



## GESTIÓN EMPRESARIAL UNA ESTRATEGIA PARA PEQUEÑAS EMPRESAS DE AGROQUÍMICOS” ESTUDIO DE CASO: AGROFAR

Flavio Arturo Ricaurte Patajalo\*  
[ricaurtef@hotmail.com](mailto:ricaurtef@hotmail.com)

Myriam del Roció Coro Gavin\*\*  
[myli20111@hotmail.com](mailto:myli20111@hotmail.com)

Arguello Guadalupe Carla Sofía\*\*\*  
[c\\_arguello@esPOCH.edu.ec](mailto:c_arguello@esPOCH.edu.ec)

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Flavio Arturo Ricaurte Patajalo, Myriam del Roció Coro Gavin y Arguello Guadalupe Carla Sofía (2018): “Gestión empresarial, una estrategia para pequeñas empresas de agroquímicos” estudio de caso: AGROFAR”, Revista Caribeña de Ciencias Sociales (julio 2018). En línea: [//www.eumed.net/rev/caribe/2018/07/gestion-empresarial-agrofar.html](http://www.eumed.net/rev/caribe/2018/07/gestion-empresarial-agrofar.html)

### RESUMEN

En Ecuador existe muchas pequeñas empresas de agroquímicos, cuyos propietarios no saben cómo administrar sus empresas y tienden al fracaso, por la falta de procesos, la falta de planificación y el poco posicionamiento en el mercado, eso se suma a la fuerte competencia frente a transnacionales con barreras impenetrables y un alto presupuesto en promoción. La empresa AGROFAR es una de estas pequeñas empresas que busca mantenerse en el mercado y lograr rentabilidad para su dueño, pues este trabajo cada vez es más difícil. La presente investigación busca generar un modelo para fortalecer la gestión empresarial a través del análisis del entorno real de la empresa, que permita conocer su condición actual y plantear un modelo de gestión con estrategias que dinamicen los procesos de operación de la empresa y a su vez las ventas, asegurando su sostenibilidad financiera. La metodología utilizada fue el método inductivo, deductivo y sistémico, a través de estos se levantó la línea base, es decir el diagnóstico de la empresa de manera participativa con todos los integrantes de la misma, además para el levantamiento de variables externas que influyen en la empresa se aplicó 297

\* Flavio Arturo Ricaurte Patajalo.- Es ingeniero agrónomo a trabajado en el campo como desarrollista por más de 20 años, actualmente terminó su maestría en Administración y Economía Agrícola, desarrolló su emprendimiento a partir del año 2006, ya son 12 años de trabajo en asistencia y desarrollo de la agricultura en el cantón Mira, provincia del Carchi.

\*\* Myriam del Roció Coro Gavín.- Es ingeniera en Marketing, su maestría la desarrollo en el área de Formulación Evaluación y Gestión de Proyectos Sociales y Productivos, a trabajado en la institución pública y privada, se ha desarrollado como docente- investigadora en la ESPOCH y actualmente se encuentra en el Instituto San Gabriel, ha sido coordinadora de programas de maestría en Marketing y su desarrollo profesional lo ha realizado en el área de planificación y marketing.

\*\*\* Carla Sofía Arguello Guadalupe.- Es ingeniera en Ecoturismo, su maestría es en Economía Agrícola, ha sido coordinadora del programa de Administración y economía agrícola, ha trabajado en la docencia y la investigación por más de diez años, ha realizado algunas publicaciones en el área de la economía, la administración y el medio ambiente. Actualmente trabaja en la ESPOCH y es parte del grupo de investigación de Sostenibilidad de la Facultad de Recursos Naturales.

encuestas como resultado de la muestra poblacional, entre clientes actuales y potenciales. Una vez identificado el entorno de la empresa se utilizó la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) con lo cual se estableció diferentes tipos de estrategias. Como resultado bajo el modelo de gestión de Calidad Total se definieron estrategias de fortalecimiento empresarial sustentadas en el diagnóstico situacional interno y externo de la empresa, en el componente producción, administración, económica – financiera; se construye la filosofía (misión, visión, objetivos, valores) de la empresa y se impulsa una estrategia de marketing. Los proyectos establecidos en las estrategias son acciones de mediano plazo, fundamentados en los principios de sostenibilidad alineados con los objetivos estratégicos de AGROFAR para alcanzar las metas de desempeño con eficacia y eficiencia. Cuenta con un presupuesto y han sido evaluadas desde la perspectiva costo-beneficio, resultado valorable la inversión ya que no solo es recuperable sino, proporciona un beneficio económico, social y ambiental para la empresa y la población.

**Palabras clave:** Pequeña empresa – Agrofar – estrategias – rentabilidad – comercialización.

## **ABSTRACT**

**TITLE:** " Corporate Management A Strategy For Small Agricultural Companies "Case Study: AGROFAR"

There are many small companies of agrochemicals, in Ecuador, whose owners do not know how to manage their businesses and tend to failure, due to lack of processes, planning and market positioning; additionally, the strong competition with the transnational corporations which have impenetrable barriers and high budget in promotion. The company AGROFAR is one of these small companies that seeks to stay in the market and to achieve profitability to its owner, taking into account that this is becoming more difficult. This research seeks to generate a model to strengthen business management through the analysis of the real company's environment, which allows us to know its current condition and to propose a management model with strategies that invigorate the operation's processes of the company and also the sales, so in this way to assure its financial sustainability. The inductive, deductive and systemic methods were used during this project, through these arose the baseline that means the diagnosis of the company in a participatory manner with all company's members. Additionally, in order to collect the external variables, which influence in the company, 297 surveys were applied as a result of the population sample, between current and potential clients. Once the company's environment was identified, the SWOT matrix (strengths, opportunities, weaknesses and threats) was used to establish different types of strategies. As a result under the Total Quality Management Model, strategies were defined for the business strengthening, based on the internal and external situational diagnosis of the company, the component production, and administration, economic-financial. The business philosophy (mission, vision, objectives, values) is defined and a marketing strategy is promoted. The projects established in the strategies are medium-term actions, based on the principles of sustainability aligned with the strategic objectives of AGROFAR to achieve performance goals effectively and efficiently. It has a budget and they have been evaluated from the perspective cost-benefit, resulting valuable the investment since it is not only recoverable but also, it provides an economic, social and environmental benefit for the company and the population.

**Key words:** Small Business – Agrofar – Strategies – profitability – marketing.

## INTRODUCCIÓN

Ecuador es considerado un país altamente agrícola, su diversidad de climas y pisos altitudinales, lo han convertido en un sitio privilegiado para la variada producción agrícola. En cada región del país sobresalen tubérculos, legumbre, hortalizas y demás alimentos típicos, requeridos por la sociedad, quienes demandan cada vez, una mejor calidad en los productos que consumen. Esto ha obligado a muchos agricultores a buscar en los productos agroquímicos la solución a sus problemas, con el fin de asegurar la eliminación de plagas, enfermedades y sobre todo tener un alto rendimiento en sus cultivos.

La importancia del sector agrícola no solo está en proveer alimentos para las personas, sino también para animales como es la producción de forraje para el ganado y otras especies pecuarias de importancia económica para los pobladores en el campo. Muchos productos agrícolas de nuestro país como: Banano, cacao, flores, café, aceite de palma, entre otros, constituyen los principales productos de exportaciones que cada vez van en aumento, no solo en volumen sino en las nuevas oportunidades de mercado que abren las puertas a los productos ecuatorianos. Además la agricultura ha sido la fuente de materias primas para las principales industrias del país como cereales, maíz, azúcar, aceites comestibles y no comestibles, sectores económicos que contribuyen al crecimiento y desarrollo del Ecuador (Universidad Técnica del Norte, 2017).

La actividad agrícola es una de las principales fuentes de empleo en el país, representando el 25% de la Población Económicamente Activa (PEA), genera oportunidades de empleo a más de 1,6 millones de personas vinculadas en el sector. Y si bien su participación en el PIB Nacional ha tenido altos y bajos debido a políticas tanto internas como externas, en el primer trimestre del 2017 llegó a \$17.548.403 ubicándose en el sexto sector que aporta a la producción del país, con un aporte del 8,5% (MAGAP, 2017).

En esta actividad se encuentra concentrada el 89 % de pequeños y medianos productores; que debido al uso intensivo o extensivo de la tierra agrícola han originado la pérdida gradual de su fertilidad y como consecuencia se produce bajos rendimientos y menos ingresos para el agricultor, factor que influye directamente en la situación socioeconómica de las familias del campo. En el cantón Mira, provincia de Carchi, zona de influencia de la empresa AGROFAR, el uso inadecuado de la tierra, la parcelación de las haciendas que cada vez sufren mayor fraccionamiento ha dado lugar al desarrollo de una agricultura precaria, que se caracteriza por la ausencia de innovación de tecnología y una fuerte dependencia de los insumos agrícolas estos son factores socioculturales que vinculan a la población que se dedica a la actividad agropecuaria, misma que representa un 47% de la población del cantón (PDOT, 2015-2023).

### **Importancia de los Agroquímicos para la agricultura**

En la actualidad factores climáticos han incidido notablemente en el incremento de plagas y enfermedades en el sector agrícola, esto de la mano con malos controles fitosanitarios desde la siembra a la cosecha han ocasionado grandes pérdidas en la producción de los cultivos, la severidad de las mismas dependerá de algunos factores como: El nivel de afectación del cultivo, la detección del problema a tiempo, los controles fitosanitarios utilizados, la diversificación en la producción y sin duda el valor económico del cultivo en el mercado. La producción se torna más vulnerable dependiendo de la combinación de muchos de estos factores.

Las infestaciones de las plagas pueden afectar las tasas de fertilización o la recuperación de las semillas, mientras que la aplicación excesiva de plaguicidas pueden dañar la fertilidad del suelo y el agua (Franquesa, 2016). Es aquí donde radica la importancia de empresas de agroquímicos con responsabilidad social y ambiental, que trabajan en cuidar de la producción y

la naturaleza, sin afectar al bolsillo del productor, en la actualidad muchas de las empresas de agroquímicos presentan alternativas de control fitosanitario con productos químicos y orgánicos, hay que entender que si bien la producción orgánica es más rentable y amigable con el ambiente y la salud de los agricultores y consumidores, existen etapas de afectación en los cultivos que los productos orgánicos no pueden controlar y es necesario la intervención del producto químico.

Los químicos agrícolas, mejor conocidos como “Agroquímicos”, son una cadena de químicos pensados para controlar plagas y aumentar el rendimiento de los cultivos. Muchos de estos son altamente tóxicos, y todos tienen un impacto tanto en el medio ambiente, como en los cultivos; por eso su uso debe ser controlado y reducido al mínimo indispensable. Los fertilizantes, como: El amoníaco o el estiércol animal bien procesados, aumentan los rendimientos y la producción de los cultivos, mientras que los químicos, como los insecticidas y herbicidas, actúan sobre el suelo y la planta para controlar la presencia de plantas e insectos no deseados en los cultivos (AGRONOMASTER, 2018).

Un estudio realizado por el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca del Uruguay, demuestra que en los últimos 17 años se ha visto un incremento notorio en el uso de fertilizantes en el campo en más del 30%. El mismo estudio resalta el aumento en las importaciones desde 546.691 toneladas a 981.052 en un año (MGAP, 2015).

El caso de Ecuador no es muy diferente, al ser un país exportador de productos como el banano, cacao, café y productor de caña, arroz, entre otros, los agricultores tienen una alta demanda de productos químicos, lo que sin duda ha beneficiado a las grandes cadenas de agroquímicos, quienes pueden ingresar al mercado con facilidad al ser más competitivos en precio. En lo que se refiere a fertilizantes, en enero del 2012 se importó un 43% más que el año anterior con 79.330.896 Kg/Lt. Entre los fertilizantes, los de carácter foliar fueron los que más aumentaron su importación logrando una diferencia positiva de más del 90%. El caso de los fungicidas y nematocidas es diferente las importaciones disminuyeron en 11,6% y 20,2% respectivamente. Por el contrario, se importó un mayor volumen de herbicidas e insecticidas en 54,9% y 41,5% (Alvarez, 2012).

Al momento existen más de 20 importadores que manejan el 90% del negocio en el país donde es muy competido por cerca de 80 firmas. Las compañías que lideran la actividad son Ecuaquímica, Bayer y Farmagro. Entre los proveedores de los fitosanitarios, se destaca el crecimiento de las multinacionales Basf (19%), Bayer, Syngenta, Dow y Proficol, las cuales un alto nivel de demanda (FAO, 2012).

La misma FAO en su informe de enero del 2016 sostiene que debe existir un principio ambiental y de seguridad tanto para el agricultor como para el consumidor. Este organismo recomienda que las tecnologías usadas en la elaboración de abonos orgánicos y fertilizantes deben propender al aumento de la productividad y mejorar la seguridad alimentaria, complementada con la aplicación de labores agrícolas técnicas y culturales que contribuyan a una producción más sana y más rentable.

### **Diagnostico empresarial**

Sin duda no está en discusión la necesidad que tiene el agricultor de adquirir productos químicos u orgánicos, por el contrario tanto para el primer producto como para el segundo existe una gran demanda, el problema en la presente investigación radica en el análisis de las pequeñas empresas de agroquímicos y la falta de gestión empresarial de sus propietarios, quienes deben identificar sus problemas y establecer estrategias para superarlos. Uno de los

primeros pasos en el proceso de intervención es conocer la línea base o mejor conocida como diagnóstico de la empresarial.

Existen diferentes herramientas que se puede usar en un diagnóstico situacional estas son: matriz de Michael Porter o de las Cinco Fuerzas Competitivas, matriz PEST (político, económico, social, tecnológico), matriz de ISHIKAWA, árbol de problemas, matriz FODA, entre otras; todas y cada una de ellas nos puede llevar al mismo resultado, pero sin duda cada una de ellas tienen mayor fuerza dependiendo del entorno en que se desarrolla la investigación (Alvarado, 2012).

El desarrollo del diagnóstico situacional nos permite conocer cual es la planificación de la empresa, sus objetivos, misión, visión y conocer la condiciones tanto internas como externas de la organización, con el fin de evaluar el conjunto de factores que inciden en el desarrollo de la actividad económica de la empresa, teniendo una idea clara de que productos tiene, cual es su forma de organización y administración, que vínculos posee, el mercado actual y potencial en fin permite conocer con exactitud los aspectos positivos y negativos de la organización sujeto de análisis.

### **Condiciones para el desarrollo del análisis situacional**

Es necesario cumplir algunas condiciones si se busca tener un buen diagnóstico de la empresa:

1. Contar con el compromiso y respaldo total del representante de la empresa, quién asignará el personal responsable de facilitar los procesos de recolección de información y así asegurar un buen desarrollo, que se reflejará en el diagnóstico.
2. El consultor deberá mantener absoluta confidencialidad de los procesos de la empresa y se reservará este mismo derecho para las personas que intervienen en el proceso.
3. También debe proporcionar una retroalimentación de los resultados obtenidos a las personas involucradas en la administración y operación de la empresa.
4. Tomar mucha atención a la fuente, metodología y frecuencia de recolección de información.

También es importante lograr una amplia información, que justente cada detalle de la empresa, misma que debe ser clasificada y ordenada de acuerdo a las dependencias de la empresa y finalmente sistematizada en forma conjunta para entender el proceso integral de la misma.

Existen muchos beneficios al realizar un Diagnóstico situacional, uno de ellos es que el empresario conocerá cual es el área de mayor importancia en su empresa y qué debe hacer para que esta no arrastre al resto al fracaso, el puede comprar el desempeño entre áreas de trabajo con un desempeño mínimo y el deseado, en fin puede lograr evaluar el grado de madurez de la empresa, con lo que sabrá que necesita hacer y como debe hacerlo (Avila, 2016)

### **Herramientas de gestión empresarial**

Las herramientas de gestión empresarial son medios eficientes que permiten al empresario gestionar el desarrollo de la empresa de manera significativa. Existen muchas herramientas de gestión empresarial, pero citaremos algunas de las más importantes.

#### *Benchmarking*

Una de las definiciones más citadas es la de Raymundo San Nicolás quien menciona que el Benchmarking es un proceso de comparación y medición de las operaciones o procesos internos de una organización versus los de un representante mejor de su clase y de su sector. Los diferentes grados de eficacia y eficiencia registrados entre los diversos sectores de una misma empresa, hacen posible la aplicación de procesos de Benchmarking internos y descubrir así las "mejores prácticas de la organización" (Barragan, 2015).

Según la definición de David T. Kearns, Director General de Xerox Corporation "el benchmarking es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria (Entrepreneur, 2012).

### *Empowerment*

Significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad. Esto genera un involucramiento por parte de los trabajadores para alcanzar metas de la organización con un sentido de compromiso y autocontrol y por otra parte, los administradores están dispuestos a renunciar a parte de su autoridad decisional y entregarla a trabajadores y equipo. El empoderamiento adquiere diferentes significados de acuerdo al entorno en el que se desarrolle, se convierte en un valor intrínseco para la persona que puede convertirlo en instrumental de desarrollo integral (Gomez, 2013).

### *Downsizing*

Forma de reorganización o reestructuración de las empresas mediante la cual se lleva a cabo una mejoría de los sistemas de trabajo, el rediseño organizacional y el establecimiento adecuado de la planta de personal para mantener la competitividad. EN STRICTU SENSU significa una reducción de la planta de personal, pero, en general expresa una serie de estrategias orientadas al RIGHTSIZING (logro del tamaño organizacional óptimo) y/o al RETHINKING (repensar la organización) (Gerencie, 2017)

### *Franquicia*

Las franquicias son una alternativa de desarrollo de la distribución y por esto tiene una importancia en las estrategias de marketing en general y las estrategias de distribución. "El otorgamiento de franquicias permite a las compañías ampliarse con rapidez, así como financiar parte de este crecimiento con dinero de terceros". (Raab & Matusky, 2014)

### *Calidad total*

La calidad total implica la participación continua de todos los trabajadores de una organización en la mejoría del desarrollo, diseño, fabricación y mantenimiento de los productos y servicios que ofrece la organización. Esta participación se refleja en las actividades que se realizan dentro de la empresa.

La dirección de la calidad es un viaje hacia la mejora continua. Es una identificación del rol y responsabilidad del liderazgo, de los esfuerzos de mejora en la organización, reflejando una filosofía para la empresa que implementa los procesos de calidad total (Tarí, 2012).

### *Reingeniería*

Michael Hammer es el creador y principal expositor del concepto de reingeniería, y fundador del correspondiente movimiento. Escribió un trascendental estudio que apareció en Harvard Business Review con el título *"Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate"*. Es presidente de Hammer and Company, firma de educación administrativa y consultoría. Fue nombrado por Business Week como uno de los cuatro maestros sobresalientes en administración en los años 90; actúa como conferencista y asesor de administradores ejecutivos de las principales compañías mundiales. Considerado el pionero del movimiento que conocemos hoy como Reingeniería un modelo de negocios para abordar cambios en las organizaciones. Incorpora estrategia corporativa, visión de procesos, personal y tecnología para lograr mejorar el desempeño de los indicadores claves y crear una ventaja competitiva sustentable en el tiempo. También se puede definir como la revisión fundamental y rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, servicio y velocidad (Pavisich, 2013).

### **Estrategias de fortalecimiento**

Las estrategias de fortalecimiento son herramientas administrativas que a través de políticas, acciones, mejoran la gestión empresarial, las capacidades administrativas, el marketing, la economía, y las finanzas de la empresa, como una herramienta orientadora, sustentable y competitiva.

La planificación estratégica tiene sus inicios en los años 1920 en la escuela de Administración de Harvard, donde se desarrolló un modelo como una metodología de planificación estratégica para las empresas privadas. Según este modelo la estrategia es un conjunto de propósitos y políticas que definen a una organización y su administración.

En los años 80 la planificación estratégica se interrelaciona en las empresas públicas y privadas como un modelo de gestión que les permite buscar la eficacia y eficiencia en la generación de sus bienes y servicios. Los planes estratégicos y la estructura organizativa se perfilan como elementos que interactúan para obtener resultados satisfactorios en términos de satisfacción de sus clientes, mejoramiento de sus procesos, innovación en sus tecnologías, la productividad y competitividad.

Dada su naturaleza, no es posible improvisar una estrategia, cuya complejidad demanda un riguroso trabajo de planificación y ejecución, así como ciertas condiciones: enormes presiones externas, descontento interno con el orden vigente, una estrategia alternativa coherente con la visión de cambio y evaluar la misión fundamental como inicio de la reconstrucción (Lerna y Bárcena, 2012: 15).

La planificación estratégica es la lógica que mantiene a una empresa unida, para alcanzar sus objetivos, metas, propósitos, políticas, programas, proyectos, utilizando los recursos disponibles de forma adecuada con eficiencia y eficacia. Las estrategias determinan la estructura organizacional y permiten mejorar el desempeño económico, financiero de las empresas (Ricaurte, 2017: 33)

### **Plan de Marketing**

El plan de marketing se convierte en una estrategia que toma como punto de partida la misión de la empresa y su definición, los cuales establecen para un campo de acción determinado en base a productos y servicios (tecnología), mercados atendidos (clientes) y necesidades satisfechas (beneficios).

La planificación de marketing está orientada a formularse en una serie de aspectos importantes para su formulación, los mismos que se detallan a continuación:

- Analizar la situación en la que se encuentra
- Establecer los objetivos del plan de marketing
- Determinar las estrategias según el objetivo de crecimiento, y ventaja competitiva
- La comunicación en la empresa tanto interna como externa
- Definir la misión del servicio del departamento
- Orientar al talento humano hacia el servicio
- Centrar los sistemas en el servicio

Los pasos del plan de marketing son:

- Análisis de la demanda histórica, actual y futura
- Análisis de la oferta histórica, actual y futura
- Estructura de los competidores y sus características
- Mercado meta y tipología de los potenciales clientes
- Elaboración de estrategias de marketing: marketing mix, benchmarking, marketing horizontal, vertical, sustentación de medios, presupuestos, cronogramas de ejecución (STANTON, 2012)

## **DESARROLLO**

### **Diagnostico situacional de la empresa AGROFAR**

El desarrollo del diagnóstico se realizó a través de dos etapas, la primera en función de la visita a instalaciones de la empresa, y entrevistas a su personal con el fin de conocer los procesos internos de la empresa y utilizar la matriz FODA para evaluar posibles extrategias que mejoren el nivel de eficiencia de la empresa, complementariamente se realizaron encuestas a los agricultores de la zona compuesta por 525 personas de las cuales a través de la muestra poblacional se encuestaron a 75 clientes fijos de la empresa y a 222 agricultores considerados demanda futura para la empresa, los resultados fueron los siguientes:

### **Análisis de cliente actuales de la empresa AGROFAR**

En lo que respecta al lugar donde vive el agricultor el 43% respondió que en Concepción, el 33% en Juan Montalvo y el 24% en Jacinto jijón y Caamaño. Según (ARMSTRONG, 2012) los clientes actuales una vez identificados representan la base de los planes de marketing y se constituyen en un elemento fundamental en la planificación de la empresa, para identificar las necesidades de los consumidores y establecer lineamientos para responder con sus productos y planes de marketing definitivos en todas las políticas.

En cuanto al género el 93,33% es de sexo masculino y el resto femenino, el 84% de los encuestados están entre las edades de 41 años o más, seguido por un 12% entre 31 a 40 años

y el 4% entre 21 a 30 años. En el campo la mayoría de los agricultores no ha terminado la primaria en este caso el 63%, solo 34% si terminó la primaria, un 4% tienen estudios secundarios y solo una persona respondió que sus estudios son de nivel superior.

El área en la que cultivan va desde el rango de 2 – 4 hectáreas, que representa el 51%, el 21% de 6.10 – 8 ha. El 15 % de 4.10 – 6 Has, el 7 %, de 8.10 – 10 Has, el 7%. En general más del 50 % de las unidades productivas agrícolas son minifundios. En estos terrenos el 25% de los agricultores siembra maíz, el 16% frejol, aguacate y arveja el 11 %, con menor porcentaje se encuentran los cultivos de: tomate de árbol, granadilla, cebada, trigo, papa, limón y mandarina.

En cuanto al abono utilizado el 43%, dice que adquiere productos orgánicos, el 24% químico, el 20% no aplica y el 13% utilizan los dos. Sus aplicaciones con abono foliares orgánico solo es para el 11%, el resto aplica químico. La presentación de estos abonos la prefieren en líquido 52%. La razón por la que al momento de la compra selecciona algún tipo de producto es: El asesoramiento técnico con el 37%, el 27% por la calidad, el 21% por el precio, mientras que con el 7%, 5% y 3% son: la presentación, marca, y variedad de productos. Los productos foliares más aplicados son para el desarrollo 28%, el 21% bio- estimulante, el 20% engrose, el 17% flor y el 13% enraizamiento. Los productos más vendidos en la empresa son dólar desarrollo, dólar miel, fijadolar, dólar raíz, dólar engrose, dólar flor, xpherto, humidolar25, green100 y organic life.

El motivo por el cual el cliente compra en AGROFAR y no en otro agroquímico para el 16% es el servicio de asesoría técnica, 15% por la calidad del producto, el 13% la pronta entrega, buen trato, descuentos, y solo el 8% y 4% por promociones y obsequios respectivamente. El 52% de los clientes de la empresa manifiestan que si recomiendan los productos de la empresa.

### **Análisis de cliente potenciales para la empresa AGROFAR**

Es importante conocer que las encuestas aplicadas fueron en el área de influencia. De la encuesta aplicada a los clientes potenciales de la empresa, sobre el lugar de residencia se determinó que la mayoría de ellos residen en la parroquia la Concepción con el 41 %, en la parroquia Jacinto Jijón y Caamaño con el 33% y el 26% vive en Juan Montalvo. En cuanto al sexo el 92% es masculino y el resto femenino, los rangos de edad de la mayoría de los potenciales clientes está sobre los 41 años, seguido con el 33% quienes están en la edad de 31 a 40 años, el 6% son de 21 a 30 años y una minoría con el 2% son menores de 20 años. El nivel de estudios sigue siendo bajo en su mayoría más de 80% no tiene terminada la primaria.

En cuanto al área en la que cultivan el 84% lo hace entre 2 a 4 hectáreas, el 10% de 4 a 10 ha y el 6% tiene de 6 a 8 ha. Los cultivos más frecuentes en la zona son: Papas el 15%, frejol y arveja 14%, seguido por habas el 9% y se podría considerar como cultivos menores a los siguientes: cebada, tomate, maíz, cebolla, zanahoria, mora, aguacate, avena, granadilla, sandía y pastos. Esta información permite planificar la oferta de agroquímicos como una estrategia que brinde además la asesoría técnica en el campo.

A la pregunta utiliza usted agroquímicos en los cultivos la respuesta fue: El 65% dijo que si mientras el 33% utilizan poco. Los abonos que los agricultores aplican al suelo son: Químico con el 59%, mientras el 37% utilizan químico y orgánico y el 2% sólo orgánico y también el 2% no utilizan ninguno. Además el 86% de los encuestados manifiestan que utiliza abonos foliares, el 12% en ocasiones y el 2% nunca.

Los obonos más utilizados son para el enraizamiento con un 25%, para la floración el 24%, para el desarrollo 22%, para el engrose el 19% y un 9% aplican bioestimulante. Cuando se pregunto donde adquieren sus productos la respuesta fue: La mayoría lo adquieren en la

parroquia el Angel un 27%, el 17% en la Paz, el 14% en Ibarra, 9% en Bolivar, el 6% en Pimampiro y el 3% San Gabriel, esto abre la posibilidad a la empresa para atender este mercado. Las razones por las que el agricultor prefiere estos sitios es: Facilidad de pago el 18%, el 13% buen trato, el 12 % la calidad en los productos, el 11% por la asesoría técnica y por la cercanía, el 8% por la variedad de productos, el 7 % por los descuentos.

Se le consulto al agricultor si conoce la empresa AGROFAR y sus productos, ellos respondieron en su mayoría que no conocen con un 67%, el 27% conocen poco y el 12% manifiesta conocer mucho. Esto evidencia que la principal debilidad de la empresa esta enfocada en la falta promoción de sus productos que posicione mejor los servicios y las ventas de AGROFAR.

En lo que se refiere a los productos de la empresa el 15% manifiesta que les interesa: Dólar desarrollo, seguido por XPHERTO, dólar flor, con el 14%, continúan con Dólar engrose el 13% los demás productos tiene valores menores o iguales al 10%, dólar miel, fijadolar entre los más importantes, igualmente les gustaría usar humidolar 25, green 100 y organic life. Al preguntar la razón por la que no consumen los productos de la empresa la respuesta fue: El 34% no conocian de su existencia, el 23% manifiestan que no se lo han ofertado, 11% que el producto no es conocido, al 22% no le llamado la atención. Mientras el 11% mantiene una fidelidad con la empresa actual a la que compra.

Se les pregunto a los agricultores que servicio les gustaría recibir de la empresa AGROFAR. El 49% manifiesta que debe brindar asesoría técnica con los productos, el 15% publicidad para conocer el producto, el 12% manifiestan que debe tener diversificación de fórmulas que ayuden a los cultivos, el 10% sostienen que debe implementar puntos de venta, el 8% buenos precios y el 7% la presentación de los productos. La forma en la que los agricultores quieren conocer los productos de la empresa son: El 62% quiere conocer sobre los productos por medio de radio, el 33% por medio de hojas bolantes, el 3% y 2% por medio de la televisión y periódicos respectivamente.

### **Análisis interno de la empresa**

El análisis interno de la empresa se lo realizó a través de las entrevistas realizadas al propietario y empleados de la empresa.

AGROFAR (Agroquímicos Flavio Arturo Ricaurte) es una empresa de producción y comercialización de abonos foliares sintéticos y orgánicos, inició sus actividades el 11 de julio del 2006. La empresa está ubicada en Mira, actualmente produce y comercializa sus productos a los agricultores de la provincia del Carchi, principalmente del Cantón Mira.

*En el área productiva* su portafolio oferta diez productos: línea foliar sintética; cinco fórmulas presentación en sales, importadas de EUA y Chile; correctores de agua y fijadores; y, la línea orgánica: Abono orgánico para uso edáfico, ácidos húmicos y melaza agrícola, (uso foliar y edáfico), de procedencia nacional. Para los formuladores y envasadores de agroquímicos como es el caso de AGROFAR, debe ser calificado como productor y comercializador de fertilizantes (orgánicos, inorgánicos y afines, cuya calificación dura 5 años. AGROFAR está calificada hasta el año 2018. Sin embargo a formula de los abonos debe ser registrada cada dos años, lo que eleva los costos y el tiempo en el que el producto puede salir al mercado.

La empresa debe lidiar con la competencia ilegal en frontera pues algunos agricultores adquieren su producto a bajos precio y sin pago de impuestos. El abono foliar es más demandado en verano que en invierno y depende de los precios del producto en el mercado el cual es muy variable. Los empleados manifiestan que es difícil brindar el asesoramiento a los

agricultores adultos pues su nivel de estudios los hace menos accesible a cambios, innovación, tecnología y otros factores que inciden en la producción.

La empresa posee tecnología básica para el desarrollo de sus productos, pero un espacio estrecho, en lo referente a materias primas; para formular los productos son en base a dos elementos fundamentales; el vehículo, solvente o material inerte y los ingredientes activos que presentan una amplia gama de estructuras moleculares que dan propiedad a la acción de los productos; se estableció la ausencia de la documentación de los procesos de elaboración de los productos, los mismos que son realizados en base a las formulaciones como esquema de operaciones: hoja de ruta, tiempos (ingeniería del proceso).

En lo pertinente a la infraestructura física de los ambientes donde se elabora las formulaciones de los productos tiene ciertas debilidades significativas como: espacios inadecuados, estos son reducidos; ambiente, medidas de seguridad en general, alturas, ventilación, áreas de bodega de insumos y productos terminados medianamente aceptables. Ausencia de un laboratorio con la infraestructura requerida, que puede generar contaminación en los ambientes de trabajo.

La empresa carece de la preparación de planes y programas de producción para establecer el itinerario y los tiempos requeridos, lo que afecta a la gestión de control de la producción, seguimiento y control del cumplimiento de las órdenes de trabajo, su análisis, corrección y reprogramación.

*En el área administrativa*, la empresa no cuenta con la filosofía institucional (misión, visión principios y valores, organigrama estructural ni funcional, no se establece las funciones de cada cargo, la descripción de cada puesto y el perfil como un sistema organizacional.

Otra de las debilidades encontradas es la falta de un plan estratégico como herramienta que genere sinergias en el personal para la obtención de sus objetivos, ampliar mercados, diversificar productos, ampliar operaciones que generen mejores niveles de rentabilidad.

*En el área de ventas y mercadeo de la empresa*, la empresa presenta débiles estrategias comerciales para acercarse a sus clientes, estar pendientes de sus inquietudes, requerimientos, posibles quejas, reclamos, sugerencia, o reconocimientos. No está claro el trabajo del equipo de ventas, el asesoramiento a los clientes es poco, no se da a conocer la cartera de productos al clientes actuales menos potenciales, no fortalecer la percepción de satisfacción, no existe desarrollista en campo, y no se ha fomentado las alianzas entre empresa-agricultor.

Aspectos financieros de la empresa, la empresa dispone de escasa información de reportes financieros de flujos netos de efectivo, flujo de caja, balance, estado de pérdidas y ganancias, como información económica financiera para la gestión empresarial y la toma de decisiones.

La escasa información financiera ocasiona generalmente dificultades para la planificación y control de los recursos, que incorporen indicadores financieros para controlar los aspectos cualitativos y cuantitativos de la gestión empresarial y proporcionar a la gerencia la información adecuada para decidir y actuar financieramente. Actualmente la empresa dispone de un sistema poco idóneo para costeo de los productos que elabora, la secuencia de las operaciones que permita controlar, evaluar los costos y estandarizar para alcanzar precios competitivos.

La empresa produce y comercializa los siguientes productos: Xperto, Fijadolar, Dólar DT, Dólar ERT, Dólar FT, Dólar ET, Dólar Miel, Green 100, Humidolar 25, Organic Life.

## **ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL**

Para la aplicación de una buena gestión empresarial es necesario utilizar un modelo, que en el caso de la empresa está enfocado en la La Calidad Total, buscando un cambio en los procesos que hasta el momento lleva la empresa, con una integración continua de todos los trabajadores en mejora de toda la línea del producto, lo que se verá reflejado en las actividades planteadas en las estrategias y complementadas con filosofía de la organización, con responsabilidad y liderazgo por parte del propietario.

Se han diseñado cuatro estrategias que van a permitir incrementar la rentabilidad del productor agrícola como consecuencia de la producción y comercialización de fórmulas foliares y enmendadores de suelo pertinentes a los requerimientos de los agricultores, estas estrategias son:

- Producción: equipamiento e infraestructura
- Administrativo-financiero
- Asesoramiento técnico y
- Marketing

### **Análisis interno y externo de la empresa**

#### *Competencia actual*

Agrocalidad registra en la provincia del Carchi a 77 almacenes que comercializan insumos agrícolas, son la competencia actual de la empresa. La competencia que enfrenta la empresa AGROFAR es principalmente en abonos foliares de marcas reconocidas que están en el mercado por más de diez años, son productos posesionados gracias a estrategias de marketing en medios de comunicación masiva como la radio, televisión y desarrollo en campo.

#### *Competencia potencial*

Según información obtenida en la dirección de Agrocalidad de la ciudad de Ibarra, se conoce que al momento no existe ningún trámite para la implementación de una empresa de producción y comercialización de abonos foliares, por tanto, las barreras de entrada de otros competidores no son evidentes al momento de la investigación; no obstante, debido a la globalización, en cualquier momento pueden incursionar nuevos productos y convertirse en la competencia de la empresa.

#### *Productos sustitutos*

Los productos sustitutos de los insumos agrícolas que pueden desempeñar la misma función son las labores culturales, la aplicación de productos biológicos alternativos que reúnen similares componentes de menor o mayor cuantía que los insumos agrícolas y que pueden ser considerados como una alternativa para su aplicación en los cultivos. Muy pocos agricultores elaboran bioles, como alternativa para nutrir las plantas.

#### *Proveedores*

Los proveedores de los almacenes de insumos agrícolas son empresas importadoras, representantes regionales que venden a través de personal especializado, con una cadena de intermediarios que están en relación a la libre oferta y demanda, generalmente los proveedores exhiben una lista de precios, mismos que están en función del volumen de compras; así como

el sistema de pago, crédito o contado, mucho tiene que ver la temporada, por ejemplo siembras, uso de herbicidas por tiempo lluvioso, entre otros.

### *Clientes*

Los clientes de los insumos agrícolas son los propietarios de las unidades productivas agropecuarias (Upas) aproximadamente 600 agricultores, su actividad económica principal es la agricultura, ganadería o ambas a la vez. El poder de negociación con los clientes es un instrumento estratégico para facilitar la comercialización, a través de diferentes medios de comunicación o eventos de capacitación para promocionar y facilitar estos insumos a los agricultores quienes viven dispersos en diferentes localizaciones de territorio.

### *Análisis de la demanda*

El objetivo principal es analizar las principales variables que determinaron el comportamiento histórico y actual de la comercialización de productos agroquímicos en el cantón Mira, se aplicó la encuestas lo que permitió crear el perfil de la demanda y sobretodo establecer los productos más solicitados por el agricultor.

#### *Demanda actual*

Los productos de mayor demanda de los clientes actuales de la empresa son: el Dólar miel, dólar desarrollo, fijadólar, xpherto, dólar engrose.

La demanda de los clientes potenciales está representada principalmente por los productos: xpherto, fijadólar, dólar desarrollo, dólar raíz, dólar flor, dólar engrose y dólar miel que son los que con mayor frecuencia utilizan los agricultores de este sector. Se destacan dos aspectos importantes, el 52 % de clientes fidelizados recomiendan aplicar los productos que formula la empresa, también el 49 % de clientes potenciales demandan de asesoramiento técnico.

#### *Análisis de la oferta*

Empresas competidoras. - De las encuestas aplicadas a los clientes potenciales se determina que estos adquieren sus productos en la ciudad de Ibarra, San Gabriel, Bolívar, La Paz, Pimampiro, Mira y El Ángel, sumando un total de 25 empresas.

### **Tabla 1. Análisis FODA**

---

Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cumple con normativas técnicas legales que exige DIFA (Dirección de Fomento Agropecuario del MAGAP).</li><li>• Infraestructura física propia y con espacio para ampliaciones.</li><li>• Experiencia del personal técnico sobre formulación de productos.</li><li>• Capacidad del recurso humano para adaptarse a las innovaciones y cambios que la gestión empresarial implica.</li></ul>
------------	---

---

---

Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Filosofía institucional no definida.</li> <li>• Ausencia de registro de procedimientos de la elaboración de abonos.</li> <li>• Infraestructura para la producción poco adecuada.</li> <li>• Escasos planes y programas de producción.</li> <li>• Ausencia de un organigrama estructural y funcional.</li> <li>• Débil manejo de la gestión empresarial.</li> <li>• Inexistencia de estudios de mercado.</li> <li>• Insuficiente información contable, solo se registra compras y ventas.</li> <li>• No hay medición de niveles de satisfacción de los clientes.</li> <li>• Carece de un equipo de vendedores.</li> <li>• Pocas estrategias de marketing. Ni la empresa ni los productos son conocidos.</li> </ul>
<hr/>	
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia desleal, productos de origen colombiano en el mercado local.</li> <li>• Precios del producto</li> <li>• Empresas productoras de foliares con políticas de crédito a largo plazo (90-120 días)</li> <li>• Migración del campo a la ciudad.</li> <li>• Efectos climáticos adversos a la actividad agrícola.</li> <li>• Inestabilidad de los precios de los productos agrícolas en el Mercado.</li> <li>• Escasa innovación en semillas y tecnología por parte del agricultor.</li> <li>• Manejo empírico de suelos y de materia orgánica.</li> <li>• Carácter individualista de los agricultores.</li> </ul>
<hr/>	
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe una demanda potencial, agricultores con interés por asesoramiento técnico.</li> <li>• Desarrollar el producto en el campo.</li> <li>• Realizar alianzas con segmentos de mercado potenciales (asociaciones, gremios, etc)</li> <li>• Ampliar la cobertura de participación en el mercado</li> <li>• Innovar la tecnología para fortalecer los procesos productivos de agroquímicos.</li> </ul>

---

- 
- Formular productos foliares que demanda el mercado actual.
  - Crear presentaciones de las fórmulas orgánicas para el segmento de plantas ornamentales.

---

Fuente: AGROFAR 2017

Elaborado por: Autores

## RESULTADOS

### Propuesta para la Filosofía de la empresarial

Debido a la ausencia de una ideología clara en la empresa AGROFAR se realizó la siguiente propuesta

#### Logotipo



#### Misión

Producir abonos foliares y edáficos con estándares de calidad acordes a las necesidades del agricultores, con tecnología moderna, respeto al medio ambiente, fortaleciendo alianzas con sus agricultores, socios, a través de los principios de mejoramiento continuo y el enfoque a la productividad y competitividad.

#### Visión

Para el año 2020 los productos de AGROFAR se comercializarán en el mercado nacional. Sus marcas serán reconocidas por distribuidores y agricultores. Innovará permanentemente, gracias a ello desarrollará formulas pertinentes a la necesidad reales de sus clientes con estándares de calidad, cumpliendo con normativas y leyes vigentes.

#### Principios y valores

- Constancia: Se considera como la frecuencia de hacer algo hasta alcanzarla.
- Innovación: La actualización para una mejor producción y servicio.
- Honestidad: Claridad en negociación, transparentes en actuaciones.
- Respeto: Delimitación de límites de derecho de cada parte.
- Vocación de servicio: Siempre apoyando al agricultor,
- Humildad: Aprender de la sabiduría de los agricultores
- Responsabilidad: Cada uno de los integrantes de la empresa mantiene siempre una responsabilidad social y ambiental en cada una de sus tareas.

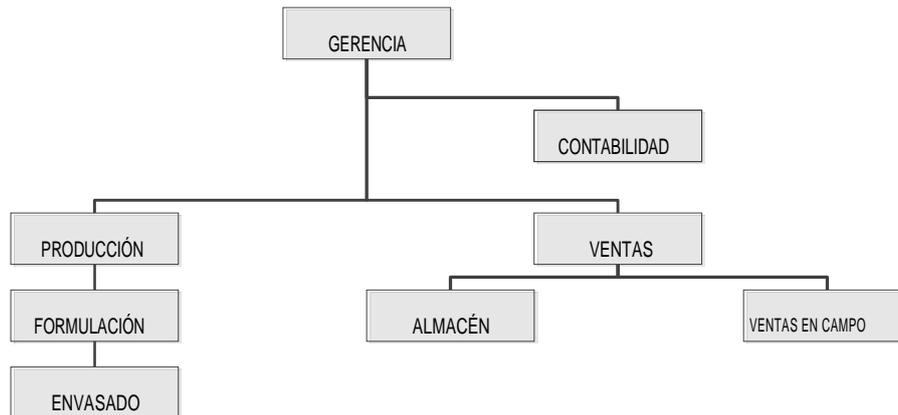
#### Objetivos estratégicos

- Estructurar procesos de producción para alcanzar la calidad de los productos con eficacia y eficiencia.
- Manejar de forma eficiente las operaciones administrativas de la empresa, fundamentada en la gestión por procesos, para un óptimo desempeño organizacional.

- Mantener la sostenibilidad financiera de la empresa asegurando la efectividad, control, asignación y uso de los recursos técnicos y económicos financieros.
- Aplicar estrategias de asesoramiento técnico y marketing en forma sistémica y estructurada para alcanzar beneficio mutuo empresa-agricultor.

Estructura empresarial

**Gráfico 1. Organigrama estructural propuesto para la empresa.**



Elaborador por: Autores

**Funciones de las áreas de la empresa:**

*Gerencia:* El gerente tendrá las siguientes funciones:

- Elaborar el plan operativo anual
- Ser el representante legal de AGROFAR
- Desarrollar el presupuesto de la empresa
- Realizar el plan estratégico de la empresa

*Contabilidad:* El contador tendrá las siguientes funciones:

- Realizar las declaraciones de los impuestos de AGROFAR
- Elaborar informes financieros
- Desarrollar estados financieros
- Efectuar el pago de nómina

*Producción:* Los técnicos encargados de producción tendrán las siguientes funciones:

**Formulación**

- Desarrollar y optimizar los procesos de producción

- Cumplir con las normativas técnicas para la elaboración de agroquímicos
- Realizar una hoja de trabajo
- Cumplir con las normas de seguridad y salud ocupacional de la empresa

#### **Envase**

- Cumplir con las normativas de Agrocalidad
- Desarrollar las operaciones de envasado de acuerdo a las instrucciones establecidas
- Revisa que las etiquetas sean las correspondientes a cada producto de la empresa
- Cumplir con las normativas de seguridad de la empresa

*Ventas:* Los técnicos encargados de las ventas tendrán las siguientes funciones

#### **En el Almacén**

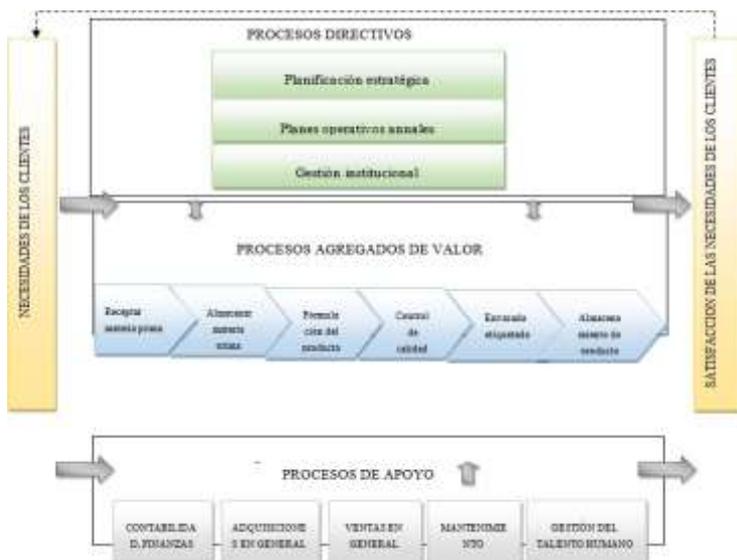
- Atender en forma personalizada a los clientes
- Brindar asesoría a los clientes de los productos
- Mantener el orden en perchas y bodegas del almacén
- Cumplir con las políticas de ventas de la empresa

#### **En Campo**

- Realizar un cronograma de trabajo de campo
- Tener un control de la cartera de clientes
- Realizar reportes de ventas a la empresa
- Cumplir con las políticas de ventas de la empresa
- Asesorar a los clientes sobre el uso de los productos agroquímicos de la empresa.

#### **Procesos**

Uno de los aspectos de gran relevancia para la empresa son los procesos de la misma por ello la siguiente gráfica explica, los procesos a implementar por la empresa tanto en el área administrativa como operativa.



**Gráfico 1. Mapa de procesos**

Elaborador por: Autores

**Estrategia de Producción: Infraestructura y equipamiento.**

**Objetivo:** Adecuar los espacios de producción de acuerdo a los requerimientos de la empresa bajo normativas legales.

Actividades: Implementar equipos y sistemas para mejorar la producción.

Construcción del área de producción de la empresa

Diagnosticar la necesidad de nuevas fórmulas por parte de los agricultores

**El responsable:** Gerente

**Tiempo de ejecución:** seis meses

**Presupuesto:** 46.500 USD

**Estrategia de Administración Económica – financiera**

**Objetivo:** Planificar, administrar y analizar periódicamente las operaciones de la empresa AGROFAR, fundamentadas en la gestión por procesos, para un eficiente desempeño organizacional y optimización de recursos.

Actividades: Diseño, evaluación y reformulación del mapa de procesos.

Evaluación del desempeño del personal. Aplicación de seguridad y salud ocupacional. Elaboración, ejecución y evaluación de planes estratégicos y operativos.

Medir el grado de satisfacción de los clientes.

Establecer medidas de control interno, valores, derechos y obligaciones de los empleados

Determinar mergenes de rentabilidad en función de los costos de producción y distribución

Cumplir la normativa laboral y tributaria.

Determinar y llevar registros contables. Aplicar indicadores financieros.

**El responsable:** Gerente

**Tiempo de ejecución:** seis meses

**Presupuesto:** 1800 USD

### **Estrategia de Asistencia Técnica**

**Objetivo:** Incrementar la rentabilidad de los agricultores mediante la orientación sobre el uso y manejo correcto de los agroquímicos, para mejorar la producción y su nivel de vida.

Actividades: Establecer un plan de asesoramiento técnico en el almacén y el campo

Charlas individuales y grupales con agricultores

Visitas prediales y seguimiento al desarrollo de los cultivos

**El responsable:** Gerente

**Tiempo de ejecución:** veinte y cuatro meses

**Presupuesto:** 11000 USD

### **Estrategia de Asistencia Marketing**

Incrementar las ventas de la empresa al menos en un 25 % durante el periodo comprendido entre 2017 al 2019, y mantener esta constante en los próximos cinco años.

**Objetivo:** Fortalecer la marca de AGROFAR, con el fin de posicionar la línea de productos en el mercado

Actividades: Posicionamiento del producto.

Sub-actividades: Mejorar la calidad de los productos. Aumentar el portafolio de productos.  
Aplicar criterios de calidad en la elaboración de productos.

Innovar fórmulas como respuestas o los requerimientos puntuales del mercado.

Difundir las bondades de los productos de AGROFAR

**El responsable:** Gerente

**Tiempo de ejecución:** seis meses

**Presupuesto:** 8160 USD

**Objetivo:** Establecer los precios de los productos de forma competitiva

Actividades: Alcanzar competitividad en los precios.

Sub-actividades: Determinar costos directos e indirectos fijos y variables.

Realizar tablas de descuentos por formas de pago y volúmenes de compra.

Estimular con descuentos para compras asociativas a grupos de agricultores

Elaborar y entregar un catálogo de los productos y guías técnicas para nutrición vegetal.

**El responsable:** Gerente

**Tiempo de ejecución:** tres meses

**Presupuesto:** 1800 USD.

**Objetivo:** Ampliar la cobertura de distribución de los productos, en almacenes agropecuarios de la zona a través de canales idóneos y oportunos

Actividades: Ampliación de la cobertura de distribución

Sub-actividades: Visitar diferentes almacenes de agroquímicos para venta directa

Adecuar perchas y ambientes para mejorar la exhibición de los productos.

Acercamiento a gremios de productores para realizar descuentos especiales por volumen

Ubicar un lugar estratégico para la distribución

**El responsable:** Gerente

**Tiempo de ejecución:** cuatro meses

**Presupuesto:** 1200 USD.

**Objetivo:** Establecer estrategias de promoción, para la dinamización de las ventas de productos que tienen poca rotación

Actividades: Promoción de los productos.

Sub-actividades: Establecer la promoción 10+1 en Green 100, Organic life y humidólar 25.

Ofrecer descuentos de acuerdo con el volumen y forma de pago. Entregar muestras y pruebas gratis.

Ventas a consignación. Participación en eventos públicos,  
Realizar concursos o entregar premios por temporadas.  
Confección de banner para publicitar marcas

**El responsable:** Gerente

**Tiempo de ejecución:** dos meses

**Presupuesto:** 2.700 USD.

**Objetivo:** Incrementar el volumen de ventas

Actividades: Incremento en las ventas

Sub-actividades: Perfeccionar la atención de los clientes en los pedidos y despachos oportunos.  
  
Contratar vendedores y capacitarlos permanentemente, Servirse de la tecnología y redes sociales,  
  
Utilizar testimonios de clientes finales (agricultores) Aumentar los puntos de distribución

**El responsable:** Gerente

**Tiempo de ejecución:** seis meses

**Presupuesto:** 650 USD.

**Objetivo:** Aplicar las herramientas de publicidad más idóneas para afianzar la imagen corporativa de la empresa mediante la difusión de los insumos que comercializa.

Actividades: Plan de medios

Sub-actividades: Grabar un video institucional, para promoción de la empresa en diferentes eventos.  
  
Realizar el programa agropecuario en radio utilización de redes sociales.

**El responsable:** Gerente

**Tiempo de ejecución:** seis meses

**Presupuesto:** 9720 USD.

Para la ejecución de estas estrategias se estableció un cronograma y se aseguró un presupuesto de 83 530 USD. Adicionalmente se ejecutará un proceso de monitoreo y evaluación con la finalidad de monitorear permanentemente la empresa y asegurar el

cumplimiento de lo planificado y posteriormente medir el impacto para la empresa.

Para medir el impacto del programa de marketing en la empresa analizaremos indicadores de: Cobertura, número de asistencias técnicas, incremento en las ventas, # de clientes nuevos, # de clientes fieles, entre otros.

### ***Análisis Costo-Beneficio de la inversión para implementar las estrategias***

$$B/C = 92.000/83.530.00 = 1,10$$

Es importante anotar que la implementación de estrategias tienen un costo para la empresa y estas solo deben ser implementadas si el análisis costo-beneficio supera la unidad, en este caso: por cada dólar invertido, la empresa obtiene una utilidad de 0,10 USD, por lo tanto, como este valor (1,10 USD), es mayor que la unidad, la inversión en las estrategias se justifica.

Además hay que rescatar que existe un gran beneficio social, que se convertirá en económico para la empresa en el futuro, pues los agricultor adquieren conocimiento, desarrollo de habilidades y destrezas para el manejo adecuado de los agroquímicos, reduce costos porque aplica productos específicos para la solución de problemas puntuales en sus cultivos; conserva el recurso suelo porque a través de la nutrición orgánica foliar o edáfica prolonga la fertilidad de dicho suelo, precautela la salud del agricultor, su familia y la de los consumidores de los productos agrícolas en general, adicionalmente contribuye a la protección del medio ambiente; consecuentemente se mejora la productividad y los ingresos, lo cual tiene un efecto multiplicador en el futuro.

### **Tiempo de recuperación de la inversión:**

Se logrará recuperar la inversión a los 2.8 años, Según la proyección de ventas y gastos incurridos en la empresa, que esta de acuerdo, a las normas financieras de rentabilidad.

### **Punto de equilibrio**

El punto de equilibrio no permite conocer cuándo debe vender la empresa para no perder, este valor es \$.24.809, 38 con esto se cubren los egresos aplicando las estrategias.

## **CONCLUSIONES**

- El diagnóstico situacional determina que la empresa AGROFAR tiene varias debilidades que no han sido atendidas en el área de producción, administrativo, y financiera. Lo que está ocasionando grandes pérdidas para la empresa.
- El proceso de gestión empresarial nos permite iniciar desde cero, y de la mano con la herramienta de Calidad Total, trabajar en forma conjunta con todos los integrantes de la empresa y lograr cambios estructurales de gran significancia.
- Las estrategias implementadas atacan las debilidades más profundas de la empresa, generan nuevas oportunidades para la misma y ajena las amenazadas. Al ser implementadas permitirá contar con una empresa fortalecida en su gestión empresarial y en cada una de las áreas de desarrollo económico.



## BIBLIOGRAFÍA

Alvarado, T. (2012). *Metodología para elaborar un plan estratégico y rediseño organizacional*. Colombia: Legis.

AGROCALIDAD. (2016). *Comercialización de insumos agrícolas en la provincia del Carchi*. Oficinas de la provincia.

AGROCALIDAD. (2016). *Registro de insumos agropecuarios*. Agrocalidad. Recuperado el 30 de julio del 2018 de: <http://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/pdf/Registro-Insumos-Agropecuarios/Registros-Insumos-Agricolas/reporte-de-almacenes-en-guia-12-09-2016.pdf>

Alvarez, C. (2012). *Ecuador: Importación de insumos agrícolas 42% mayores en enero del 2012*. freshplaza. Recuperado el 11 de julio del 2018 en <http://www.freshplaza.es/article/61985/Ecuador-Importaci%F3n-de-insumos-agr%EDcolas-42-procent-mayores-en-enero-del-2012>.

Armstrong, K. (2012). *Fundamentos de la Mercadotecnia*. México: Mc Graw Hill.

Avila, R. (2016). *Que es y cómo hacer un diagnóstico empresarial*. Recuperado el 09 de julio del 2018 en <https://blog.luz.vc/es/como-hacer/el-que-y-cómo-hacer-uno-diagnóstico-empresarial/>

Barragan, A. (2016), *3 Definiciones para entender qué es el benchmarking y qué puede hacer por una marca*. Merca20. Recuperado 11 de julio del 2018 en <https://www.merca20.com/3-definiciones-entender-benchmarking-puede-hacer-marca/>

CEPAL. (2013). *Perspectivas económicas de América Latina 2013*. Estados Unidos:, Editorial Comisión Económica Para América Latina. Recuperada el 10 de julio del 2018. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/1463-perspectivas-economicas-america-latina-2013-politicas-pymes-cambio-estructural>

Entrepreneur, (2012) *Que es el benchmarking*. Entrepreneur. Recuperado de 12 de julio del 2018 de: <https://www.entrepreneur.com/article/265507>

FAO (2012). *Ecuador autoriza la importación de agroquímicos*. FAO. Recuperado de 11 de julio del 2018 de: <http://www.fao.org/in-action/agronoticias/detail/es/c/510829/>

Franquesa, M. (2016). *Tipos de plagas en la agricultura*. Agroptima. Recuperada de <https://www.agroptima.com/blog/tipos-de-plagas-en-la-agricultura/>

Gomez, A. (2013). *Migración y empoderamiento trasnacional*: Copyright, pag 18.

Lerna A, Bárcena S. (2012). *Planeación estratégica por áreas funcionales*. México: GRUPO EDITOR S.A.

Ministerio de Agricultura y Ganaderia (2017) *Boletín de julio del 2017*. Sipa.agricultura. Recuperado el 10 de julio del 2018 de: [http://sipa.agricultura.gob.ec/phocadownloadpap/tematicos\\_nacionales/a\\_integral/2017/boletin\\_agricola\\_integral\\_julio2017.pdf](http://sipa.agricultura.gob.ec/phocadownloadpap/tematicos_nacionales/a_integral/2017/boletin_agricola_integral_julio2017.pdf)

Moreno, J. y Gema, M. (2005). *Desarrollo agrícola y uso de agroquímicos en el valle de Mexicali*. Scielo. Recuperado el 6 de julio del 2018 de:

[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0187-69612005000200005](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-69612005000200005)

Pavisich, L. (2013). *Las nuevas herramientas de la administración moderna*. Wordpress. Recuperado el 12 de julio del 2018 de: <https://comercioexteriorcunl.files.wordpress.com/2013/10/reg060124203711.pdf>

PDOT (2012), Población Económica Activa. Ecuador: MIRA. Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial. Gobierno autónomo descentralizado del cantón Mira.

Raab, S. S., & Matusky, G. (2014). *Franquicias: Como multiplicar su negocio*. Mexico: Limusa.

Ricaurte, F. (2017). *Estrategias para el fortalecimiento de la gestión empresarial de agrofarma, empresa productora y comercializadora de abonos foliares, ubicada en Mira, provincia del Carchi*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

ROA, Y (2018) *Los beneficios vs las desventajas de los agroquímicos*. Agromaster. Recuperado el 10 de julio del 2018 de: <http://agronomaster.com/agroquimicos/>

Núñez, L y Saavedra, M. (2016). *Agroquímicos: un mal necesario*. Recuperado 06 de julio del 2018 de: <https://www.elobservador.com.uy/agroquimicos-un-mal-necesario-n1008643>

Tarí, J. (2012). *Calidad total: fuente de ventaja competitiva*, Publicaciones Universidad de Alicante: Edición electrónica Espagrafic. Recuperado el 12 de julio del 2018 en: <http://www.biblioteca.org.ar/libros/133000.pdf>

Universidad Técnica del norte (2017). *La importancia de la agricultura*. Recuperada el 08 de julio del 2018 de: <http://www.utn.edu.ec/ficaya/carreras/agropecuaria/?p=1091>