiones a los directivos e informan datos requeridos por accionistas u organismos estatales. (definicion.de/contabilidad-financiera: prr.8)

2.7.1.4 Producción y Operaciones: El área de producción se preocupa de conocer la disposición de planta, adquisición de insumos, control de existencias, subcontratación, eficiencia de la producción, tecnología, etc.

En el área de operaciones realiza una correcta investigación de mercado para detectar las necesidades de los clientes, analizar actividades como: telemarketing, Email marketing, ventas, técnicas de ventas, merchandising (exhibición del producto), marketing, mercadeo, ferias exposiciones; actividades con las ventas, importación y exportación de productos, compra-venta de materia prima y de mercancías al por mayor, almacenaje, organizar y capacitar a la fuerza de ventas, prueba de ventas, logística- compras, entregar y colocar el producto en las manos del cliente, financiamiento, etc.

2.7.1.5 Investigación y Desarrollo: Se encarga de revisar los planes de desarrollo y creación de nuevos productos o servicios, mejoras en los procesos de producción y el potencial de investigación y de innovación de la empresa como medios humanos, capacidad de innovación adquirida, la cual está directamente relacionada con la calidad, cantidad, motivación y cultura

2.8 CADENA DE VALOR

De acuerdo a Luis Arimany, la cadena de valor propuesta por Porter en 1987 en su libro “la ventaja competitiva”, es considerada como uno de los instrumentos más ricos para el análisis interno de la empresa. En sus planteamientos considera que si se ofrece un valor agregado al producto que se ofrece al cliente este genera valor. (Luis Arimany: Cadena de valor.prr.1-15).

En la cadena de valor se analiza cuáles actividades suponen una ventaja competitiva para la empresa en el mercado respecto a su competencia. La empresa debe tomar en cuenta las actividades que le hace más rentable y fortalecen su posición en el mercado para potenciarlas y mantenerlas. Todas las actividades que se implementen deben reducir su coste lo máximo posible, pero sin perder la calidad del producto.

Este proceso de análisis pretende cumplir con el objetivo del modelo de la cadena de valor de Porter: “Maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costes”.

2.8.1 Sus objetivos: son:

- a) Poder identificar las fortalezas y debilidades de la empresa que permitan sentar las bases para el proceso de formulación e implementación de la estrategia, y
- b) Identificar en cada organización, aquéllas actividades que proporcionan más valor.

La cadena de valor se divide en dos partes:

2.8.2 Actividades primarias

Se refieren a la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador, el servicio postventa, y pueden también a su vez, diferenciarse en sub-actividades. El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias:

- a) Logística interna: comprende operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.
- b) Operaciones (producción): procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final.
- c) Logística externa: almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.
- d) Marketing y Ventas: actividades con las cuales se da a conocer el producto.
- e) Servicio: de post-venta o mantenimiento, agrupa las actividades destinadas a mantener, realzar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías.

2.8.3 Actividades Secundarias

Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas actividades secundarias, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa:

- a) Infraestructura de la organización:** actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas. (No está asociada a ninguna de las actividades primarias, sino que apoya a la cadena completa)
- b) Dirección de recursos humanos:** búsqueda, contratación y motivación del personal.
- c) Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo:** generadores de costes y valor.
- d) Compras**

Se debe construir una cadena de valor con las actividades de su empresa. Examinar las conexiones que hay entre las actividades internas desarrolladas por la empresa y las cadenas de valor de clientes, canales y proveedores. Identificar aquellas actividades y capacidades claves para llevar satisfacción a los clientes y ser exitoso en el mercado. Luis Arimany: Cadena de valor (prr. -1-15)

2.9 ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo, también conocido como análisis del entorno, evaluación externa o

auditoría externa, consiste en la identificación y evaluación de acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno económico y competitivo tanto general como específico en que se desenvuelve la empresa y que están más allá de su control. (análisis-externo-oportunidades-y-amenazas: prr.1-5)

El análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentar a una organización.

2.9.1 Oportunidades

Las oportunidades son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿A qué buenas oportunidades se enfrenta la empresa?
 - ¿De qué tendencias del mercado se tiene información?
 - ¿Existe una coyuntura en la economía del país?
 - ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?
 - ¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?
 - ¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?
- (análisis-externo-oportunidades-y-amenazas: prr-1-5)

2.9.2 Amenazas

Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que, llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?
- ¿Qué están haciendo los competidores?

¿Se tienen problemas de recursos de capital?

¿Puede alguna de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

2.9.3 Sector industrial, este análisis se refiere al conjunto de empresas que desarrollan la misma actividad económica con productos y procesos de producción similares

2.9.4 Mercado: Es la descripción de la empresa, contiene información básica del contexto del negocio. Se debe explicar qué es la empresa y qué hace. Además, se debe incluir la historia sobre cómo llegó al punto en que se encuentra hoy en día y hacia dónde intenta ir en el futuro.

2.9.5 Análisis PESTEL: Es un instrumento de planificación estratégica para definir el contexto de una campaña. Analiza factores externos políticos, económicos, sociales, demográficos, culturales, tecnológicos y legales que pueden influir en una campaña. Se debe tomar en cuenta que estos factores pueden afectar de a los diferentes grupos humanos.

2.9.5.1 Los Factores Políticos tienen que ver con la vida política del país, así: estabilidad política del país, sistema de gobierno, relaciones internacionales, restricciones a las importación y exportación, interés de las instituciones públicas. En nuestro caso: la transformación de la matriz productiva, como afectan las salvaguardias establecidas por el gobierno, etc.

2.9.5.2. Los Factores Económicos pueden incluir cuestiones relacionadas con la pobreza, el desarrollo económico y el acceso a los recursos, y las distintas formas en que afectan a mujeres y hombres, deuda pública, nivel de salarios, nivel de precios, inversión extranjera. En el caso de nuestro país se tomó en cuenta la crisis ocasionada por la caída del precio del petróleo, el incremento del endeudamiento público, la inflación y la tasa de desempleo.

2.9.5.3. Los Factores Sociales incluyen oportunidades y desafíos relacionados con las distinciones sociales, como la cultura, la religión, la clase o casta social, los papeles asignados en función del género y los estereotipos de género, empleo y desempleo,

sistema de salubridad e higiene. En nuestro país la corrupción afecta en todos los niveles, al igual, que la desconfianza, la inseguridad, el desempleo, el abuso del poder, etc.

2.9.5.4 Los Factores Demográficos se refieren a las características asignadas a la edad, sexo, educación, ingresos, estado civil, trabajo, religión, tasa de natalidad, tasa de mortalidad, tamaño de la familia, y la edad de matrimonio, crecimiento y distribución demográfica. Esto se hace para cada miembro de la población. En nuestro país se tomará en cuenta la escasa mano de obra para el sector agrícola, por motivo de la emigración; la actividad de los volcanes Tungurahua y Cotopaxi, que perjudica a la población campesina.

2.9.5.5 Los Factores Culturales se refieren a los rasgos distintivos que hacen diferentes a grupos humanos dentro de un mismo espacio geográfico y social. En nuestro caso se tomará en cuenta la idiosincrasia del agricultor que se niega a aceptar cambios para mejorar su calidad de vida.

2.9.5.6 Los Factores Tecnológicos tienen que ver con la disponibilidad de tecnologías de la información y comunicaciones. En nuestro caso se tomará muy en cuenta que el agricultor sigue utilizando métodos tradicionales para desarrollar su producción.

2.9.5.7 Los Factores Legales se refieren al marco legal que rige en el país, así: tendencias fiscales, impuestos sobre utilidades, legislación laboral.

2.9.6 Competencia: Se refiere al grado de rivalidad o lucha entre las empresas con el objetivo de ocupar una posición aceptable en el mercado.

2.9.6.1 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter: trata de analizar las fuerzas competitivas que inciden en el mercado. Estas fuerzas competitivas se conocen como las cinco fuerzas de Porter y son:

1era fuerza: La amenaza de nuevos competidores que quieren entrar en el sector

- Economía de escala
- Diferenciación del producto

- Requerimiento de capital
- Desventaja en costos independientemente de la escala
- Acceso a canales de distribución
- Política gubernamental

2da fuerza: La rivalidad entre empresas del mismo sector:

- Aumenta el número de competidores y existe igualdad en cuanto a volumen y capacidad
- La demanda aumenta lentamente
- Los competidores creen que la reducción de precios u otras ofertas ventajosas para los clientes les van a permitir incrementar el margen por unidad mediante la reducción de los costes unitarios obteniendo un incremento de la rentabilidad.
- El coste de cambio para el cliente es bajo.
- Uno o más de los competidores no aceptan su posición en el mercado e intentan mejorarla a costa de sus rivales.
- La estrategia realizada es rentable.
- Permanecer en el negocio es más rentable o menos perjudicial que salir de él
- Existe diversificación u opciones de diversificación en otros mercados con costes relativos más bajos. La rivalidad se vuelve más impredecible al desconocer de dónde pueden proceder las amenazas.
- Empresas poderosas adquieren a empresas débiles para hacerlas más fuertes.

3era fuerza: Las presiones competitivas de productos sustitutivos

- Existen sustitutos reales a un precio atractivo
- El nivel de satisfacción en términos de calidad, imagen, etc.
- La facilidad en que los consumidores puedan preferir a los sustitutos

4ta. Fuerza: El poder de negociación de los proveedores

Es mínima si el producto que proporciona está disponible en el mercado abierto y le ofrecen un gran número de proveedores.

5ta. Fuerza: El poder de negociación de los clientes varía

- a) Si el número de clientes es reducido
- b) Si los clientes están bien informados respecto a productos, precios y costes del proveedor
- c) Si los clientes plantean una amenaza creíble de integración hacia atrás compitiendo con los proveedores.
- d) Si los clientes ofrecen condiciones de adquisición muy atractivas para proveedores con dificultades financieras. (Bracero, G. 2012: p.125).

2.9.7 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

La matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. 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. Abarque un total de entre diez y veinte factores, 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, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.
2. Asignar 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. Asignar 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. Multiplicar el paso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sumar 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 clave 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. (José Contreras: 2006)

De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización.

Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia.

Mientras que los riesgos (combinación de fortalezas y amenazas) y los desafíos (combinación de debilidades y oportunidades), determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el

rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable como sería el desarrollo de un nuevo producto.

2.10 ÁREA DE INTERVENCIÓN O MEJORA

Del diagnóstico externo e interno, se desprenderán las amenazas y oportunidades que el sector y otros condicionantes externos aportan y ofrecen a la empresa estudiada, así como las fortalezas y debilidades que afectan a la empresa en su situación ante el resto de competidores. La sistematización del trabajo del diagnóstico se presenta mediante la matriz FODA.

2.10.1 Matriz FODA

El análisis FODA, también conocido como DAFO o DOFA o en inglés SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats); es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Fortalezas y Debilidades) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.

La utilización de la Matriz FODA permite analizar los problemas y demandas prioritarias de una empresa.

Durante la etapa de planificación estratégica y a partir del análisis FODA se debe poder contestar cada una de las siguientes preguntas:

¿Cómo puedo explotar cada fortaleza?

¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad?

¿Cómo se puede detener cada debilidad?

¿Cómo se puede defender de cada amenaza?

El análisis consta de cuatro pasos:

a) Análisis externo (también conocido como “Modelo de las cinco fuerzas de Porter”)

- b) Análisis interno
- c) Confección de la matriz DAFO
- d) Determinación de las estrategias a emplear

El análisis "FODA" nos permite:

1-Determinar las posibilidades reales que tiene la empresa, para lograr los objetivos que se había fijado inicialmente.

2-Que el propietario de la empresa adquiera conciencia, sobre los obstáculos que deberá afrontar.

3-Explorar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos.

2.10.1.1 El propósito fundamental del análisis FODA es:

- a) Potenciar las fortalezas de la organización para:
- b) Aprovechar oportunidades.
- c) Contrarrestar amenazas.
- d) Corregir debilidades.

Las amenazas y oportunidades se identifican en el exterior de la organización, en su contexto. Esto implica analizar:

- a) Los principales competidores y la posición competitiva que ocupa la empresa entre ellos.
- b) Las tendencias del mercado.
- c) El impacto de la globalización, los competidores internacionales que ingresan al mercado local y las importaciones y exportaciones.
- d) Los factores macroeconómicos sociales, gubernamentales, legales y tecnológicos que afectan al sector.

2.10.1.2 Propósitos y alcances del análisis FODA

Las fortalezas y debilidades se identifican en la estructura interna de la organización. Deben evaluarse:

- a) Calidad y cantidad de los recursos con que cuenta la empresa.
- b) Eficiencia e innovación en las acciones y los procedimientos.
- c) Capacidad de satisfacer al cliente.

El análisis FODA se refiere a fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que encara una empresa.

- a) Las fortalezas y debilidades son internas a la organización.
- b) Las oportunidades y amenazas son externas a la organización. (Tobar: 1998)

2.10.1.3 Identificar factores clave

Fortalezas: Parafraseando a Anello y Hernández (1998), las fortalezas son actividades; atributos positivos, internos, lo bueno que tiene los investigadores en lo que se refiere a: unidad, liderazgo, conducta distintiva, experiencias, capacidad económica, saber hacer, organización y disposición de recursos humanos calificados.

Debilidades: Son actividades, atributos negativos internos que impiden o inhiben el desarrollo del proyecto en todos los aspectos, así: demora en los trámites de aduana y falta de vendedores eficientes.

Amenazas: Son eventos o hechos externos que dificultan el desarrollo del proyecto, así: inestabilidad política e inseguridad jurídica.

Oportunidades: son factores favorables que se encuentra en el contexto y que debe aprovecharse para el beneficio de la empresa así: amplio mercado, ser importadores, tener una empresa constituida.

Tabla N° 3: Aspectos que deben considerarse para elaborar la matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> a) Capacidades fundamentales en áreas claves. b) Recursos financieros adecuados. c) Buena imagen de los compradores. d) Ser un reconocido líder en el mercado. e) Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas. f) Acceso a economías de escala. h) Aislada (por lo menos hasta cierto grado) de las fuertes presiones competitivas. j) Propiedad de la tecnología. k) Ventajas en costos. l) Mejores campañas de publicidad. m) Habilidades para la innovación de productos n) Dirección capaz. o) Posición ventajosa en la curva de experiencia. p) Mejor capacidad de fabricación. q) Habilidades tecnológicas superiores. 	<ul style="list-style-type: none"> a) No hay una dirección estratégica clara. b) Instalaciones obsoletas. c) Rentabilidad inferior al promedio. d) Falta de oportunidad y talento gerencial. e) Seguimiento deficiente al implantar la estrategia. g) Abundancia de problemas operativos internos. h) Atraso en investigación y desarrollo. i) Línea de productos demasiado limitada. j) Débil imagen en el mercado. k) Débil red de distribución. l) Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio. n) Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia. p) Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores clave
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> a) Atender a grupos adicionales de clientes. b) Ingresar en nuevos mercados o segmentos. c) Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes. d) Diversificarse en productos relacionados. e) Integración vertical (hacia adelante o hacia atrás). g) Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos. h) Complacencia entre las compañías rivales. i) Crecimiento más rápido en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> a) Entrada de competidores foráneos con costos menores. b) Incremento en las ventas y productos sustitutos. c) Crecimiento más lento en el mercado. d) Cambios adversos en los tipos de cambio y políticas comerciales de gobiernos extranjeros. f) Requisitos reglamentarios costosos. g) Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial. h) Creciente poder de negociación de clientes proveedores. j) Cambio en las necesidades y gustos de los compradores. l) Cambios demográficos adversos.

Fuente: Thompson y Strikland (2007: 116)

2.10.1.4 Ponderación de Factores

La matriz FODA es una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales.

Se ponderan los factores internos y externos bajo los siguientes parámetros:

- a) Asignar un peso entre 0.0(no importante), el peso otorgado a cada factor, expresa la importancia relativa del mismo, y el total de todos los pesos en su conjunto debe tener la suma de 1.0
- b) Asignar una calificación entre 1 y 4, en orden de importancia donde el 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante.
- c) Efectuar la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente, para determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad.
- d) Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto. (Humberto Ponce Talacón. p.4-5)

2.10.1.5 Puntos de vista de los actores involucrados

Un proyecto planificado adecuadamente permite satisfacer las necesidades de los beneficiarios, y por lo tanto se basa en un análisis completo y correcto de la situación existente. Para esto, se deben tomar en cuenta los diferentes puntos de vista de las partes involucradas, incluyendo sus necesidades, intereses y actividades. El proceso de analizar la situación puede realizarse por medio del análisis con el árbol de problemas, que pertenece al grupo de técnicas participativas de planificación. En esta metodología todas las partes interesadas, como beneficiarios, organizaciones de implementación y gobiernos locales, se involucran en el proceso de identificar y analizar de una manera conjunta sus necesidades, apropiándose de las mismas. De esta manera, al estar todas las partes interesadas involucradas, es más fácil que acepten los planes establecidos y se comprometan a implementarlos, lo cual es esencial para el desarrollo de un proyecto. (Leonellha Barreto Dillon, 2013, prr.2)

2.10.1.6 Puntos de vista de expertos en la industria

El punto de vista de los expertos en la industria nos ofrece las pautas que debemos tomar en cuenta al plantear nuestro Plan, ya que ellos identifican las nuevas tendencias de la agricultura en función a la incorporación de nuevas tecnologías en el mundo, reportan resultados obtenidos en varios ámbitos, así en la dinámica de innovación y desarrollo tecnológico (¿Qué dicen los expertos y la industria? 22 enero 2010)

2.10.1.7 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.

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.

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 Enterprise; el logo atrae a los clientes para la revista, pero impide que el canal de Playboy por cable entre a muchos mercados. (Matriz EFE –EFI)

2.11 OBJETIVOS

2.11.1 Objetivos a largo plazo definen el futuro del negocio, y son también denominados objetivos de alcance estratégico porque se hacen para un período de cinco a más años, permiten la sinergia, ayudan a la evaluación, establecen prioridades, reducen las incertidumbres, minimizan los conflictos, estimulan el esfuerzo y ayudan a la asignación de recursos y diseño de puestos.

Sus características son:

- a) Medibles o cuantitativos: deben ser medibles en un horizonte de tiempo para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.
- b) Claros: debe estar claramente definido, de tal forma que no revista ninguna duda en aquellos que son responsables de participaren su logro.
- c) Alcanzables
- d) Desafiantes
- e) Realistas: deben ser factibles de lograrse.
- f) Coherentes: debe definirse teniendo en cuenta que éste debe servir a la empresa. Los objetivos por áreas funcionales deben ser coherentes entre sí, es decir no deben contradecirse. (Ricardo Enrique Caro, 2012, p.241)

2.11.2 Objetivos a mediano plazo son los objetivos tácticos de la empresa y se basan en función al objetivo general de la organización. También son llamados los objetivos tácticos ya que son los objetivos formales de la empresa y se fijan por áreas para ayudar a ésta a lograr su propósito. Estos objetivos se plantean de uno a cinco años

2.11.3 Objetivos a corto plazo son los objetivos que se van a realizar periodo menor a un año, también son llamados los objetivos individuales o los objetivos operacionales de la empresa ya que son los objetivos que cada empleado quisiera alcanzar con su actividad dentro de la empresa. Así, para que los objetivos a corto plazo puedan contribuir al logro de los objetivos a plazos intermedios y largo, es necesario establecer un plan para cumplir con cada objetivo y para combinarlos dentro de un plan maestro que deberá ser revisado en términos de lógica, consistencia y práctica.

2.12 DEFINICIÓN DE LAS ÁREAS A SER INTERVENIDAS

2.12.1 Plan de Mejora: Es una filosofía que intenta optimizar y aumentar la calidad de un producto, proceso o servicio.

El **plan de mejora** es un proceso mediante el cual determinamos hacia dónde dirigirnos,

con qué medios, siguiendo qué pasos y en cuánto tiempo. Las actividades de planeación incluyen necesariamente una cantidad considerable de pasos a darse y detalles a tomarse en cuenta para cada momento de la planeación. Es un mecanismo para identificar riesgos e incertidumbres dentro de la empresa y al estar conscientes de ellos, trabajar en soluciones que generen mejores resultados, involucrando a toda persona que participe en el proceso del otorgamiento del servicio que ofrece la empresa.

El plan de mejora, como planteamiento de solución, contendrá los siguientes puntos, que permitirán definir el rumbo que tomará la empresa y la forma en que solucionará los problemas.

2.12.1.1 Propuesta de cambio: Conjunto de procesos que se utilizan para aplicar cambios significativos en una empresa

2.12.1.2 Planteamiento de estrategias: Es el proceso de selección de alternativas que apuntan al mejoramiento de una área o de una empresa y en donde se da respuesta a tres cuestiones básicas: qué se pretende conseguir y cuál es la meta que se persigue, cuáles serán los medios o acciones que permitirán alcanzar la meta y finalmente y cuándo o en qué momento se llevarán a cabo las acciones y el período que se supondrá realizarlas

2.12.1.3 Propuesta de implementación: Acción de poner en práctica medidas y métodos, entre otros, para poner en funcionamiento una propuesta, alguna actividad, un plan o misión.

2.12.1.4 Cronograma de implementación: Es una representación gráfica y ordenada con tal detalle para que un conjunto de funciones y tareas se lleven a cabo en un tiempo estipulado y bajo condiciones que garanticen la optimización del tiempo.

2.12.1.5 Evaluación financiera: Es la acción y el efecto de señalar el valor de un conjunto de activos o pasivos financieros.

2.12.1.5.1 Costos involucrados: Es la suma de esfuerzo y recursos que es necesario

invertir para producir un artículo o bien, o un cambio.

2.12.1.5.2 Flujo de efectivo incremental: El flujo de caja o flujo de fondos incremental es aquel en el que se registran tan solo los ingresos y los costos atribuibles al proyecto, y en los cuales no se hubiese incurrido si el proyecto no se hubiese ejecutado. Así, es el cuadro relevante para el análisis de la bondad del proyecto.

2.12.1.5.3 Evaluación financiera del proyecto: es el proceso mediante el cual una vez definida la inversión inicial, los beneficios futuros y los costos durante la etapa de operación, permite determinar la rentabilidad de un proyecto., tiene como propósito principal determinar la conveniencia de emprender o no un proyecto de inversión.

2.13 PROVINCIA DE TUNGURAHUA

La agricultura se constituye como la actividad de mayor relevancia en la economía de Tungurahua, pues concentra a un 40% de la población económicamente activa.

La variedad de suelos permite que Tungurahua cuente con una producción agrícola diversificada y abundante, así tenemos cultivos de papa, cebolla, hortalizas, tomate de árbol, aguacate, babaco, mandarina, mora, fresa, ajo, maíz

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Herrera, Medina & Naranjo (2006: 35) expresan que:

Un diseño de investigación es el plan básico que guía las fases de recolección y análisis de datos del proyecto de investigación. Es la estructura específica del tipo de información a recolectar, las fuentes de datos y los procedimientos y análisis de recolección de datos.

3.1 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN: **Investigación de campo** con apoyo de la investigación bibliográfica y documental. Se aplicó esta modalidad porque permitió recolectar y registrar ordenadamente la información obtenida referente al problema en el lugar en que se produce los acontecimientos, en este caso, la empresa AGRIQ.

3.2 MÉTODOS

3.2.1 Teóricos:

3.2.1.1 Analítico-sintético: Porque se irá del conocimiento del problema en la empresa para relacionar con la solución del mismo

3.2.1.2 Histórico porque se analizó cronológicamente situaciones de la empresa AGRIQ.

3.2.2 Empíricos

3.2.2.1 La observación: Para conocer la realidad mediante la percepción directa de la empresa AGRIQ, tomar información, registrarla y por último analizarla.

3.2.2.2 La medición: Para determinar la magnitud de lo que se va a investigar, en cuanto a cantidad.

3.2.2.3 Análisis documental: Análisis de documentos de la empresa.

3.3 TIPO DE ESTUDIO:

- a) **Exploratorio**, porque se exploró y se indagó lo más que se pudo en lo que se refiere al problema y
- b) **Descriptivo** para describir como influencia la falta de un Plan de marketing en la comercialización de un producto.

3.4 TIPOS DE FUENTES

3.4.1 Fuentes Secundarias: Para la presente investigación se utilizó estudios realizados anteriormente sobre el tema propuesto y que se encuentran registrados en documentos y material impreso, tales como: libros, datos estadísticos de la empresa, revistas especializadas, memorias de eventos científicos, tesis de grados

3.4.2 Fuentes Primarias

3.4.2.1 La observación porque de esta manera se obtuvo información sin tener que interrogar al individuo. En este sentido los datos son más asépticos. Puede decirse que menos sesgados, ya que, generalmente, el investigado no se entera de la observación a que es sometido.

3.4.2.2. El interrogatorio porque el nivel de información que se obtuvo fue netamente superior al que se obtuvo en la observación, ya que se aplicó entrevistas personales.

3.5 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

3.5.1 Técnica: Observación directa e interrogatorio

3.5.2 Instrumento: Cuestionario con preguntas cerradas.

3.6 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Para saber las causas por las que AGRIQ no comercializa cantidades mayores del fertilizante AGRI-PHOS se realizaron:

- a) Observaciones directas en almacenes y en el campo.
- b) Se interrogó a dueños de almacenes y a clientes agricultores.
- c) Se interrogó a clientes internos

Con una argumentación fundamentada con claridad y rigor científico, se dio a conocer los resultados encontrados, ofreciendo respuesta a los objetivos de la investigación.

Causas externas

1. Mejisulfatos, la empresa colombiana, proveedora del fertilizante AGRI-PHOS vendió la fábrica.

2. Los nuevos dueños entregaron la administración a gente nueva, la misma que no podía cumplir con los compromisos adquiridos porque disminuyeron la producción.

Causas internas

1. Los distribuidores del fertilizante AGRI-PHOS se quejaron de que el fertilizante tiene las siguientes características:

- a) Color plomo, que no compite con el color café del fertilizante DAP (18-46-00), del cual era sustituto.
- b) Los sacos o envases eran demasiado débiles, al tirarlos al suelo se rompen, derramándose el contenido, además el diseño el empaque es poco llamativo.
- c) AGRI-PHOS es muy pesado, parece piedra y demora en diluirse, por lo que los consumidores finales no quieren comprar, a pesar de los beneficios que ofrece.

2. Los vendedores no tienen el conocimiento técnico suficiente de los beneficios del fertilizante AGRI-PHOS por lo no pueden introducir el producto.
3. La empresa AGRIQ no ofrece promociones interesantes ni competitivas.
4. La empresa AGRIQ no tiene un Plan de comunicación que les permita conocer de mejor manera los beneficios del fertilizante AGRI-PHOS.

Con los resultados obtenidos, AGRIQ planteó diseñar un Plan de Marketing Integral del fertilizante AGRI-PHOS aplicado a la actividad agrícola en la provincia de Tungurahua, con el fin de encaminar todos los esfuerzos a crear y mantener clientes rentables y satisfechos, que conduzcan a la obtención de utilidades.

Diseñar un Plan de Marketing Integral del fertilizante AGRI-PHOS aplicado a la actividad

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- a) La empresa MEJISULFATOS está en proceso de reorganización.
- b) La empresa MEJISULFATOS ha disminuido su producción, por lo que no puede cumplir sus convenios.
- c) El color plomo del fertilizante AGRI-PHOS no le permite competir con el color café del fertilizante DAP (18-46-00), del cual es su sustituto.
- d) Los sacos o envases son demasiado débiles, al tirarlos al suelo se rompen, derramándose el contenido, además el diseño el empaque es poco llamativo.
- e) AGRI-PHOS es muy pesado, parece piedra y demora en diluirse, por lo que los consumidores finales no quieren comprar, a pesar de los beneficios que ofrece.
- f) Los vendedores no tienen el conocimiento técnico suficiente de los beneficios del fertilizante AGRI-PHOS por lo no pueden introducir el producto.
- g) La empresa AGRIQ no ofrece promociones interesantes ni competitivas.
- h) La empresa AGRIQ no tiene Plan de Marketing Integral del fertilizante Agri-Phos aplicado a la actividad agrícola en la provincia de Tungurahua.

4.2 RECOMENDACIONES

- a) Actualizar el convenio con los nuevos administradores de MEJISULFATOS, para que continúen cumpliendo con la entrega de pedidos.
- b) Establecer convenios con MEJISULFATOS para que cambie color plomo del fertilizante AGRI-PHOS con el color café, para poder competir con el fertilizante DAP (18-46-00), del cual es su sustituto; que mejore la calidad del envase y permita diseñarlos con el fin de atraer al cliente; que disminuya el peso para que AGRI-PHOS pueda diluirse y que los consumidores finales compren y aprovechen los beneficios que ofrece.

- c) Capacitar a los vendedores sobre la composición y los beneficios del fertilizante AGRI-PHOS para que puedan introducir el producto.
- d) Que la empresa AGRIQ ofrezca promociones interesantes y competitivas.
- e) La empresa AGRIQ debe diseñar un Plan de Marketing Integral del fertilizante Agri-Phos aplicado a la actividad agrícola en la provincia de Tungurahua.

CAPÍTULO V

PROPUESTA: PLAN DE MARKETING INTEGRAL DEL FERTILIZANTE AGRI-PHOS APLICADO A LA ACTIVIDAD AGRÍCOLA EN LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA.

5.1 INTRODUCCIÓN

5.1.1 Resumen ejecutivo

Antecedentes de La Empresa

Nombre: AGRIQ es una empresa de comercialización de insumos agrícolas. Inició sus actividades el primero de Octubre de 1998

Propietaria: Ing. Agrónoma Jenny Camacho Tobar

Dirección: Yacupamba-Ambato

Teléfonos: 2498232

0999707207

MISION: Ofrecemos a nuestros clientes insumos agrícolas de calidad superior y todos los servicios de apoyo relacionados. Aspiramos a convertirnos en los líderes en la comercialización de insumos agrícolas de la zona centro del país, a través de una gestión integral, y humana de alta calidad

VISION: AGRIQ se caracteriza por su capacidad de innovación, por brindar al cliente una atención con eficiencia y eficacia, por el trabajo en equipo y por la comunicación efectiva, cumpliendo así con sus valores humanos y empresariales.

Incrementar el valor de nuestras inversiones integrando nuestras fortalezas y nuestras oportunidades con el fin de ofrecer a nuestros consumidores plántulas de tomate riñón de la variedad NEMONETA de excelente calidad y a precios competitivos.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un Plan de Marketing Integral del fertilizante Agri-Phos

Objetivos específicos

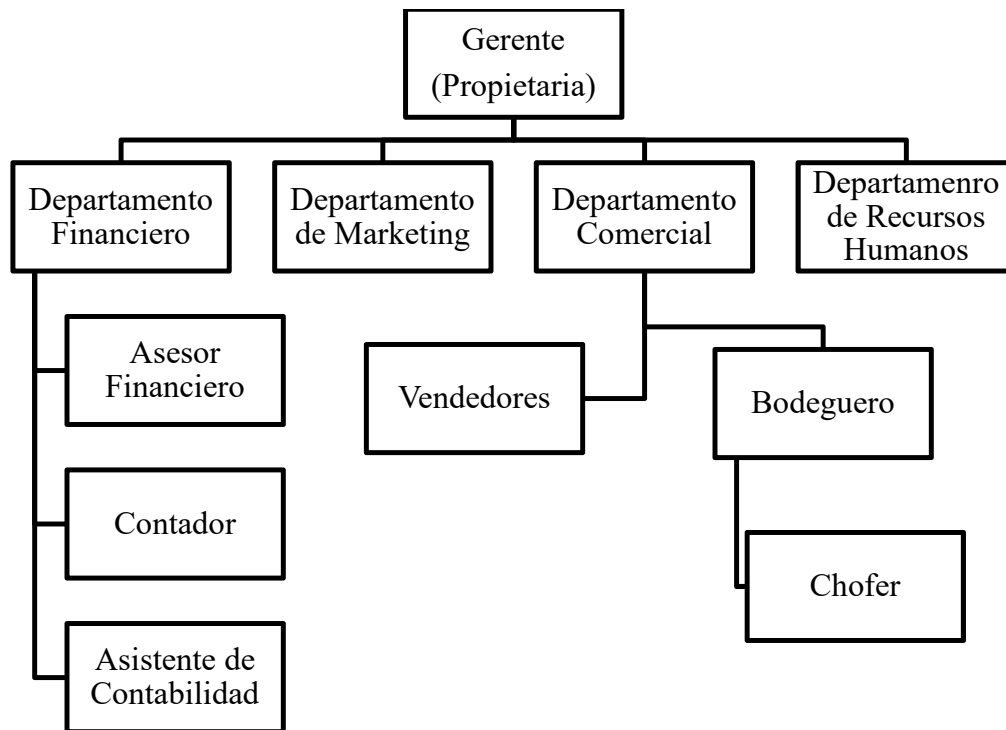
- Definir la situación general de la empresa mediante un análisis interno y externo de AGRIQ
- Determinar el Área de intervención o mejora aplicando las matrices: EFE, EFI y FODA
- Diseñar un Plan de Marketing integral del fertilizante Agri-Phos aplicado a la actividad agrícola en la provincia de Tungurahua

Su logotipo: Significa la fuerza y la pujanza que ponemos al hacer nuestro trabajo; la constancia y la esperanza de que obtendremos éxito porque seremos honestos, responsables y atenderemos a nuestros clientes de la mejor manera posible.

Slogan: “PASIÓN POR LA AGRICULTURA”



Organigrama Estructural



Fuente: Datos de AGRIQ

Estrategias a implementarse

Diseño de cuatro estrategias generales dentro del plan de marketing integral del fertilizante AGRI-PHOS aplicado a la actividad agrícola en la provincia de Tungurahua:

- Satisfacer a los clientes ofreciendo el fertilizante AGRI-PHOS acorde a sus exigencias
- Aumentar el precio del producto, con el fin de lograr un mayor margen de ganancia.
- Diseño de un plan de comunicación, que demuestre los beneficios del fertilizante AGRI-PHOS y que sea orientado a los almacenistas y consumidores finales
- Buscar lugares estratégicos para distribuir el fertilizante AGRI-PHOS.

: Recursos

RECURSOS			
HUMANOS	FINANCIERO	TECNOLÓGICOS	MATERIAL
a) Seleccionar personal con capacidad académica y profesional b) Realizar un proceso de inducción c) Capacitar d) Cumplir con los beneficios de ley e) Coordinar el trabajo f) Estimular el trabajo en equipo g) Motivar para lograr resultados eficientes, eficaces y efectivos	a) Actualizar y mantener en orden el sistema contable b) Planificar en base a presupuestos	a) Implementar un sistema de información con mejores características que el anterior b) Actualizar la página web corporativa	a) Diseñar un catálogo actualizado de productos

Costos involucrados

CONCEPTO	Cantidad	P_Unitario	P_Total
DIA DE CAMPO			
muestra fertilizante	1.000,00	5,70	5.700,00
empaque	1.000,00	0,30	300,00
gorras	1.000,00	1,57	1.570,00
camisetas 1 estampado	1.000,00	1,25	1.250,00
comida	1.000,00	1,56	1.555,56
platos	1.000,00	0,40	400,00
vasos	1.000,00	0,02	16,00
cucharas	1.000,00	0,09	90,00
servilletas	1.000,00	0,01	6,40
Gaseosas	50,00	1,10	55,00
			10.942,96
<u>HOTEL LAMBATO</u>			
LANZAMIENTO AGRIPHOS			
	CANTIDAD	PRECIO / PERSONA	TOTAL
MENU 1 CARNE	60,00	14,64	878,40
GASEOSAS	5,00	1,83	9,15
VINO	6,00	22,00	132,00
DERECHO DE DESCORCHE	6,00	7,32	43,92
INFOCUS + AMPLIFICACIÓN	1,00	61,00	61,00
	TOTAL	78,00	1.124,47
PUBLICIDAD RADIAL	SPOTS	MES	TOTAL
Radio Panamericana	3,00	300,00	900,00
PUBLICIDAD	CANTIDAD	P_Unitario	P_Total
flyers	1.000,00	0,09	90,00
afiches	100,00	1,60	160,00
roll up	5,00	85,00	425,00
inflable	2,00	1.200,00	2.400,00
Invitaciones	1.000,00	0,18	175,00
carpetas	1.000,00	0,35	350,00
fichas técnicas	1.000,00	0,18	175,00
esferos	1.000,00	0,45	450,00
corrección página web	1,00	250,00	250,00
diseño empaque fertilizante	1,00	50,00	50,00
diseños e mail mkt	12,00	15,00	180,00
			4.705,00
PUBLICACIONES			
publicación en el calendario lunar por 1 año	1,00	728,00	728,00
costo			
ENSAYOS	CANTIDAD Ha	Costo unitario	costo total
Ensayos	20,00	26,50	530,00
TOTAL GENERAL			18.930,43

RESULTADOS: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Rendimiento del Activo Total (ROA)

Al analizar la eficiencia de la administración para generar utilidades con los activos totales (ROA) que dispone la organización, se encuentran los siguientes resultados:

AÑO	ROA
2015	14,37%
2016	21,32%
2017	28,75%
2018	27,39%
2019	27,26%
2020	26,31%

Rendimiento del Patrimonio (ROE)

Analizados los resultados del rendimiento del Patrimonio, habiendo éste permanecido invariable en el tiempo y sin haberse efectuado capitalizaciones, se muestran así:

AÑO	ROE
2015	37,44%
2016	105,44%
2017	246,83%
2018	367,14%
2019	540,18%
2020	777,57%

Rentabilidad del Capital Social (ROI)

Los resultados del análisis del ROI demuestran que se son iguales a los resultados del ROE, puesto que el capital social no sufrió ninguna alteración.

AÑO	ROI
2015	37,44%
2016	105,44%
2017	246,83%
2018	367,14%
2019	540,18%
2020	777,57%

Rentabilidad con Relación a las Ventas

Margen Utilidad Bruta

La rentabilidad del proceso operacional de compra y venta alcanzan los siguientes índices en el período 2015-2020

AÑO	U. BRUTA
2015	23,08%
2016	23,66%
2017	25,08%
2018	26,48%
2019	27,86%
2020	29,21%

Margen Utilidad Neta

El porcentaje de rentabilidad neta frente a las ventas ofrece el siguiente panorama en el período 2015-2020.

AÑO	U. NETA
2015	5,66%
2016	5,28%
2017	9,63%
2018	11,15%
2019	12,78%
2020	14,33%

Recomendaciones

1. Si se compara el ROE y el ROA se puede concluir que dado los datos proyectados el efecto de apalancamiento es POSITIVO ya que el ROE es superior al ROA, por lo tanto, se considera viable el proyecto, ya que el crecimiento de las ventas será financiado con parte del activo, sin deuda, lo que posibilitará el crecimiento de la rentabilidad del ROE.
2. La estructura financiera o pasivo de la empresa, muestra un crecimiento importante solo en base a las ventas, no existe apalancamiento ya que no tiene endeudamiento, lo cual se lo considera saludable, porque esto permitirá a futuro acudir o solicitar financiamiento con el fin de mejorar el precio de venta de AGRI-PHOS.
3. Como se muestra en los indicadores el margen de utilidad bruta es atractivo ya que producto que se está ofreciendo no es sensible a los cambios del mercado.
4. Sin embargo, si se analiza el margen de utilidad neta el indicador a partir del año 2018 tiene un margen de contribución interesante, lo que indica que nuestra efectividad financiera se deberá ajustar al inicio del proyecto. A esto es donde apunta la presente campaña de marketing.
5. El proyecto es factible, aplicable y rentable, se recomienda en el proceso de la ejecución realizar ciertos ajustes con el tema capitalización de dividendos.

5.1.2 Antecedentes de la empresa

AGRIQ es una empresa de comercialización de insumos agrícolas, como: fertilizantes, foliares, insecticidas, herbicidas, fungicidas, bombas de fumigar, abonos y otros. Inició sus actividades el primero de Octubre de 1998, su propietaria Ing. Agrónoma Jenny Camacho Tobar tomó esta decisión después de trabajar por ocho años en empresas similares y por tanto conocer a fondo el mercado. Se inició alquilando una bodega donde tenía los productos a vender, la misma que estuvo situada en la Rumiñahui 07-105 y Shyris en la ciudad de Ambato. Con el tiempo, necesitó otro lugar más amplio y se ubicó en Izamba, en la 12 de Noviembre sin número (actual Pedro Vásquez), en la ciudad de Ambato. En la actualidad **AGRIQ**, tiene su propia bodega, que se halla ubicada en la Parroquia Izamba (sector Yacupamba) de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua, cuya fecha de inauguración fue el 10 de noviembre de 2012, continuando con la comercialización al por menor y mayor de insumos agrícolas.

Ecuador está viviendo un clima competitivo debido a la dinámica del cambio, la apertura de la economía y la presencia de negocios cada vez más cortos. Las empresas ecuatorianas que **comercializan agroquímicos** se han visto en la necesidad de lograr y mantener determinados niveles de competitividad, así como, alcanzar resultados eficaces y eficientes en su gestión. El diseño de un Plan de Marketing Integral se ha vuelto indispensable, pero una planificación efectiva, que no ponga en riesgo la empresa y tomando en cuenta que tiene los siguientes objetivos: el análisis sistemático de problemas, la construcción de modelos y la investigación de los hechos, con el propósito de mejorar la toma de decisiones y el control en el marketing de bienes y servicios.

AGRIQ, como toda empresa comercial vive en un ambiente de incertidumbre y para enfrentarlo, en el **2013**, su dueña decidió importar el abono **AGRIQ-PHOS**, desde la ciudad de Medellín –Colombia, con el fin de encaminar todos los esfuerzos a crear y mantener clientes rentables y satisfechos, que conduzcan a la obtención de utilidades.

La Empresa **AGRIQ**, como se explicó anteriormente, se dedica a la comercialización al por menor y mayor de insumos agrícolas y se halla consciente de que

está marcando la diferencia con respecto a empresas similares, por lo que diseñó un Plan de Marketing Integral para **establecer estrategias de comercialización y así mejorar las ventas del abono importado AGRIPHOS**, utilizando eficiente y eficazmente sus recursos humanos, materiales y tecnológicos

AGRIQ se encuentra ubicado en Ecuador, provincia de Tungurahua, ciudad de Ambato, parroquia Izamba.

del RUC: 1709310229001

Dirección: Vía a Píllaro, sector Yacupamba

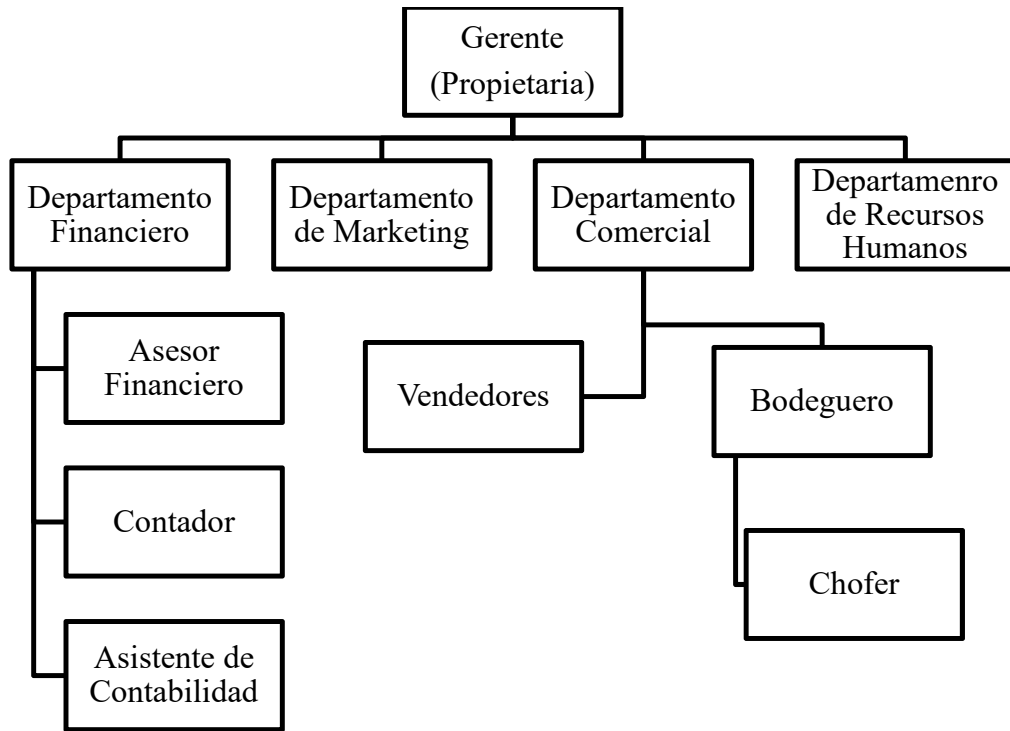
Teléfonos: 032 450852 - 032451163 - 0999707207

Gerente- Propietaria: Ingeniera Agrónoma: JENNY CAMACHO

AGRIQ está conformada por las siguientes personas:

1. Ing. GUILLERMO BRACERO
2. Ing. MBA. Karina Cajas
3. Ing. Agrónomo CARLOS MUÑOZ
4. Ing. Agrónomo. CRISTIAN LÓPEZ
5. Ing. Agrónomo MAURICIO OROZCO
6. Ing. Contabilidad y Auditoría GUSTAVO PILAMALA
7. Ing. Contabilidad y Auditoría LOURDES PALATE
8. Ing. Agrónomo WILLIAM TELECHENA
9. Sr. MOISES JACOME
10. Sr. CRISTIAN SALAZAR
11. M.S.c. LUPE TOBAR

Gráfico N° 7: Organigrama Estructural



Fuente: Datos de AGRIQ

Tabla N° 4: Organigrama Funcional

NOMBRE	CARGO	FUNCIONES
Ing. Jenny Camacho	Gerente Propietaria	<ul style="list-style-type: none"> a) Elaboración, seguimiento, control y evaluación de proyectos b) Selección del personal capacitado para la ejecución de los proyectos c) Encargado de las relaciones públicas d) Elección de los productos y mercados de la empresa e) Encargado de la inversión, comercialización, producción y ventas f) Obtención de fondos a bajo costo y de manera eficiente g) Organización y motivación al personal
Ing. MBA. Karina Cajas	Asesor Financiero	<ul style="list-style-type: none"> a) Aconsejar al inversor en relación a donde destinar sus fondos de capital para sacarles un rendimiento económico y financiero. b) Planificar la situación patrimonial del cliente en relación directa con sus necesidades. c) Minimizar costes y maximizar beneficios de fondos de capital, patrimonios, etc. d) Guiar al inversor en una correcta administración de sus fondos y patrimonio
Ing. Gustavo Pilamala	Contador	<ul style="list-style-type: none"> a) Emitir las facturas de ventas realizadas. b) Emitir el reporte diario de caja c) Coordinar para la obtención de monedas para vueltos d) Verificar el dinero recibido e) Registrar operaciones contables de la empresa f) Digitación en el sistema de todas las operaciones contables g) Mantener al día los libros contables exigidos por la ley h) Generar información contable para toma de decisiones i) Recepción de facturas de proveedores j) Trámites documentarios y tributarios de la empresa k) Mantener actualizados los estados financieros de acuerdo a los principios de contabilidad, generalmente aceptados y otras disposiciones vigentes.
Ing. Lourdes Palate	Asistente de contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> a) Recibir información y distribuirla b) Archivar documentación c) Manejo de documentos legales

Ing. Guillermo Bracero	Director marketing de	<ul style="list-style-type: none"> a) Realizar estudios de mercado para identificar y anticipar las necesidades del cliente b) Pronosticar la cantidad de un producto o servicio que puede ser comprado en el futuro, con el fin de reducir riesgos. c) Innovar los productos que se ofrecen a los clientes y el modo en que se los comercializa. d) Fijar precios a productos, planificar las promociones ventas y distribución de los productos existentes en AGRIQ.
VENDEDORES Ing. Jenny Camacho Ing. Carlos Muñoz Ing. Cristian López Ing. Mauricio Orozco Ing. William Telenchana	ZONAS Zona Centro de Ambato y ventas por teléfono Tungurahua Chimborazo y Bolívar Cotopaxi, Pichincha y Santo Domingo Florícolas	<ul style="list-style-type: none"> a) Retener a los clientes actuales b) Captar nuevos clientes c) Lograr determinados volúmenes de ventas d) Mantener o mejorar la participación en el mercado e) Generar una determinada utilidad o beneficio f) Establecer un nexo entre el cliente y la empresa g) Contribuir a la solución de problemas h) Administrar su territorio o zona de ventas i) Integrarse a las actividades de mercadotecnia de AGRIQ.
Moisés Jácome	Bodeguero	<ul style="list-style-type: none"> a) Recibir mercaderías y productos b) Entregar mercadería al despachador c) Llevar un control de productos entregados d) Mantener limpia la bodega e) Manejar control de inventario f) Control de movimiento interno de productos g) Revisar fechas de caducidad de productos
Cristian Salazar	Chofer	<ul style="list-style-type: none"> a) Entrega el producto a los clientes
M.S.c. Lupe Tobar	Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> a) Reclutamiento y selección de personal b) Inducción c) Capacitación d) Remuneraciones e) Motivación y clima laboral

Fuente: Datos de AGRIQ

Entre **los servicios** que presta AGRIQ se encuentran:

- a) Asesoría técnica gratuita
- b) Compra y venta al por mayor y menor de insumos agrícolas

La infraestructura actual de AGRIQ es: oficinas para atención al cliente, un almacén para venta al por menor, una bodega para los abonos y una mezzanine para almacenar los productos por vender.

Estacionamiento para 12 carros.

Gráfico N° 8: Logotipo y slogan de AGRIQ



5.1.3 Objetivos

5.1.3.1 Objetivo general

Diseñar un Plan de Marketing Integral del fertilizante Agri-Phos

5.1.3.2 Objetivos específicos

5.1.3.2.1 Definir la situación general de la empresa mediante un análisis interno y externo de AGRIQ

5.1.3.2.2 Determinar el Área de intervención o mejora aplicando las matrices: EFE, EFI y FODA

5.1.3.2.3 Diseñar un Plan de Marketing integral del fertilizante Agri-Phos aplicado a la actividad agrícola en la provincia de Tungurahua.

5.2 EMPRESA Y ENTORNO

5.2.1 Organización

5.2.1.1 Misión de AGRIQ

Ofrecemos a nuestros clientes insumos agrícolas de calidad superior y todos los servicios de apoyo relacionados. Aspiramos a convertirnos en los líderes en la comercialización de insumos agrícolas de la zona centro del país, a través de una gestión integral, y humana de alta calidad.

5.2.1.2 Visión de AGRIQ

AGRIQ se caracteriza por su capacidad de innovación, por brindar al cliente una atención con eficiencia y eficacia, por el trabajo en equipo y por la comunicación efectiva, cumpliendo así con sus valores humanos y empresariales.

5.2.2 Análisis Interno

5.2.2.1 Situación General de la empresa

AGRIQ es una empresa que se dedica a la comercialización de insumos agrícolas, con el fin de tener un amplio portafolio de productos, tiene alianzas estratégicas con algunas casas comerciales nacionales e internacionales que expenden productos de calidad garantizada, mantiene relaciones comerciales con almacenistas de la zona centro del Ecuador con el fin de ofrecer servicio a los agricultores. AGRIQ, en su organización tiene entre su nómina profesional, de acuerdo a los departamentos que lo conforman.

AGRIQ, toma muy en cuenta las exigencias tanto de los almacenistas (cliente), como también de los agricultores (consumidor final).

Se analizó y evaluó las fortalezas y debilidades de los siguientes departamentos: Administración y Recursos Humanos; Marketing y Ventas; Finanzas y Contabilidad; Producción y Operaciones e Investigación y Desarrollo

5.2.2.2 Administración y Recursos Humanos

AGRIQ es una empresa constituida legalmente, por lo tanto, tiene sus objetivos, estrategias, políticas, cultura, valores, estructura organizacional, planeación, dirección, control y coordinación.

En el área administrativa la empresa se maneja de la siguiente manera:

- a) Plantea objetivos trimestrales y realiza su seguimiento semanalmente, con el fin de crear nuevos lineamientos de acción, en caso de ser necesarios.
- b) Cada departamento como se puede ver en el organigrama, tiene su representante, que es el encargado de cumplir y hacer cumplir las funciones respectivas, y de mantener interrelacionada la información con los demás departamentos.
- c) La dirección de AGRIQ está a cargo de la propietaria, sus actividades primordiales son impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de la organización, de tal forma de que las actividades se realicen con eficacia, efectividad y eficiencia.
- d) El control se lo realiza semanal y trimestralmente, con el fin de medir los resultados actuales y pasados, para saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes.
- e) En las reuniones semanales se coordina todas las actividades o funciones del personal que se encuentra laborando en la empresa, con el propósito de lograr un mejor aprovechamiento de los recursos materiales, económicos y técnicos, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

En el área de recursos humanos se selecciona a las personas con capacidad académica y profesional para desempeñarse en las diferentes áreas de la empresa. Posteriormente se realiza un proceso de inducción y capacitación, que consiste en dar a conocer los objetivos, la misión, visión, políticas y sus funciones específicas.

Las remuneraciones reconocen todos los beneficios de ley, están establecidas de acuerdo las actividades que realizan en la empresa con un programa de incentivos, que consiste en otorgar comisiones de acuerdo al cumplimiento de objetivos y resultados.

Con el fin de motivar al cliente interno, se ha establecido programas de viajes nacionales e internacionales y capacitaciones dentro y fuera de la ciudad.

AGRIQ impulsa el trabajo en equipo, esto influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por la tanto en la productividad.

5.2.2.3 Marketing y Ventas

El departamento de Marketing se encarga de identificar clientes potenciales con sus respectivas necesidades; además se preocupa de conocer los productos, promociones y beneficios que ofrece la competencia, con el fin de realizar estrategias de diferenciación.

Establece planes de comunicación con el fin de hacer conocer a los clientes seleccionados los productos con sus respectivos beneficios y promociones.

Coordina el trabajo con los vendedores, con el fin de organizar la gestión de ventas; y con el departamento financiero se encargan de asignar recursos para la publicidad, promociones o ensayos de eficacia de los productos, posteriormente se encarga de seleccionar los productos a ser comercializados, estableciendo su precio y su proyección de compra.

Crea estrategias de fidelización, dando respuesta a estas preguntas: ¿Quién es el Cliente?; ¿Cómo Compra?; ¿Cuándo Compra y/o Consume y/o usa?; ¿Para Qué Compra?; ¿Dónde Compra?; ¿Por Qué Compra?; ¿Cuánto Compra y/o Consume y/o Usa?, así conoce en profundidad al cliente, sabe lo que le satisface y logra mantener su lealtad.

Este departamento pretende posicionar el nombre de la empresa, dando una imagen positiva ante los clientes y consumidores, marcando la diferenciación por la

calidad y precios de sus productos y servicios, de tal forma que decir AGRIQ sea sinónimo de su slogan: “Pasión por la agricultura”.

5.2.2.4 Finanzas y Contabilidad

En el área financiera se planifica la situación patrimonial de la empresa y en base a ella se realiza la asignación de los recursos, con el fin de minimizar los costos y maximizar los beneficios, guiando así a la empresa en una correcta administración de sus fondos y patrimonio.

En esta área también se realizan los presupuestos de ventas, de gastos y el flujo de caja, que están alineados con los objetivos de la empresa.

Realiza los estados financieros con el fin de saber la situación actual de la empresa y poder tomar decisiones.

En el área contable se encargan de mantener al día los libros contables exigidos por la ley, el manejo y archivo de documentación, mantener actualizados los estados financieros, se encarga de la facturación y el reporte diario de caja, así como también se verifica el dinero recibido y se genera información contable para la toma de decisiones.

5.2.2.5 Producción y Operaciones

AGRIQ no elabora ningún agroquímico ni fertilizante, todos sus productos se compran ya elaborados y envasados.

La mayor parte de los productos que comercializa AGRIQ son de casas comerciales establecidas en el Ecuador, la negociación se realiza directamente con el proveedor, estableciéndose las condiciones, las que dependen del monto de la compra.

Por otro lado, se importa fertilizantes desde Colombia, la negociación se realiza a través de conversaciones telefónicas y vía e-mail. En esta negociación se tiene establecido que el producto sea entregado en una bodega en Tulcán, a partir de ese momento los

gastos de logística corren a cargo de AGRIQ.

Tanto los productos provenientes del extranjero como los nacionales llegan a la bodega de la empresa, en donde el bodeguero se encarga de recibirlos y distribuirlos en el espacio físico.

Para la comercialización de los productos se contrata transporte y estibaje, los mismos que se encargan de hacer llegar los productos a los distintos almacenes.

5.2.2.6 Investigación y Desarrollo

Cuando se investiga la comercialización de un nuevo producto se toma en cuenta a todas las personas que toman parte de la empresa, así a los clientes internos, vendedores clientes y consumidores finales con el objetivo de vender productos de calidad y servicios sustitutivos de los existentes o de ofrecer nuevos beneficios y soluciones más avanzadas, así se realizan ensayos con productos nuevos en cultivos de los consumidores; se coordina el trabajo en equipo, se realiza la coordinación con todos los departamentos y luego se implementa la comercialización.

5.2.3 Cadena de Valor

Gráfico N° 9: Cadena de valor de Porter



Fuente: Luis Arimany: prr.1-15

5.2.3.1 Actividades Primarias

Logística Interna

AGRIQ cuenta con una amplia bodega para almacenar gran cantidad de fertilizantes, pero no se tiene control minucioso sobre ello.

Los proveedores de agroquímicos se encargan de proporcionar sus productos tanto para los clientes de la zona como para los clientes de Tungurahua.

No se tiene un control stock de productos que ingresan y su almacenamiento, ocasionando falta de stock o lo contrario.

Tabla N° 5: Logística interna

ACTIVIDAD	DESCRIPCION
Control de stock	No hay control sobre el stock disponible
Bodega de Agroquímicos (envasados en bolsas y frascos)	Falta o exceso de producto almacenado
Bodega de fertilizantes	Baja rotación de fertilizantes

Operaciones/Producción

AGRIQ al no dedicarse a la producción de agroquímicos, esta se encuentra bastante simplificada, afectando sólo al proceso de venta de productos.

Tabla N° 6: Operaciones/Producción

ACTIVIDAD	DESCRIPCION
Información de los agroquímicos (envasados en bolsas y frascos)	Cada producto dispone de una literatura con sus características
Bodega de fertilizantes	En cada saco de fertilizantes se encuentran impresas sus características
Catálogo de Productos	No existe un catálogo actualizado de productos, por lo que los vendedores no pueden comercializarlos.

Logística Externa

La logística de salida es muy simplificada, contempla los trámites legales para la movilización del vehículo.

Tabla N° 7: Logística Externa

ACTIVIDAD	DESCRIPCION
Trámite de salida de productos	Revisión de productos, facturación y guía de remisión
Entrega a clientes	Puesta de los productos en el almacén del cliente

Marketing y ventas

Esta sección implica todos los medios en consideración necesarios para incrementar las ventas en la empresa, ya sea promoción en canales alternativos (internet), gestión de la publicidad, marketing por segmentación de clientes.

Tabla N° 8: Marketing y ventas

ACTIVIDAD	DESCRIPCION
Producto	Excelente calidad del producto. En su aspecto físico, el grano de este fertilizante es de color gris y tiene forma irregular, que se asemeja a una piedra y como es un producto de liberación lenta, permanece en el cultivo 2 a 3 semanas después de su aplicación, ratificando la idea de que es una piedra. El empaque del producto presenta un diseño poco llamativo, el material y cosido del saco son de mala calidad, lo que ocasiona su derrame al momento de ser trasladado
Promoción	Poca publicidad, nada de promoción. Falta de un Plan de Comunicación sobre las bondades y uso del producto, dirigido al consumidor final.
Precio	Inexistencia de estrategias de precios, debido a que el precio estipulado anteriormente solo alcanza para cubrir los gastos.

Plaza	Falta de estrategias para impulsar las ventas en los diferentes canales.
-------	--

Servicios post-venta

El servicio de post-venta de agroquímicos ha sido uno de los factores más importantes de la empresa, pero siempre en base a la relación personal y sin ningún tipo de planificación y control. La financiación de los productos se lo realiza al contado o a crédito.

La garantía que ofrece el almacenista por la compra de agroquímicos es la firma de una factura.

Tabla N° 9: Servicios post-venta

ACTIVIDAD	DESCRIPCION
Financiación	No se ofrece financiación mayor a 45 días de plazo
Servicio Post-venta	Se ha realizado sin ningún tipo de planificación y control
Garantía	Los productos se garantizan por su calidad
Satisfacción del cliente	Poca información sobre este tema

5.2.3.2 Actividades Secundarias o de soporte

Infraestructura

Estas son las actividades transversales que dan soporte a las áreas de la cadena de valor de la empresa y que permiten realizar una planificación y organización del negocio. La empresa no tiene una planificación adecuada, la propietaria evita endeudamientos lo que detiene su crecimiento. La empresa tiene su fortaleza en el trabajo de grupo de sus integrantes

Tabla N° 10: Infraestructura

ACTIVIDAD	DESCRIPCION
Contabilidad	Manejado por una sola persona que informa directamente a la propietaria

Sistemas de información	No existe organización, se utiliza un programa contable y el Excel para contabilizar las ventas y las comisiones.
Planificación	No se realiza ninguna planificación

Recursos Humanos

La gestión de los recursos humanos es realizada por algunas personas, pero sin planificación. El contador tiene acumulado el trabajo que incluso le obliga a llevar a su casa los fines de semana.

Tabla N° 11: Recursos Humanos

ACTIVIDAD	DESCRIPCION
Nóminas	El contador calcula mensualmente las comisiones de los vendedores a través de las hojas Excel y el resto de empleados tienen un salario fijo
Formación	No existen políticas de formación
Planificación de beneficios de ley	Todo el personal conoce sus derechos a vacaciones, bonos y más beneficios
Motivación	No existen estrategias de motivación innovadoras en la empresa, solo la comisión en función de las ventas

Desarrollo Tecnológico

La empresa se basa en un modelo tradicional en donde la propietaria es la gerente y la que toma todas las decisiones. No se hace uso de las tecnologías de la información para ningún colaborador de la empresa.

Tabla N° 12: Desarrollo Tecnológico

ACTIVIDAD	DESCRIPCION
Innovación	No se realiza ningún tipo de innovación, siguen trabajando de forma tradicional
Sistema de apoyo a las decisiones	La toma de decisiones, como ya se mencionó, está a cargo del saber hacer y la experiencia de la propietaria.

Sistemas de planificación	No existen políticas de motivación innovadoras en la empresa, solo la comisión en función de las ventas
Uso de internet	La empresa tiene web corporativa pero no está bien desarrollada.

Abastecimiento

Cada vendedor es independiente de su gestión tanto de fertilizantes como de agroquímicos.

Tabla N° 13: Abastecimiento

ACTIVIDAD	DESCRIPCION
Compra de agroquímicos (envasados en bolsas y frascos)	A proveedores de casas comerciales reconocidas
Compra de fertilizantes	Se realiza a proveedores locales y extranjeros, con políticas de negociación de compras y abastecimiento
Compras de artículos de oficina	Es responsable el contador, compra cuando hace falta.

5.3 ANALISIS EXTERNO

Es necesario evaluar el ambiente externo actual y futuro en términos de amenazas y oportunidades. La evaluación se centra en valores políticos, económicos, sociales, demográficos, y culturales, tecnológicos y legales. Al mismo tiempo, debe explorarse el ambiente en busca de avances tecnológicos, productos y servicios en el mercado y de igual manera otros factores necesarios para determinar la situación competitiva de la empresa.

5.3.1 Industria

El gobierno ecuatoriano con el fin de fomentar la agricultura ha decidido importar de China fertilizantes básicos, a unos precios inferiores a los que se comercializa en los almacenes, por lo tanto, esta es una tendencia negativa para nuestra industria.

La competencia directa del fertilizante AGRI-PHOS es el fosfato diamónico DAP (18-46-00), que en su composición posee 18% de nitrógeno (desarrollo de la planta) y 46% de fósforo (capacidad radicular), este fertilizante al igual que el AGRIPHOS se utiliza para las primeras etapas de desarrollo de la planta, en donde se establece su estructura, la misma que servirá posteriormente para la producción.

El fertilizante DAP (18-46-00) lo poseen las empresas Brenntag, Fertisa y Química Industrial, los mismos que lo comercializan en nuestra zona.

Brenntag es una empresa alemana fundada en 1874 en Mülheim, Alemania, dedicada a la producción y comercialización de productos químicos, opera desde Holanda de donde provienen sus productos, actualmente tiene presencia en más de 72 países a nivel mundial. En la actualidad tiene 9 sedes en nuestro país en Quito, Guayaquil, Ambato, Cuenca, Ibarra, Machala, Quevedo, Santo Domingo de los Colorados y Babahoyo. Esta empresa al ser líder a nivel mundial en el comercio de fertilizantes agrícolas tiene un portafolio extenso de productos, los mismos que se encuentran posicionados en la mente del consumidor. (Brenntag (s.f.) Boletín).

FERTISA es una empresa ecuatoriana fundada en el año de 1964 en la ciudad de Guayaquil, se encarga de la importación y comercialización de insumos agropecuarios, actualmente poseen 56 sedes a nivel nacional en las diferentes zonas agrícolas del país. (Fertisa (s.f) Boletín)

Química Industrial QUIMASA S.A. inicia sus operaciones hace más de 30 años en la ciudad de Quito con un pequeño capital privado, hoy QUIMASA S.A. es parte de la multinacional belga MANUCHAR. A lo largo de estos años se ha podido consolidar como una de las principales empresas de distribución de materia prima para la industria en Ecuador y gracias a la red de MANUCHAR podemos ofrecer acceso único de un

continente a otro, donde la logística y financiación brindan un papel fundamental para el abastecimiento. En el Ecuador tiene 11 sedes, en las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca, Quevedo, Ambato, Vinces, Ibarra, Riobamba, Machala, Manabí y Loja.
(Quimasa (s.f) Boletín)

Tabla N° 14: Tabla comparativa de precios

	Pr / 50 Kg		Diferencia
	DAP (18-46-00)	AGRI-PHOS	
BRENNTAG	36,88		4,88
FERTISA	35,54		3,54
QUIMASA	34,99		2,99
AGRIQ		32	-

El AGRI-PHOS posee un componente que marca la diferencia, este se llama Sílice (SiO₂), el mismo que encapsula nutrientes del suelo dejando que el resto de componentes como el fósforo, el calcio y microelementos funcionen libremente, esta reacción hace que la planta mejore su capacidad radicular, eviten problemas de pudriciones y entrada de plagas.

Tabla N° 15: Promedio de precios de fertilizantes básicos

	PROMEDIO 2013-2014
UREA	31,69
DAP	40,54
MOP	31,11
PROMEDIO GENERAL	34,45

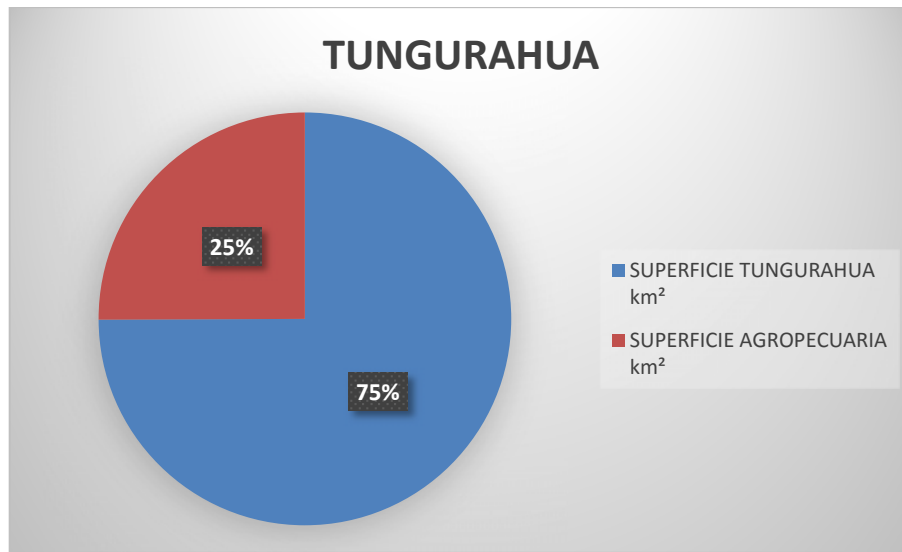
Fuente: Ministerio de Agricultura (2014)

5.3.2 Mercado

Centro de abastos Mercado Mayorista: más de 4000 personas de todo el país van a comprar.

Tungurahua posee una dimensión de 3.335km², de las cuales 1.1157km² son dedicadas a la labor agropecuaria, ocupando el 25% de la superficie de la provincia. La superficie de labor agropecuaria equivale al 1.52 % de participación en el país.

Gráfico N° 10: Mercado - Tungurahua



La agricultura se constituye como la actividad de mayor relevancia en la economía de Tungurahua, pues concentra a un 40% de la población económicamente activa.

La variedad de suelos permite que Tungurahua cuente con una producción agrícola diversificada y abundante, así tenemos cultivos de papa, cebolla, hortalizas, tomate de árbol, aguacate, babaco, mandarina, mora, fresa, ajo, maíz. (La Hora.com)

Tabla N° 16: Cuadro consumo de fertilizantes en Tungurahua

	Tungurahua		
	2011	2012	2013
Superficie Agropecuaria Productiva (Ha)	204000	124383	111575
Consumo fertilizantes (kg/ha)	275,4	247,3	247,3
Consumo fertilizantes (kg/ha)	56181600,00	30759915,90	27592497,50
Consumo fertilizantes (T/ha)	56181,6	30759,92	27592,50

Fuente: Banco Mundial

5.3.3 Análisis PESTEL

5.3.3.1 Factores Políticos

Transformación de la Matriz Productiva:

El Presidente del Ecuador con el fin de mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos tomó la decisión de transformar la matriz productiva del país a través del desarrollo del conocimiento y el talento humano. Esta transformación productiva consiste en cambiar los procesos productivos, las relaciones sociales y los productos.

El Gobierno ha tomado en cuenta que nuestro país siempre se ha caracterizado por producir materia prima para exportar al mercado internacional sin aplicar tecnología de punta y con ganancias mínimas, para después importar bienes terminados a precios altos, dando grandes ganancias a los países industrializados. El gobierno ecuatoriano pretende través del conocimiento, el talento humano y la biodiversidad, lograr una producción diversificada, ecoeficiente y con mayor valor agregado.

La Asamblea Provincial de Tungurahua ha decidido trabajar para mejorar su matriz productiva hasta el año 2017, en el turismo y la producción en el agro, para elaborar nuevos productos y comercializarlos en el mercado nacional. (Moreta, 2015)

La dirección provincial del MAGAP (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca), con el fin de cumplir los artículos 83, 95 y 28 de la constitución de la República del Ecuador, trabajó en Tungurahua con seis mesas temáticas: tierras, riego y acuacultura, agricultura y ganadería, comercialización y seguro, crédito y forestal, investigación e información.

El MAGAP ha creado 38 unidades de asistencia técnica, un centro de acopio de semilla de maíz, 6 centros de mecanización y 1 laboratorio de bio-insumos, dando atención a un total de 16.966 beneficiarios. (MAGAP 04/03/2015)

El país firmó un Acuerdo comercial con la Unión Europea y de acuerdo a nuestro Ministro

de Comercio Exterior se cree que se tendrá un mejor acuerdo comercial que los que tiene la unión europea con Colombia y Perú.

A Colombia y Perú, socios comerciales de Ecuador en Comunidad Andina se les ha exigido obtener certificaciones de calidad de los productos que exportan. (Boletín Jurídico, 2014)

''El Magap ha proporcionado a los habitantes semillas adaptadas a la zona a través de la investigación en parcelas demostrativas y jardines. Esto ha permitido que –junto con capacitación e información...labrar su propio porvenir con esperanza y optimismo''. (El Ciudadano, 2014)

Salvaguardias

Las importaciones de cebolla paiteña, carnes congeladas, arroz, lácteos, embutidos, confites, caramelos, frutas secas y frescas y otros alimentos que hoy pagan mayores aranceles sumaron USD 732,8 millones el año pasado. Desde el 11 de marzo rige la salvaguardia por balanza de pagos para estos y otros productos de consumo y materias primas, que va del 5 al 45%. La medida impacta en 461 partidas relacionadas con alimentos, que pagarán la máxima tasa, del 45%. La medida, con la que el Gobierno busca reducir las importaciones para frenar la salida de divisas, impacta al 32% de las importaciones. Este es un tributo adicional que se aplica sobre el arancel que ya tiene los bienes importados, una especie de sobretasa que durará 15 meses. Así, una manzana, por ejemplo, ya tenía un arancel del 17%. Con la nueva medida se recarga ahora un 45% más, lo que implica que la importación de esta fruta pagará en total 62%. El Gobierno ha sostenido que los insumos importados pueden ser reemplazados por producción local y, además, que la medida es temporal. (Orozco, M. 2015)

5.3.3.2 Factores Económicos

Índices económicos del Ecuador y del mundo para el 2015

De acuerdo a PERSPECTIVAS DE LA ECONOMIA MUNDIAL (2015), el Ecuador

presenta un escenario económico con mayores dificultades porque existe:

- a) Inconvenientes para cubrir el financiamiento público
- b) Falta de inversión privada
- c) Caída del precio del petróleo: que afecta a la balanza comercial, al equilibrio
- d) Incremento del endeudamiento público, para cubrir las necesidades fiscales y el déficit proyectado entre 8.000 y 9.000 millones de dólares.

Las proyecciones del PIB para 2015, varían de acuerdo a las cifras nacionales e internacionales:

- a) Cifras oficiales: 4%
- b) La CEPAL (Organización internacional): 3.8%
- c) La Unidad de Investigación Económica y de Mercado (UIEM) de EKOS proyecta una tasa de crecimiento de 3.7%

En lo referente a comercio exterior, también presenta dificultades ya que dependerá de la efectividad de las medidas de restricción, de los mejores precios, del impacto de la disminución del precio del petróleo y la necesidad de la importación de derivados del petróleo.

En materia fiscal, en el año 2015, se espera recaudar 15.500 millones de dólares, lo que servirá para cubrir, en parte el presupuesto del estado que es de 36.317 millones de dólares y ejecutar el plan de inversiones que es de 8116 millones de dólares.

- a) Inflación: 3,9%, es decir, mayor que la del año 2014
- b) Tasa de desempleo: Niveles inferiores al 5%

Se espera, que, en el 2015, los cambios de la matriz productiva sigan teniendo incidencia en la economía.

Proyección de la economía mundial

Países europeos: Crecimiento cercano al 2%, debido a la inversión privado, pero la actividad económica, aún se mantiene débil

Estados Unidos: Crecimiento del 3,1%, ya se nota:

- a) Mayores precios en las viviendas
- b) Mejora de mercados bursátiles
- c) Aumento de las ventas minoristas
- d) Mejores salarios
- e) Confianza de los consumidores.

América Latina: Crecimiento de un 2,2%, porque muestra diferencias significativas entre los distintos países, así:

- a) Venezuela, sigue decreciendo, mantiene la hiperinflación y aumenta el desempleo, mientras que en Brasil se establecen presiones inflacionarias.
- b) Perú se ubica como el país andino con mayor dinamismo.
- c) Japón: Tendrá una desaceleración por la caída de las exportaciones netas y un decrecimiento moderado de consumo.
- d) China: Tendrá un normal crecimiento, y un aumento moderado de la inflación debido al aumento continuo de los precios inmobiliarios.
- e) India: Tendrá un repunte en su economía con un crecimiento de 6,4%, generado por el incremento en la exportación, inversión y en la recuperación de la confianza política.
- f) Economía mundial: El Fondo Monetario Internacional estima un crecimiento del 3.8%

El Ecuador se maneja con dólares y tiene la necesidad de mantener esta dolarización, a ello se debe que cuando disminuyen drásticamente los ingresos por nuestras exportaciones hay que importar menos, es decir que estamos vendiendo menos y comprando más. Han bajado nuestras exportaciones porque tenemos una moneda fuerte,

por lo que el gobierno resolvió establecer ciertas salvaguardias para resguardar los intereses nacionales, con el fin de aumentar la producción nacional. Estas salvaguardias excluyen a los bienes de capital, materias primas y otros.

Estas salvaguardias no han afectado al sector agrícola, lo que si afecta es el impuesto del 5% a la salida de divisas.

En Tungurahua existe escasa oferta de mano de obra para sector agrícola, debido a que las personas emigran de las zonas rurales a las zonas urbanas, esto determina que haya menor rentabilidad para los agricultores.

Otro limitante que existe en el sector agrícola es el establecimiento de leyes laborales muy drásticas, que incluso penalizan su incumplimiento; en otras circunstancias los agricultores desconocen el manejo de afiliación en el Seguro Social a sus peones.

El Gobierno reemplazó al Banco Nacional de Fomento (BNF), con el nombre de Ban Ecuador, el mismo que tendrá como objetivo fundamental ofrecer créditos adaptados a la realidad de cada cultivo, con el fin de ayudar al sector agrícola. (Ricaurte, 2015)

5.3.3.3 Factores Sociales, demográficos y culturales

El entorno en que se desenvuelve la empresa AGRIQ está compuesto por una variedad de circunstancias, unas favorecen y otras desfavorecen la producción.

Factores sociales:

Como la corrupción:

- a) En ciertos casos afectan a los agricultores, así, por ejemplo, el antiguo Banco de Fomento ha ofrecido préstamos a los agricultores, pidiéndoles todos los requisitos y tiempo necesario para la aprobación. Los empleados de esta institución se aprovecharon de la ingenuidad de los agricultores y recibieron ellos el dinero, perjudicando a un sinnúmero de agricultores.

- b) El gobierno con el objetivo de estimular la producción regala a los agricultores semillas, agroquímicos y fertilizantes, la entrega lo hacen a través de las asociaciones, éstas en vez de entregar gratuitamente a los agricultores, los venden a precios inferiores al de los almacenes.
- c) Otro tipo de corrupción a la que están sometidos los agricultores es el abuso de los almacenistas al venderles fertilizantes y productos falsificados o alterados a menor precio.

La desconfianza:

- a) La mayoría de agricultores no forman asociaciones porque desconfían de la administración de la directiva.
- b) El agricultor se ha acostumbrado a utilizar determinados productos y no prueba otros porque desconfía de su efectividad.
- c) Los agricultores no aceptan fácilmente la presencia de personas extrañas en sus sitios de cultivo por temor a opiniones ajenas.

La inseguridad:

- a) Antiguamente los agricultores confiaban en la sociedad, mientras que en la actualidad el incremento de la delincuencia hace que desconfíen de todos.
- b) Antiguamente un trabajador del campo no tenía beneficios sociales debido a que su contrato era ocasional y verbal, en la actualidad se han establecido leyes laborales que amparan al trabajador del campo, pero sin darse cuenta lo difícil que es considerar los días que laboran, por cuanto el dueño del cultivo lo contrata cuando tiene necesidad, así en la época de siembra, deshierba y cosecha. Muchas veces los trabajadores del campo siguen juicios para perjudicar a sus jefes.
- c) El dueño del cultivo tiene miedo salir a las ciudades grandes para comercializar sus productos y prefiere vender más barato en su propio terreno a los intermediarios.

El desempleo:

- a) El agricultor está sujeto a cambios climáticos drásticos que muchas veces les ocasiona desempleo, porque de manera inesperada se puede perder el cultivo.
- b) Muchos trabajadores del campo se han quedado sin trabajo porque las leyes laborales impuestas por el gobierno hacen que el dueño del cultivo tema contratarlos.
- c) El desempleo está presente en la provincia, porque en algunos casos el dueño del cultivo tiene que mantener a toda su familia, que se encuentra desempleada, ocasionando pérdidas.

El abuso de poder:

- a) Algunos agricultores necesitan préstamos y asisten a instituciones bancarias, en donde les exigen muchas garantías para otorgarles dicho préstamo, además el trato no es el mejor.
- b) La sociedad, sin darse cuenta de los grandes beneficios que ofrece un agricultor, lo margina, por su estilo de vida.
- c) Los pequeños agricultores no pueden ser parte de una asociación, porque para serlo tienen que ser filtrados en muchos aspectos, y eso está en manos de personas que exigen coimas.

Factores demográficos:

- a) La escasa oferta de mano de obra para el sector agrícola, se debe a que las personas emigran de las zonas rurales a las zonas urbanas, determinando que haya menor producción.
- b) La actividad del volcán Tungurahua en nuestra provincia perjudica a los seres vivos que lo habitan, ocasionando la muerte de animales y plantas, y en las personas provoca enfermedades pulmonares terminales.
- c) En la provincia existen zonas rurales que están alejadas de las ciudades y que carecen de los servicios básicos indispensables.

Factores culturales: como creencias del agricultor

- a) Que supone que su conocimiento y su experiencia es mejor que la de un técnico.
- b) Consideran que si un fertilizante no se disuelve pronto es malo y piensa que le han engañado con piedras.
- c) Los agricultores no tienen visión del mercado y no se ponen de acuerdo para variar sus sembríos, es decir que si un agricultor siembra cebolla, todos siembran cebollas, y al momento de vender se preocupan porque el precio ha bajado, sin tomar en cuenta que es debido a la sobre-producción.
- d) Consideran que la tierra no se desgasta y que por lo tanto no necesitan utilizar fertilizantes para volverla a nutrir.
- e) El agricultor por lo general es una persona creyente y piensa que en las fiestas religiosas debe acabar con todos sus ahorros y préstamos, porque de lo contrario su Dios lo va a castigar.
- f) Renuencia por parte de los agricultores al cambio.
- g) Gran parte de agricultores no aceptan asociarse por temor a compartir sus utilidades.

Factores Tecnológicos:

Los pequeños agricultores de la Provincia siguen utilizando métodos tradicionales para desarrollar la producción, así: para la siembra aún utilizan el arado y las barras metálicas; para la deshierba lo hace manualmente y para la cosecha también lo realizan de forma manual.

Para producir determinados cultivos, los pequeños agricultores usan semillas extranjeras y para evitar el desperdicio en la germinación, primero lo hacen en cochas (camas de 5m x 1 m en donde germinan las semillas) para después ser trasplantadas en el terreno, otras veces compran plántulas de 21 días de germinación y solo lo trasplantan.

La implementación de maquinaria agrícola no se justifica en estos cultivos, ya que son minifundios (trozo de terreno agrícola de pequeña extensión), por lo tanto, resulta poco rentable porque no puede dar el fruto suficiente para pagar su implementación.

Los pequeños agricultores para fertilizar sus terrenos utilizan el abono extraído del estiércol de ciertos animales, también utilizan la carnaza de los desperdicios del cuero, esto ocasiona que el suelo a futuro no sea productivo.

Los pequeños agricultores al hacer su trabajo no se protegen de manera efectiva, esto quiere decir que no utilizan guantes, mascarillas, ternos impermeables, gorras y gafas.

Muchas veces los pequeños agricultores se quejan de la producción ha sido mala, y echan la culpa a los fertilizantes y agroquímicos que no son efectivos, pero la verdadera razón es la falta de estudio de suelo para determinar qué elementos están demás y cuales elementos faltan.

Los grandes productores de cultivos están modernizándose utilizando tecnología en la preparación del terreno, al hacerlo de manera mecanizada, en vez de utilizar la tracción animal o de forma manual. Utilizan el abono orgánico y químico de forma combinada. Además, desinfectan las semillas y el terreno antes de usarse. Para el control de plagas y enfermedades se aplican productos químicos y utilizan equipos de protección parcial.

Los grandes productores de cultivos están conscientes que la tierra es la que los enriquece, por lo tanto, están enviando a sus hijos a centros de estudios superiores, con el fin de que aprendan a majear de mejor forma sus cultivos.

Factores Legales:

En el **Art. 303** de la Constitución del 2008 que dice textualmente:

El estado propiciará las importaciones necesarias para los objetivos de desarrollo y desincentivará aquellos que afecten negativamente a la producción nacional, a la población y a la naturaleza.

Art. 304: Regular, promover y ejecutar las acciones correspondientes para impulsar la inserción del país en la economía mundial.

Art. 319: El estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

La Constitución del 2008 en su **Art. 308** expresa que:

Las actividades financieras son un servicio de orden público, por lo que los préstamos están a la orden del día, así la Corporación Financiera Nacional, el Banco de Fomento y demás instituciones bancarias los ofrecen con tasas de interés mínimas determinadas por el gobierno; esto permite a los usuarios seleccionar el más conveniente a sus requerimientos. Ministerio de (Gobierno, Policía y Cultos: 2008).

La estrategia del gobierno actual, de acuerdo al numeral 2 del artículo 276 de la Constitución de la República y ratificado en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, decretado por la Asamblea Nacional establece que “el régimen de desarrollo tiene entre sus objetivos el de construir un sistema económico justo, democrático, productivo, solidario y sostenible, basado en la distribución equitativa de los beneficios del desarrollo de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable”. (Asamblea Nacional. 2011:3).

Art. 1. De igual manera, se regirá por los principios que permitan una articulación internacional estratégica, a través de la política comercial, incluyendo sus instrumentos de aplicación y aquellos que facilitan el comercio exterior, a través de un régimen aduanero moderno, transparente y eficiente. (Asamblea Nacional. 2011:3).

Art.19, acápite c: La libertad de importación y exportación de bienes y servicios, con excepción de aquellos límites establecidos por la normativa vigente y de acuerdo a lo que establecen los convenios internacionales de los que el Ecuador forma parte. (Asamblea Nacional. 2011:5).

Ley Orgánica de Recursos Hídricos, Usos y Aprovechamiento del Agua.

Los artículos 12, 313 y 318 de la Constitución de la República, consagran el principio de que el Agua es patrimonio nacional estratégico, de uso público, dominio inalienable, imprescriptible e inembargable del Estado y constituye un elemento vital para la naturaleza y la existencia de los seres humanos, reservando para el Estado el derecho de administrar, regular, controlar y gestionar los sectores estratégicos, de conformidad con los principios de sostenibilidad ambiental, precaución, prevención y eficiencia.

El Artículo 318 prohíbe toda forma de privatización del agua.

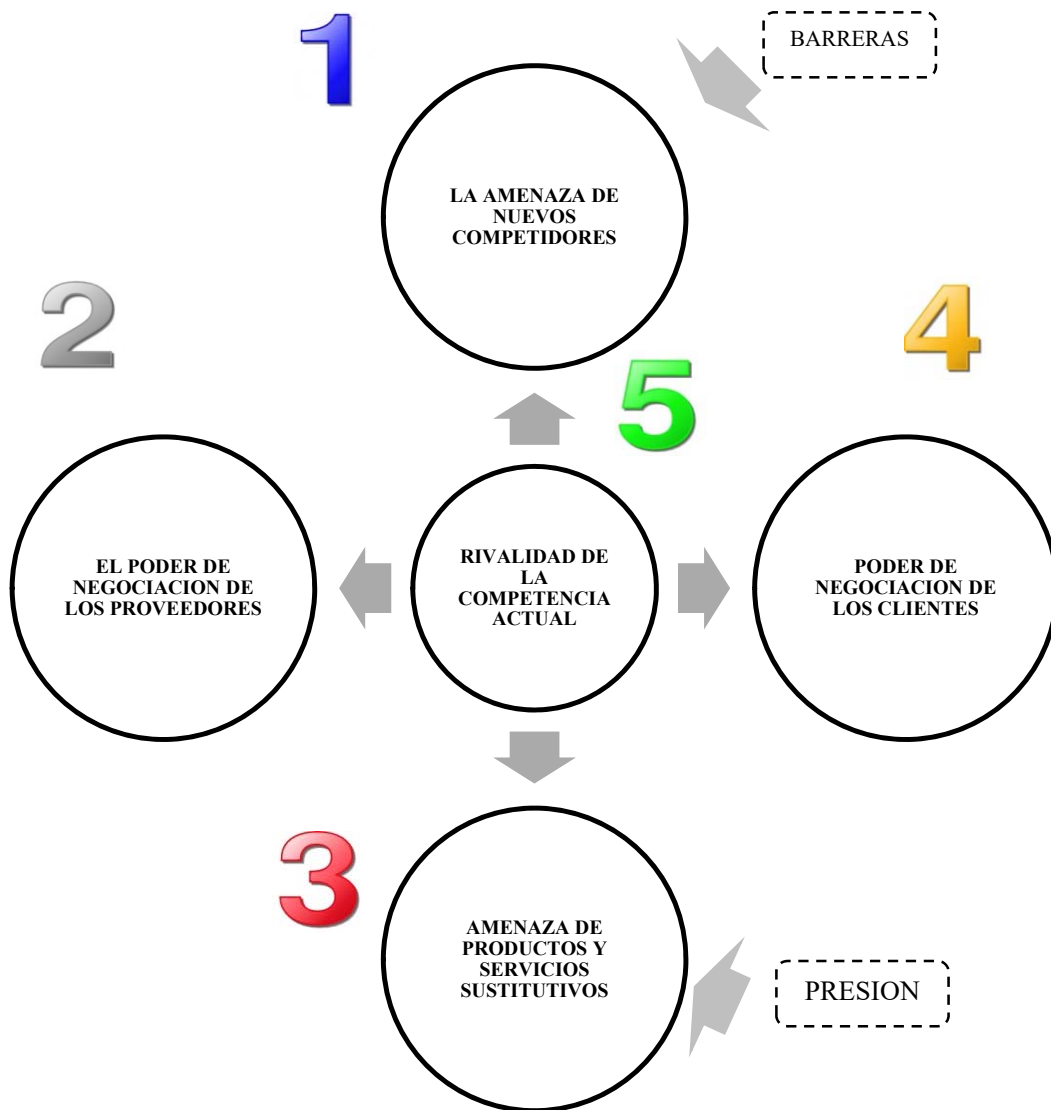
Los Artículos 66 y 276 reconocen y garantizan a las personas y colectividades el derecho al acceso equitativo, permanente y de calidad al agua, aire y suelo y a una vida digna que asegure la salud, alimentación y nutrición, agua potable, vivienda, saneamiento ambiental, educación, trabajo, empleo, descanso y ocio, cultura física, vestido, seguridad social, y otros servicios sociales necesarios. (Registro Oficial, 06/08/2014. (p 1 y 2).).

5.3.4 Competencia

5.3.4.1 Análisis Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de las 5 Fuerzas de Porter es una herramienta que se utiliza para estudiar el entorno de cualquier industria u organización y que permite analizarla en términos de rentabilidad.

Gráfico N° 11: Análisis Cinco Fuerzas de Porter



Elaborado: Alexis Bracero

La Amenaza de Nuevos Competidores - Alta

En el sector agrícola existen ciertas barreras que impiden el fácil ingreso de nuevos rivales al mercado como:

- Tiempo que se demora en obtener los permisos de importación o de funcionamiento de un local comercial.

- Los trámites para registrar un producto son muy demorosos y costosos.
- Falta de capital, ya que para importar exigen montos determinados.
- Se debe tomar en cuenta que hay que realizar el pago en efectivo del 5% de la salida de divisas.
- Para importar un nuevo producto hay necesidad de prever la existencia de posibles clientes.

A pesar de todas estas barreras existe la amenaza de ingreso de nuevos competidores, debido a que el mercado nacional es muy prometedor, porque como se analizó anteriormente, existen muchas hectáreas dedicadas a la labor agrícola.

El Poder de Negociación de los Proveedores - Alta

AGRIQ cuenta con un solo proveedor para el fertilizante Agri-Phos y se ha negociado de la siguiente manera:

- Exclusividad para la zona centro del Ecuador
- Características físicas y químicas exclusivas del producto, como el color, la granulometría, su composición química y su grado de disolución.
- Empaques con características exclusivas, como su material y diseño.
- Precio sometido a ajustes de forma anual
- Entrega de producto en la ciudad de Tulcán por parte del proveedor.
- Asesoría técnica a los vendedores de AGRIQ

A pesar de lo mencionado anteriormente existe una **alta amenaza** en el poder de negociación de los proveedores, ya que, las condiciones pueden cambiar si ellos deciden buscar nuevos compradores con mayor capital económico.

La Amenaza de Productos y Servicios Sustitutivos – Alta

En el sector agrícola existen sustitutos que se especializan en ofrecer fertilizantes con diferentes componentes, pero ninguno con la composición del Agri-Phos. Dentro de estos

sustitutos se puede mencionar: El DAP, el 15-15-15, el 15-30-15, el 8-20-20 y mezclas realizadas sin cumplir los requisitos de formalidad (permisos del MAGAP).

Poder de Negociación de los Clientes - Alta

El poder de negociación del cliente es alto, ya que tiene la opción de comprar otros productos en la competencia.

AGRIQ para contrarrestar este poder negociador de sus clientes ofrece un producto único, asesoría técnica, entrega inmediata del producto y pruebas de eficacia del producto en los cultivos que el cliente lo solicite.

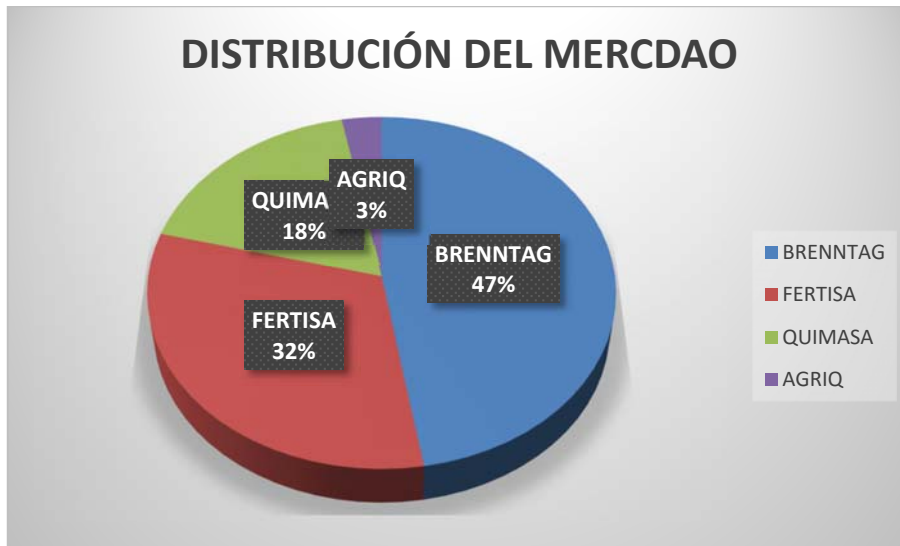
Rivalidad de la Competencia Actual -Baja

La rivalidad de la competencia es baja debido ya que no existen empresas pequeñas o de igual tamaño que AGRIQ, y existen tres grandes empresas que son líderes del mercado. Su estrategia es vender a grandes distribuidores en cada zona, más no atender a todos los almacenes dentro de Tungurahua; esto ocasiona que solo vendan sus productos a máximo 2 almacenes en dicha zona que cumplan las condiciones de volumen y pagos, mientras que los almacenes pequeños, que son la mayoría quedan desatendidos. Estas empresas son maduras y se encuentran posicionadas en el mercado. Estas empresas son:

- a) Brenntag
- b) Fertisa
- c) Química Industrial

De acuerdo a un estudio realizado por AGRIQ la distribución del mercado sería la siguiente:

Gráfico No Distribución del Mercado



Fuente: Estudio de mercado AGRIQ

Estas empresas tienen un nombre posicionado en el mercado, infraestructura adecuada y un amplio portafolio de productos y clientes.

AGRIQ con el fin de seguirse manteniendo en el mercado de los agroquímicos, ofrece una mezcla diferente en la composición del fertilizante Agri-Phos.

5.4 AREA DE INTERVENCIÓN O MEJORA

5.4.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Tabla N° 17: Matriz de Evaluación de Factores Externos

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
Oportunidades			
El Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea está próximo a firmarse	0,08	3	0,24
El gobierno apoya a la producción agrícola	0,14	4	0,56
Existe un convenio con China para exportar productos agrícolas	0,06	2	0,12
Los consumidores están dispuestos a pagar más por un buen fertilizante	0,11	2	0,22
La tierra siempre va a necesitar de los fertilizantes	0,09	4	0,36
Amenazas			
Importación de fertilizantes por parte del Gobierno	0,1	4	0,4
Entrega gratuita de agroquímicos al agricultor por parte del Gobierno	0,12	2	0,24
Incremento de las tasas de desempleo en el sector agrícola	0,1	1	0,1
Leyes laborales drásticas y mal enfocadas para el sector agrícola	0,13	2	0,26
Poder de negociación del proveedor del AGRI-PHOS	0,07	2	0,14
TOTAL	1		2,64

El total ponderado es 2.64, esto indica que AGRIQ está justo por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

5.4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internas (EFI)

Tabla N° 18: Evaluación de Factores Internas

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
Fuerzas			
Capital saneado	0.18	3	0.54
Recursos Humanos Calificados	0.16	3	0.48
Productos de buena calidad	0.06	4	0.24
Servicios de calidad	0.12	3	0.36
Interacción entre todas las áreas de la empresa	0.06	3	0.18
Debilidades			
Inexistencia de un plan de marketing para el fertilizante AGRI-PHOS	0.15	1	0.15
No existe segmentación de mercado	0.06	1	0.06
Falta de implementación tecnológica para el manejo de la empresa	0.07	1	0.07
Servicio de post venta sin planificación y control	0.08	1	0.08
No se concreta ventas después de los ensayos	0.06	1	0.06
TOTAL	1.0		2.22

De acuerdo a la matriz EFI la mayor fuerza que tiene la empresa AGRIQ es en los siguientes factores:

- Productos de buena calidad

Mientras que sus debilidades mayores son:

- Inexistencia de un plan de marketing para el fertilizante AGRI-PHOS
- Servicio de post venta sin planificación y control

El total ponderado de 2.22 indica que la posición estratégica interna general de la empresa está abajo de la media (2.5), es decir que tienen baja su posición interna.

5.4.3 Análisis de matriz FODA

Tabla N° 19: Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Empresa: Administrada por profesionales del ramo.</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Constituida, con todo lo exigido por las leyes. b) Excelente atención al cliente c) Prioriza el trabajo en equipo d) Instalaciones propias <p>Productos: Productos de calidad</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Proveedores eficientes <p>Precios: A precios competitivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) De realizar ensayos con nuevos productos, directamente con los agricultores. b) Posible tratado de libre comercio entre el Ecuador y la Unión Europea en el sector agrícola. c) Aumento de la producción agrícola debido a la prohibición de las importaciones de productos agrícolas. d) Incrementación de las exportaciones de productos agrícolas debido a su calidad reconocida. e) Uso de internet y tecnología para incursionar en nuevos mercados nacionales e internacionales. f) Libertad de importar
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Empresa: No existe un plan de marketing integral del fertilizante AGRI-PHOS.</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Falta impulsar la imagen corporativa de AGRIQ b) Servicio de post-venta sin ningún tipo de planificación y control c) Falta de implementación tecnológica para el manejo de la empresa <p>Productos: Falta de estrategias de marketing para poder vender más.</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Al fertilizante AGRI-PHOS le hacen falta mejorar en el aspecto físico y en el empaque <p>Precios: Falta de estrategias de precios</p> <p>Promoción: Falta de un Plan de Comunicación</p> <p>Plaza: Falta de estrategias para impulsar las ventas en los diferentes canales</p>	<p>Empresa: Creciente poder de negociación de los proveedores.</p> <p>Precio: Puede subir debido a las salvaguardias a las importaciones impuestas por gobierno.</p> <p>Leyes laborales muy drásticas.</p> <ul style="list-style-type: none"> a) El valor mínimo de jornada diaria de trabajo de 21.41 usd. b) Inestabilidad política c) Entrega gratuita de agroquímicos al agricultor por parte del Gobierno

5.4.3.1 Identificar los factores clave

El objetivo principal de AGRIQ es perdurar en el tiempo, con ganancias, expansión y reconocimiento, para ganar esto se tomó en cuenta los siguientes factores que lo llevarán al éxito:

- a) **Capital.** AGRIQ posee un capital saneado, porque: la infraestructura de la empresa es propia, puede obtener líneas de financiación tiene valores patrimoniales, tiene fusiones empresariales.
- b) **Recursos humanos calificados.** AGRIQ se caracteriza por tener una excelente administración de los recursos humanos, por que obtiene eficacia individual del empleado y de su grupo de trabajo; logra la coordinación entre departamentos, además no tiene rotación de recursos humanos por que tienen salarios y beneficios acorde con la ley.
- c) **Productos de calidad.** La empresa ofrece productos de calidad, de esta forma cumple con las expectativas de sus clientes internos y externos.
 - El fertilizante AGRI-PHOS, siendo de buena calidad, no es tan aceptado por los consumidores finales, porque no están de acuerdo con el color, la forma y la solubilidad del grano, tampoco están de acuerdo con el diseño y calidad del empaque.
- d) **Servicios de calidad.** AGRIQ trata de mantener la satisfacción del cliente, ofreciendo los productos lo más rápido posible, brindando servicio técnico gratuito y realizando ensayos con el fin de demostrar la eficacia de nuestros productos.
- e) **Plan de marketing.** Falta un plan de marketing integral para el fertilizante AGRI-PHOS aplicado a la actividad agrícola en la provincia de Tungurahua.

5.4.3.2 Ponderación de Factores

Tabla N° 20: Ponderación de Factores

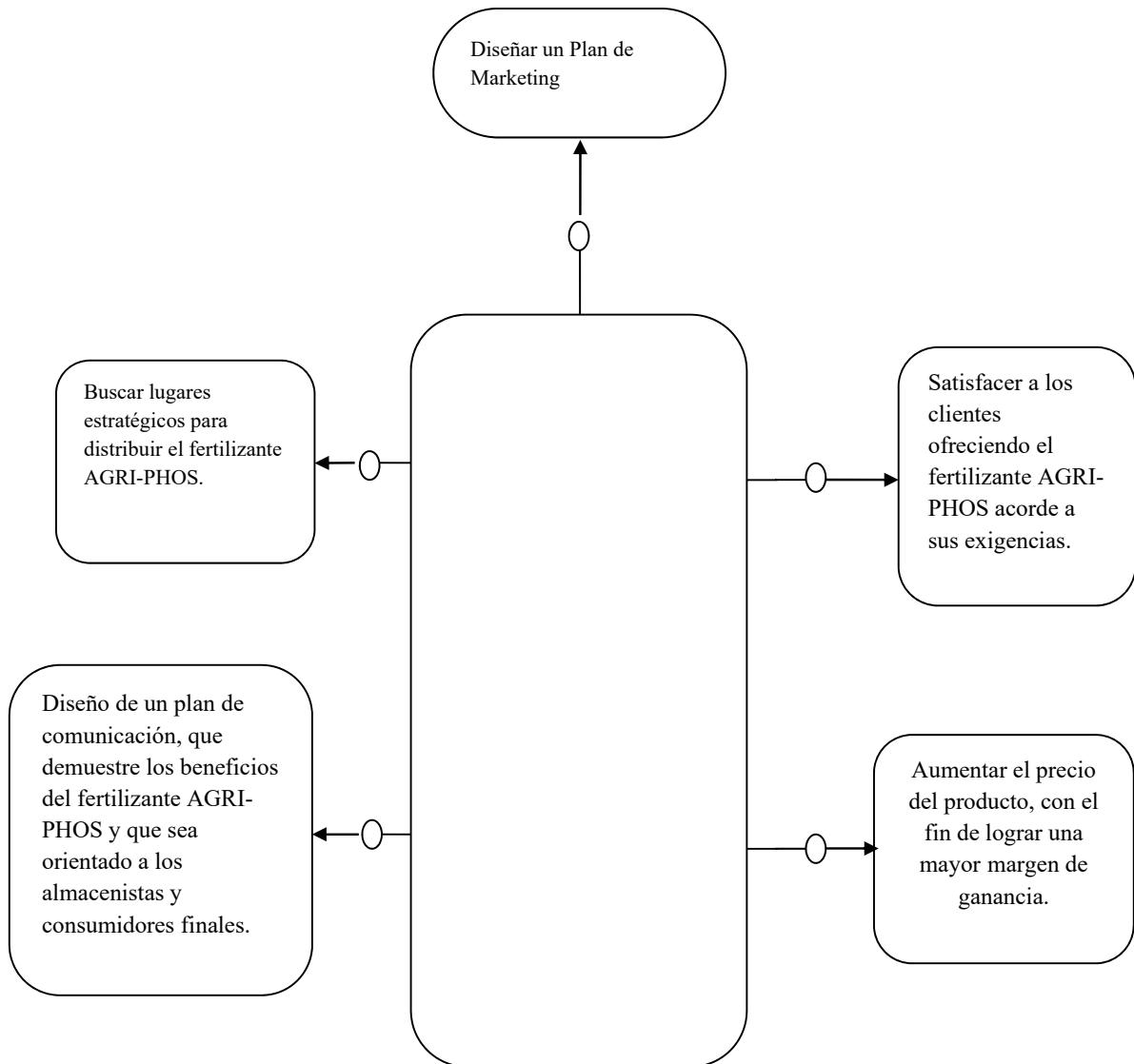
PONDERACION DE LOS FACTORES CLAVE DEL ÉXITO DE AGRIQ			
FACTORES CLAVE DEL ÉXITO	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
Capital	0,2	4	0,8
Recursos Humanos Calificados	0,2	3	0,6
Productos de Calidad	0,2	3	0,6
Servicios de Calidad	0,2	3	0,6
Plan de Marketing	0,2	1	0,2
TOTAL	1		2,8

ESCALA DE VALORES		
DEBILIDAD	IMPORTANTE	1
DEBILIDAD	MENOR	2
FORTALEZA	MENOR	3
FORTALEZA	IMPORTANTE	4

El resultado de 2.8 puntos, determina que AGRIQ posee más fortalezas que debilidades, por lo que puede competir favorablemente con empresas semejantes en el mercado. Sin embargo se destaca que la debilidad más importante se encuentra en la falta de planes de marketing.

5.4.3.2.1 Puntos de vista de los actores involucrados

Gráfico N° 12: Puntos de vista de los actores involucrados



Objetivo: Priorizar la solución al problema de AGRIQ

- a) La agricultura siempre será necesaria para la vida de los seres vivos
- b) La provincia de Tungurahua es una zona agrícola por excelencia
- c) La tierra de cultivo se desgasta
- d) La tierra necesita suplir el desgaste de los componentes de la tierra con el uso de fertilizantes o abonos, sean éstos orgánicos o químicos
- e) Conveniencia de importar fertilizantes
- f) Diseñar un plan de marketing agresivo

5.4.4 Planteamientos de objetivos

5.4.4.1 Objetivos a largo plazo

- a) Implementar un plan integral de marketing de forma permanente.
- b) Establecer alianzas estratégicas con casas comerciales de renombre de forma permanente.
- c) Incrementar las ventas de AGRIQ en un 10%.
- d) Actualizar los sistemas de información y comunicación de forma permanente.
- e) Promover el desarrollo personal y profesional de los empleados, su motivación y adhesión hacia los fines organizacionales.

5.4.4.2 Objetivos a mediano plazo

- a) Implementar planes integrales de marketing para los productos que comercializa AGRIQ, desde enero a diciembre del 2016.
- b) Fortalecer las alianzas estratégicas que mantiene con AGRITOP, SYNGENTA y FARMAGRO para incrementar la cartera de productos desde enero a diciembre del 2016.
- c) Incrementar las ventas de los productos de AGRITOP, SYNGENTA y FARMAGRO en un 5% desde enero a diciembre del 2016.

- d) Actualizar los sistemas de información y comunicación.
- e) Establecer cronogramas de capacitaciones para todo el personal durante todo el año 2016.

5.4.4.3 Objetivos a corto plazo

- a) Elaborar el Reglamento Interno de AGRIQ hasta el 31 de diciembre del 2015.
- b) Diseñar un plan integral de marketing para el fertilizante AGRI-PHOS de mayo a agosto del 2015.
- c) Implementar el plan integral del fertilizante AGRI-PHOS de septiembre a diciembre del 2015.
- d) Establecer convenios comerciales con Mejisulfatos con el fin de implementar mejoras en el fertilizante AGRI-PHOS de septiembre a octubre del 2015.
- e) Incrementar las ventas de AGRI-PHOS en un 12% desde septiembre hasta diciembre del 2015.
- f) Mejorar la atención al cliente ofreciendo mejores beneficios.
- g) Implementar un sistema de información moderno desde septiembre a diciembre del 2015.
- h) Programar capacitación para los representantes de ventas sobre el fertilizante de AGRI-PHOS desde el 1 al 4 de septiembre del 2015.

5.4.5 Definición de las áreas a ser intervenidas

El área a ser intervenida será la de Marketing y ventas, y se lo hará a través del diseño de un Plan Integral de Marketing para el fertilizante AGRI-PHOS aplicado a la actividad agrícola en la provincia de Tungurahua.

5.5 FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

5.5.1 Propuesta de cambio

Plan de marketing Integral del fertilizante AGRI-PHOS aplicado a la actividad agrícola en la provincia de Tungurahua.

5.5.1.1 Planteamiento de estrategias

Tabla N° 21: Planteamiento de estrategias

ESTRATEGIA GENERAL	ESTRATEGIA ESPECIFICA	PROYECTOS
Diseño de cuatro estrategias generales dentro del plan de marketing integral del fertilizante AGRI-PHOS aplicado a la actividad agrícola en la provincia de Tungurahua.	Se diseñarán estrategias sobre producto, precio, plaza y promoción del fertilizante AGRI-PHOS que generarán un mejoramiento gradual y sistemático de los procesos de trabajo, que producirán mayor rentabilidad a corto, mediano y largo plazo.	Actividades que se llevarán a cabo para mejorar los procesos de trabajo y en consecuencia obtener mejores ventas del fertilizante AGRI-PHOS.
1. Satisfacer a los clientes ofreciendo el fertilizante AGRI-PHOS acorde a sus exigencias.	<ul style="list-style-type: none"> a) Negociar con los proveedores el cambio del aspecto físico del fertilizante AGRI-PHOS, tanto en su granulometría como en su empaque. b) Implementar capacitaciones sobre la calidad y el manejo del fertilizante AGRI-PHOS, para el cliente interno. 	<ul style="list-style-type: none"> a) Viajar a Medellín para realizar la negociación. b) Buscar la capacitación del personal en la empresa proveedora o con técnicos especializados.
2. Aumentar el precio del producto, con el fin de lograr un mayor margen de ganancia.	<ul style="list-style-type: none"> a) Análisis financiero de costos. b) Estudiar los precios de los fertilizantes de la competencia. c) Utilizar de manera efectiva los recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales de la empresa. d) Ofrecer descuentos y promociones. 	<ul style="list-style-type: none"> a) En base a datos históricos y financieros del fertilizante AGRI-PHOS. b) Averiguar los precios de fertilizantes sustitutos del AGRI-PHOS. c) Desarrollar en todo el personal el pensamiento positivo para que apliquen las tres E: eficiencia, eficacia y efectividad. d) Por pronto pago e) Por volumen f) O por temporada

<p>3. Diseño de un plan de comunicación, que demuestre los beneficios del fertilizante AGRI-PHOS y que sea orientado a los almacenistas y consumidores finales.</p>	<p>a) Marketing Directo</p> <p>b) Publicidad</p> <p>c) Eventos</p> <p>d) Medios On-line</p>	<p>a) Email marketing</p> <p>b) Marketing Promocional</p> <p>c) On-line</p> <p>d) Medios Impresos</p> <p>e) Radio</p> <p>f) Espacios exteriores</p> <p>g) Exposiciones</p> <p>h) Ferias</p> <p>i) Días de campo</p> <p>j) Página web corporativa</p> <p>k) Redes Sociales</p>
<p>4. Buscar lugares estratégicos para distribuir el fertilizante AGRI-PHOS.</p>	<p>a) Ofrecer o vender nuestro producto a través de llamadas telefónicas, envío de correos electrónicos o visitas a nuevos almacenistas.</p> <p>b) Aplicar la estrategia de distribución selectiva.</p> <p>c) Aumentar el número de vehículos de reparto.</p>	<p>a) De forma permanente ocupando los recursos de la empresa.</p> <p>b) Ubicar el fertilizante AGRI-PHOS solamente en los almacenes que sean convenientes para la venta del mismo.</p> <p>c) Compra de un camión.</p>

5.5.1.2 Propuesta de implementación

Primera Estrategia: Satisfacer a los clientes ofreciendo el fertilizante AGRI-PHOS acorde a sus exigencias.

La provincia de Tungurahua es una zona agrícola por excelencia, razón por la cual ha sido llamado el huerto del Ecuador, por que produce gran cantidad de hortalizas, frutas y tubérculos, satisfaciendo al mercado nacional.

Tungurahua para su producción agrícola requiere de fertilizantes, por lo que AGRIQ se decidió a importar el AGRI-PHOS, pero existe en los consumidores finales cierto grado de inconformidad en su aspecto físico y presentación.

AGRI-PHOS, de acuerdo a sus consumidores finales presenta las siguientes falencias:

- a) En su aspecto físico, el grano de este fertilizante es de color gris y tiene forma irregular, que se asemeja a una piedra y como es un producto de liberación lenta, permanece en el cultivo 2 a 3 semanas después de su aplicación, ratificando la idea de que es una piedra.

Gráfico No Mejora de la granulometría del fertilizante Agri-Phos



- b) El empaque del producto presenta un diseño poco llamativo, el material y cosido del saco son de mala calidad, lo que ocasiona su derrame al momento de ser trasladado.

Gráfico No Mejora en el diseño del empaque del fertilizante Agri-Phos



AGRIQ con el fin de satisfacer las exigencias de sus consumidores finales aplicará la siguiente acción: viajar a Medellín para negociar con los proveedores el cambio del aspecto físico del fertilizante AGRI-PHOS, tanto en su granulometría como en su empaque; al igual que se solicitará la capacitación sobre la calidad y el manejo del producto.

Segunda Estrategia: Aumentar el precio del producto, con el fin de lograr un mayor margen de ganancia.

- a) Análisis financiero de costos en base a datos históricos y financieros del fertilizante AGRI-PHOS.
- b) Estudiar los precios de los fertilizantes de la competencia, averiguando los precios a los almacenistas

Tabla N° 22: Comparación de Precios entre el AGRI-PHOS y producto sustituto.

	Pr / 50 Kg		
	DAP (18-46-00)	AGRI-PHOS	Diferencia
BRENNTAG	36,88		4,88
FERTISA	35,54		3,54
QUIMASA	34,99		2,99
AGRIQ		32	-

- c) Utilizar de manera efectiva los recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales de la empresa.

Tabla N° 23: Recursos

RECURSOS			
HUMANOS	FINANCIERO	TECNOLÓGICOS	MATERIALES
h) Seleccionar personal con capacidad académica y profesional i) Realizar un proceso de inducción j) Capacitar k) Cumplir con los beneficios de ley l) Coordinar el trabajo m) Estimular el trabajo en equipo n) Motivar para lograr resultados eficientes, eficaces y efectivos	c) Actualizar y mantener en orden el sistema contable d) Planificar en base a presupuestos	c) Implementar un sistema de información con mejores características que el anterior d) Actualizar la página web corporativa	b) Diseñar un catálogo actualizado de productos

d) Ofrecer descuentos y promociones, en base a: pronto pago, por volumen de compra o por temporada.

Tabla N° 24: Descuentos y promociones

Pronto pago Tentativo 3%, máximo 8 días laborables después de entregada la mercadería	Volumen de compra Por 100 sacos 5 de promoción	Compra por temporada Baja de un 2% en épocas de poca lluvia y por liberación de bodega
--	---	---

Gráfico No Diseño promoción del fertilizante Agri-Phos



Diseños de promociones que serán comunicadas por distintos medios.

Tercera Estrategia: Diseño de un plan de comunicación, que demuestre los beneficios del fertilizante AGRI-PHOS y que sea orientado a los almacenistas y consumidores finales.

a) Marketing Directo:

- **Email marketing:** Es un mensaje comercial utilizando como canal el email que sirve para lograr lealtad, confianza o concienciación de marca.

Aplicación

1. Comunicar por este medio las distintas promociones.

Gráfico No Diseño de la promoción vía email del fertilizante Agri-Phos



- Marketing Promocional

1. Promoción del fertilizante

Gráfico No Diseño promoción del fertilizante Agri-Phos



Existirán promociones que se darán de acuerdo a la temporada, liberación de bodega o descuentos por pronto pago. Estas promociones serán comunicadas por diferentes medios.

b) Publicidad:

- **On-line:** Aplicación de la publicidad a través de la página web
 - **Ficha técnica del producto o banner**
 - **Medios Impresos:** Es la utilización de la publicidad en revistas, periódicos, carteles, afiches, etc.
- Calendario lunar= \$650 + IVA**

Gráfico No Diseño afiche del fertilizante Agri-Phos



Los afiches que se van a realizar servirán para comunicar sobre el Día de Campo a realizarse, también servirán para detallar de forma visual las características del producto Agri-Phos dentro de los puntos de venta.

- **Radio:** Es la aplicación de la publicidad a través de este medio.

- **Espacios exteriores:** Es aquella que utiliza la publicidad en lugares públicos y va dirigido a un público indeterminado.

Gráfico No Diseño Roll Up del fertilizante Agri-Phos



El Roll Up se lo utilizará tanto para eventos como el lanzamiento de AGRI-PHOS, así como también para informar las características de dicho producto en los distintos puntos de venta.

c) Eventos:

-**Ensayos:** Aplicación de un producto en un determinado cultivo, con el fin de demostrar los beneficios que aporta.

- **Días de campo:** Es la presentación de resultados de la aplicación de un producto en el campo

Gráfico No Diseño inflable del fertilizante Agri-Phos



Este inflable es el que se ocuparía cuando existen eventos como los días de Campo, los mismos que se realizan en los cultivos, con el fin de demostrar la eficacia del producto frente a un testigo.

d) Medios On-line:

- Página web corporativa

Gráfico No Diseño web corporativa de AGRIQ



En esta imagen se detalla la imagen de la página corporativa de AGRIQ, así como los banners promocionales que informan de descuentos en este caso, eventos realizados, entre otras.

5.5.1.3 Cronograma de implementación

Tabla N° 25: Cronograma de implementación

GRUPOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FECHA
Proveedores de AGRIPHOS	Negociación de las nuevas características del AGRIPHOS	Ing. Alexis Bracero Ing. Jenny Camacho	Junio 2015
VENDEDORES	Curso de Capacitación	Técnico de Mejisulfatos	Marzo 2016
DISTRIBUIDORES	-Evento de lanzamiento	Ing. Alexis Bracero	Abril 2016
	-Implementación del Plan Integral de Marketing	Ing. Jenny Camacho Ing. Alexis Bracero	Marzo 2016 Abril 2016 Junio 2016
CONSUMIDORES FINALES	- Ensayos y Días de campo	Ing. Cristian López Ing. Mauricio Orozco Ing. William Telenchana	Agosto 2016 Mayo 2016 Julio 2016 Septiembre 2016 Abril 2016 Octubre 2016 Noviembre 2016 Diciembre 2016

5.5.2 Evaluación financiera

5.5.2.1 Costos involucrados

Tabla N° 26: Costos involucrados

CONCEPTO	Cantidad	P_Unitario	P_Total
DIA DE CAMPO			
muestra fertilizante	1.000,00	5,70	5.700,00
empaque	1.000,00	0,30	300,00
gorras	1.000,00	1,57	1.570,00
camisetas 1 estampado	1.000,00	1,25	1.250,00
comida	1.000,00	1,56	1.555,56
platos	1.000,00	0,40	400,00
vasos	1.000,00	0,02	16,00
cucharas	1.000,00	0,09	90,00
servilletas	1.000,00	0,01	6,40
Gaseosas	50,00	1,10	55,00
			10.942,96
HOTEL AMBATO			
LANZAMIENTO AGRIPHOS			
	CANTIDAD	PRECIO / PERSONA	TOTAL
MENU 1 CARNE	60,00	14,64	878,40
GASEOSAS	5,00	1,83	9,15
VINO	6,00	22,00	132,00
DERECHO DE DESCORCHE	6,00	7,32	43,92
INFOCUS + AMPLIFICACIÓN	1,00	61,00	61,00
	TOTAL	78,00	1.124,47
PUBLICIDAD RADIAL	SPOTS	MES	TOTAL
Radio Panamericana	3,00	300,00	900,00
PUBLICIDAD	CANTIDAD	P_Unitario	P_Total
flyers	1.000,00	0,09	90,00
afiches	100,00	1,60	160,00
roll up	5,00	85,00	425,00
inflable	2,00	1.200,00	2.400,00
Invitaciones	1.000,00	0,18	175,00
carpetas	1.000,00	0,35	350,00
fichas técnicas	1.000,00	0,18	175,00
esferos	1.000,00	0,45	450,00
corrección página web	1,00	250,00	250,00
diseño empaque fertilizante	1,00	50,00	50,00
diseños e mail mkt	12,00	15,00	180,00
			4.705,00
PUBLICACIONES			
publicación en el calendario lunar por 1 año	1,00	728,00	728,00
costo			
ENSAYOS	CANTIDAD Ha	Costo unitario	costo total
Ensayos	20,00	26,50	530,00
TOTAL GENERAL			18.930,43

5.5.2.2 Flujo de efectivo incremental

Tabla N° 27: Balance General

EXPRESADO EN DOLARES AMERICANOS						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ACTIVO CORRIENTE						
Efectivos y Equivalentes del efectivo	33.013,01	41.719,14	46.984,24	53.217,97	60.653,29	69.585,96
Inversiones	4.134,12	2.336,65	140.085,27	285.961,93	451.009,66	703.544,29
Cuentas por cobrar	115.545,52	146.017,00	164.444,83	186.262,88	212.286,52	243.550,87
Inventarios	110.043,36	139.063,81	156.614,12	177.393,22	202.177,64	231.953,21
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	262.736,00	329.136,60	508.128,45	702.835,99	926.127,10	1.248.634,33
ACTIVO NO CORRIENTE						
Muebles y Enseres	8.724,50	8.724,50	8.724,50	8.724,50	8.724,50	8.724,50
Equipo de Computo	5.500,00	5.500,00	5.500,00	5.500,00	5.500,00	5.500,00
Equipo de Oficina	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Vehículos	82.970,00	82.970,00	82.970,00	82.970,00	82.970,00	82.970,00
Edificio	62.638,45	62.638,45	62.638,45	62.638,45	62.638,45	62.638,45
(-) Dep. acum. Activos fijos	- 40.216,22	- 62.779,59	- 85.342,97	- 107.906,34	- 130.469,71	- 136.439,08
ACTIVO DIFERIDO						
Publicidad		18.930,43				
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	121.116,73	117.483,78	75.989,99	53.426,61	30.863,24	24.893,87
TOTAL ACTIVO	383.852,73	446.620,38	584.118,44	756.262,61	956.990,34	1.273.528,20
PASIVO A CORTO PLAZO						
Proveedores Nacionales	167.133,33	180.504,00	194.944,32	210.539,87	227.383,05	245.573,70
Proveedores Extranjeros	6.426,86	19.236,42	24.237,89	30.539,74	38.480,08	48.484,90
Otras cuentas por pagar	45.000,00	48.600,00	52.488,00	56.687,04	61.222,00	66.119,76
15% Participación Trabajadores	4.383,45	13.035,77	21.518,29	29.308,83	40.238,46	56.077,06
Impuesto Renta por Pagar	5.464,69	16.251,26	26.826,14	36.538,34	50.163,95	69.909,40
TOTAL PASIVO CORRIENTE	228.408,34	277.627,45	320.014,65	363.613,81	417.487,55	486.164,81
PASIVO A LARGO PLAZO						
Prestamos de Terceros	95.000,00	32.000,00	32.000,00	31.000,00		
Dividendos por pagar2015	19.374,83	19.374,83	19.374,83	19.374,83	19.374,83	19.374,83
Dividendos por pagar2016		57.618,10	57.618,10	57.618,10	57.618,10	57.618,10
Dividendos por pagar2017			95.110,86	95.110,86	95.110,86	95.110,86
Dividendos por pagar2018				129.545,01	129.545,01	129.545,01
Dividendos por pagar2019					177.854,00	177.854,00
Dividendos por pagar2020						247.860,59
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	114.374,83	108.992,93	204.103,79	332.648,80	479.502,80	727.363,39
TOTAL PASIVO	342.783,16	386.620,38	524.118,44	696.262,61	896.990,34	1.213.528,20
PATRIMONIO						
Capital Social Pagado	41.069,57	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00
TOTAL PATRIMONIO	41.069,57	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	383.852,73	446.620,38	584.118,44	756.262,61	956.990,34	1.273.528,20

En el análisis horizontal destacamos las evoluciones más significativas como el activo. Inicialmente el activo se incrementa en el 23% en el año de inversión, para los siguientes años tenemos un incremento sostenido del 33%, 29%, 25% y 30% respectivamente, el incremento se justifica por cuanto el lograr un incremento en ventas se relaciona con el

incremento en efectivo, cuentas por cobrar e inventarios. Se registra también como inversión el remanente de efectivo generado en la operación anual.

Los Pasivos se han incrementado por dos circunstancias, por la operación normal dado el incremento de ventas se requiere de mayor inversión en inventarios y se genera mayores pasivos, y también se ha generado el incremento porque se ha registrado los dividendos de las utilidades como una obligación por pagar a los accionistas en donde esta acumulado las utilidades netas de cada periodo.

El patrimonio ha permanecido invariable en el periodo.

Tabla N° 28: Estado de Resultados

AÑOS	Año Base					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
INGRESOS						
VENTA DE ALMACEN	1.195.196,43	1.290.812,14	1.394.077,12	1.505.603,29	1.626.051,55	1.756.135,67
Unidades Agríphos (Toneladas)	162	456,60	547,92	657,50	789,00	946,81
Precio Unitario	773,604	827,76	885,70	947,70	1.014,04	1.085,02
Total Ingresos por ventas	125.323,85	377.953,52	485.292,32	623.115,33	800.080,09	1.027.302,83
TOTAL INGRESOS	1.320.520,28	1.668.765,66	1.879.369,43	2.128.718,62	2.426.131,64	2.783.438,51
(-) COSTOS VARIABLES						
Costo de Ventas Almacen	1.002.800,00	1.083.024,00	1.169.665,92	1.263.239,19	1.364.298,33	1.473.442,20
Costo de Ventas Agríphos	96.402,96	288.546,33	363.568,38	458.096,16	577.201,16	727.273,46
Total Costos de Ventas	1.099.202,96	1.371.570,33	1.533.234,30	1.721.335,35	1.941.499,49	2.200.715,66
(-) COSTOS Y GASTOS FIJOS						
Sueldos y Beneficios de Ley Administracion	50.663,60	52.690,14	54.797,75	56.989,66	59.269,25	61.640,02
Sueldos y Beneficios de Ley Ventas	72.666,53	75.573,19	78.596,12	81.739,96	85.009,56	88.409,94
Gastos de Movilizacion	6.000,00	6.600,00	7.260,00	7.986,00	8.784,60	9.663,06
Publicidad		18.930,43	3.500,00	3.675,00	3.858,75	4.051,69
Suministros de Oficina	786,50	865,15	951,67	1.046,83	1.151,51	1.266,67
Utiles de asco y limpieza	417,00	458,70	504,57	555,03	610,53	671,58
Impuestos Prediales	130,00	143,00	157,30	173,03	190,33	209,37
Permiso de Funcionamiento	200,00	220,00	242,00	266,20	292,82	322,10
Depreciaciones	22.563,37	22.563,37	22.563,37	22.563,37	22.563,37	5.969,37
Gasto Mantenimiento Edificio	580,00	638,00	701,80	771,98	849,18	934,10
Gasto Poliza Seguro	2.520,00	2.772,00	3.049,20	3.354,12	3.689,53	4.058,49
Combustible	1.440,00	1.584,00	1.742,40	1.916,64	2.108,30	2.319,13
Mantenimiento del Vehiculo	1.672,00	1.839,20	2.023,12	2.225,43	2.447,98	2.692,77
Gasto Flete y Transporte	5.879,00	6.466,90	7.113,59	7.824,95	8.607,44	9.468,19
Servicios Basicos	1.920,00	2.112,00	2.323,20	2.555,52	2.811,07	3.092,18
Gastos de Gestion	2.273,00	2.500,30	2.750,33	3.025,36	3.327,90	3.660,69
Intereses y Comisiones Bancarias	13.236,00	4.320,00	4.752,00	5.227,20	500,00	500,00
Imprevistos 5%	9.147,35	10.013,82	9.651,42	10.094,81	10.303,61	9.946,47
Total costos y gastos fijos	192.094,35	210.290,20	202.679,83	211.991,10	216.375,74	208.875,81
Total General Costos Fijos y Variables	1.291.297,31	1.581.860,53	1.735.914,13	1.933.326,45	2.157.875,23	2.409.591,46
= UTILIDAD OPERACIONAL	29.222,97	86.905,13	143.455,30	195.392,17	268.256,41	373.847,04
(-15%) Participacion Trabajadores	4.383,45	13.035,77	21.518,29	29.308,83	40.238,46	56.077,06
UTILIDAD DESPUES DE PARTIC. TRABAJADORES	24.839,52	73.869,36	121.937,00	166.083,34	228.017,95	317.769,99
(-22%) Impuesto a la Renta	5.464,69	16.251,26	26.826,14	36.538,34	50.163,95	69.909,40
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO A LA RENTA	19.374,83	57.618,10	95.110,86	129.545,01	177.854,00	247.860,59
UTILIDAD NETA	19.374,83	57.618,10	95.110,86	129.545,01	177.854,00	247.860,59

Del análisis horizontal del estado de resultados se concluye que del año 0 al año de la inversión se ha logrado un incremento del 26% en las dos líneas de ventas de químicos en general y de AGRI-PHOS, puntualizando que en el producto de análisis del proyecto se presentan un incremento del 202%, como resultado de la aplicación del plan de marketing, mientras que en la línea de químicos hay un incremento del 8%, a partir del año 2017 tenemos un incremento promedio del 14% durante la duración del periodo de análisis.

En cuanto a la utilidad del año base y el año de inversión se logra un incremento del 197%, para los próximos años se logra incrementos en promedio del 45%.

Se ha considerado un incremento en los gastos operativos del 10% para cubrir incrementos salariales y servicios básicos, el incremento en la parte de los ingresos en cuanto a precio es del 7% y en cuanto a cantidad del 8% en almacén y el 20% en AGRI-PHOS.

El incremento tan notorio de las ventas que se refleja en el flujo de caja, es el resultado del plan de marketing; en años anteriores se han realizado actividades para impulsar las ventas del producto Agri-Phos, estas actividades que son los días de campo, promociones y charlas técnicas, han sido favorables y ocasionaron un incremento importante en las ventas en ese tiempo, pero duraron unos pocos meses, ya que hizo falta la mejoría de la parte física del producto y del empaque, así como también un plan de seguimiento y control de dichos resultados, ocasionando en poco tiempo que las ventas caigan nuevamente.

Tabla N° 29: Flujo De Caja

CONCEPTOS	MOMENTO 0	2015	2016	2017	2018	2019	2020
VENTAS TOTALES		125.323,85	377.953,52	485.292,32	623.115,33	800.080,09	1.027.302,83
VENTA DE ALMACEN							
UNIDADES		162,00	456,60	547,92	657,50	789,00	946,81
PRECIO		773,60	827,76	885,70	947,70	1.014,04	1.085,02
VENTAS DE AGRIPOS		125.323,85	377.953,52	485.292,32	623.115,33	800.080,09	1.027.302,83
COSTOS VARIABLES		- 96.402,96	- 288.546,33	- 363.568,38	- 458.096,16	- 577.201,16	- 727.273,46
COSTOS Y GASTOS FLOS SIN DEPRE Y AMORT		- 16.089,32	- 57.160,59	- 49.106,05	- 58.048,26	- 66.500,90	- 77.444,38
DEPRECIACION ACTIVOS FIJOS Y AMORTIZACION		- 2.141,37	- 2.141,37	- 2.141,37	- 2.141,37	- 2.141,37	- 566,52
Depreciación Activos Fijos		2.141,37	2.141,37	2.141,37	2.141,37	2.141,37	566,52
Amortización activos diferidos							
UTILIDAD OPERACIONAL		10.690,19	30.105,21	70.476,51	104.829,54	154.236,65	222.018,47
15% Trabajadores		1.603,53	4.515,78	10.571,48	15.724,43	23.135,50	33.302,77
Impuesto Renta		1.999,07	5.629,68	13.179,11	19.603,12	28.842,25	41.517,45
UTILIDAD NETA		7.087,60	19.959,76	46.725,93	69.501,99	102.258,90	147.198,25
DEPRECIACION ACTIVOS FIJOS Y AMORTIZACION		2.141,37	2.141,37	2.141,37	2.141,37	2.141,37	566,52
Depreciación Activos Fijos		2.141,37	2.141,37	2.141,37	2.141,37	2.141,37	566,52
Amortización activos diferidos		-	-	-	-	-	-
INVERSION INICIAL							
FLUJO NETO DE TODA LA INVERSION	(18.930,43)	9.228,97	22.101,13	48.867,30	71.643,36	104.400,28	147.764,77

15%	METODOS DE EVALUACIÓN	TODA LA INVERSION
		VPN
	TIR	123,21%
	Crecimiento Ventas	69,2%
	Crecimiento Costos y Gastos	23,4%

El VAN del proyecto calculado a la tasa mínima exigida del 15% es positivo con un valor de \$194.687,94; por tanto, aporta riqueza por encima de la tasa exigida. Es decir, además del rendimiento mínimo esperado, el proyecto nos ofrece un premio adicional. El proyecto genera una TIR de 123,21% indica la rentabilidad real de la inversión en valores actuales.

Para el cálculo del flujo de efectivo no se considera el costo de las depreciaciones puesto que no corresponde a egresos de efectivo.

5.5.2.3 Evaluación financiera del proyecto

Tabla N° 30: Análisis de Liquidez

RATIOS	FÓRMULA	2015	2016	2017	2018	2019	2020	RESULTADO EN
CAPITAL DE TRABAJO	ACTIVO CORRIENTE							DÓLAR ES
	- PASIVO CORRIENTE	21.86	23.26	92.07	164.5	259.8	407.6	
		4,08	6,41	9,62	34,18	60,19	24,95	

Expresa en términos de valor lo que le quedaría a la empresa, representando en efectivo u otros activos corrientes, después de pagar todos sus pasivos de corto plazo, por lo tanto la empresa dispuso en el año 2015 de \$ 21864,08 luego de un crecimiento sostenido en el año 2020 dispondrá de \$407.624,95

RATIOS	FÓRMULA	2015	2016	2017	2018	2019	2020	RESULTADO EN
LIQUIDEZ CORRIENTE	$\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$	2,53	1,58	2,50	3,00	3,35	3,76	DÓLARES

Muestra qué proporción de deudas de corto plazo son cubiertas por elementos del activo cuya conversión en dinero corresponden aproximadamente al vencimiento de las deudas. Es así que por cada dólar de pasivo corriente la empresa dispondría de un activo corriente de \$2,53 en el año 2015 hasta alcanzar en el año 2020 un \$3,76.

RATIOS	FÓRMULA	2015	2016	2017	2018	2019	2020	RESULTADO EN
PRUEBA ACIDA	$\frac{\text{CAJA BANCOS} + \text{INV TEMP} + \text{CTAS DCTOS POR COB.}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	1,80	0,80	1,84	2,37	2,75	3,18	DÓLARES

Capacidad para atender las obligaciones de pago a corto plazo, pero sin considerar las existencias, ya que son activos medios líquidos, se dispuso para el año 2015 de \$1,80 por cada dólar de deuda corriente evolucionando hasta llegar a \$ 3,18 para el año 2020.

ANALISIS DE ENDEUDAMIENTO

	FÓRMULA	2015	2016	2017	2018	2019	2020	RESULTADO EN
ENDEUDAMIENTO TOTAL	$\frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$	61,63%	79,78%	88,35%	92,54%	94,95%	96,62%	%

El total de Activos que dispone Agriq se financiaron en un 61,63% en el año 2015, para el año 2020 se proyecta a un 96,62% puesto que la propietaria, ha tomado la decisión de no retirar las utilidades y mantenerlas como pasivo con la finalidad de mantener la liquidez.

	FÓRMULA	2015	2016	2017	2018	2019	2020	RESULTADO EN
5.FINANCIAMIENTO PROPIO	$\frac{\text{PATRIMONIO}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$	38,37%	20,22%	11,65%	7,46%	5,05%	3,38%	%

El total de Activos que dispone Agriq han sido financiados con fondos propios en un 38,37% en el año 2015, para el año 2020 se obtendría un 3,38% con financiamiento directo.

ANALISIS DE RENTABILIDAD

	FÓRMULA	2015	2016	2017	2018	2019	2020	RESULTADO EN
RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL (ROA)	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{ACTIVO PROMEDIO}}$	14,37%	21,32%	28,75%	27,39%	27,26%	26,31%	%

Es la eficiencia de la administración para generar utilidades con los activos total que dispone la organización, en el año 2015 se logró un rendimiento de 14,37%, mientras que para el año 2020 se proyecta alcanzar un 26,31%.

	FÓRMULA	2015	2016	2017	2018	2019	2020	RESULTADO EN
2. RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO ROE	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{PATRIMONIO TOTAL}}$	37,44%	105,44%	246,83%	367,14%	540,18%	777,57%	%

Muestra el rendimiento del Patrimonio; en el año 2015 fue de 37,44%, llegando al 777,57% para el año 2020, debido a que el patrimonio a permanecido invariable en el tiempo no se ha efectuado capitalizaciones.

	FÓRMULA	2015	2016	2017	2018	2019	2020	RESULTADO EN
RENTABILIDAD DEL CAPITAL SOCIAL (ROI)	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{CAPITAL SOCIAL PROMEDIO}}$	37,44%	105,44%	246,83%	367,14%	540,18%	777,57%	%

El ROI en este caso sería igual al ROE puesto que el capital social no sufrió ninguna alteración.

	FÓRMULA	2015	2016	2017	2018	2019	2020	RESULTADO EN
MARGEN UTILIDAD BRUTA	$\frac{(\text{VENTAS} - \text{COSTO DE VENTAS})}{\text{VENTAS}}$	23,08%	23,66%	25,08%	26,48%	27,86%	29,21%	%

Corresponde al % de rentabilidad del proceso operacional de compra y venta, en el año 2015 se logró un 23,08%, alcanzando un 29,21% para el año 2020.

	FÓRMULA	2015	2016	2017	2018	2019	2020	RESULTADO EN
MARGEN UTILIDAD NETA	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS}}$	5,66%	5,28%	9,63%	11,15%	12,78%	14,33%	%

Indica el porcentaje de rentabilidad neta frente a las ventas, en el año 2015 dispusimos de 5,66%, alcanzando para el año 2020 de 14,33% de rentabilidad.

5.6 RESULTADOS: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.6.1 Conclusiones

5.6.1.1. Rendimiento del Activo Total (ROA)

Al analizar la eficiencia de la administración para generar utilidades con los activos totales (ROA) que dispone la organización, se encuentran los siguientes resultados:

AÑO	ROA
2015	14,37%
2016	21,32%
2017	28,75%
2018	27,39%
2019	27,26%
2020	26,31%

5.6.1.2 Rendimiento del Patrimonio (ROE)

Analizados los resultados del rendimiento del Patrimonio, habiendo éste permanecido invariable en el tiempo y sin haberse efectuado capitalizaciones, se muestran así:

AÑO	ROE
2015	37,44%
2016	105,44%
2017	246,83%
2018	367,14%
2019	540,18%
2020	777,57%

5.6.1.3 Rentabilidad del Capital Social (ROI)

Los resultados del análisis del ROI demuestran que se son iguales a los resultados del ROE, puesto que el capital social no sufrió ninguna alteración.

AÑO	ROI
2015	37,44%
2016	105,44%
2017	246,83%
2018	367,14%
2019	540,18%
2020	777,57%

5.6.1.4 Rentabilidad con Relación a las Ventas

5.6.1.4.1. Margen Utilidad Bruta

La rentabilidad del proceso operacional de compra y venta alcanzan los siguientes índices en el período 2015-2020

AÑO	U. BRUTA
2015	23,08%
2016	23,66%
2017	25,08%
2018	26,48%
2019	27,86%
2020	29,21%

5.6.1.4.2 Margen Utilidad Neta

El porcentaje de rentabilidad neta frente a las ventas ofrece el siguiente panorama en el período 2015-2020.

AÑO	U. NETA
2015	5,66%
2016	5,28%
2017	9,63%
2018	11,15%
2019	12,78%
2020	14,33%

5.6.2 Recomendaciones

6. Si se compara el ROE y el ROA se puede concluir que dado los datos proyectados el efecto de apalancamiento es POSITIVO ya que el ROE es superior al ROA, por lo tanto, se considera viable el proyecto, ya que el crecimiento de las ventas será financiado con parte del activo, sin deuda, lo que posibilitará el crecimiento de la rentabilidad del ROE.
7. La estructura financiera o pasivo de la empresa, muestra un crecimiento importante solo en base a las ventas, no existe apalancamiento ya que no tiene endeudamiento, lo cual se lo considera saludable, porque esto permitirá a futuro acudir o solicitar financiamiento con el fin de mejorar el precio de venta de AGRI-PHOS.
8. Como se muestra en los indicadores el margen de utilidad bruta es atractivo ya que producto que se está ofreciendo no es sensible a los cambios del mercado.

9. Sin embargo, si se analiza el margen de utilidad neta el indicador a partir del año 2018 tiene un margen de contribución interesante, lo que indica que nuestra efectividad financiera se deberá ajustar al inicio del proyecto. A esto es donde apunta la presente campaña de marketing.

- 10.** El proyecto es factible, aplicable y rentable, se recomienda en el proceso de la ejecución realizar ciertos ajustes con el tema capitalización de dividendos.

BIBLIOGRAFIA

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERENCIAS TANGIBLES

Anello, E. & Hernández, J. (1998). *Planificación estratégica*. Editorial Nevada. Quito-Ecuador

Art. 66 y 276 Registro Oficial, Miércoles, 06/08/2014. (p.1-2)

ASAMBLEA NACIONAL. (2011). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Suplemento Institucional. Circula con El Comercio 20 de Junio del 2011. Pág. 2-3-5

Bonta, P. y Farber M.(1994) *199 preguntas sobre marketing y publicidad*. Bogotá-Colombia. Ed. NORMA. (p. 113)

Bossio c., Palencia A.,Patiño G. y Marquez R. (2010) *Metodología para la presentación de un Plan de Negocios*. (p. 5)

Bracero, A. (20.) *“Importación y comercialización de concentradores de oxígeno New Life de Airsep como estrategia de diversificación del capital en la empresa Bracero & Bracero frente a un contexto de inestabilidad”*. (Tesis de pregrado) Universidad Católica, Quito, Ecuador. (p.125)

Cavagnaro J. (25 de Septiembre del 2015).500 Mayores Empresas del Ecuador. VISTAZO. (No 1154), p 140.

Constitución del Ecuador (2008). Ministerio de Gobierno, Policía y Cultos: Art. 12, Art.303, 304, 308, 313, 318, 319. Quito-Ecuador.

Domínguez, A. (s.f). *Métricas del Marketin*. Gráficas Dehon Madrid- España. (p.p. 61-103)

Enciclopedia de Marketing y Ventas (2004) *Marketing como acción*. Ed. OCÉANO. Barcelona –España (p.3)

Enciclopedia de Marketing y Ventas. (2004). *Universalidad del Marketing*. Grupo OCEANO. Barcelona-España. (p.4)

Enciclopedia de Marketing y Ventas. (2004). *Concepto de Marketing*. Grupo OCEANO. Barcelona-España. (p.10)

Enciclopedia de Marketing y Ventas. (2004). *Relación del marketing con departamentos de dirección, marketing y finanzas*. Grupo OCEANO. Barcelona-España. (p.784)

Enciclopedia del Empresario. (2004). *Concepto de Distribución*. Grupo OCEANO. Barcelona-España. (p.p.801-804)

Forsyth, P. (2010). Marketing: *Las herramientas más novedosas*. Ediecuatorial. Quito-Ecuador. (p.p. 17-18)

Forsyth, P. (2010). *Marketing: Las herramientas más novedosas*. Ediecuatorial. Quito-Ecuador. (p.p. 47-54)

Grandes Casos Empresariales (2007). *La Gestión al Estilo Disney*. DEUSTO. Barcelona-España.

Grandes Casos Empresariales (2007). *El Estilo Coca Cola*. DEUSTO. Barcelona-España.

Grandes Casos Empresariales (2007). *El Estilo McDonald's*. DEUSTO. Barcelona-España.

Herrera, L., Medina, A. y Naranjo, G. (2008) *Tutoría de la Investigación Científica*. Universidad Central del Ecuador (p.48)

Herrera, L., Medina, A. y Naranjo, G. (2008) *Tutoría de la Investigación Científica*. Universidad Central del Ecuador (p.35)

Hiam, A. (1997). *Marketing para dummies*. Editorial NORMA. Bogotá-Colombia. (p.21)

Hiam, A. (1997). *Marketing para dummies*. Editorial NORMA. Bogotá-Colombia. (p.23)

Hiam, A. (1997). *Marketing para dummies*. Editorial NORMA. Bogotá-Colombia. (p. 31)

Kotler, P. (1974). *Dirección de Mercadotecnia*. 2ª ed. Editorial Diana. México. (p. 6)

Kotler, P. (1995). *Dirección de Marketing*. 12ª ed. Editorial Pearson-Prentice y Hall. México. (p.p.1-31)

Kotler, P. y Armstrong, G. (2007). *Marketing, versión para Latinoamérica* (p.2)

Marín, Q. (2012). *Cómo hacer un Plan de Marketing*. Editora El Comercio. Quito-Ecuador. (p. 9)

Marketing Estratégico (2014). *Análisis Interno*. Folleto de la maestría. Octavo módulo. Universidad Internacional del Ecuador (p.24-30)

Palomares, R. (2001). *Merchandising*. Gestión 2000. Barcelona-España. (p. 20)

Ponce, H. (2007). *La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*. Enseñanza e investigación en Psicología vol. 12, num. 1: 113-130 enero-junio, 2007. México. (p.116)

Tobar, L. (1998) *Análisis de la MATRIZ FODA*. Folleto sin editar

REFERENCIAS VIRTUALES

Pablo Javier Cánepa: Planificación de Marketing
[DOC]2013540356_5747_2013F_MKT260_DEBER_DE_MARKETING.docx
Recuperado: 10/08/2014

8 pasos para sacar tu empresa a flote: Negopolis
www.negopolis.com.pe/8-pasos-para-sacar-tu-empresa-a-flote/
Recuperado: 10/08/2014

Definición de organización - Qué es, Significado y Concepto (prr 1-4)
<http://definicion.de/organizacion/#ixzz3pVH4ttGd>
Recuperado: 15/08/2014

Ivan Thompson: Concepto de Misión (2007:p.10)
<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-concepto.htm>
Recuperado: 15/08/2014

Ivan Thompson: Concepto de Visión (2007: prr.6)
<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-concepto.htm>
Recuperado: 15/08/2014

Iván Thompson(s.f.) Investigación de mercados
[http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/investigacion de mercados - concepto.htm](http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/investigacion_de_mercados_-_concepto.htm)
Recuperado: 15/08/2014

¿Qué es comercialización? (prr.6-8)
<http://www.tumercadeo.com/2010/02/que-es-comercializacion.html> (prr.6,8)
Recuperado:

Definición de contabilidad financiera. (prr.8)

<http://definicion.de/contabilidad-financiera/>

Recuperado: 27/09/2014

Luis Arimany: Cadena de valor (prr.1-15)

<https://www.google.com.ec/#q=Luis+Arimany:+cadena+de+valor>

Recuperado: 13/01/2015

Análisis externo: oportunidades y amenazas (prr.1-5)

<http://www.crecenegocios.com/analisis-externo-oportunidades-y-amenazas/>

Recuperado: 13/01/2015

José Contreras: Análisis de la Industria: la matriz de evaluación de los factores externos (2006)

<http://www.joseacontreras.net/direstr/cap491d.htm>

Recuperado: 13/01/2015

Rodolfo Carpintier: Resumen Ejecutivo (2015: 1-6)

http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/docentes/trabajos/15370_50871.pdf

Recuperado: 08/02/2015

Thompson y Strikland. (p.116)

http://cneip.org/documentos/revista/CNEIP_12-1/Ponce_Talancon.pdf

Recuperado: 08/02/2015

Humberto Ponce Talacón. p.4-5

<http://es.slideshare.net/rojs/matriz-dofa-8756555>

Recuperado: 08/02/2015

Leonellha Barreto Dillon, 2013, prr.2

www.sswm.info/category/step-gass-en-al/gass-en-castellano/gestión-de-a

Recuperado: 21/04/2015

¿Qué dicen los expertos y la industria? Taller prospectivo, 22 enero 2010 Cataluña

http://que-gestionamos.blogspot.com/2010_01_01_archive.html

Recuperado: 21/04/2015

Matriz EFE –EFI

<http://planeacionestrategica77.blogspot.com/p/matriz-efe-efi.html>

Recuperado: 21/04/2015

Ricardo Enrique Caro, 2012. (p. 241)

<http://www.administracionmoderna.com/2012/06/objetivos-largo-plazo.html>

Recuperado: 21/04/2015

Brenntag (s.f.) Boletín.

<http://www.brenntag.com/en/pages/AboutBrenntag/BrenntagLocations/index.html>

Recuperado: 26/07/2015

Fertisa (s.f) Boletín

<http://www.fertisa.com/certificacion.php>

Recuperado: 26/07/2015

Quimasa (s.f) Boletín

<http://www.quimasa.com/divagricola.html>

Recuperado: 26/07/2015

Promedio de precios de fertilizantes básicos

<http://sinagap.agricultura.gob.ec/phocadownloadpap/Fertilizantes/2014/gFertilizantes%20antes%20JUNIO%202014.pdf>

Recuperado: 26/07/2015

Tungurahua, una zona agrícola

http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/944803/1/Tungurahua,_una_zona_agr%C3%ADcola.html#.VXMQNs9Viko

Recuperado: 26/07/2015

Consumo de fertilizantes en Tungurahua

<http://datos.bancomundial.org/indicador/AG.CON.FERT.ZS>

Recuperado: 26/07/2015

Modesto Moreta. (22 de mayo2015).

<http://www.elcomercio.com/actualidad/tungurahua-matrizproductiva-mercado-ambato.html>

Recuperado 29/07/2015

MAGAP 04/03/2015 Más de mil beneficiarios de los proyectos del MAGAP

<http://www.agricultura.gob.ec/tungurahua-mas-de-19-mil-beneficiarios-de-los-proyectos-del-magap/>

Recuperado 29/07/2015

Certificaciones de calidad

Boletín jurídico octubre 2014

Recuperado 30/07/2015

El Ciudadano (2014) Pequeños agricultores y ganaderos empiezan a palpar el cambio de la matriz productiva.

<http://www.elciudadano.gob.ec/pequenos-agricultores-y-ganaderos-empiezan-a-palpar-el-cambio-de-matriz-productiva/>

Recuperado: 30/07/2015

Orozco, M. (21/03/2015 Conozca el listado de alimentos importados que pagan más arancel.

<http://www.elcomercio.com/actualidad/alimentos-importados-salvaguardias-ecuador.html>

Recuperado 01/08/2015

Ricaurte (10/05/2015). Banco Nacional de Fomento será reemplazado por Ban Ecuador

<http://www.larepublica.ec/blog/economia/2015/05/10/banco-nacional-de-fomento-sera-reemplazado-por-ban-ecuador/>

Recuperado 01/08/2015

Perspectivas de la Economía Mundial (2015)

<https://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/weo/2015/01/pdf/texts.pdf>

Recuperado 01/08/2015

María Antonia Tomás: Plan de Marketing

<http://es.slideshare.net/MariaAntniaTomsMonse/plan-de-marketing-43753541>

Recuperado 01/08/2015

Conceptos de Venta

www.unipamplona.edu.co/unipamplona/hermesoft/.../VENTAS_CONCEPTOS.ppt

ppt

Recuperado 01/08/2015