

# **UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**MBA V4**

## **TESIS DE GRADUACION**

**TEMA:**

*“ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA AGROPECUARIA EN EL  
AUSTRO ECUATORIANO Y DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS  
DE VENTAS DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS.”*

**DIRECTOR:**

ECONOMISTA LENIN ZÚÑIGA

**ALUMNO:**

BERNARDO VALDIVIESO SHEPHARD

MAYO 2013

## Contenido

Resumen.....	3
Introducción.....	3
1. Investigación.....	4
1.1 Descripción del Sector Agrícola Ecuatoriano.....	4
1.2 Principales Zonas Agrícolas en el Austro Ecuatoriano.....	6
1.2.1 Extensión agrícola de la Sierra Austral.....	6
1.2.2 Extensión agrícola de la Costa Austral.....	9
1.2.3 Principales Tipos de Cultivos.....	11
1.2.3.1 Cultivos de la Sierra Austral.....	11
1.2.3.2 Cultivos de la Costa Austral.....	15
1.3 Situación Actual de Sector Agrícola.....	17
1.3.1 Situación Económica.....	17
1.3.2 Situación Tecnológica.....	19
1.3.3 Competitividad Internacional.....	21
1.4 Perspectivas de Futuro.....	22
1.4.1 Crecimiento de la demanda internacional de alimentos.....	22
2. Análisis del Mercado.....	23
2.1 Demanda.....	23
2.1.1 Agroquímicos.....	23
2.1.2 Fertilizantes.....	24
2.1.3 Balanceados.....	25
2.1.4 Productos Veterinarios.....	26
2.1.5 Maquinaria Liviana y Otros.....	26
2.1.6 Clientes.....	27
2.2 Oferta.....	28
2.2.1 Principales Empresas Importadoras.....	28
2.2.2 Canales de Comercialización.....	31
3. Estudio Técnico.....	35
3.1 Mercado.....	35
3.1.1 Análisis Económico de la zona.....	35
3.1.2 Análisis estructural de las industrias.....	37
3.1.3 Estructura de la industria y necesidades del comprador o cliente.....	38
3.1.4 Estructura de la industria y el equilibrio entre oferta y demanda.....	38
3.1.5 Estrategias genéricas.....	39
3.1.5.1 Liderazgo de costes.....	39
3.1.5.2 Segmentación.....	39
3.1.5.3 Diferenciación.....	40
3.1.6 Estrategias genéricas y la evolución de la industria.....	40
3.1.7 Estrategias genéricas y el proceso de la planificación estratégica.....	41
3.1.8 Definición de la cadena de valor.....	41
3.1.9 Cadena de valor del cliente.....	42
3.1.10 Alcance geográfico.....	42
3.1.11 Alcance industrial, competitivo y definición del negocio.....	43
4 DEFINICION DE ESTRATEGIAS.....	43
4.1 Análisis de la competencia.....	43
4.2 Estrategia de Selección de productos y proveedores.....	44
4.3 Estrategias de Ventas y Crédito.....	46

4.4 Estrategias de Compras e Inventario.....	47
4.5 Estrategia de Crecimiento .....	48
5. Conclusiones generales sobre Proyecto. ....	49
6. Conclusiones Específicas Sobre Las Estrategias .....	49
7. Fuentes: .....	51

## ABSTRACT

### “ANALYSIS OF THE AGRICULTURAL INDUSTRY IN THE ECUADORIAN SOUTHERN REGION AND DELINEATION OF SALES STRATEGIES OF AGRICULTURAL PRODUCTS”

Due to the importance of the agricultural sector in the Ecuadorian economy and in the lifestyle of the people, this study focuses on the existent agricultural production in the provinces of Azuay, Cañar, El Oro, and Loja. Consequently, we were able to determine the products that are cultivated or produced in each region. Likewise, we determined the size or the potential in hectares of each province and the demand and supply for agricultural products.

Agricultural products can be machinery and agro supplies as well, which are employed to cultivate the land. In addition, we determined the companies that import and commercialize these products. We investigated their pricing, purchasing, inventory, and credit policies, among others, in order to determine the best sales strategies.

The strategies that were established as the best for the sale of agricultural products are in direct relation to the selection of products and providers, sales and credit strategies, sales and inventory strategies, and development strategies. To conclude we recommend the opening of a chain of multi-brand and multi-product stores in the southern region of Ecuador.



Translated by,

Diana Lee Rodas

# ***“ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA AGROPECUARIA EN EL AUSTRO ECUATORIANO Y DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS DE VENTAS DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS.”***

## **Resumen**

Debido a la importancia del sector agrícola ecuatoriano en su economía y en la forma de vida de la gente, se piensa que puede ser un buen nicho de negocio para la venta de productos agrícolas. Se investiga en las provincias del Azuay, Cañar, El Oro y Loja, la producción agrícola existente, de esta manera se determinan los productos que se siembran o producen en cada zona. De la misma manera se determina el tamaño o el potencial en hectáreas de cada provincia y la demanda y oferta que existe para productos agrícolas.

Los productos agrícolas comercializables pueden ser maquinaria como agro-insumos que se utilizan para cultivar la tierra. Se determinan también las empresas importadoras y comercializadoras de estos productos. De estas empresas se han investigado sus políticas de precios, compras, inventarios, crédito, etc. para de esta manera determinar las mejores estrategias de ventas.

Se encontraron las mejores estrategias para la comercialización de productos agrícolas. Las estrategias que se han determinado son las mejores para la venta de productos agrícolas, éstas están relacionadas con la selección de productos y proveedores, estrategias de ventas y crédito, estrategias de compras e inventario y estrategias de crecimiento.

Todo se consolida en la recomendación de la apertura de una cadena de tiendas multimarca y multiproducto en la zona austral del Ecuador.

## **Introducción**

El presente trabajo analiza la industria agropecuaria del austro ecuatoriano con la finalidad de definir estrategias óptimas para la venta de productos agrícolas.

En el austro ecuatoriano existe más de cien empresas y microempresas según datos de Agrocalidad que se dedican a la comercialización de insumos agrícolas, dichas empresas están ubicados en los pueblos cercanos a la producción agrícola.

Debido a la facilidad que ofrecen la mayoría de empresas importadoras - comercializadoras de estos productos y al conocimiento del mercado, es factible conseguir muy buenas condiciones de compra tales como consignación y crédito flexible, lo cual permitirá trazar una línea de estrategias de comercialización de productos agrícolas.

La idea del negocio es atender al pequeño y mediano agricultor del austro ecuatoriano (Cañar, Azuay, Loja y El Oro) al proveer productos de calidad a precios competitivos ya que este segmento del mercado ha estado sin explotar adecuadamente. Este tipo de clientes realizan

sus compras al contado, algo que nos da una pauta clara de forma de manejo de ventas.

## 1. Investigación

Se realizará este análisis mediante una investigación de mercado a nivel nacional a través de personal de ventas de productos agropecuarios, datos del INEC, MAGAP, DOCUMENTO INVENTARIO DE RECURSOS NATURALES y otras fuentes, para así encontrar o diferenciar las diferentes características de los mercados en los cuales se pretende participar, tales como ubicación geográfica más adecuada, productos requeridos, tipo de cultivos y sus extensiones, etc.

### 1.1 Descripción del Sector Agrícola Ecuatoriano

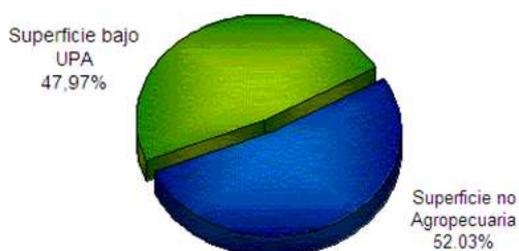
Antes de centrar el estudio en la región Austro del país, se presenta a continuación la situación agrícola a nivel nacional a breves rasgos, lo cual da una idea clara de la oportunidad de negocio que se puede tener a nivel nacional según la superficie del territorio ecuatoriano dedicado a la agricultura.

En cuanto a la utilización del territorio total del país, como se muestra en el Gráfico 1 se tiene que el 47,97% está conformado por unidades de producción agrícola y el 52,03% está destinado como superficie no agropecuaria, siendo así que de 24.958.500 has de extensión total que tiene el país, 11.972.592,45 has aproximadamente son utilizadas para fines agropecuarios y 12.985.907,55 has para otros.

Sin embargo, como se puede ver en el Gráfico 2 la superficie de unidades de producción agrícola realmente utilizadas para ese fin son el 60,40% que en superficie representan 7.843.488,16 has.

Gráfico 1, extensión que se podría utilizar para agricultura.

**Utilización del territorio ecuatoriano**



FUENTE: Proyecto SICA

ELABORACION: Cámara de Agricultura de la Primera Zona

Gráfico 2, extensión que se utiliza en la actualidad para la agricultura.

**Superficie bajo Upas realmente utilizada**

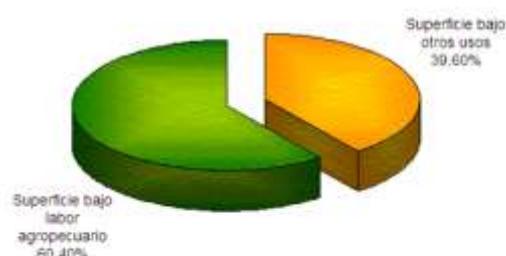
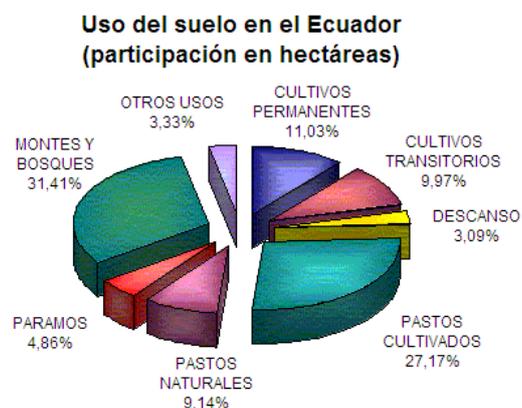


Gráfico 3

De la superficie bajo labor agropecuaria se encuentra que sus usos van dirigidos de la siguiente forma como se muestra en el **Gráfico 3:**

Montes y bosques: 2.620.509,39 has  
Pastos cultivados: 2.131.075,73 has  
Cultivos permanentes: 865.136,74 has  
Cultivos transitorios: 781.995,77 has  
Pastos naturales: 716.894,82 has  
Páramos: 381.193,52 has  
Otros usos: 261.188,16 has  
Descanso: 242.363,78 has



FUENTE: Proyecto SICA

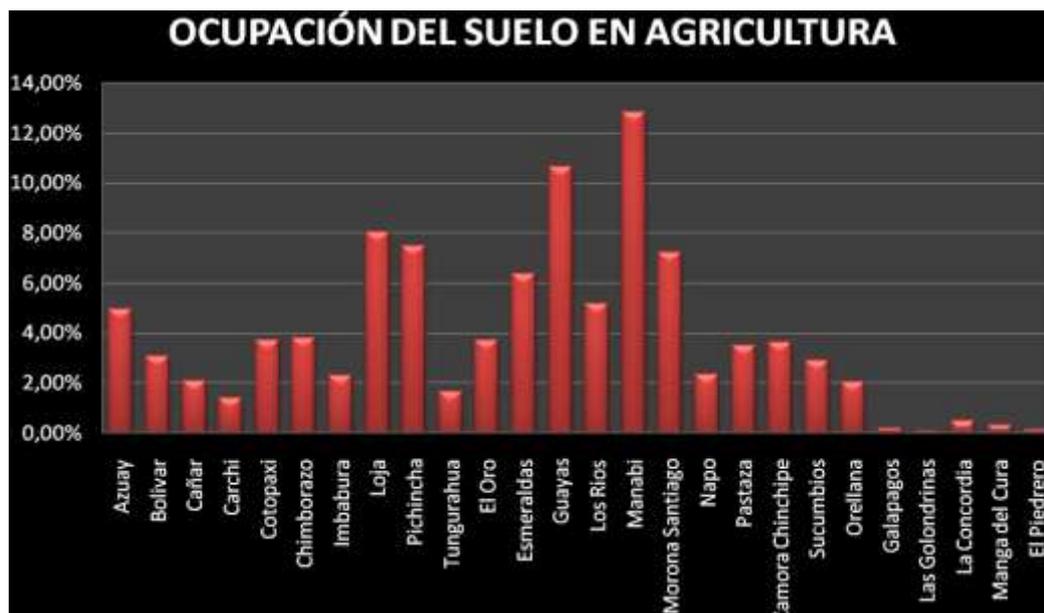
ELABORACION: Cámara de Agricultura de la Primera Zona

A continuación se presenta los resultados de investigación de la ocupación del territorio ecuatoriano; lo cual ofrecerá una mejor vista de la actualidad agrícola del país y las oportunidades que se puede tener en las provincias de interés en el proyecto.

Así de las provincias de interés para la presente investigación, se puede indicar que:

- Azuay representa el 4,95% de la extensión agrícola total del país, Cañar un 2,09% y Loja un 8,05%.
- El Oro tiene una participación en territorio agrícola de un 3,70% del total nacional.

Gráfico 4



Fuente: Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.

## 1.2 Principales Zonas Agrícolas en el Austro Ecuatoriano.

### 1.2.1 Extensión agrícola de la Sierra Austral

En base a los datos facilitados por el Sistema de Información Geográfica y Agropecuaria (SIGAGRO) del MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA, ACUACULTURA Y PESCA, basados en el III Censo Nacional de agricultura, se considera que las extensiones agrícolas del país son de 12.355.831 hectáreas y las extensiones agrícolas de las zonas de interés son:

Gráfico 5



**Azuay:** 612.099 has, Por lo tanto se puede indicar que, del total de extensión del Azuay que es de 818.900 has, Azuay tiene el 74,75% de territorio ocupado en agricultura como se puede apreciar en el Gráfico 5.

Fuente: MAGAP, DOCUMENTO INVENTARIO DE RECURSOS NATURALES y ecuador online

Del total de superficie del Azuay destinada a la labor agropecuaria, se presenta en el siguiente gráfico el destino del uso de suelo en hectáreas como se puede ver en la Tabla 1 y en el Gráfico 6:

<b>TOTAL AZUAY</b>	<b>612.099</b>
Montes y bosques	198.002
Pastos naturales	179.543
Páramos	76.906
Pastos cultivados	72.799
Cultivos transitorios y barbecho	50.761
Descanso	12.128
Otros usos	11.926
Cultivos permanentes o perennes	10.034

Tabla 1\_Fuente: MAGAP, DOCUMENTO INVENTARIO DE RECURSOS NATURALES, DOCUMENTO INVENTARIO DE RECURSOS NATURALES

Gráfico 6

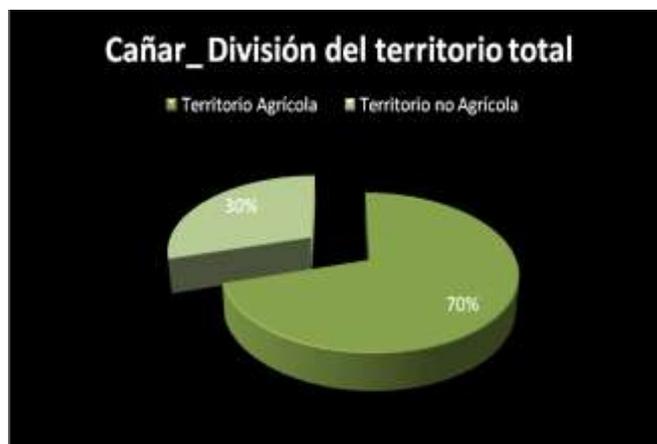


Fuente: MAGAP, DOCUMENTO INVENTARIO DE RECURSOS NATURALES, DOCUMENTO INVENTARIO DE RECURSOS NATURALES

Gráfico 7

**Cañar:** 258.232 has,

De lo que se determina que representa el 70,38% de territorio agrícola de un total de 366.900 has de extensión de Cañar como se puede observar en el gráfico 7.



Fuente: MAGAP, DOCUMENTO INVENTARIO DE RECURSOS NATURALES, DOCUMENTO INVENTARIO DE RECURSOS NATURALES y ecuador online

En cuanto a Cañar, la clasificación del uso del suelo agrícola es la siguiente (datos en hectáreas) como se presenta en la Tabla 2 y Gráfico 8:

TOTAL CAÑAR	258.232
Montes y bosques	70.116
Pastos naturales	46.856
Pastos cultivados	41.507
Cultivos permanentes o perennes	33.966
Páramos	32.205
Cultivos transitorios y barbecho	21.128
Descanso	7.456
Otros usos	4.997

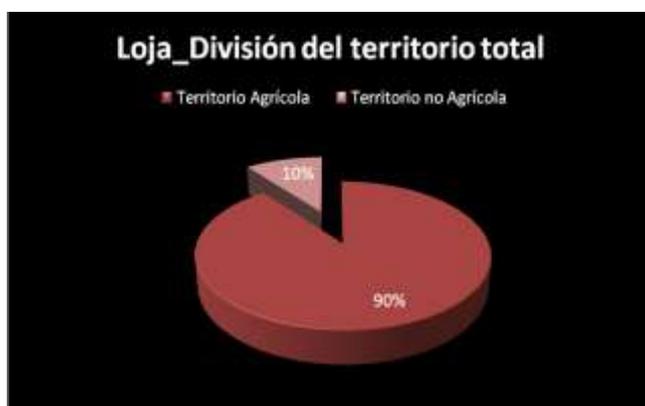
Tabla 2\_ Fuente: MAGAP, DOCUMENTO INVENTARIO DE RECURSOS NATURALES, DOCUMENTO INVENTARIO DE RECURSOS NATURALES

Gráfico 8



Fuente: MAGAP, DOCUMENTO INVENTARIO DE RECURSOS NATURALES, DOCUMENTO INVENTARIO DE RECURSOS NATURALES

Gráfico 9



**Loja:** 994.854 has  
Su ocupación del suelo en uso agrario representa el 89,63%, de un total de extensión de la provincia de 1.110.000 has. Como se puede ver en el Gráfico 9

Fuente: MAGAP, DOCUMENTO INVENTARIO DE RECURSOS NATURALES, DOCUMENTO INVENTARIO DE RECURSOS NATURALES y ecuador online

El uso del suelo agrícola de Loja se lo presenta a continuación, con datos en hectáreas como se presenta en la tabla 3 y en el gráfico 10:

<b>TOTAL LOJA</b>	<b>994.854</b>
Montes y bosques	337.787
Pastos naturales	324.082
Pastos cultivados	140.583
Cultivos transitorios y barbecho	80.155
Cultivos permanentes o perennes	44.438
Páramos	29.346
Otros usos	23.942
Descanso	14.520

Tabla 3\_Fuente: MAGAP, DOCUMENTO INVENTARIO DE RECURSOS NATURALES, DOCUMENTO INVENTARIO DE RECURSOS NATURALES

Gráfico 10

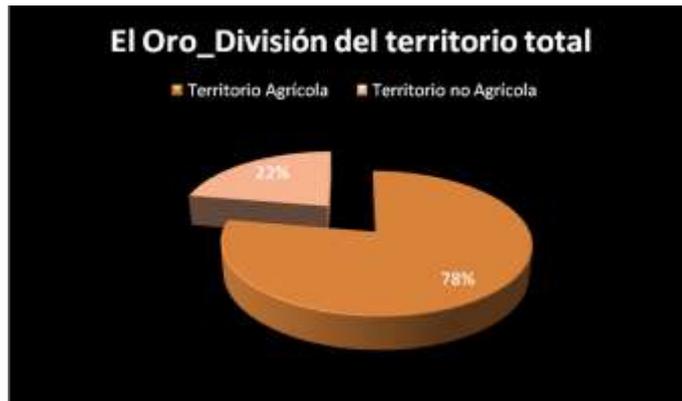


Fuente: MAGAP, DOCUMENTO INVENTARIO DE RECURSOS NATURALES, DOCUMENTO INVENTARIO DE RECURSOS NATURALES

### 1.2.2 Extensión agrícola de la Costa Austral

Siendo la Provincia de El Oro otra zona en la que se va a enfocar la investigación, se tiene como dato que su extensión agrícola es de:

Gráfico 11



**El Oro:** 457.025 has  
 La extensión territorial total de la provincia es de 587.900 has; de lo cual es posible asumir que el uso del territorio en agricultura es de un 77,74% como se presenta en el gráfico 11.

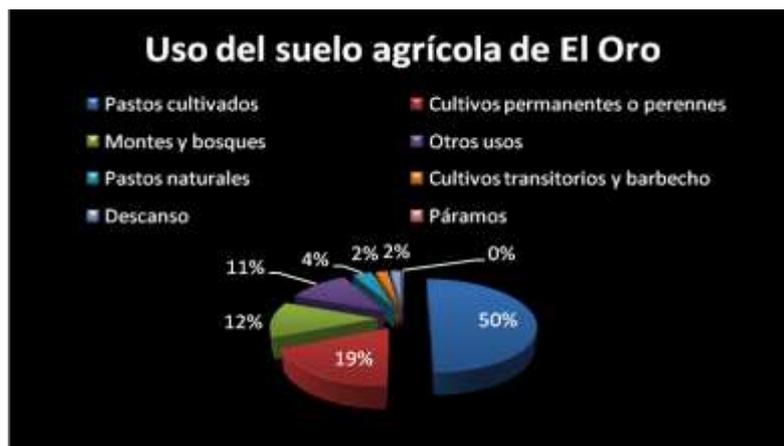
*Fuente: MAGAP, DOCUMENTO INVENTARIO DE RECURSOS NATURALES, DOCUMENTO INVENTARIO DE RECURSOS NATURALES y ecuador online*

La clasificación del uso de suelo agrícola de El Oro es la que a continuación se detalla, con datos en hectáreas, como se puede ver en la tabla 4 y gráfico 12:

TOTAL EL ORO	457.025
Pastos cultivados	228.799
Cultivos permanentes o perennes	84.294
Montes y bosques	56.506
Otros usos	51.853
Pastos naturales	16.010
Cultivos transitorios y barbecho	9.936
Descanso	8.848
Páramos	781

*Tabla 4\_Fuente: MAGAP, DOCUMENTO INVENTARIO DE RECURSOS NATURALES, DOCUMENTO INVENTARIO DE RECURSOS NATURALES*

Gráfico 12



*Fuente: MAGAP, DOCUMENTO INVENTARIO DE RECURSOS NATURALES, DOCUMENTO INVENTARIO DE RECURSOS NATURALES*

### 1.2.3 Principales Tipos de Cultivos

#### 1.2.3.1 Cultivos de la Sierra Austral

El tipo de cultivo de una región define en gran parte el tipo de producto o insumo necesario y de alguna manera también el tipo de negocio que se puede realizar. Por eso la importancia de la investigación de los tipos de cultivos por provincia y la cantidad en hectáreas (una hectárea = 10.000 metros cuadrados).

A continuación se detallan los productos de cada una de las provincias que se está tomando en consideración, presentándolas en una lista ordenada de mayor a menor de acuerdo a las hectáreas que se ocupan en ellos.

Los cuadros están divididos en monocultivos y cultivos asociados. El monocultivo es aquel en el cual se ha sembrado una sola variedad de planta mientras que los cultivos asociados son aquellos en los cuales se ha sembrado dos o más variedades diferentes de plantas, por ejemplo maíz y frejol.

#### **Cultivos del Azuay:**

En la tabla 5 se presenta los monocultivos más representativos y en la tabla 6 se presentan los cultivos asociados más representativos de la provincia del Azuay.

#### Cultivos Solos (Monocultivos)

<b>AZUAY</b>	<b>Superficie de uso de suelo por cultivo</b>	
Maíz suave seco	5.971	Hectáreas
Papa	2.667	Hectáreas
Caña de azúcar	2.588	Hectáreas
Cacao	2.577	Hectáreas
Banano	1.379	Hectáreas
Maíz duro seco	799	Hectáreas
Trigo	756	Hectáreas
Tomate de árbol	533	Hectáreas
Maíz suave choclo	453	Hectáreas
Arveja tierna	438	Hectáreas
Avena	418	Hectáreas
Arveja seca	399	Hectáreas
Fréjol seco	379	Hectáreas
Cebada	349	Hectáreas
Flores	274	Hectáreas

Haba seca	192	Hectáreas
Fréjol tierno	175	Hectáreas
Haba tierna	79	Hectáreas
<b>Total de Monocultivos</b>	<b>20.426</b>	<b>Hectáreas</b>

Tabla 5\_Fuente: MAGAP, DOCUMENTO INVENTARIO DE RECURSOS NATURALES, DOCUMENTO INVENTARIO DE RECURSOS NATURALES

### Cultivos Asociados

<b>AZUAY</b>	<b>Superficie de uso de suelo por cultivo</b>	
Maíz suave seco	30.815	Hectáreas
Fréjol seco	27.320	Hectáreas
Haba seca	12.956	Hectáreas
Haba tierna	2.821	Hectáreas
Fréjol tierno	2.707	Hectáreas
Zambo	1.895	Hectáreas
Maíz suave choclo	1.122	Hectáreas
Banano	1.039	Hectáreas
Arveja tierna	762	Hectáreas
Maíz duro seco	722	Hectáreas
Cacao	708	Hectáreas
Cebada	607	Hectáreas
Papa	594	Hectáreas
Arveja seca	357	Hectáreas
Caña de azúcar para otros usos	341	Hectáreas
Avena	315	Hectáreas
Trigo	244	Hectáreas
Tomate de árbol	206	Hectáreas
<b>Total de cultivos asociados</b>	<b>85.531</b>	<b>Hectáreas</b>

Tabla 6\_Fuente: MAGAP, DOCUMENTO INVENTARIO DE RECURSOS NATURALES, DOCUMENTO INVENTARIO DE RECURSOS NATURALES

TOTAL DE MONOCULTIVOS Y CULTIVOS ASOCIADOS	105.957	Hectáreas
--	---------	-----------

### **Cultivos del Cañar:**

En la tabla 7 se presenta los monocultivos más representativos y en la tabla 8 se presentan los cultivos asociados más representativos de la provincia del Cañar.

Cultivos solos (Monocultivos)

CAÑAR	Superficie de uso de suelo por cultivo	
Caña de azúcar para azúcar	21.678	Hectáreas
Banano	5.562	Hectáreas
Cacao	4.017	Hectáreas
Maíz suave seco	2.295	Hectáreas
Arroz	1.897	Hectáreas
Papa	1.864	Hectáreas
Cebada	1.402	Hectáreas
Caña de azúcar para otros usos	1.381	Hectáreas
Maíz duro seco	1.142	Hectáreas
Arveja tierna	460	Hectáreas
Fréjol seco	412	Hectáreas
Trigo	370	Hectáreas
Haba tierna	333	Hectáreas
Maíz suave choclo	304	Hectáreas
Arveja seca	217	Hectáreas
Haba seca	183	Hectáreas
Café	124	Hectáreas
Fréjol tierno	118	Hectáreas
<b>Total de monocultivos</b>	<b>43.759</b>	<b>Hectáreas</b>

Tabla 7\_Fuente: MAGAP, DOCUMENTO INVENTARIO DE RECURSOS NATURALES, DOCUMENTO INVENTARIO DE RECURSOS NATURALES

Cultivos asociados

CAÑAR	Superficie de uso de suelo por cultivo	
Maíz suave seco	7597	Hectáreas
Fréjol seco	7392	Hectáreas
Haba seca	3127	Hectáreas
Haba tierna	436	Hectáreas
Cacao	403	Hectáreas
Fréjol tierno	394	Hectáreas
Banano	358	Hectáreas
Café	329	Hectáreas
Maíz suave choclo	298	Hectáreas
Papa	243	Hectáreas
Maíz duro seco	196	Hectáreas

Arveja seca	107	Hectáreas
Cebada	98	Hectáreas
Arveja tierna	85	Hectáreas
Caña de azúcar para azúcar	41	Hectáreas
Caña de azúcar para otros usos	30	Hectáreas
<b>Total de cultivos asociados</b>	<b>21.134</b>	<b>Hectáreas</b>

Tabla 8 Fuente: MAGAP, DOCUMENTO INVENTARIO DE RECURSOS NATURALES, DOCUMENTO INVENTARIO DE RECURSOS NATURALES

TOTAL DE MONOCULTIVOS Y CULTIVOS ASOCIADOS	64.893	Hectáreas
--	--------	-----------

### Cultivos de Loja:

En la tabla 9 se presenta los monocultivos más representativos y en la tabla 10 se presentan los cultivos asociados más representativos de la provincia del Loja.

#### Cultivos solos (Monocultivos)

<b>LOJA</b>	<b>Superficie de uso de suelo por cultivo</b>	
Maíz suave seco	19.196	Hectáreas
Maíz duro seco	18.591	Hectáreas
Caña de azúcar para otros usos	8.681	Hectáreas
Café	6.088	Hectáreas
Maní	3.723	Hectáreas
Caña de azúcar para azúcar	2.097	Hectáreas
Arroz	1.861	Hectáreas
Banano	1.663	Hectáreas
Yuca	1.349	Hectáreas
Maíz suave choclo	1.193	Hectáreas
Fréjol seco	1.146	Hectáreas
Arveja seca	1.060	Hectáreas
Cebolla colorada	1.020	Hectáreas
Trigo	856	Hectáreas
Maíz duro choclo	581	Hectáreas
Fréjol tierno	491	Hectáreas
Haba seca	159	Hectáreas
Plátano	45	Hectáreas
<b>Total de monocultivos</b>	<b>69.800</b>	<b>Hectáreas</b>

Tabla 9\_Fuente: MAGAP, DOCUMENTO INVENTARIO DE RECURSOS NATURALES, DOCUMENTO INVENTARIO DE RECURSOS NATURALES

Cultivos asociados

<b>LOJA</b>	<b>Superficie de uso de suelo por cultivo</b>	
Café	23.464	Hectáreas
Banano	23.338	Hectáreas
Fréjol seco	15.786	Hectáreas
Maíz suave seco	12.580	Hectáreas
Maíz duro seco	6.948	Hectáreas
Maní	2.502	Hectáreas
Fréjol tierno	2.226	Hectáreas
Caña de azúcar para otros usos	1.762	Hectáreas
Plátano	1.347	Hectáreas
Haba seca	991	Hectáreas
Maíz suave choclo	941	Hectáreas
Arveja seca	259	Hectáreas
Yuca	113	Hectáreas
Maíz duro choclo	108	Hectáreas
Trigo	80	Hectáreas
Cebolla colorada	20	Hectáreas
<b>Total de cultivos asociados</b>	<b>92.465</b>	<b>Hectáreas</b>

Tabla 10\_Fuente: MAGAP, DOCUMENTO INVENTARIO DE RECURSOS NATURALES, DOCUMENTO INVENTARIO DE RECURSOS NATURALES

<b>TOTAL DE MONOCULTIVOS Y CULTIVOS ASOCIADOS</b>	162.265	Hectáreas
---	---------	-----------

1.2.3.2 Cultivos de la Costa Austral

**Cultivos de El Oro:**

En la tabla 11 se presenta los monocultivos más representativos y en la tabla 12 se presentan los cultivos asociados más representativos de la provincia de El Oro.

Cultivos solos (Monocultivos)

<b>EL ORO</b>	<b>Superficie de uso de suelo por cultivo</b>	
Banano	43.352	Hectáreas
Cacao	18.511	Hectáreas
Café	11.650	Hectáreas
Caña de azúcar para otros usos	2.693	Hectáreas
Maíz duro seco	1.622	Hectáreas
Arroz	1.427	Hectáreas
Plátano	1.159	Hectáreas
Maíz suave seco	1.155	Hectáreas
Maní	768	Hectáreas
Limón	451	Hectáreas
Mango	402	Hectáreas
Piña	286	Hectáreas
Maracuyá	272	Hectáreas
Fréjol seco	253	Hectáreas
Maíz duro choclo	243	Hectáreas
<b>Total de monocultivos</b>	<b>84.244</b>	<b>Hectáreas</b>

Tabla 11\_Fuente: MAGAP, DOCUMENTO INVENTARIO DE RECURSOS NATURALES, DOCUMENTO INVENTARIO DE RECURSOS NATURALES

Cultivos asociados

<b>EL ORO</b>	<b>Superficie de uso de suelo por cultivo</b>	
Café	3.126	Hectáreas
Cacao	2.627	Hectáreas
Banano	2.229	Hectáreas
Plátano	1.031	Hectáreas
Caña de azúcar para otros usos	424	Hectáreas
Maíz duro seco	331	Hectáreas
Fréjol seco	260	Hectáreas
Mango	241	Hectáreas

Limón	236	Hectáreas
Maní	187	Hectáreas
Maíz duro choclo	174	Hectáreas
Maracuyá	154	Hectáreas
Maíz suave seco	150	Hectáreas
Arroz	60	Hectáreas
<b>Total de cultivos asociados</b>	<b>11.230</b>	<b>Hectáreas</b>

Tabla 12\_Fuente: MAGAP, DOCUMENTO INVENTARIO DE RECURSOS NATURALES, DOCUMENTO INVENTARIO DE RECURSOS NATURALES

TOTAL DE MONOCULTIVOS Y CULTIVOS ASOCIADOS	95.474	Hectáreas
--	--------	-----------

### 1.3 Situación Actual de Sector Agrícola

#### 1.3.1 Situación Económica

La economía ecuatoriana tiene una orientación evidentemente agrícola, no solamente por las características productivas de su tierra, características del suelo y del medio ambiente, sino también influye una tradición social muy arraigada de su población hacia el campo como fuente de aprovisionamiento, alimentación, sustento y vida familiar.

Además, la diversidad biológica así como sus distintos pisos climáticos hacen posible una actividad agrícola y pecuaria altamente variada y prolífica, especialmente en el campo de las frutas y hortalizas donde la calidad y gusto han sido reconocidos en el mercado internacional como bananas, mango, uvillas o la belleza y exuberancia de sus flores.

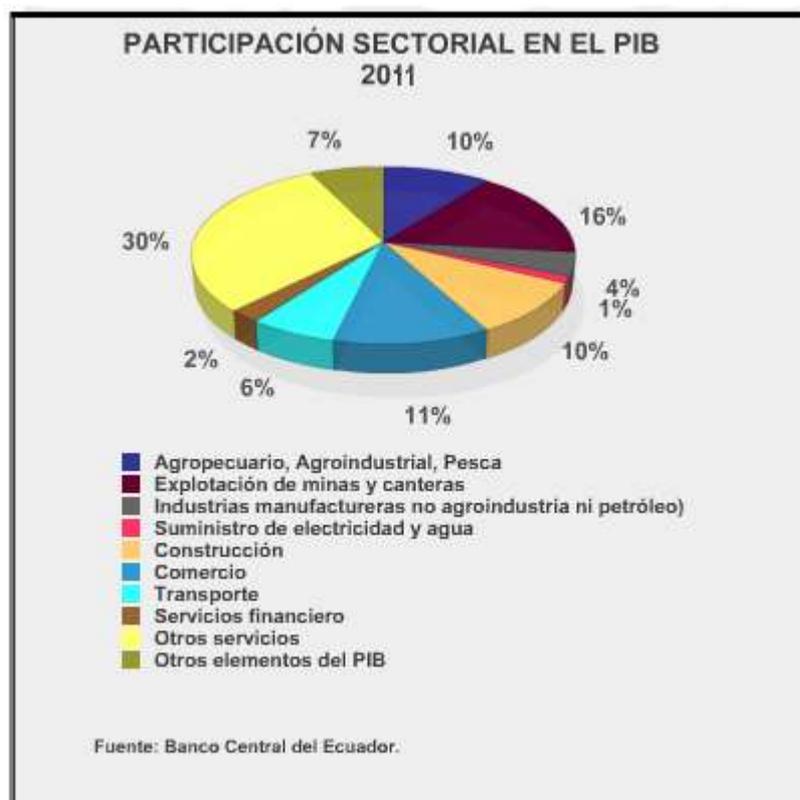
El sector agropecuario tiene un papel muy relevante en el crecimiento y desarrollo económico y social del país, constituyéndose el centro y motor de la dinamia de otros sectores productivos. Su importancia se evidencia en el PIB, alcanzando en el 2008 el 10,70% de participación, ocupando así el segundo sector productor de bienes después del petróleo y manteniéndose de esta manera hasta la fecha. (En 1995 representaba el 13% del PIB, hasta 2004 cae al 6%.)

#### Participación en el PIB:

La actividad agropecuaria y la pesca, incluyendo tanto las actividades primarias productivas representan un sector muy importante como aporte a la producción nacional, en el 2008 significó el 10.7% del Producto Interno Bruto como se puede ver en el gráfico 13, alcanzando un valor de 5,63 mil millones de dólares.

Según el Sistema de Investigación Geográfica y Agropecuaria que se ha basado en los datos del Banco Central, señala que un crecimiento en el PIB nacional de un 0,43%, representa un incremento del sector agrario de un 1%; por lo tanto se puede indicar que al haber existido una variación de 0,36% en el año 2009 en el PIB nacional, el aumento de la participación del sector agrario fue de 0,83%, por lo que la participación del sector en el 2009 fue de 5,68 mil millones de dólares. Para el 2010, se proyectó un incremento del PIB nacional en un 6,81% según estimaciones contempladas en la proforma presupuestaria que presentó el gobierno, por lo tanto se puede afirmar un incremento del sector en un 15,84%, representando así 6,58 mil millones de dólares. En el primer trimestre del 2012, según el BCE, las actividades económicas de mejor desempeño fueron: refinación de petróleo, que creció 3.9%; electricidad y agua, 3.0%; pesca, 1.4%; manufactura (que excluye refinación), 1.3% y agricultura, 1.2%.

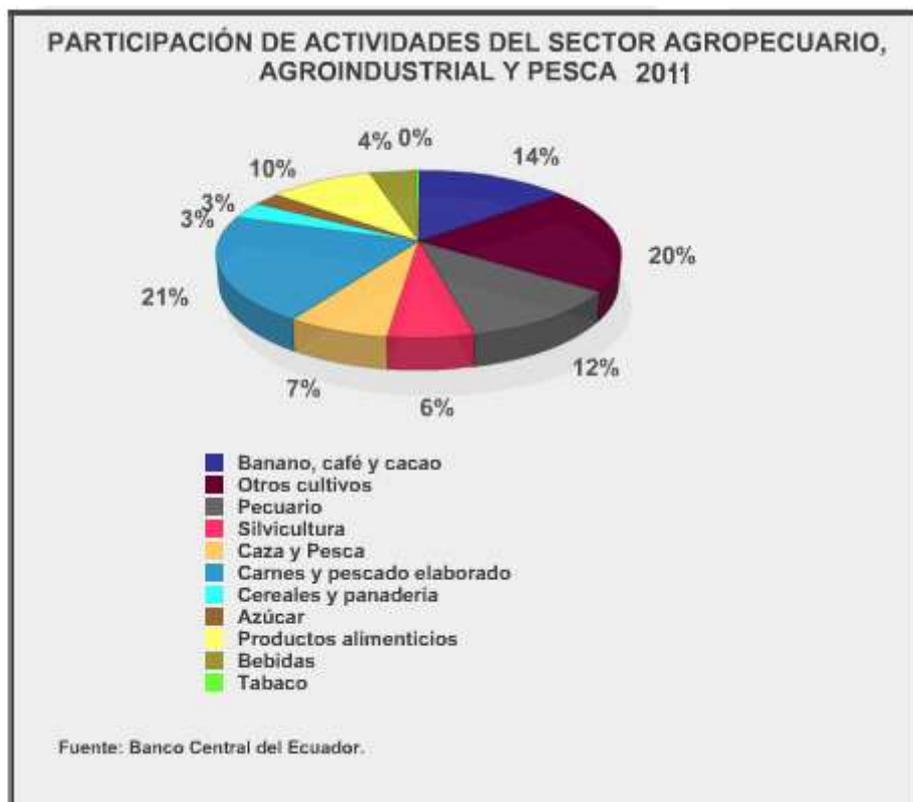
Gráfico 13



Dentro del sector, las actividades acuícolas, cárnicas, lácteas, además de aquellas relacionadas con cultivos permanentes y transitorios, entre estos, banano, café, cacao, arroz, maíz amarillo, palma africana, flores frescas, maíz suave, frejol y brócoli, son las actividades más representativas en el PIB sectorial.

En el gráfico 14 se aprecia la estructura productiva interna del sector agropecuario ecuatoriano, donde se observa que el sector de carnes y pescado elaborados es el de mayor peso nominal con aproximadamente el 21% del valor de la producción agrícola. Le sigue la producción de bienes de exportación tradicional como banano, café y cacao con 14%, la producción animal con 12% y la de productos alimenticios con 10%.

Gráfico 14



### 1.3.2 Situación Tecnológica

El tipo de maquinaria agrícola o tecnología utilizada en la agricultura ecuatoriana depende mucho de la extensión del terreno utilizado, es decir, una hacienda de menos de 20 hectáreas utilizará diferentes maquinarias que una hacienda de más de 20 hectareas. De la misma manera esta parte de la investigación ayuda a determinar qué y cuánta maquinaria se necesita o se puede comercializar en el territorio tratado.

Hay que considerar que Ecuador vive una diversidad productiva, la cual consiste en:

- Unidades agrícola pequeñas, que representan el 84,5% del total de las UPAs (unidad de producción agrícola), son de relativo bajo hectareaje (de menos de 20 Has), inadecuada tecnificación y uso de recursos, baja productividad y limitado acceso a líneas de crédito.

- Unidades agrícolas intermedias, que representan el 13,2% del total de las UPAs, que tienen hectareaje entre 20 y 100 hectáreas, tienen acceso limitado a líneas de crédito y productividad media.
- Unidades productoras con acceso amplio a tecnificación, asistencia, recursos, altos niveles de productividad, y amplio hectareaje con orientación a abastecer los mercados externos, representan el 2,3% del total de UPAs con más de 100Has.

La tecnología con la que se cuenta en Ecuador son las máquinas, instalaciones e insumos agrícolas que brindan ayuda a las labores del agricultor y permiten incrementar la productividad.

En cuanto a máquinas e instalaciones, la tecnología con la que se cuenta a nivel nacional es la detallada a continuación en las tablas 13 y 14.

En equipo y maquinaria

- Tractores de rueda
- Tractores de oruga
- Vehículos (Camioneta, etc.)
- Cosechadoras o trilladoras
- Sembradoras
- Fumigadoras

<b>MAQUINARIA</b>	<b>CANT. NACIONAL</b>	<b>CANT. AZUAY</b>	<b>CANTIDAD CAÑAR</b>	<b>CANT. LOJA</b>	<b>CANT. EL ORO</b>
Tractores de rueda	12.928	349	262	160	146
Tractores de oruga	1.724	64	37	58	167
Vehículos (camionetas, etc)	80.066	3.593	2.122	1.404	5.566
Cosechadoras o Trilladoras	1.994	-	32	-	-
Sembradoras	1.415	-	26	-	-
Fumigadoras	301.597	6.182	7.497	14.646	9.609

Tabla 13\_Fuente: MAGAP, DOCUMENTO INVENTARIO DE RECURSOS NATURALES, DOCUMENTO INVENTARIO DE RECURSOS NATURALES

En cuanto a instalaciones

- Invernaderos
- Empacadoras
- Silos
- Tendales

<b>INSTALACIONES</b>	<b>CANT. NACIONAL</b>	<b>CANT. AZUAY</b>	<b>CANTIDAD CAÑAR</b>	<b>CANT. LOJA</b>	<b>CANT. EL ORO</b>
Invernaderos	15.454	802	285	153	-

Empacadoras	7.738	-	218	-	3.087
Silos	5.414	-	35	230	37
Tendales	47.703	49	434	849	3.005

*Tabla 14\_Fuente: MAGAP, DOCUMENTO INVENTARIO DE RECURSOS NATURALES*

Hoy en día, se tiene a disposición tecnologías más avanzadas, nuevos insumos para el campo que se han convertido en herramientas de gran precisión como las nuevas cosechadoras que disponen de un monitor de rendimiento que provee información sobre la productividad y humedad del grano que se cosecha. Está compuesta por un GPS, pantallas operacionales y antena receptora formando un sistema integrado que el usuario pueda configurar según sus necesidades y permite dar un tratamiento especializado a las necesidades de cada cultivo, así compartan el mismo espacio geográfico.

También existen los implementos agrícolas con tasa variable, como las máquinas de siembra directa, que realizan cuatro actividades en un solo aparato, preparan la tierra, ponen la semilla a cierta profundidad y distancia, promedian la cantidad de fertilizante y tapan el cultivo.

Otro de los insumos que también vale la pena destacar es la cerca eléctrica, esencial para la ganadería, ya que permite mantener los animales en un solo lugar y aprovechar más los pastos. Genera ahorro en dinero, ya que tiene un costo inferior a las convencionales, es de larga duración, controla los animales y la rotación de pasturas.

### 1.3.3 Competitividad Internacional

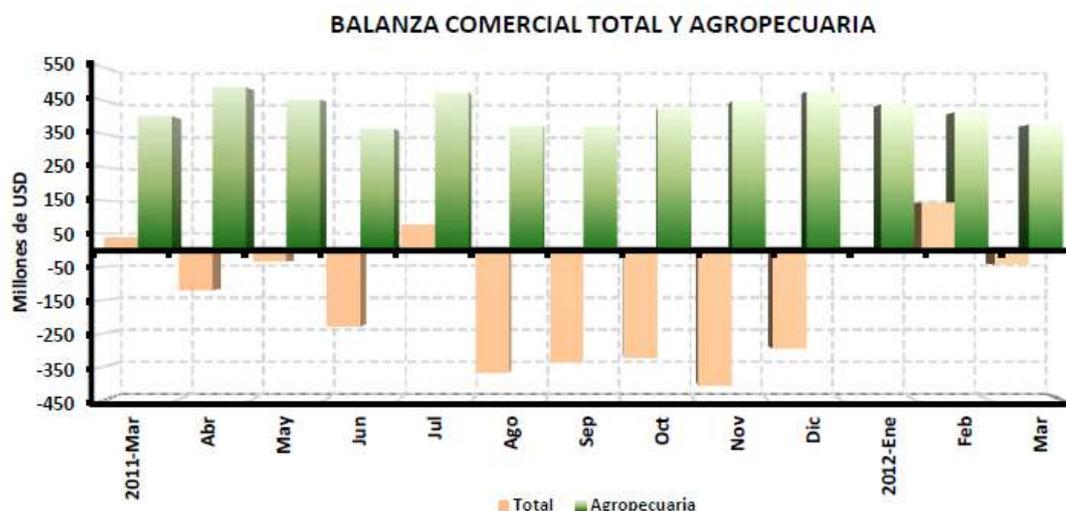
El sector agropecuario tiene una participación significativa en el comercio exterior, alcanzando el 28% del total de exportaciones.

La orientación de las exportaciones agropecuarias ha sido concentrada en pocos productos tradicionales como el banano, cacao, y café; sin embargo, la agricultura Ecuatoriana está demostrando una firme proyección a una diversificación de nuevos productos como enlatados industrializados (añadidos valor agregado a su cadena productiva) tanto para las frutas como en productos de mar. Asimismo, han evolucionado el comercio de flores, camarones, legumbres y hortalizas.

Históricamente, la balanza comercial agropecuaria del Ecuador ha sido positiva; así por ejemplo, para el año 2008, y considerando el valor un indicador de comercio medido en total de exportaciones agropecuarias sobre importaciones agropecuarias llegó a 2.95 para el año 2008, lo que implica que por cada dólar invertido en importaciones en el agro, se ha recibido una proporción equivalente a aproximadamente el triple por exportaciones; lo cual demuestra la indiscutible importancia del sector agroproductor en el país.

A continuación se muestra un gráfico de la balanza comercial 2012:

GRAFICO 15.- BALANZA COMERCIAL TOTAL Y AGROPECUARIA ECUADOR 2012



## 1.4 Perspectivas de Futuro

### 1.4.1 Crecimiento de la demanda internacional de alimentos

El crecimiento de la población mundial se mantiene y cada vez existe una mejora en el acceso a alimentos de la población mundial. El porcentaje de personas que en la década del 60 consumían menos de 2.200 kcal. por día era del 57%, en el año 2000 ese porcentaje sólo llegaba al 10%. Las estimaciones de los expertos es que la mejora en la alimentación del mundo va a continuar, pero se notará una baja en el porcentaje de crecimiento de esa demanda.

En el período 1980 – 2010 la demanda de alimentos creció un 2,2 % anual a nivel mundial, para los próximos 30 años se espera que la demanda crezca solamente un 1,5%, especialmente en cereales.

Lo que se viene notando en los últimos años es no sólo un cambio en la cantidad de demanda alimenticia, sino también en el tipo de alimentos que el mundo requiere, fomentado por el crecimiento de países de Asia como China e India, se estima que será menor la demanda de cereales y en cambio crecerá la de productos cárnicos, lácteos y aceites.

### El Precio de los Alimentos

En los últimos años se ha producido un importante incremento en el precio de las mercancías agrícolas, las verdaderas razones son difíciles de explicar. Entre las principales se cuenta una mayor demanda y una oferta insuficiente, la depreciación

del dólar, moneda en la que se cotizan estos bienes y el uso de maíz y soja para la producción de biocombustible.

El uso de cultivos (maíz, soja, caña de azúcar, palma, etc.) para producir biocombustibles compite con la producción de alimentos. Cuando el precio del barril de petróleo llega a valores sobre los US\$ 100 hay un interés muy grande de encontrar alternativas que reduzcan la dependencia de la sociedad moderna del petróleo y que permitan mantener el tipo de vida basado en el automóvil y el uso de energía. Sin embargo, desde un punto de vista puramente energético, los biocombustibles fabricados sobre la base de commodities agrícolas posiblemente no sean una alternativa viable en el largo plazo, ya que compiten con la producción de alimentos.

El crecimiento económico de países de Asia como China e India (casi la mitad de la población mundial) los ha convertido en importadores de alimentos cuando antes se autoabastecían.

Si el precio de los alimentos siguen aumentando se estima que la pobreza seguirá subiendo en los países del tercer mundo, si el precio de los alimentos baja demasiado dejan de producirse con lo que la escasez de alimentos puede hacer subir los precios nuevamente. La única posibilidad es un aumento mayor de la producción de alimentos para cubrir las necesidades.

## 2. Análisis del Mercado

### *2.1 Demanda*

#### 2.1.1 Agroquímicos

Una de las maneras de determinar la demanda existente en el mercado de los productos que se pueden comercializar es realizar una investigación de la demanda existente en el país y esto se lo puede hacer con los datos de importación registrados por las empresas oferentes, así mismo los datos de los tipos de insumos ofrecidos al mercado agrícola.

La demanda de Agroquímicos ha sido estimada a partir de las importaciones de los mismos, asumiendo que las importaciones satisfacen en gran porcentaje la demanda de estos productos; por lo tanto, se indica que en el 2009 la demanda generó \$ 274.723.126,39; que para su cálculo se tomó en cuenta el costo CIF (Cost, insurance and freight, o costo, seguro y flete, el termino FOB: Free on board, o libre a bordo) de las importaciones a lo que se incrementó un 75% para determinar el precio que pagaron los demandantes de agroquímicos. Para el 2012 se calcula que se superaron los 300 millones de dólares.

La tabla 15 presentada a continuación representa una estimación de las ventas de las empresas importadoras con mayor porcentaje de participación en el mercado.

Tabla de los mayores importadores de agroquímicos y sus ventas anuales

<b>Importadora</b>	<b>PVP aprox.</b>
<b>Total ECUAQUIMICA ECUATORIANA DE PRODUCTOS QUI</b>	45.034.199,84
<b>Total AGRIPAC S.A.</b>	37.019.948,02
<b>Total BAYER S.A.</b>	28.852.638,33
<b>Total INTEROC S.A.</b>	25.276.625,54
<b>Total FARMAGRO S.A.</b>	21.018.604,83
<b>Total PROFIANDINA S.A.</b>	15.662.162,37
<b>Total INCOAGRO CIA. LTDA.</b>	11.173.279,36
<b>Total FERTISA, FERTILIZANTES, TERMINALES I SER</b>	10.642.654,30
<b>Total UNION DE BANANEROS ECUATORIANOS S.A. UBE</b>	9.179.622,73
<b>Total FERTILIZANTES DEL PACIFICO FERPAFIC S.</b>	8.304.316,25
<b>Total AGRITOP S.A.</b>	8.000.453,04
<b>Total IMPORTADORA INDUSTRIAL AGRICOLA DEL MONT</b>	7.763.339,90
<b>Total FEBRES CORDERO COMPANIA DE COMERCIO S.A.</b>	7.170.048,83
<b>Total IMPORTADORA Y COMERCIALIZADORA DE AGROQU</b>	5.634.303,61
<b>Total PROCESADORA NACIONAL DE ALIMENTOS C.A. P</b>	5.543.867,75
<b>Total DUPOCSA PROTECTORES QUIMICOS PARA EL CAM</b>	2.947.567,32
<b>Total SUMITOMO CORPORATION DEL ECUADOR S.A.</b>	2.451.831,41
<b>Total FERTILIZANTES Y AGROQUIMICOS EUROPEOS EU</b>	2.392.147,59
<b>Total REYBANPAC REY BANANO DEL PACIFICO C.A.</b>	2.130.759,38
<b>Total LAQUINSA ANDINA S.A.</b>	1.482.593,44
<b>Total CHEMTURA SPECIALTIES ECUADOR S.A.</b>	1.435.794,26
<b>Total SOLAGRO S.A. SOLAGREMSA</b>	1.312.686,69
<b>Total COMERCIAL AGRO-FARM CIA. LTDA.</b>	1.256.562,63
<b>Total AGROTA CIA. LTDA.</b>	590.018,35
<b>Total OTROS</b>	12.447.100,66
<b>TOTAL</b>	274.723.126,39

Tabla 15\_Fuente: APCSA

### 2.1.2 Fertilizantes

Según los datos facilitados por APCSA (Asociación de la Industria de la protección de Cultivos y Salud Animal), que tiene como socios a las principales empresas importadoras de agroquímicos y fertilizantes, se tiene que en el 2011 las ventas de fertilizantes en total fueron más de 171.756.500,8 entre kilogramos y litros de los diferentes productos que comercializan las empresas consideradas en la tabla 16 que se presenta a continuación, tales ventas se las puede considerar como demanda asumiendo que las empresas cumplieron con un gran porcentaje de los pedidos de sus clientes. Esta demanda generó un total de \$134.644.748 aproximadamente.

Tabla de los mayores importadores de fertilizantes y sus ventas anuales

	FERTILIZANTES	
	KGS/LTS	DÓLARES
AGRIPAC	12.343.428,30	33.845.182,60
ECUAQUIMICA	1.942.045,53	1.417.174,08
FARMAGRO	152.404,00	889.961,00
FERTISA	157.157.856,00	98.324.987,0
FITOGREEN	2.020,00	4.809,00
QUIFATEX	51.682,00	130.099,35
SOLAGRO	107.065,00	32.526,00
<b>TOTAL</b>	<b>171.756.500,80</b>	<b>134.644.748,</b>

Tabla 16\_Fuente: APCSA

### 2.1.3 Balanceados

En base a la información que facilita la Asociación ecuatoriana de fabricantes de alimentos balanceados para animales (AFABA), se obtiene como datos, que en el 2011 se produjeron más de 1.980.000 toneladas métricas de alimentos balanceados, la estructura de la producción de los balanceados fue la siguiente:

Tabla de estructura de producción de balanceados por destino

DESTINO	TM	%
Aves	1.432.000,00	72%
Camarón	192.000,00	10%
Porcinos	166.000,00	8%
Peces	108.000,00	6%
Bovinos	64.000,00	3%
Otros	18.000,00	1%
<b>Total</b>	<b>1.980.000,00</b>	<b>100%</b>

Tabla 17\_Fuente: AFABA

Las importaciones de balanceados que se realizaron, fueron de 17.731,4 toneladas métricas, y las exportaciones de balanceados fueron de 9.441,54 toneladas métricas, según los datos de 2011. Por lo tanto es posible indicar que de la producción nacional más las importaciones se tendrían 1.997.731,40 toneladas métricas, y menos las

exportaciones, existieron 1.988.289,9 toneladas métricas de balanceado para animales demandadas, suponiendo que la producción interna y las importaciones satisficieron la demanda total.

#### 2.1.4 Productos Veterinarios

Los datos de la demanda de los productos veterinarios están basados en las importaciones, haciendo la relación de que las importaciones abarcaron la demanda, siendo así que esa demanda generó \$62.319.058,90 lo cual fue calculado aumentando un 75% al costo CIF de las importaciones.

La cada vez mayor tecnificación de los productores pecuarios está ayudando a que el mercado de productos veterinarios tenga un crecimiento sostenido en el país del 7% anual.

Dentro de los productos veterinarios el segmento de productos para las mascotas está creciendo de una manera importante debido a que las familias ecuatorianas le están dando mayor importancia a la crianza de mascotas y se está concientizando de su cuidado en lo referente a salud, bienestar y belleza.

#### 2.1.5 Maquinaria Liviana y Otros.

Los datos de la demanda de este grupo de productos también están basados en las importaciones, haciendo la relación de que las importaciones abarcaron la demanda, siendo así que en el 2009 esa demanda generó \$32.018.068,20 lo cual fue calculado aumentando un 75% al costo CIF de las importaciones. Para el 2011 se superó la cifra llegando a la importación de aproximadamente 42 millones de dólares.

La tabla 18 indica las ventas estimadas de las principales empresas importadoras de maquinaria agrícola liviana.

Tabla de los principales importadores de maquinaria y sus ventas anuales.

Importadoras	PVP Aprox.
Total INMUEBLES MOTORES & EQUIPOS INMEQ S. C.	12.370.154,76
Total ECUAQUIMICA ECUATORIANA DE PRODUCTOS QUI	3.741.952,34
Total FARMAGRO S.A.	2.912.932,59
Total HUSQVARNA ECUADOR S.A.	2.539.742,99
Total AGROTA CIA. LTDA.	1.504.711,20
Total COMERCIAL KYWI S.A.	1.288.358,38
Total SOCIEDAD PREDIAL Y MERCANTIL MILATEX S.A	1.246.380,36
Total SOLO DEL ECUADOR SECIAL CIA. LTDA.	1.135.728,37
Total OTROS 8424	760.265,22
Total AGRIPAC S.A.	522.227,58
Total COMPAÑIA FERREMUNDO S.A.	460.904,33
Total SUPERIMPORT S.A.	450.806,60
Total EGRED ARGUDO DANILO GABRIEL	442.966,21
Total ENDISER S.A.	430.262,84
Total NADUSS S.A.	423.406,74
Total COALBRO S.A.	423.319,96
Total AGROMAQUINARIA MARUYAMA INTERNACIONAL CI	287.246,49
Total COMERCIAL AGRO-FARM CIA. LTDA.	283.972,92
Total FERRIMSA MACHINERY CIA. LTDA.	236.450,48
Total SOUTHIMPORT CIA. LTDA.	219.147,48
Total IMPORTADORA COMERCIAL BARROS IMPORBARSA	141.884,68
Total MORA TOAPANTA GLADYS CECILIA	85.886,96
Total GERARDO ORTIZ E HIJOS CIA. LTDA.	83.127,78
Total CORPORACION EL ROSADO S.A.	16.518,25
Total LA CASA DE LA MOTOSIERRA EN SANTO DOMING	9.712,69
TOTAL	32.018.068,20

Tabla 18\_Fuente: Empresa Manifiestos

## 2.1.6 Clientes

Existen varios tipos de clientes según la cadena de distribución de los productos, los cuales están identificados de la siguiente manera:

Empresas importadoras:

Empresas que adquieren productos del exterior y comercializan dentro del país, la mayoría de estas empresas funcionan como centros logísticos y de distribución.

Distribuidores:

Existen dos tipos de distribuidores, tales como:

- Enfocados al consumidor.- Son especializados en cultivos específicos, como ser a productos de exportación. Se enfocan en agricultores medianos y grandes, y por lo general compran de todas las marcas.

- Enfocados a almacenes.- Son representantes de alguna casa comercial para una zona geográfica determinada. Generalmente no tienen punto de venta y manejan una sola marca.

## Almacenes

Son por lo general negocios personales, su infraestructura física con la que cuentan es bastante simple, en su mayoría no cumplen con requisitos legales sobretodo ambiental así como el no contar con sistema de cómputo ni de inventarios.

Los almacenes grandes tienen bodegas satélites.

Son atendidos por los dueños con actividades multidisciplinarias, quienes por lo general son ingenieros agrónomos o veterinarios. Los ayudantes no son técnicos y el número de ellos depende del tamaño del negocio.

Hay dos tipos de estos clientes:

- Cadena de almacenes.- las cuales adquieren productos de todas las categorías de productos. Actualmente atienden a zonas geográficas reducidas.
- Almacenes en los pueblos.- Son una sola tienda, no se manejan con economías a escala, a menos que se encuentren en zonas propiamente agrícolas en el que tengan un buen poder de negociación por volumen de ventas.

## Consumidores finales

Son quienes requieren de los productos para la aplicación directa de los mismos.

En el Ecuador la mayor parte de los agricultores se encuentran en el sector rural, quienes son pequeños y medianos productores, que por lo general dependen de los intermediarios de su producción.

El agricultor en promedio busca satisfacer sus necesidades básicas con la compra de bienes y servicios, e invierten parte de sus ganancias en insumos para su producción, lo cual los adquieren por lo general de contado, ya que su condición económica no favorece crear cuentas de crédito por falta de garantías.

## 2.2 Oferta

### 2.2.1 Principales Empresas Importadoras

#### Empresas nacionales

La lista de empresas que se presentan a continuación son empresas nacionales que importan productos agrícolas y están registradas en APCS, formando parte de esta organización.

- Global Organics,  
<http://www.globalorganicsec.com/>
- Interoc  
<http://www.corporacioncuster.com/docs/interoce.html>
- Agripac  
<http://www.agripac.com.ec/nuestraempresa.html>
- Agrota  
<http://www.agrota.com/>
- Del Monte  
<http://www.importadoradelmonte.com/empresa.html>
- Afecor  
<http://www.afecor.com/index-2.php>
- Ecuquímica  
[http://www.ecuquimica.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1&Itemid=2&lang=](http://www.ecuquimica.com/index.php?option=com_content&task=view&id=1&Itemid=2&lang=)
- Proficol  
[http://www.proficol.com.co/somos\\_2.html](http://www.proficol.com.co/somos_2.html)
- Fitogreen  
<http://www.fitogreen.com/>
- Farmagro  
<http://www.farmagro.com.ec/principal.html>
- Fertisa  
<http://www.fertisa.com/>

Otra empresa importadora de gran importancia, que es nacional pero no forma parte de APSA es:

- Agroquim  
<http://www.agroquim.com/>

Empresas multinacionales.

Las empresas a continuación nombradas, son empresas multinacionales que ofrecen insumos agrícolas en Ecuador, estas empresas se encuentran formando

parte de otra organización: Croplife (Asociación de empresas multinacionales de agroquímicos).

- BASF  
[www.basf.com.ec](http://www.basf.com.ec)
- Bayer  
[www.bayercropscience.com.ec](http://www.bayercropscience.com.ec)
- Dow AgroSciences  
[www.dowagro.com](http://www.dowagro.com)
- FMC  
[www.fmc.com](http://www.fmc.com)
- Monsanto  
[www.monsanto.com](http://www.monsanto.com)
- Sumitomo  
[www.sumitomocorp.co.jp/english](http://www.sumitomocorp.co.jp/english)
- Syngenta  
[www.syngenta.com](http://www.syngenta.com)
- Dupont  
[www.dupont.com](http://www.dupont.com)
- Chemtura  
[www.chemtura.com](http://www.chemtura.com)

### 2.2.1.1 Políticas de Crédito

En esta sección de la investigación se indica la manera en que trabajan las empresas a nivel nacional en lo referente a las políticas de crédito:

En promedio, las políticas de crédito con las que se manejan, se las formulan de la siguiente manera:

Para clientes finales y almacenes, el crédito es de 30 días (en el caso de que no sea contado).

Para distribuidores, de 60 días.

Para floricultores, de 120 días

Para clientes grandes, que son a quienes se los considera como tales por relación comercial que forman con las empresas para planes según cosecha, es dependiendo de la cosecha, que puede ser hasta 4 meses.

Los requisitos que se solicitan para otorgar crédito, son:

- Solicitud de crédito
- Pagaré o Letra de Cambio.
- Copia de cédula
- Copia de RUC
- Copia de servicio básico

Una de las empresas de agroquímicos con mayor participación en el mercado, como lo es Ecuaquímica, se maneja con políticas de crédito de 30, 60 y 90 días plazo, al sobrepasar los 90 días proceden a bloquearles las cuentas a sus clientes.

### 2.2.1.2 Políticas de Precios y Descuentos

Los descuentos efectuados por las empresas importadoras a los distribuidores son los siguientes:

Para clientes en general: 5% de descuento en ventas al contado  
 Para distribuidores: Entre el 15% al 25% de descuento  
 Para floricultores: 7% de descuento

Los descuentos que ofrecen Ecuaquímica y otras empresas importantes en ventas a sus distribuidores son del 12% por ventas a crédito y otorgan un 5% extra por pagos al contado.

Si las ventas son a crédito, ofrecen descuentos por pronto pago de hasta el 6%, pasando 16 días se pierde el 1% de descuento.

Los precios que fija cada empresa importadora varía depende de sus políticas, pero en promedio, les deja una rentabilidad del 30%.

Los precios de los distribuidores o almacenes se basan como punto de partida las listas de precios sugeridas de las empresas importadoras, ya que la mayoría de sus ventas son al contado generalmente ofrecen un descuento y quedando sus márgenes entre el 15% y el 20%.

### 2.2.2 Canales de Comercialización.

#### 2.2.2.1 Almacenes Agropecuarios.

La investigación de la ubicación de los almacenes de empresas importadoras nacionales, que se encuentran en la zona Austral se presenta en la tabla 19:

<b>EMPRESA: Global Organics</b>		
<b>Provincia</b>	<b>Cantón</b>	<b>Dirección</b>
Azuay	Cuenca	Ubicado en Av. Ordóñez Lasso 4-15 y Cipreses.
El Oro	Machala	Ubicado en Av. 25 de Junio Km 1 1/2

<b>EMPRESA: Interoc</b>		
<b>Provincia</b>	<b>Cantón</b>	<b>Dirección</b>
El Oro	Machala	Urb. Cedros de Libano, Av. Circunvalación Norte entre Estero Huaylá y calle Jambelí

<b>EMPRESA: Del Monte</b>		
<b>Provincia</b>	<b>Cantón</b>	<b>Dirección</b>
El Oro	Machala	Av. Del periodista #226 y Babahoyo

<b>EMPRESA: Afecor</b>		
<b>Provincia</b>	<b>Cantón</b>	<b>Dirección</b>
Loja	Loja	Av. Cuxibamba entre Ibarra y Latacunga
El Oro	Machala	Av. Madero Vargas Vía Puerto Bolívar (frente a la antigua Clínica Córdova)

<b>EMPRESA: Ecuaquímica</b>		
<b>Provincia</b>	<b>Cantón</b>	<b>Dirección</b>
El Oro	Machala	Av. 25 de Junio Km. 1.5 Vía Pasaje
Azuay	Cuenca	Av. España Nº 1409 y Turuhuayco
Loja	Macará	Av. Daniel Mora y Carlos Jaramillo

<b>EMPRESA: Proficol</b>		
<b>Provincia</b>	<b>Cantón</b>	<b>Dirección</b>
El Oro	Machala	Av. Paquisha y Circunvalación Norte.
Azuay	Cuenca	Vía Patamarca N. 2-78 y Cimarrones.

<b>EMPRESA: Fitogreen</b>		
<b>Provincia</b>	<b>Cantón</b>	<b>Dirección</b>
El Oro	Machala	Av. Arizaga y Pajonal (diagonal a la Mobil)

<b>EMPRESA: Farmagro</b>		
<b>Provincia</b>	<b>Cantón</b>	<b>Dirección</b>
Azuay	Cuenca	Carlos Arizaga Vega lote 33 y Mariano estrella
El Oro	Machala	Av. Del Periodista 209 y calle Babahoyo

<b>EMPRESA: Fertisa</b>		
<b>Provincia</b>	<b>Cantón</b>	<b>Dirección</b>
Cañar	El Tambo	Panamericana Sur frente Gasolinera Tambeñita
	La Troncal	Manuel J. Calle ciudadela La Cecilia Lote No 16 Mz. V3 a lado del Sindicato de choferes
El Oro	Machala	Av Paquisha Km. 2 1/2 via Pasaje
	Pasaje	10 de Agosto entre Pichincha y Garcia Moreno
Azuay	Cuenca	Av.de las Américas junto al C.C. El Arenal frente al T.T. de Transportes Parroquiales
Loja	Loja	Av. 8 de Diciembre y Jaramijo C.Comercial El Regalo

<b>EMPRESA: Agrota</b>		
<b>Provincia</b>	<b>Cantón</b>	<b>Dirección</b>
Azuay	Cuenca	Av. Las Américas y Carlos Arizaga V.
	Cuenca	Av. Las Américas y Los Naranjos
Loja	Loja	Av. Cuxibamba 03-12 y Ancón
El Oro	Machala	Av. Paquisha Km. 1 1/2 Vía a Pasaje

*Tabla 19\_Fuente: APCS: Ubicación de almacenes de empresas importadoras.*

### *2.2.2.1.1 Estructura del Negocio*

Normalmente este tipo de negocios son independientes, que trabajan con un único almacén, en los cuales se atienden directamente a los clientes en su mayoría finales, y sus proveedores son varios.

En el caso de los almacenes presentados en el punto anterior, la gran mayoría son almacenes que funcionan más como centros logísticos y de distribución, que tienen como clientes almacenistas varios y son estos los que brindan los productos al consumidor final, sin tener relación con otros almacenes.

### *2.2.2.1.2 Estrategia de Marketing*

El marketing que por lo general desarrollan para los almacenes es enfocado a publicitar su nombre y ubicación, con los nombres de las marcas más reconocidas y apetecidas por la demanda, y que reciben apoyo de publicidad por los mismos proveedores.

Al trabajar con productos poco diferenciados en precios, lo que más sacan a relucir en su publicidad es su servicio, asesoramiento y stock.

### *2.2.2.1.3 Políticas de Crédito*

Los almacenes difícilmente otorgan crédito, ya que sus clientes son los consumidores finales, quienes por lo común realizan compras al por menor y muchas veces al contado, por lo que no es necesario hacer un seguimiento de cobro a plazos o a cartera ya que se invertirían grandes recursos sin recibir grandes resultados que sean factibles al esfuerzo.

Existen algunos almacenes que han creído en la necesidad de ofrecer crédito a sus clientes finales, pero lamentablemente esto ha ocasionado muchos problemas de pago de cartera, por lo cual, en su mayoría los almacenistas han desechado la opción de crédito a sus clientes.

### *2.2.2.2 Cadena de Tiendas*

La más grande cadena de tiendas en Ecuador es Agripac, que comercializa productos de su marca, ésta tiene un alto número de tiendas alrededor del país, a continuación se

presentan las tiendas que se encuentran en la zona Austral como se puede ver en la tabla 20:

<b>EMPRESA: Agripac</b>		
<b>Provincia</b>	<b>Cantón</b>	<b>Dirección</b>
Azuay	Cuenca	CARLOS ARIZAGA VEGA Y ROBERTO CRESPO ORDONES ( DETRAS DE LA FERIA LIBRE )
	Santa Isabel	J. PERALTA ENTRE F. ROSAÑEZ Y R. GALARZA
Cañar	Cañar	AV. SAN ANTONIO Y ANDRES F. CORDOVA
	La Troncal	AV. ALFONSO ANDRADE 825 Y PRESIDENTE VELASCO
El Oro	Balsas	AV. LOJA Y CALLE VICENTE GALARZA
	El Guabo	AV. DEL EJERCITO Y PANAMERICANA
	Huaquillas	AV. TNTE. CORDOVEZ ENTRE J GARCIA Y PORTOVELO
	Machala	KM 4 1/2 VÍA A PASAJE
	Pasaje	JUAN MONTALVO ENTRE ROCAFUERTE Y SAN MARTIN
	Pto. Bolívar	BARRIO 21 DE ABRIL ESTERO HUAYLA -PTO. BOLIVAR
	Sta. Rosa	CALLE LIBERTAD ENTRE SUCRE Y OLMEDO
Loja	Catamayo	24 DE MAYO Y 18 DE NOVIEMBRE
	Loja	AV. GRAN COLOMBIA ENTRE LATACUNGA Y RIOBAMBA
	Macará	10 DE AGOSTO Y EMILIANO CORREA

Tabla 20\_Fuente: APCSA: Tiendas en la zona austral de Agripac

Las demás cadenas de tiendas que comercializan productos especializándose en cierta marca, también tienen de otras. Estas cadenas de tiendas se encuentran limitadas a ciertas zonas, en este grupo se tiene como ejemplo las siguientes empresas

Globagro, con puntos de venta de Agroquim, con tiendas localizadas en:

- Chimborazo
- Cotopaxi, específicamente en Salcedo
- Tungurahua: Mocha, Quero, Píllaro, Ambato
- Santo Domingo

El Agro, con sus puntos de venta de Agro Ahorro con tiendas en:

- Chimborazo
- Tungurahua: Ambato, Píllaro
- Latacunga

#### 2.2.2.2.1 Estructura del Negocio

En Ecuador existen pocas cadenas de almacenes, las cuales están limitadas a una zona geográfica reducida, en algunas de ellas, y que a pesar de tener variedad de productos, se especializan en la comercialización de una sola marca. Existe el caso de cadenas de tiendas que venden productos de todas las categorías, sin embargo se especializan en productos específicos, y sus cadenas de almacenes están ubicadas en zonas territoriales limitadas.

Por ejemplo, Agripac que es una importante cadena de tiendas, se maneja con 108 almacenes que cubre todas las provincias del Ecuador, por lo que tienen un gran sistema logístico que permite tener a disposición varios almacenes para atender a los clientes, lo que brinda mayor facilidad, y su negocio se centra en la comercialización de productos de su marca específicamente.

#### *2.2.2.2 Políticas de Crédito*

Las cadenas de tiendas se enfocan a los mismos clientes a los que están enfocados los almacenes, es decir, al consumidor final, por lo tanto se direccionan a realizar ventas al contado.

El ofrecer crédito y luego realizar gestión de cobro, reduce significativamente la rentabilidad; además se corre el riesgo de caer en clientes impagos si ocurriese algún tipo de fenómeno natural que afectase directamente al agricultor.

### 3. Estudio Técnico

#### *3.1 Mercado*

##### 3.1.1 Análisis Económico de la zona

En esta sección se realiza una breve investigación económica de la zona, abarcando más aspectos que ayudan a tomar decisiones y a conocer mejor el estado actual y posibles oportunidades de estos sectores.

En Azuay y Cañar.

La economía del Azuay se basa principalmente en la artesanía y comercio, siendo líder en las actividades de joyería, cerámica y producción de muebles. En lo que ha

existido un mejoramiento del proceso artesanal al industrial y tiene formado uno de los parques industriales mejor consolidado del país.

El sector comercial es el más importante y mayor generador de empleo y recursos de Azuay. El 46% de las ventas que se efectúan en la provincia provienen del comercio, seguido del industrial, el 31% del sector industrial y el 14% del eléctrico.

Un registro actualizado en marzo del 2010 indica que la Cámara de Comercio de Cuenca cuenta con 2 640 afiliados. Cerca del 80% se dedica a la venta de joyas, vehículos, línea blanca, ropa y otros bienes.

Otro sector importante es el de la construcción, que tuvo su impulso por las remesas y créditos del gobierno.

En Cañar también ha habido impulso de la economía por la construcción a causa de las remesas.

En ambas provincias existe la actividad agrícola que mayoritariamente se orienta al sustento y no a la explotación, pero sin embargo es importante dentro de los sectores económicos del país..

El aporte que estas dos provincias hicieron en el 2011 en el PIB nacional en millones de dólares, es el siguiente:

Provincia	Millones de dólares \$
Azuay	2.512.363,00
Cañar	418.456,00

Tabla 21\_Fuente: Banco Central del Ecuador

## Loja

Según un estudio del Instituto de Investigaciones Económicas de la Universidad Técnica Particular de Loja realizado en el 2009 determinó que los rubros más importantes de la economía de la provincia son la construcción y la agricultura.

La agricultura y la ganadería tienen importancia, porque son el motor del sector rural. Pero es una actividad de subsistencia y la producción abastece al consumo local.

La producción lojana por actividad económica en el 2007, fue la siguiente:

Sector	Millones de dólares \$
Construcción	175.236,00
Agricultura	106.901,00
Comercio	90.617,00
Transporte	75.094,00
Industria	45.232,00

Tabla 22\_Fuente: Banco Central del Ecuador

## El Oro

El soporte de la economía es el sector agropecuario, donde se destaca la producción bananera, además de la producción camaronera.

La mayoría de las plantaciones bananeras, son de pequeños productores.

En el 2009 El Oro exportó 1,5 millones de cajas de banano al mes según la Asociación de Exportadores de Banano.

Otra actividad que también aporta a la economía de la provincia es la explotación minera.

En el 2009, el aporte que El Oro hizo al PIB nacional en millones de dólares fue el siguiente:

Sector	Millones de dólares \$
Agricultura	263,6
Comercio	188,5
Construcción	155,4
Manufactura	163,9
Transporte	118,1

Tabla 23\_Fuente: Banco Central del Ecuador

### 3.1.2 Análisis estructural de las industrias

En este punto de la investigación se hará referencia a los conceptos de Michael E. Porter (libro: Ventaja Competitiva), en donde se define los conceptos utilizados.

Este análisis es esencial para distinguir las que se consideran las reglas de la competencia que están contenidas en las siguientes cinco fuerzas: la entrada de más competidores, la amenaza de los productos sustitutos, el poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores. Estos cinco factores determinan la rentabilidad de la industria porque influyen en los precios, los costos y la inversión que se debe realizar. Una empresa a través de sus estrategias está en condiciones de influir en los cinco factores antes expuestos.

Se debe tomar en cuenta que pese a lo que el mercado ofrece, que muchas veces, es similar a través de los tiempos, se debe tener creatividad para descubrir nuevas maneras de competir en el sector industrial.

En este análisis que se lo ha realizado con los posibles futuros clientes y con la experiencia ya obtenida en el campo, se hace fácil deducir que una simple estrategia de precios bajos no es sana porque puede provocar una competencia y no es lo que se busca, por eso como considera Porter, hay que pensar en estrategias con sus consecuencias a mediano y largo plazo y en cómo van a reaccionar en el mercado el resto de competidores.

A las empresas que juegan con sus precios sin conocer sus costos o hacen suposiciones poco realistas sobre el futuro, Michael Porter las llama empresas “tontas”.

### 3.1.3 Estructura de la industria y necesidades del comprador o cliente.

Es obvio decir que los productos que se venden a los clientes deben ser a un precio mayor al costo y que los clientes deben estar dispuestos a pagar dichos precios, y muchas veces los clientes están dispuestos a pagar precios aún muy superiores por un producto con respecto a la competencia.

Pero es la industria quien establece quien conserva el valor que el producto crea para los clientes y en qué proporción, sino general un gran valor, las empresas podrán obtener un valor pequeño sin importar otros elementos de la estructura.

Es así que si la industria agrícola tiene una drástica reducción de precios en los productos finales, se le hará más difícil al campesino el poder adquirir los productos necesarios para poder producir, lo que generará algún tipo de baja de precios en los insumos y menor ganancia para quienes comercializan dichos insumos.

### 3.1.4 Estructura de la industria y el equilibrio entre oferta y demanda.

Los beneficios se basan en el equilibrio entre oferta y demanda, si la demanda supera la oferta, se obtiene gran rentabilidad. La estructura de la industria determina la rapidez con que los competidores incrementan la oferta, y es por esto que se debe plantear siempre estrategias creativas de comercialización.

En un mercado como el agropecuario donde el cliente normalmente confía en un producto específico, es difícil demostrar que existen diferentes productos iguales o mejores a buenos precios que pueden cambiar el método de hacer las cosas.

Esto hace que se pueda tomar como un beneficio gigante al momento de hablar de ventas: el vender productos con nombres y marcas ya posicionados en el mercado, ya que a prácticamente todos los proveedores le interesa el incrementar sus ventas y no a quien vender o no.

### 3.1.5 Estrategias genéricas

Una empresa que consigue posicionarse bien podrá obtener altas tasas de rendimiento aun cuando la estructura de la industria sea desfavorable y, por lo mismo, la rentabilidad sea modesta. Hay dos tipos básicos de ventaja competitiva: costos bajos y diferenciación.

El lograr costos bajos puede ser la gran diferencia entre una rentabilidad alta y una baja no conveniente para mantener el negocio; esto se puede lograr principalmente en la manera de negociación de compra (economía de escala) al alcanzar volúmenes interesantes, obteniendo descuentos por pagos al contado, importando, entre otros.

La diferenciación puede realizarse de muchas maneras además del precio, puede ser también calidad del producto, tipo de logística, método de aplicación, etc.

Estos dos tipos básicos de ventajas competitivas genera tres estrategias genéricas para lograr un desempeño superior al promedio de la industria: liderazgo en costos, segmentación en de los costos y segmentación en la diferenciación.

Es importante por esto determinar cuál o cuáles serán las estrategias más convenientes y centrarnos en realizarlas.

#### 3.1.5.1 Liderazgo de costes

Esta clase de liderazgo o estrategia es sumamente clara, es simplemente ofertar los precios más bajos del mercado, y esto puede hacerse con economías de escala, obtención de patentes, acceso preferencial a materias primas (importaciones, forma de pago), etc.

Una compañía que logra el liderazgo en costos y lo mantiene, será un participante por encima del promedio a condición de que pueda controlar los precios en el promedio de la industria, sin embargo, la idea no es romper los precios en el mercado y ocasionar una competencia de precios donde baje la rentabilidad cada vez más. Por lo tanto lo importante es ser eficientes en los costos del producto pero saber manejar los precios los clientes.

#### 3.1.5.2 Segmentación

Esta estrategia es motivo de varias reflexiones, análisis y estudios en lo que se refiere a la comercialización de productos agrícolas.

Una estrategia basada en segmentación puede ser de dos tipos: segmentación por costos y por diferenciación. Para este análisis es difícil el estudiar el primero ya que no interesa mucho romper precios en mercado.

Pese a que existen varios segmentos de mercado en el campo agropecuario definidos por el tipo de cultivos, zona, clima, etc., lo cual a su vez genera diferentes tipos de plagas, hongos, enfermedades, etc. de la planta, es más difícil orientar una estrategia de mercado a un producto específico a comercializar.

Como se ha indicado anteriormente, se analiza el sur del país, donde se encuentran diferentes zonas con diferentes climas y por lo tanto diferentes necesidades, pero a su vez, con mucho potencial de comercializar los productos que hablamos.

En la línea de insumos agrícolas se obtiene prácticamente siempre el mismo porcentaje de rentabilidad (30% promedio), sin embargo, existen algunos productos como los herbicidas que producen una ganancia muy reducida, pero que se deben comercializar por brindar servicio al cliente y completar el portafolio de clientes.

### 3.1.5.3 Diferenciación

El diferenciarse de la competencia como estrategia, tiene la finalidad de poder tener precios más altos, los cuales serán pagados por los clientes al notar que es algo mejor frente a la competencia.

Esta diferenciación se la lograría hacer a base de la calidad de servicio, calidad logística, calidad de producto, etc., es decir, demostrando al cliente que se puede tener un negocio donde se puede contar siempre con la misma calidad y el mismo servicio a costos, en lo posible, similares.

Y una ventaja de diferenciación importante que se piensa lograr es tener más de un local, para poder atender a más clientes y así también mejorar precios al poder negociar mejor con los distribuidores.

### 3.1.6 Estrategias genéricas y la evolución de la industria

Como se ha mencionado anteriormente en este análisis, se debe mantener siempre una mentalidad abierta al cambio de estrategias.

La industria agropecuaria es muy cambiante y eso exige que se realicen cambios en estrategias de ventas.

A través de los años se han observado diferentes formas de convencer al cliente de la ventaja de realizar sus compras a empresas específicas, puede ser a través de promociones (decenas de 11, es decir, 10 más 1), otros descuentos especiales por volumen, descuentos por mix de productos, etc., estrategias que van generando cambios en el comportamiento de la industria, aunque no todos han sido positivos.

### 3.1.7 Estrategias genéricas y el proceso de la planificación estratégica

Como principal estrategia que se escoja en la comercialización de productos agrícolas a nivel del austro del Ecuador, sea esta la de diferenciación, segmentación o la de costos, se debe tomar siempre en cuenta que la estrategia genérica debería ser la esencia del plan estratégico.

Los planes tienden a no incluir el propósito fundamental de la estrategia competitiva. Una estrategia de una unidad de negocio es el medio de conseguir la ventaja competitiva que regirá su acción.

Una práctica común en la planificación estratégica consiste en usar la participación en el mercado para describir la posición competitiva de una unidad de negocio, pero el idearlo en la industria no es la causa sino un efecto de la ventaja competitiva.

La búsqueda del liderazgo puede garantizar por si misma que una empresa nunca logre la ventaja competitiva o pierda la que posee, con lo cual otra vez se relega la búsqueda de la ventaja competitiva que constituye la esencia de la estrategia.

### 3.1.8 Definición de la cadena de valor

La empresa es un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar comercializar, entregar y apoyar su producto.

Por eso es imprescindible el definir la cadena de valor que se pretende implementar.

El tener una logística apropiada trabajando de la mano con una gama completa de productos y marcas, así como de líneas tanto de agroinsumos como de maquinaria; complementada por la calidad de dichos productos, existencias permanentes y soporte o apoyo técnico profesional in situ, son la apuesta que se debe tener en cuenta para este esquema de negocio.

Las cadenas de valor de la competencia no son iguales, aunque los miembros de una misma industria cuenten con cadenas parecidas.

La cadena de valor de una empresa de una industria puede variar un poco en algunos elementos de su línea de productos, en los clientes, en las regiones geográficas o en los canales de distribución. No obstante, las cadenas de tales subconjuntos guardan estrecha relación, pudiendo figurar solo dentro del contexto de la cadena de unidad de negocio.

Desde el punto de vista de la competencia, el valor es lo que la gente está dispuesta a pagar por lo que se le ofrece. El valor se mide por los ingresos totales, reflejo del precio que se cobra por el producto y de las unidades que logra vender. Una empresa es rentable si su valor rebasa los costos de crear su producto. La meta de una estrategia es generar a los clientes un valor que supere su costo. El valor, y no el costo, debe utilizarse al analizar la posición competitiva, pues a menudo las empresas

aumentan intencionalmente el costo para obtener un precio más alto a través de la diferenciación.

### 3.1.9 Cadena de valor del cliente

También los clientes poseen su cadena de valor y el producto de una empresa representa para ella un material comprado.

La diferenciación de una empresa proviene de la manera en que su cadena de valor se relaciona con la del cliente.

Por eso se deberá intentar siempre mantener un conocimiento lo más completo posible sobre el cliente y su negocio.

En el campo agrícola el campesino está siempre enfocado a comprar al proveedor que más sepa de su negocio, es decir, de sus necesidades específicas, sus resultados, sus problemas, etc.

La calidad es un punto de vista demasiado estrecho de lo que hace única a una empresa, pues se centra en el producto y no en la amplia gama de actividades de valor que repercuten en el cliente.

La diferenciación se obtiene al crear valor para el cliente mediante el impacto de la compañía en su cadena de valor. Se genera valor cuando la compañía le ofrece al campesino una ventaja para competir que puede ser: reducción de costos o mejora de rendimiento. Y de estas ventajas debe darse cuenta el cliente si se quiere mantener la relación en el tiempo.

### 3.1.10 Alcance geográfico

Pese al avance que se encuentra en el Ecuador en la actualidad en lo referente a transporte y cobertura de envíos de mercadería, todavía existe un problema logístico a la hora de mover mercancías en el país.

La oferta y demanda ha crecido exponencialmente, sin embargo, la mayor cantidad de transportes existentes crean sus nuevas rutas a los lugares que crecen en producción, comercialización, etc.

Como para el agricultor todavía suele ser difícil el transportar sus productos, a su vez, es difícil llegar con productos para sus cultivos en algunas zonas.

Tomando esto en cuenta es que se ha optado en este estudio, analizar las provincias del sur del Ecuador.

Aunque se piensa que la matriz estaría en Cuenca, se tiene también pensado el tener en cada lugar de comercialización una bodega que se restituiría periódicamente.

De las provincias incluidas en el análisis se encuentran diferentes tipos de climas, altitudes, etc. Por lo tanto existen diferentes tipos de enfermedades, hongos, etc., de la

plantación y esto a su vez origina que existan diferentes necesidades de productos agroquímicos, maquinaria, etc., lo cual hay que tener esto en cuenta al momento de servir al cliente.

Las interrelaciones geográficas pueden mejorar la ventaja competitiva si los costos disminuyen o si mejora la diferenciación al compartir o coordinar las actividades que aporten valor, y como idea original es tener el portafolio completo de productos.

### 3.1.11 Alcance industrial, competitivo y definición del negocio

Es de suma importancia poder conseguir por volumen de compras los mejores precios posibles (economías de escala) y esto sumado a la calidad del producto y la ayuda técnica del personal de ventas, se podrá lograr mayor diferenciación de la competencia.

El análisis efectuado en las zonas antes mencionadas en este trabajo, además de lo recabado en conversaciones con los agricultores de las diferentes zonas, la experiencia en el negocia de la industria agrícola, hacen más clara la necesidad y la oportunidad de iniciar generación de negocios en las mejores zonas agrícolas. Este “supermercado” del agricultor que alcanza economías de escala, variedad de productos y marcas, precios justos, además de que no se requiere mayor inversión ay que se trabaja con producto a consignación o ventas hasta 120 días, etc. tendrá una buena acogida por el agricultor y será un negocio rentable.

## 4 DEFINICION DE ESTRATEGIAS

### *4.1 Análisis de la competencia*

Para poder definir correctamente las estrategias más convenientes hay que investigas y analizar la competencia. La competencia estaría establecida con los demás negocios de ventas de productos agropecuarios por empresas que tienen varios locales, ubicadas en la misma zona en la que se ha estudiado, por esto la importancia de investigar a las empresas que representan la competencia.

El análisis de la competencia se lo presenta desarrollado mediante la herramienta FODA, con lo que se ha llegado a determinar:

Fortalezas y Oportunidades:

- Economía de Escala
- Mejores Precios
- Convenios de Publicidad y Desarrollo
- Poder de negociación
- Economía de escala

- Empresa Formal
- Tecnología
- Logística e Inventarios
- Confianza a proveedores

En relación a la competencia, se tiene como oportunidad que las empresas que funcionan como almacenes tienen pequeña dimensión. Al ser independientes, tienen lejanía y aislamiento de los centros de información y decisión con relación a los importadores, ya que no generan fuerza influyente.

La fortaleza que tienen las empresas que tienen varios locales es el aprovechamiento de las estrategias de marketing aplicadas para todos los locales, lo que disminuirá costos.

Otra de las fortalezas es la diferenciación, ya que además de ofrecer una variada gama de productos de diversas marcas, logísticamente se encontrarán en varias partes de las zonas para brindar los productos a los clientes finales, lo cual brindará facilidad por su disponibilidad tanto en productos como en ubicación.

Amenazas y debilidades:

- El Control
  - Inventarios.
  - Dinero.
  - Distancias.
  - Productos pocos diferenciados
- 
- Crédito
  - Es difícil dar crédito a agricultores pequeños.
  - No se cuenta con el conocimiento de la zona como el almacenista del lugar.

#### ***4.2 Estrategia de Selección de productos y proveedores***

Tomando en cuenta la manera en que los negocios agrícolas funcionan en el país y sobretodo en el sector estudiado, se define cuáles son los productos mayormente demandados y, que además, presentan un margen más alto que otros productos.

Sin embargo, no se puede definir un listado de productos y excluir del todo los productos de menos margen, ya que en los estudios realizados se ha determinado que dichos productos complementan el portafolio de insumos necesarios para el agricultor, es decir, algunos productos deben comercializarse aunque no representen mayormente rentables, ya que son utilizados para dar servicio al cliente (dar valor agregado). Los productos en cuestión normalmente mantienen el mismo margen de utilidad, que puede ir desde 20 hasta 40 por ciento, se debe tomar en cuenta que algunos productos llegan a tener solamente un 10 por ciento o inclusive menos, de acuerdo a estacionalidad o demanda del mercado.

Los productos que se deben ofrecer son las siguientes:

- Agroquímicos.
- Orgánicos.
- Nutricionales.
- Fertilizantes.
- Veterinarios.
- Balanceados.
- Maquinaria.

A continuación se muestra el Grafico 16 donde se muestra los porcentajes de oferta existentes en el mercado. Estos datos se han obtenido en este estudio a través de los diferentes vendedores, distribuidores, almacenistas, etc. que han sido entrevistados.

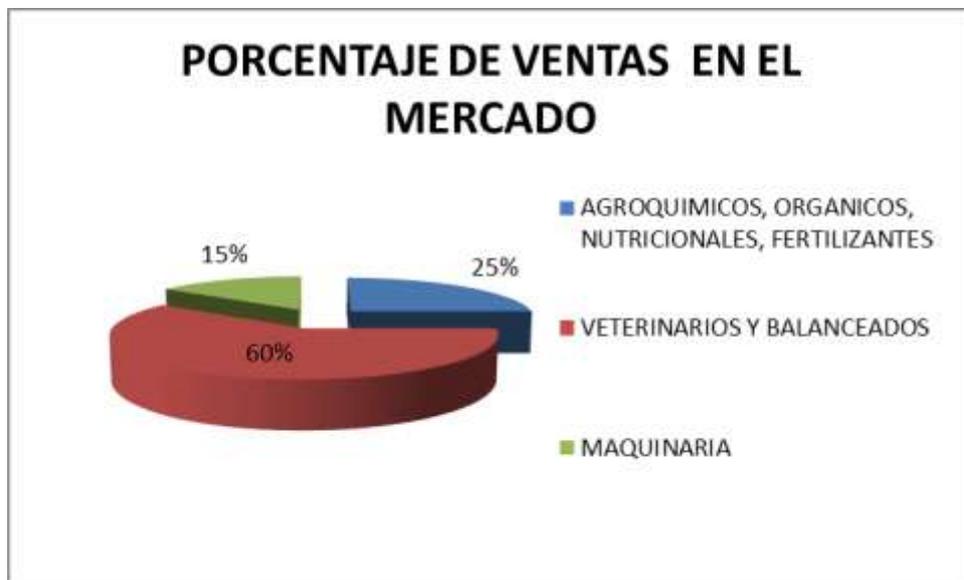


Gráfico 16, fuente: investigación en campo de este análisis.

La división de demanda de los clientes con respecto a los productos agroquímicos, orgánicos, nutricionales y fertilizantes se muestran en el Gráfico 17 que se encuentra a continuación.

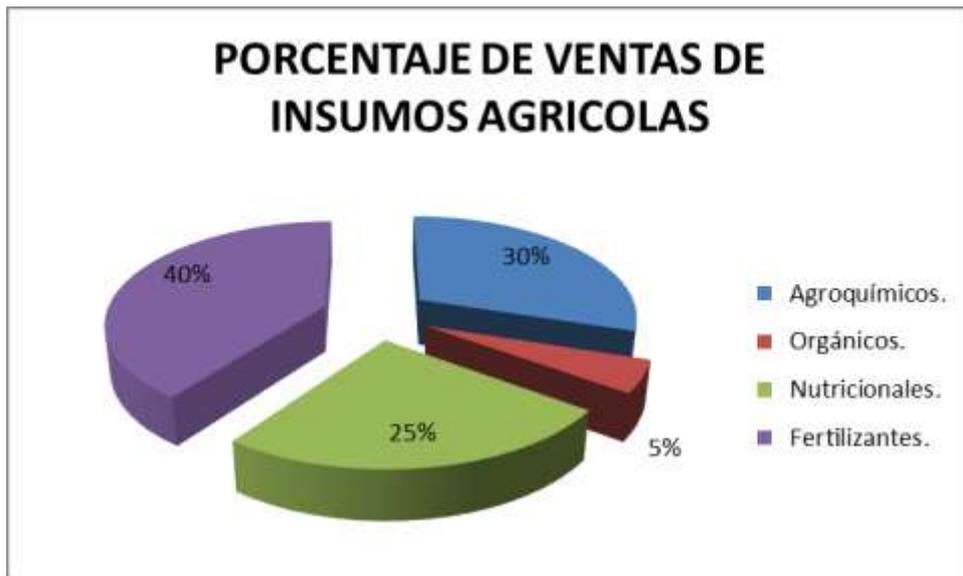


Grafico 17, fuente: investigación en campo de este análisis.

Uno de los principales proveedores podría ser Agrota Cía. Ltda. Por ser una empresa que realiza actividades comerciales de este tipo de industria y tiene su matriz en la ciudad de Cuenca, además de proveedores que permitan al negocio tener variedad de productos agrarios y con quienes se pueda negociar y establecer lazos comerciales caracterizados por buen servicio y costos mínimos y accesibles, que ofrezcan buenas ventajas por adquisición en volumen.

#### *4.3 Estrategias de Ventas y Crédito*

En vista de cómo se maneja la industria agropecuaria del Ecuador y específicamente del austro, se llega a concluir que la estrategia principal es la apertura de una cadena de tiendas multimarca en las zonas analizadas, ya que esto haría factible el cumplimiento de las estrategias que a continuación se expresan.

Se ha determinado que en este tipo de industria y debido a la variabilidad de la misma por factor clima que puede causar que la producción se pierda total o parcialmente por exceso de agua lluvia o que la producción ni siquiera inicie por factores como lluvias o precios. También influye el tema precio de la producción ya que muchas veces se encuentra producto más barato que el producido en territorio ecuatoriano, se dice así ya que supuestamente existe contrabando vía terrestre de producto desde los países vecinos como Perú y Colombia. Según lo que se ha podido detectar el ingreso de productos como cebolla, papa, frutas en general, etc. que en algunas ocasiones puede encontrarse entre 20 y 50 por ciento más barato en el mercado, lo cual ocasiona en una baja de precios para poder competir y que el campesino no arriesgue en la próxima siembra ya que sabe que las ganancias serán mucho menores o hasta podría perder dinero.

Todo esto influye en la forma de pago: demoras, morosidad grave, falta de pago total, etc.

Es por esto que las ventas se deben realizar directamente al cliente final y al contado y no a subdistribuidores medianos o grandes que podrían llegar a ser competencia o podrían encarecer el producto o en su defecto podrían bien ocasionar la generación de cartera vencida o incobrable ya que ellos también solicitan crédito.

El negocio debe estar centrado en realizar ventas al contado, con lo cual se generará un flujo de efectivo positivo y muy significativo, por lo tanto las políticas de crédito a emplear serán nulas, ya que no otorgarán créditos a sus clientes.

#### *4.4 Estrategias de Compras e Inventario*

En el mundo globalizado actual se debe contar siempre con estrategias que generen diferenciación positiva, que generen ventas y utilidad. Hay que estar a la vanguardia y poder marcar el camino a la eficiencia permanente.

Por esto se plantea que la política de compras e inventarios que se sugiere es la implementación de la metodología de Reposición Activada por el Mercado (RAM), que se basa en la filosofía de la Teoría de las restricciones (TOC).

El RAM propone un manejo de inventario bajo una herramienta llamada buffer, que es el inventario específico por ítem, la cual se establece para mantener stock suficiente con el que se pueda cumplir con la demanda, estimando un presupuesto de demanda y considerando el tiempo de reposición, desde realizar el pedido hasta cuando la mercadería llega a bodega. Este sistema permite además analizar el comportamiento de los buffers según los cambios dados en el transcurso del tiempo, lo que permitirá conocer con mayor exactitud las variaciones y así estar preparados para cubrir la demanda futura.

Los buffers determinarán el inventario existente, así como indicadores para nuevos pedidos de compra, la cual se demuestra mediante colores como un sistema de semaforización.

En lo referente a estrategias de compras, se deben de llegar a generar economías de escala, es decir, se debe tener como estrategia central el obtener los mejores precios posibles para poder tener la mayor rentabilidad. Y para obtener esto la estrategia debe basarse en el crecimiento del negocio y la manera de crecer es con apertura de diferentes locales o puntos de ventas, lo cual se debe lograr a corto y mediano plazo.

Las empresas comercializadoras que más participación tienen en el mercado son las que en general podrían llegar a ser los proveedores más requeridos para satisfacer las necesidades de productos, ya que son estas empresas las que tienen las “marcas” de productos que al cliente le interesa adquirir ya que existe cierta forma de fidelidad.

A continuación en el Grafico 18 se observa el porcentaje de partición de las empresas comercializadoras más importantes de la zona austral del Ecuador, quienes serían los principales proveedores.



Grafico 18: fuente: investigación en campo de este análisis.

#### 4.5 Estrategia de Crecimiento

Como se indicó anteriormente el negocio se debe de emprender con la creación de almacenes uno a uno, y así alcanzar economías de escala y poder tener mayor capacidad de negociación con el proveedor, los cuales se ubicarán en zonas potencialmente agrícolas, empezando por la provincia del Azuay y a medida del tiempo se incrementará el número de tiendas.

Estas tiendas en cuestión se encontrarán cercanas las unas a las otras en cuanto a ubicación por asuntos de logística para facilitar la distribución de mercadería, de la misma manera se continuará con la instauración de tiendas en la provincia de El Oro, Cañar y Loja, cubriéndose de tal manera la parte del Austro del país.

Una vez cubierta la zona Austral del Ecuador, se continuará con un crecimiento hacia la parte central del país, con la misma sistemática de incrementar una a una las tiendas, expandiéndose hacia la parte centro del país a un mediano y largo plazo, hasta conseguir llegar al norte para alcanzar a un largo plazo la visión de estar presentes en todo el país.

## **5. Conclusiones generales sobre Proyecto.**

Una vez obtenidos los resultados de la presente investigación se puede concluir que:

- 1) El Ecuador es un país netamente agrícola y lo seguirá siendo, además la demanda mundial de alimentos está en constante crecimiento por lo que la necesidad de insumo y maquinaria agrícolas seguirá en aumento, por lo tanto el mercado para una cadena de tiendas siempre estará en constante crecimiento.
- 2) Como se ha planteado como estrategia, es esencial la creación de una cadena de tiendas que pueda atender a todo nivel al campesino, es decir, no solamente atender a grandes agricultores sino también llegar a pequeños agricultores en pequeños y grandes pueblos o sectores y con la variedad de productos y marcas que demanda esta industria.
- 3) La economía de escala va a permitir diferenciación y otras ventajas importantes versus su competencia, lo que le permitirá ganar espacio en la preferencia de los clientes con relativa facilidad. Con el flujo de efectivo positivo y las consignaciones de mercadería no es necesario obtener financiamiento bancario para el proyecto lo que lo hace muy interesante el poder trabajar sin deuda.
- 4) Al tratarse de un negocio multimarca, ya se habla de una diferenciación directa con la competencia, que en general, venden productos de una sola empresa. Además se cuenta con una diferenciación en el uso de tecnologías y procesos a la hora de llevar la contabilidad, inventarios, etc.
- 5) El llegar a formar una cadena de locales que comercialicen productos agrícolas en el austro ecuatoriano, teniendo siempre los productos necesarios en stock, precios competitivos, calidad, etc., va a producir altas ventas y lo cual se representa, obviamente, en mayor cantidad de compras a los proveedores.

## **6. Conclusiones Específicas Sobre Las Estrategias**

- La estrategia principal a aplicar recomendada es el tema de la apertura de la cadena de tiendas a nivel austro del Ecuador.
- De acuerdo a lo investigado del sector ecuatoriano austral, se puede determinar que el agricultor busca para sus cultivos los productos que mejor precio tengan, es decir, se determina que una estrategia que se debe tener como principal meta es la de mantener costos bajos o por lo menos lo mas

competitivos posibles. Es por esto que la estrategia de conseguir economías de escala a través de la apertura de varias tiendas es la más adecuada. Esto nos dará una diferenciación con la competencia muy importante.

- Otro de los resultados arrojados por este análisis es el tema de confianza en la marca, esto quiere decir que el campesino confía en un producto con un nombre en específico o una marca fija. Por lo tanto es válida y debe aplicarse la estrategia de ser una tienda de productos multi marca, de esta manera podremos atender a todos los clientes, pudiendo satisfacer la solicitud de cada cliente.

- Por último se tienen las dos estrategias FINALES que se deben aplicar que son muy importantes para los clientes agricultores: permanente stock y productos de calidad. Ya que se puede contar con la logística respectiva para satisfacer los métodos de inventarios a utilizar y ya que se utilizarían dichos métodos de reposición de inventarios (RAM reposición activada por el mercado), se concluye que se puede cumplir con esta primera estrategia. Además se debe ser lo más estricto y selectivo posible al momento de adquirir proveedores y productos, de tal manera que el producto y su calidad estén garantizados.

El iniciar un negocio de venta de productos agropecuarios es ciertamente recomendable. Se debe tener en cuenta que para lograr los resultados óptimos se debe cumplir con las estrategias proporcionadas en este análisis.

## 7. Fuentes:

[Porter M.E., VENTAJA COMPETITIVA.- Creación y Sostenibilidad De Un Rendimiento Superior 2010; cap. 1-2\)](#)

[http://sigagro.flunal.com/index.php?option=com\\_wrapper&view=wrapper&Itemid=228](http://sigagro.flunal.com/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=228)

<http://www.iniap-ecuador.gov.ec/articulos.php>

<http://www.inda.gov.ec/>

<http://www.slideshare.net/guest7c06d0/produccion-agricola-del-ecuador>

[http://www.ecyrano.com.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3310:campo-alimentacion-y-ecologia&catid=42:articulos&Itemid=65](http://www.ecyrano.com.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=3310:campo-alimentacion-y-ecologia&catid=42:articulos&Itemid=65)

<http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000006>

[http://www.dinero.com/economia/ecuador-proyecta-crecimiento-68-para-2010\\_65646.aspx](http://www.dinero.com/economia/ecuador-proyecta-crecimiento-68-para-2010_65646.aspx)

<http://www.eluniverso.com/2009/08/31/1/1356/ecuador-espera-crecimiento-pib.html>

<http://www.ecuadorencifras.com/lcds-samples/testdrive-remoteobject/main.html#app=5ab8&9270-selectedIndex=1>

<http://www.agroecuador.com/HTML/Censo/Censo.htm>

<http://www.elespectador.com/articulo151385-tecnologia-el-agro>

<http://www.agrosolar.org/index.php?controlador=locales&local=1&articulo=10>

[http://www.afaba.org/docs/produccion\\_alimentos\\_balanceados\\_ecuador.htm](http://www.afaba.org/docs/produccion_alimentos_balanceados_ecuador.htm)

[http://www.ecvet.org/index.php?option=com\\_content&task=view&id=895&Itemid=201](http://www.ecvet.org/index.php?option=com_content&task=view&id=895&Itemid=201)

<http://www.revistalideres.ec/CustomFiles/Lideres/Especiales/2009/septiembre/provincias/10eloro/provincias10.html>