



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

**Plan de crecimiento estratégico de la empresa Agrota Cía. Ltda. en
la ciudad de Cuenca.**

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Ingeniero
Comercial

Autores:

Chacón Moscoso Juan Cristóbal

Córdova Quintero Miguel Alberto

Director:

Ing. Ortega Vásquez Xavier Esteban

Cuenca, Ecuador

2018

Dedico este trabajo a Dios, que a través de Su Luz y Sabiduría supo guiarme de la mejor manera durante mi carrera universitaria. Lo dedico también a mi padre y hermanas, ya que, si no fuera por su sacrificio, su comprensión y su paciencia, no fuera la persona que soy ahora. A mi madre, por más que se encuentre ausente, he sentido todo su cariño y apoyo incondicional a través de estos años. Agradezco inmensamente a todos mis profesores, amigos y compañeros; gracias a su amistad y conocimiento, se me ha hecho posible cumplir este sueño.

Juan Cristóbal Chacón Moscoso.

Este presente trabajo de titulación se lo dedico en un principio a mis padres que han sido el pilar principal para obtener este logro en mi vida, así también como a mis hermanos; por sus enseñanzas, paciencia, consejos diarios y apoyo incondicional, que han servido como motivación para llegar a este punto de mi vida personal y profesional. Así también como quiero dedicar una especial gratitud a Xavier, nuestro director de tesis, que ha sido un gran apoyo y guía para que este paso final de la carrera haya culminado de la mejor manera.

Miguel Córdova Quintero.

AGRADECIMIENTOS.

En un principio queremos agradecer al Economista Daniel Toral, Gerente de la empresa Agrota Cía. Ltda., por abrirnos las puertas de su empresa para poder realizar nuestro trabajo de titulación en la misma, así también como su apoyo y ayuda al momento de otorgarnos la información necesaria para poder desarrollarlo; de igual manera a las personas que laboran en Agrota, por su apertura y ayuda; especialmente a la Ingeniera Paulina Zeas, ex jefa del Departamento de Marketing, con la cual trabajamos conjuntamente para que los datos y resultados de este trabajo de titulación sirvan realmente como una ayuda para la empresa.

Al Ingeniero Xavier Ortega, por su apoyo incondicional, que ha servido como un guía profesional y personal, para que podamos concluir nuestra carrera universitaria de la mejor manera posible, con un trabajo de titulación del cual nos encontramos satisfechos de su realización y resultados obtenidos.

A la Economista Andrea Freire, por su ayuda desinteresada al momento de otorgarnos las guías necesarias para desarrollar el trabajo de titulación, así también como el apoyo que significó cuando teníamos dudas al comenzar, durante el desarrollo y al término del mismo, ya que ella estaba presta a resolverlas con la mejor actitud.

ÍNDICE DE CONTENIDOS.

Introducción	1
1. Análisis interno.	3
1.1. Información general de la empresa.	3
1.2. Misión, Visión y Valores Organizacionales.	8
1.2.1. Misión.	8
1.2.2. Visión.	9
1.2.3. Valores Organizacionales.	9
1.3. Información financiera relevante.	9
1.4. Plan Estratégico.	16
1.5. Presupuesto.	20
1.6. Ventas.	29
1.6.1. Pronóstico de ventas.	33
1.7. Análisis FODA.	34
1.8. Cadena de valor.	36
1.8.1. Logística interna.	36
1.8.2. Operaciones.	37
1.8.3. Logística externa.	38
1.8.4. Marketing y ventas.	38
1.8.5. Servicio postventa.	38
1.8.6. Compras.	39
1.8.7. Desarrollo tecnológico.	39
1.8.8. Recursos Humanos.	39

1.8.9.	Infraestructura.....	40
1.9.	Análisis de las cuatro P.....	41
1.9.1.	Producto.....	41
1.9.2.	Precio.....	44
1.9.3.	Plaza.....	45
1.9.4.	Promoción.....	46
2.	Análisis del entorno empresarial.....	49
2.1.	Análisis PEST.....	49
2.1.1.	Político.....	49
2.1.2.	Económico.....	53
2.1.3.	Social.....	63
2.1.4.	Tecnológico.....	65
2.2.	Análisis de las 5 fuerzas de Michael Porter.....	65
2.2.1.	Poder de negociación de los clientes.....	66
2.2.2.	Poder de negociación de los proveedores.....	67
2.2.3.	Amenaza de nuevos competidores.....	70
2.2.4.	Amenaza de productos sustitutos.....	70
2.2.5.	Rivalidad entre los competidores.....	71
2.3.	Diamante de Michael Porter.....	75
2.3.1.	Condiciones de los factores.....	75
2.3.2.	Condiciones de la demanda.....	76
2.3.3.	Sectores afines y auxiliares.....	76
2.3.4.	Estrategia Estructura y Rivalidad de la empresa.....	77
2.4.	Crecimiento del sector industrial.....	77
2.5.	Escudos y beneficios fiscales.....	81
3.	Propuesta de plan de crecimiento Estratégico.....	85
3.1.	FODA Cruzado.....	85

3.1.1.	Estrategias Agresivas u Ofensivas (FO).	91
3.1.2.	Estrategias Defensivas (FA).	109
3.1.3.	Estrategias de Ajuste (DO).	117
3.1.4.	Estrategias de Supervivencia (DA).	132
3.2.	Síntesis de la Propuesta.	138
3.3.	Lineamientos para la ubicación de la nueva tienda.	141
3.4.	Portafolio de productos.	141
3.5.	Proveedores.	143
3.6.	Publicidad y Promoción.	145
3.7.	Diferenciación.	151
3.8.	Ventaja competitiva sostenible en el tiempo.	153
4.	Estudio de mercado estratégico.	155
4.1.	Encuestas para clientes potenciales.	155
4.2.	Encuestas focalizadas a clientes específicos.	164
4.3.	Levantamiento de datos.	169
4.3.1.	Encuestas para clientes potenciales.	169
4.3.2.	Entrevistas focalizadas a clientes específicos.	193
4.4.	Interpretación de datos.	204
4.4.1.	Encuestas para clientes potenciales.	204
4.4.2.	Entrevistas focalizadas a clientes específicos.	207
4.5.	Resultados.	211
	Conclusiones.	214
	Recomendaciones.	220
	Bibliografía.	223
	Anexos.	227
Anexo 1.	Información Financiera de Agrota.	227
Anexo 2.	Ventas de Agrota del año 2017.	235

Anexo 3. Pronostico de ventas para el 2018 de Sukampo.	237
Anexo 4. Modelo de la encuesta realizada.	242
Anexo 5. Preguntas realizadas en las entrevistas a profundidad.....	244

ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla 1.1 EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO. Fuente: (SUPERCIAS, 2017).	11
Tabla 1.2 PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO. Fuente: (SUPERCIAS, 2017).....	12
Tabla 1.3 CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR. Fuente: (SUPERCIAS, 2017).	13
Tabla 1.4 INVENTARIOS. Fuente: (SUPERCIAS, 2017).....	13
Tabla 1.5 OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS. Fuente: (SUPERCIAS, 2017).	14
Tabla 1.6 OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES. Fuente: (SUPERCIAS, 2017).	14
Tabla 1.7 CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR. Fuente: (SUPERCIAS, 2017).	15
Tabla 1.8 INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS. Fuente: (SUPERCIAS, 2017).	15
Tabla 1.9 PATRIMONIO. Fuente: (SUPERCIAS, 2017).	16
Tabla 1.10 Plan Estratégico a nivel global de Agrota Cía. Ltda. Fuente: (Agrota, 2017)	17
Tabla 1.11 Presupuesto Financiero y Comercial Total de Agrota 2017. Fuente (Agrota, 2017).....	21
Tabla 1.12 Presupuesto Financiero y Comercial de Sukampo 2017. Fuente: (Agrota, 2017)	23
Tabla 1.13 Presupuesto de Gastos para Sukampo 2017, Marketing. Fuente: (Agrota, 2017)	27
Tabla 1.14 Ventas de Sukampo en el 2017. Fuente: (Agrota, 2017). Elaborado por: Autores.	30
Tabla 1.15 Ventas de Sukampo Cuenca en el 2017. Fuente: (Agrota, 2017). Elaborado por: Autores.	31

Tabla 1.16 Ventas de Franquicias de Sukampo Cuenca en el 2017. Fuente: (Agrota, 2017). Elaborado por: Autores.	31
Tabla 1.17 Ventas de Sukampo en cantones diferentes a Cuenca en el 2017. Fuente: (Agrota, 2017). Elaborado por: Autores.	32
Tabla 1.18 Pronóstico de ventas para el 2018 de Sukampo. Fuente: (Agrota, 2017). Elaborado por: Autores.	34
Tabla 1.19 FODA de Agrota Cía. Ltda. Fuente (Agrota, 2017).	35
Tabla 2.1 Tasas de interés Activa y Pasiva. Fuente: (BCE, 2017). Elaborado por: Autores.	59
Tabla 2.2 Cinco Fuerzas de Porter aplicado a Agrota Cía. Ltda. Elaborado por: Autores.	74
Tabla 3.1 Condiciones para el FODA ponderado. Elaborado por: Autores.....	86
Tabla 3.2 Fortalezas de Sukampo. Elaborado por: Autores.....	87
Tabla 3.3 Oportunidades de Sukampo. Elaborado por: Autores.....	88
Tabla 3.4 Debilidades de Sukampo. Elaborado por: Autores.	89
Tabla 3.5 Amenazas de Sukampo. Elaborado por: Autores.....	90
Tabla 3.6 Propuesta de productos a incrementarse en el portafolio de productos de Agrota. Elaborado por: Autores.	143
Tabla 3.7 Proveedores designados para los nuevos productos propuestos. Elaborado por: Autores.....	144
Tabla 3.8 Publicidad propuesta para Agrota. Elaborado por: Autores.	147
Tabla 3.9 Promociones propuestas para Agrota. Elaborado por: Autores.	151
Tabla 4.1 Población urbana de la ciudad de Cuenca. Fuente: (INEC, 2010).....	157
Tabla 4.2 Tamaño de la muestra. Elaborado por: Autores.....	157
Tabla 4.3 Sumatorias de la población por segmento. Fuente: (INEC, 2010) Elaborado por: Autores.....	158
Tabla 4.4 Porcentaje que representa la porción del total de la población. Elaborado por: Autores.....	158
Tabla 4.5 Cálculo de encuestas a realizarse por segmento. Elaborado por: Autores.	159
Tabla 4.6 Número de encuestas a realizar por cada segmento. Elaborado por: Autores.	159
Tabla 4.7 Segmentación geográfica. Elaborado por: Autores.....	164
Tabla 4.8 Información de las personas entrevistadas. Elaborado por: Autores.	167

Tabla 4.9 Sexo de los encuestados. Elaborado por: Autores.	169
Tabla 4.10 Edades de los encuestados. Elaborado por: Autores.....	170
Tabla 4.11 Estado conyugal de los encuestados. Elaborado por: Autores.....	171
Tabla 4.12 Tenencia de vivienda de los encuestados. Elaborado por: Autores.	171
Tabla 4.13 Ocupación de los encuestados. Elaborado por: Autores.	172
Tabla 4.14 Nivel de instrucción de los encuestados. Elaborado por: Autores.....	173
Tabla 4.15 Respuestas de la pregunta 1. Elaborado por: Autores.....	175
Tabla 4.16 Respuestas de la pregunta 2. Elaborado por: Autores.....	175
Tabla 4.17 ¿Qué ha escuchado o sabe de Agrota? Elaborado por: Autores.	176
Tabla 4.18 Respuestas de la pregunta 3. Elaborado por: Autores.....	177
Tabla 4.19 ¿Qué ha escuchado o sabe de Sukampo? Elaborado por: Autores.	178
Tabla 4.20 Respuestas a la pregunta 4. Elaborado por: Autores.....	179
Tabla 4.21 ¿En dónde conoce la ubicación de Sukampo? Elaborado por: Autores.	181
Tabla 4.22 Respuestas a la pregunta 5. Elaborado por: Autores.....	182
Tabla 4.23 Respuestas a la pregunta 6. Elaborado por: Autores.....	183
Tabla 4.24 Respuestas a la pregunta 7. Elaborado por: Autores.....	184
Tabla 4.25 Respuestas a la pregunta 8. Elaborado por: Autores.....	185
Tabla 4.26 Respuestas a la pregunta 9. Elaborado por: Autores.....	186
Tabla 4.27 Respuestas a la pregunta 10. Elaborado por: Autores.....	187
Tabla 4.28 ¿A qué empresa contrata el servicio? Elaborado por: Autores.....	188
Tabla 4.29 Respuestas a la pregunta 11. Elaborado por: Autores.....	189
Tabla 4.30 Por qué no estaría dispuesto a realizar dicho mantenimiento. Elaborado por: Autores.....	189
Tabla 4.31 Respuestas a la pregunta 12. Elaborado por: Autores.....	190
Tabla 4.32 Por qué no estaría dispuesto a pagar por el servicio. Elaborado por: Autores.	191
Tabla 4.33 Respuestas a la pregunta 13. Elaborado por: Autores.....	192
Tabla 4.34 Personas entrevistadas por Profesión. Elaborado por: Autores.	193
Tabla 4.35 Actividad a la cual se dedican las personas entrevistadas. Elaborado por: Autores.	194
Tabla 4.36 Empresas a las cuales los especialistas comprarían o recomendarían la compra de maquinaria agrícola. Elaborado por: Autores.....	195
Tabla 4.37 Maquinaria que se utiliza comúnmente para una actividad Agro. Elaborado por: Autores.	195

Tabla 4.38 Reconocimiento de las marcas por parte de los profesionales. Elaborado por: Autores.....	196
Tabla 4.39 Empresas a las cuales los especialistas comprarían o recomendarían la compra de agroquímicos. Elaborado por: Autores.....	197
Tabla 4.40 Agroquímicos que se utilizan comúnmente para una actividad Agro. Elaborado por: Autores.	197
Tabla 4.41 Respuestas de los especialistas sobre que conocen de Sukampo. Elaborado por: Autores.	198
Tabla 4.42 Conocimiento de la ubicación de las tiendas Sukampo. Elaborado por: Autores.	200
Tabla 4.43 Conocimiento de empresas Agro especializadas en Cuenca por parte de especialistas del Sector. Elaborado por: Autores.	201
Tabla 4.44 Conocimiento de empresas especializadas en Jardinería en Cuenca por parte de especialistas del Sector. Elaborado por: Autores.	201
Tabla 4.45 Ubicación ideal para una nueva tienda Agro en la ciudad de Cuenca en base a la experiencia de especialistas del Sector. Elaborado por: Autores.	202
Tabla 4.46 Aspectos a considerar además de la Ubicación ideal para una nueva tienda Agro en la ciudad de Cuenca en base a la experiencia de especialistas del Sector. Elaborado por: Autores.	202

ÍNDICE DE GRÁFICOS.

Gráfico 1.1 Organigrama de Agrota Cía. Ltda., a noviembre de 2017 Fuente: (Agrota, 2017).....	5
Gráfico 1.2 Cumplimiento de Presupuesto Financiero y Comercial de Agrota. Fuente: (Agrota, 2017).....	22
Gráfico 1.3 Cumplimiento de Presupuesto Financiero y Comercial de Sukampo. Fuente: (Agrota, 2017).....	24
Gráfico 1.4 Promociones mensuales de Agrota. Fuente: (Agrota, 2017)	47
Gráfico 1.5 Material Impreso para campaña Yoga y Scoba. Fuente: (Agrota, 2017)	48
Gráfico 2.1 Ejes del Plan toda una Vida 2017-2021. Fuente: (Senplades, 2017).....	51
Gráfico 2.2 PIB del Ecuador al año 2016. Fuente: (Banco Mundial, 2017) Elaborado por: Autores.....	53
Gráfico 2.3 PIB del Ecuador al II Trimestre. Fuente: (BCE, 2017).....	54
Gráfico 2.4 Variación del Valor Absoluto Bruto por Industria. Fuente: (BCE, 2017)	55
Gráfico 2.5 Inflación anual del Ecuador. Fuente: (BCE, 2017).....	58
Gráfico 2.6 Deuda Externa del Ecuador. Fuente: (BCE, 2017).....	59
Gráfico 2.7 Comportamiento de tasas Activa y Pasiva. Fuente: (BCE, 2017) Elaborado por: Autores	60
Gráfico 2.8 RECAUDACION DE PRINCIPALES IMPUESTOS INTERNOS. Fuente: (BCE, 2017)	61
Gráfico 2.9 Resultado Económico del Ecuador. Fuente: (BCE, 2017).....	62
Gráfico 2.10 Contribución al crecimiento del sector agropecuario por actividad 2006-2015. Fuente: (Proecuador, 2016).....	78
Gráfico 2.11. Balanza comercial agropecuaria. Fuente: (Proecuador, 2016)	79
Gráfico 2.12 Índice de Precios de Fertilizantes (Año base 2013) Fuente: (Proecuador, 2016)	80
Gráfico 4.1 Formula para un muestreo infinito.....	156
Gráfico 4.2 Mapeo por zonas de la ciudad de Cuenca. Elaborado por: Autores.	162

Gráfico 4.3 Mapa de la zona 11 (Challuabamba). Fuente: (Google Maps, 2018)	
Elaborado por: Autores.	163
Gráfico 4.4 Sexo de los encuestados. Elaborado por: Autores.	169
Gráfico 4.5 Edades de los encuestados. Elaborado por: Autores.	170
Gráfico 4.6 Estado conyugal de los encuestados. Elaborado por: Autores.	171
Gráfico 4.7 Tenencia de vivienda de los encuestados. Elaborado por: Autores.	172
Gráfico 4.8 Ocupación de los encuestados. Elaborado por: Autores.	173
Gráfico 4.9 Nivel de instrucción de los encuestados. Elaborado por: Autores.	174
Gráfico 4.10 Respuestas de la pregunta 1. Elaborado por: Autores.	175
Gráfico 4.11 Respuestas a la pregunta 2. Elaborado por: Autores.	176
Gráfico 4.12 ¿Qué ha escuchado o sabe de Agrota? Elaborado por: Autores.	177
Gráfico 4.13 Respuestas de la pregunta 3. Elaborado por: Autores.	178
Gráfico 4.14 ¿Qué ha escuchado o sabe de Sukampo? Elaborado por: Autores.	179
Gráfico 4.15 Respuestas a la pregunta 4. Elaborado por: Autores.	180
Gráfico 4.16 ¿En dónde conoce la ubicación de Sukampo? Elaborado por: Autores.	181
Gráfico 4.17 Respuestas a la pregunta 5. Elaborado por: Autores.	182
Gráfico 4.18 Respuestas de la pregunta 6. Elaborado por: Autore.	183
Gráfico 4.19 Respuestas a la pregunta 7. Elaborado por: Autores.	184
Gráfico 4.20 Respuestas a la pregunta 8. Elaborado por: Autores.	185
Gráfico 4.21 Respuestas a la pregunta 9. Elaborado por: Autores.	186
Gráfico 4.22 Respuestas a la pregunta 10. Elaborado por: Autores.	187
Gráfico 4.23 ¿A qué empresa contrata el servicio? Elaborado por: Autores.	188
Gráfico 4.24 Respuestas a la pregunta 11. Elaborado por: Autores.	189
Gráfico 4.25 Por qué no estaría dispuesto a realizar dicho mantenimiento. Elaborado por: Autores.	190
Gráfico 4.26 Respuestas a la pregunta 12. Elaborado por: Autores.	191
Gráfico 4.27 Por qué no estaría dispuesto a pagar por el servicio. Elaborado por: Autores.	192
Gráfico 4.28 Respuestas a la pregunta 13. Elaborado por: Autores.	193
Gráfico 4.29 Reconocimiento de las marcas por parte de los profesionales. Elaborado por: Autores.	196
Gráfico 4.30 Conocimiento de la relación Agrota – Sukampo por parte de especialistas del Sector. Elaborado por: Autores.	199

ÍNDICE DE FOTOGRAFÍAS.

Fotografía 1.1 Sukampo en la Ciudad de Cuenca.	7
Fotografía 1.2 Sukampo en la ciudad de Guayaquil.	7
Fotografía 1.3 Sukampo en ciudad de Quevedo.	8
Fotografía 1.4 Percha de productos Echo en Sukampo de Milagro.	46
Fotografía 3.1 Activaciones de Sukampo.	148

RESUMEN.

Agrota Cía. Ltda., comercializa sus productos dentro de la ciudad de Cuenca por medio de las tiendas Sukampo, en donde los directivos de la empresa buscan que se incremente la posición competitiva de esta marca; para lo cual en el presente trabajo de titulación se ha propuesto la apertura de una nueva tienda comercial ubicada estratégicamente en base al conocimiento del mercado, y que además venga de la mano con estrategias claves para la cadena de tiendas, respecto al segmento de mercado, portafolio de productos, publicidad y promociones, que le permitan a la marca llegar al objetivo común.

ABSTRACT

"Agrota Ltd" marketed its products within Cuenca through the Sukampo stores. The company managers sought to increase the competitive position of this brand. This degree work proposed the opening of a new commercial store located strategically. The present study was based on market knowledge, product portfolio, advertising, promotions and key strategies for this chain stores in regard to the market segment in order to allow the brand to reach the common objective.



A handwritten signature in blue ink, consisting of a stylized 'P' and 'A' followed by a flourish.

Translated by

Ing. Paul Arpi

INTRODUCCIÓN

Agrota Cía. Ltda., es una empresa cuencana que se dedica a la comercialización de maquinaria y agroquímicos que se ha consolidado a nivel de todo el Ecuador como una de las mejores opciones dentro del sector agrícola, siendo la única empresa que oferta estos dos tipos de productos conjuntamente y además cuenta con un amplio portafolio de productos y marcas, no así las principales empresas de la competencia, quienes son especializadas sea en agroquímicos o en su caso en maquinaria.

Desde sus inicios en el año 2001, Agrota ha mantenido un crecimiento constante, en donde a día de hoy cuenta con más de cien empleados, son importadores directos de las marcas que comercializan y mantienen así acuerdos de exclusividad para su distribución en el país; todos estos factores han sido el resultado de que la organización tenga ingresos por USD \$8.110.124 en el año 2016.

Estos ingresos se basan principalmente en las ventas regionales, en donde la fuerza de ventas realiza visitas a cultivadores de las principales zonas agrícolas en el país (organizadas internamente en dos zonas: Costa y Sierra-Oriente), y ventas corporativas, que son acuerdos comerciales con empresas como Marcimex, La Victoria, JAHER, entre otras, para que sirvan como puntos de venta en diferentes cantones del país representativos del sector.

En la ciudad de Cuenca al ser un nicho de mercado diferente ya que la agroindustria no se encuentra tan desarrollada como en otras ciudades, se implementó en 2011 una idea de negocio diferente, una tienda *retail* que sirva como punto de venta para cualquier tipo de personas que requieran de implementos agrícolas, llamado Sukampo, comercial agrícola.

Sukampo dentro de la ciudad de Cuenca para el año 2018 cuenta con una tienda propia y dos franquicias, de igual manera tiene presencia en cuatro diferentes provincias del país (cuatro tiendas propias y un franquiciado). Si bien la marca Sukampo tiene registros positivos para la empresa, es conocido internamente que a esta no se la lleva de la mejor manera por parte de los directivos, más aún cuando en el mercado cuencano las franquicias tienen mayores ingresos que el local propio.

Estas fallas se atribuyen a muchos aspectos internos, en donde los directivos buscan soluciones para que Sukampo tenga un crecimiento sostenible en el tiempo en el cantón y por tanto a nivel nacional, motivo por el cual en el presente trabajo de titulación analizaremos internamente a la empresa, así como a su sector industrial para comprender mejor el entorno de la misma, y posteriormente propondremos estrategias que representen aspectos claves de mejora para que en Agrotas sostenga un plan de crecimiento en la ciudad de Cuenca.

1. ANÁLISIS INTERNO.

1.1. Información general de la empresa.

Agrota Cía. Ltda., es una empresa ubicada en la ciudad de Cuenca, Ecuador; la cual realiza actividades económicas desde el dieciocho de enero del año 2001; se encuentra ubicada en la Av. De las Américas y calle de los Naranjos, edificio El Molino oficinas planta baja. La razón social u objeto social registrada en la página web de la Superintendencia de Compañías, valores y seguros es: “La producción, importación, exportación, comercialización compraventa de maquinaria, herramientas para la agricultura y jardinería y afines, así como la formulación, producción, importación, exportación y comercialización de plaguicidas” (SUPERCIAS, 2017)

La compañía surge por la necesidad de insumos en el sector agrícola del país, comenzando sus operaciones como una pequeña empresa llamada “El Jardinero”, contando solamente con un trabajador que se dedicaba a la comercialización de tres productos agroquímicos únicamente. Con el transcurso de los meses, el portafolio de lo que era en aquellos tiempos empezó a incrementarse con la compraventa de agroquímicos de otras casas comerciales, llegando a transformarse en Agrota Cía. Ltda., en el año 2001.

Es así que la empresa comenzó a posicionarse en el mercado como una de las principales alternativas en el sector, por lo que para la empresa fue preciso expandirse y así incrementar el personal de ventas, el mismo que empezó a vender productos agroquímicos de mayor variedad y para un mayor número de cultivos, así mismo, se incursionó en el campo de equipos agrícolas como tijeras de poda, desmalezadoras (cortadoras de césped) e incluso tractores que eran traídos bajo

pedido; toda esta maquinaria agrícola era importada directamente de los fabricantes, por lo que la empresa contó con acuerdos y beneficios que le permitían tener productos certificados, de alta calidad y a un precio accesible, y que se han sostenido hasta el momento.

Para el año 2010 la empresa contaba con 80 empleados aproximadamente, de los cuales un 15% pertenecían a la fuerza de ventas y el resto se repartía principalmente en departamentos como despacho, logística y contable, con sede en la ciudad de Cuenca; en donde las ventas se realizaban por medio de sectorizaciones a nivel nacional y los vendedores realizaban visitas a los agricultores del país para poder cerrarlas, siendo así la mercadería transportada desde Cuenca hacia los diferentes destinos del país.

No es sino hasta el año 2013 cuando la empresa decide agregar un departamento netamente de mercadeo, ya que debido a su crecimiento, es indispensable conocer el mercado así como a su competencia con el fin de responder rápidamente a los cambios que se generan día a día. Además para la empresa es cada vez más necesario publicitarse en zonas estratégicas mediante letreros o fachadas pintadas, como tienen costumbre las compañías de la competencia. Siendo el punto de partida para que la empresa crezca internamente por medio de nuevos departamentos muy importantes para la empresa que permiten que el trabajo diario sea más organizado y prolijo con el fin de que los clientes estén cada día más satisfechos con la amplia gama de productos que comercializa Agrota actualmente.

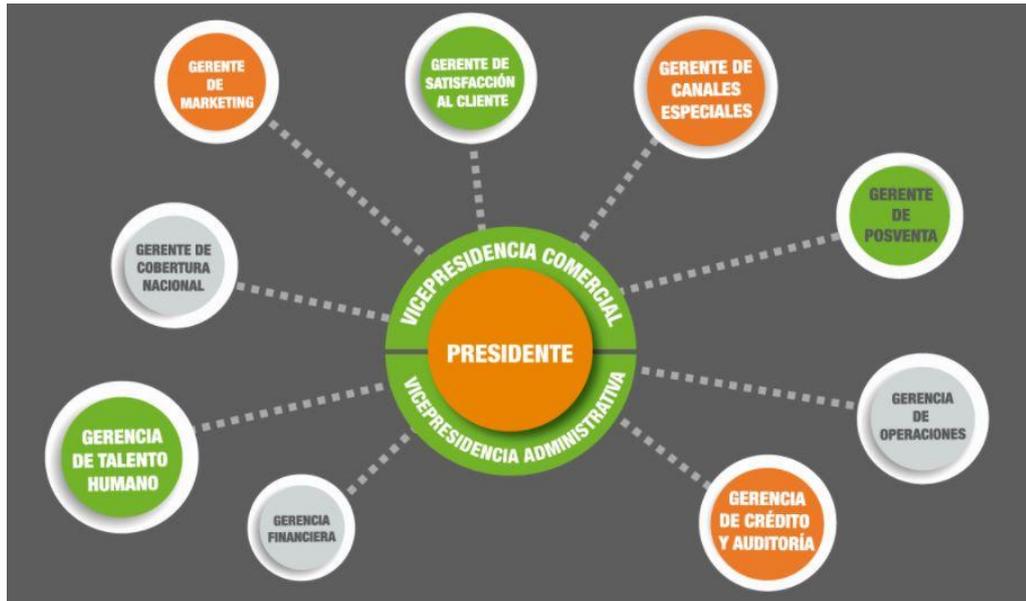


Gráfico 1.1 Organigrama de Agrota Cía. Ltda., a noviembre de 2017 Fuente:
(Agrota, 2017)

La empresa Agrota Cía. Ltda., para el año 2017 está dividida en un organigrama con planteamiento circular, el cual, tal como lo muestra el Gráfico 1 (Agrota, 2017), en el centro se encuentra el PRESIDENTE, sobrepuesto por dos VICEPRESIDENCIAS, una ADMINISTRATIVA de donde surgen cuatro GERENCIAS: DE TALENTO HUMANO, FINANCIERA, DE CRÉDITO Y AUDITORÍA y DE OPERACIONES; y una COMERCIAL de donde emanan cinco GERENCIAS: DE COBERTURA NACIONAL, DE MARKETING, DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE, DE CANALES ESPECIALES y DE POSVENTA.

Agrota se ha dedicado netamente a la compraventa de maquinaria y a la producción y comercialización de agroquímicos propios con su misma marca a sus clientes ubicados en todo el Ecuador, siendo así que logró abarcar grandes zonas agro, como son el las provincias de Guayas, Los Ríos, Tungurahua, entre otras. Los ingresos más representativos de la empresa se dividen básicamente en las ventas regionales (dos regiones: Costa y Sierra-Oriente) y las ventas corporativas que consisten en alianzas con empresas comerciales (Marcimex, La Victoria, etc.) a lo largo del país que sirven como puntos de ventas.

Sin embargo, dentro de la ciudad de Cuenca este no era el caso, ya que el nicho de mercado no estaba tan desarrollado como en otros cantones, es así que nace una idea de negocios entre los actuales vicepresidentes comercial y administrativo de la empresa: una tienda de *retail*, que sirva como punto fijo de venta y que pueda satisfacer la demanda de pedidos puntuales en el tema de agroquímicos y que pueda enfocarse en el sector de maquinaria agrícola.

Es en el año 2011 que el primer comisariato agrícola “Sukampo” es establecido en la ciudad de Cuenca, ubicado en la Feria Libre, cuyo objetivo principal fue que no solamente se oferten los productos a los grandes cultivadores del país, sino que a todas las personas, sean estos agricultores (grandes o pequeños) o personas comunes y corrientes que necesiten productos agrícolas para sus casas o haciendas, y puedan conseguirlos en Sukampo.

En el año 2014, por decisión de la empresa, se ve la oportunidad de vender franquicias de Sukampo a personas interesadas: se dan muchas ventajas al franquiciado en relación a otros distribuidores que actualmente se encuentran en el mercado. La empresa entrega información privilegiada al franquiciado en relación a la rentabilidad, los productos que tienen mayor rotación, el sistema de cómputo usado por la empresa y todo el conocimiento de marca para que los compradores de la franquicia puedan ver utilidades en el menor tiempo posible. Además de todo esto, se otorga al franquiciado un descuento especial único de Sukampo. En caso de tener inventario que no pudo ser vendido en un periodo de seis meses, Agrota cambia dicho inventario por uno de mayor rotación, incrementando aún más la utilidad recibida por la franquicia.

La empresa aporta en gran medida para el crecimiento del franquiciado, por lo que se espera que el mismo cumpla con ciertas condiciones pactadas, como pagar a tiempo su cartera, respetar los productos y marcas comercializadas, así como a la imagen de Sukampo en temas de percha de productos, colores del local y letreros; por lo que el departamento de marketing se encarga de asesorar al franquiciado y explicar cómo se maneja la marca Sukampo y que deberá y no deberá hacer para evitar sanciones.

Para noviembre de 2017, Sukampo cuenta con seis tiendas ubicadas en tres provincias del país, siendo cuatro sucursales propias ubicadas en: Cuenca, Milagro, Guayaquil y Quevedo y dos Franquicias que se encuentran en la ciudad de Cuenca y Santa Isabel; para inicios del año 2018 tenemos conocimiento de que se está tramitando el abrir una nueva franquicia en la ciudad de Cuenca.

Se espera que el número de tiendas comerciales Sukampo se incremente en medida del paso del tiempo, aprovechando zonas agrícolas en crecimiento del país, como son en la provincia de Manabí y Guayas; y sea considerado como las principales alternativas en el mercado.



Fotografía 1.1 Sukampo en la Ciudad de Cuenca.



Fotografía 1.2 Sukampo en la ciudad de Guayaquil.



Fotografía 1.3 Sukampo en ciudad de Quevedo.

En el país a día de hoy Agrota Cía. Ltda., es considerada como una de las principales alternativas dentro del sector agrícola, por el motivo que cuenta con maquinaria agrícola (tanto liviana como pesada) y también a agroquímicos, lo que le convierte en una alternativa con un portafolio de productos completos, ya que existen empresas grandes y consolidadas, pero que estas son especializadas sea netamente en agroquímicos o en maquinaria.

1.2. Misión, Visión y Valores Organizacionales.

Las cuales han sido recogidas y expuestas a continuación de la página web actual de la empresa Agrota Cía. Ltda., www.agrota.com.ec.

1.2.1. Misión.

“Somos una empresa dedicada a proporcionar soluciones innovadoras, contribuyendo a todos los actores de la cadena productiva del sector agropecuario ecuatoriano, mediante programas, productos y servicios de la más alta calidad, preocupada por quienes formamos parte de la organización, entregando una razonable rentabilidad a nuestros accionistas.” (Agrota, 2017)

1.2.2. Visión.

“Incrementar la participación de mercado con un crecimiento sostenido, basado en el mejoramiento continuo del servicio a nuestros clientes y la búsqueda constante de nuevas tecnologías para mejorar la productividad en el agro ecuatoriano, con el respaldo de nuestro personal altamente capacitado.” (Agrota, 2017)

1.2.3. Valores Organizacionales.

Que representados en la página web de la empresa Agrota (2017) son:

- Honradez – Proceder con rectitud e integridad en todas nuestras acciones y mantener una conducta profesional y personal correcta.
- Responsabilidad – Cumplir adecuadamente las tareas encomendadas y asumir los retos que se presentan mediante el esfuerzo requerido
- Desempeño de las funciones realizando trabajos on calidad técnica y con una prestación de servicios adecuadamente en tiempo y forma.
- Lealtad – Cumplir el deber con honor, veracidad y legalidad, teniendo en una actitud de gratitud y fidelidad con la empresa que formamos parte.
- Confianza – Seguridad, delicadeza y sinceridad generada por cada uno de nosotros y que es percibida por los demás, logrando un ambiente agradable de trabajo en el que nos podamos relacionar con facilidad.
- Respeto – Sentimiento que lleva aq reconocer los derechos y la dignidad de la otra persona.

1.3. Información financiera relevante.

Como se muestra en el Anexo 1, extraído de SUPERCIAS, 2017. Contamos con la información financiera de la empresa Agrota Cía. Ltda., correspondiente al año 2016, del cual presentaremos a continuación la información financiera más relevante de la empresa; primero deallaremos algunas condiciones que creemos importante resaltar sobre como se maneja la empresa:

La empresa maneja su contabilidad con dólares americanos desde el inicio de la misma. Los ingresos son reconocidos cuando estos cumplen el principio de realización (cuando un bien ha sido entregado y su propiedad ha cambiado, registrando esta acción a través de una factura correspondiente a la transacción). Los gastos se registran en la empresa al momento de ser devengados o pagados, más la provisión de servicios efectivamente recibidos con facturas de los proveedores. Las ventas se realizan con condiciones de crédito normales, lo que significa que no se cobran intereses en los importes de cuentas por cobrar.

En Agrota, lo que se carga al inventario es contabilizado al costo de adquisición por el sistema del inventario periódico permanente y su método de valoración promedio. Los costos de compra del inventario se conforman en primera instancia por su precio de compra, los derechos de importación y otros impuestos (en caso de haberlos), los costos de transporte, manipuleo y todo otro tipo de costo atribuible a la adquisición de los bienes. Los productos o ítems que se encuentran consignados son controlados mediante el kárdex de la compañía. Es obligación del consignatario facturar mensualmente los ítems o productos entregados.

Los bienes catalogados como propiedad, planta y equipo son mostrados al costo menos su depreciación acumulada (método lineal). Dichos bienes que son de uso de la empresa (tales como computadoras) son registrados mediante el costo histórico de adquisición menos la correspondiente depreciación acumulada y además cualquier pérdida por deterioro. El monto neto de estos no excede su valor de utilización económica. Los gastos por reparaciones y mantenimiento se cargan a los resultados del ejercicio a manera que estos se vayan dando.

Comenzaremos este análisis con los activos de la empresa se ven reflejados primeramente por los saldos de las cuentas de Caja y Bancos, presentados en la Tabla 1.1. Los acreedores comerciales son obligaciones en condiciones de crédito normales y no tienen intereses, las mismas que dependerán del tipo de cliente y la compra que se realice, procurando que la mayoría de las transacciones sean bancarias por los valores altos de la mercadería que cuenta la empresa.

EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	
	31/12/2016
	US\$
Caja	6.790,25
Bancos	70.888,20
	77.678,45

Tabla 1.1 EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO. Fuente: (SUPERCIAS, 2017).

Respecto a los rubros de propiedad, planta y equipo, presentados en la Tabla 1.2, se puede destacar que Agrota tiene un software llamado WISE, el cual permite a que todos los empleados de la empresa cuenten con información actualizada respecto a las ventas, inventarios, contabilidad y otros aspectos dependiendo el cargo que se ocupe dentro de la organización; convirtiéndose en una ventaja que permite que todas las personas estén informadas día a día de lo que ocurre puertas a dentro y por tanto la comunicación interna sea eficiente.

Tenemos que resaltar que todos estos activos sirven a la empresa para que realice la importación directa de la mercadería sin contar con intermediarios de alguna otra empresa y posteriormente se dé la comercialización de la misma en los diferentes puntos del país. De igual manera resaltamos que la empresa cuenta con vehículos propios (tres camionetas y dos camiones), los cuales facilitan el trabajo diario de distribución de los productos a las agencias de Sukampo, se hacen rutas programadas para que la mercadería llegue a su destino lo más rápido posible, siempre cuidando el estado de la mercadería.

PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO		
	31/12/2016	31/12/2015
	US\$	US\$
NO DEPRECIABLES		
Obras en Proceso	0,00	9.652,52
Software	7.800,00	7.800,00
Terrenos	430.762,84	0,00
DEPRECIABLES		
Maquinaria y Equipo	55.282,66	15.137,06
Equipo de Computación	89.506,59	59.677,34
Muebles y enseres y equipos de oficina	132.659,28	95.658,38
Vehículos	291.018,97	480.103,14
	568.467,50	650.975,92
Costo		
1 de enero de 2016		650.975,92
Adiciones		148.943,47
Disposición o bajas		231.451,89
31 de diciembre de 2016		568.467,50
Depreciación acumulada y deterioro de valor acumulado		
Depreciación acumulada al 1 de enero de 2016		209.626,41
Depreciación anual		-1.030,36
Depreciación acumulada al 31 de enero de 2016		208.596,05
Total Propiedad, Planta y Equipo (neto)		798.434,29

Tabla 1.2 PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO. Fuente: (SUPERCIAS, 2017).

Respecto a las cuentas y documentos por cobrar, podemos decir que estos son exigibles a corto plazo a favor de la empresa, detallados en la Tabla 1.3. Se puede observar que la cartera que tiene la empresa con los clientes es un valor muy alto, aproximadamente el 20% del total de los ingresos operacionales (\$ 8.081.491), esto se da ya que se comercializan productos que tienen valores altos respecto a maquinaria y agroquímicos.

CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	
	31/12/2016
	US\$
Caja Cheques Posfechados	200.164,18
Clientes	1.561.139,89
Provisión Cuentas Incobrables	-10.112,47
Cheques en Factoring	282.541,69
Préstamos y anticipo socios y empleados	133.198,21
Compañías Relacionadas	63.414,34
Otras cuentas por cobrar	83.345,49
Pagos anticipados	47.381,61
	2.361.072,94

Tabla 1.3 CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR. Fuente: (SUPERCIAS, 2017).

Los inventarios de mercadería, estaban conformados tal como se muestra en la Tabla 1.4, esto se da principalmente debido a que la empresa importa su mercadería por medio de contenedores enteros por parte de sus proveedores en Estados Unidos, España y Brasil entre los principales. Agota cuenta con licencia de importadores, por lo que las importaciones se dan de manera directa con las marcas que comercializa la empresa por medio de su departamento de compras.

INVENTARIOS	
	31/12/2016
	US\$
Inventario de producto terminado y mercadería en almacén	2.554.928,07
Importaciones en Tránsito	402.910,48
	2.957.838,55

Tabla 1.4 INVENTARIOS. Fuente: (SUPERCIAS, 2017).

La empresa mantiene obligaciones con instituciones financieras al corto y largo plazo tal como se muestra en las próximas tablas.

OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS		31/12/2016
		US\$
Operaciones de crédito		
	Crédito bancario Corto Plazo	996.880,21
	Factoring Bolivariano	271.565,22
		1.268.445,43
		31/12/2016
		US\$
Obligaciones Financieras a Largo Plazo		
	Créditos Bancarios Largo Plazo	352.795,47
Total Préstamos Bancarios		1.621.240,90

Tabla 1.5 OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS. Fuente:

(SUPERCIAS, 2017).

OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES		31/12/2016
		US\$
	Participación de los trabajadores	46.948,70
	Impuestos por pagar	78.967,62
	Varios Acreedores	68.464,99
		194.381,31

Tabla 1.6 OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES. Fuente: (SUPERCIAS, 2017).

La empresa mantiene cuentas con pagar con sus proveedores por un valor de \$2.114.513; si bien es un valor alto a considerar, Agrota cuenta con acuerdos comerciales con sus proveedores que le permiten tener descuentos y beneficios ya que ellos compran directamente a las marcas que se comercializan.

CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	
	31/12/2016 US\$
Proveedores	2.114.513,06
Otras cuentas por pagar	31.908,87
Gastos acumulados por pagar	53.039,49
	2.199.461,42

Tabla 1.7 CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR. Fuente: (SUPERCIAS, 2017).

Por ultimo mostraremos los ingresos de las actividades ordinarias de AGROTA en el año 2016.

INGRESO DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	
	31/12/2016 US\$
Ventas de producto terminado	8.034.973,68
Otros ingresos	57.101,88
Otros ingresos no operacionales	18.048,52
Total	8.110.124,08

Tabla 1.8 INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS. Fuente: (SUPERCIAS, 2017).

Agrota realiza sus ventas de diferentes maneras, la primera es por medio de sus vendedores a nivel regional (dos regiones: Costa y Sierra-Oriente), los cuales buscan clientes y comisionan por las mismas. También realizan ventas corporativas, las cuales consisten en alianzas con empresas comerciales ya establecidas como MARCIMEX, JAHER, Bazar la Victoria e INIDIA (Pronaca), que venden los productos de la empresa en sus instalaciones. Y por último, por medio de sus tiendas comerciales Sukampo, Comercial Agrícola, establecidas en tres provincias del país (Azuay, Guayas, Los Rios) de las cuales cuatro tiendas son propias y dos son Franquicias.

Los saldos del patrimonio (Tabla 1.9) de la empresa a finales de 2016 eran de \$400.000,00 divididos en participaciones nominativas y ordinarias con un valor nominal de \$1,00 cada una, completamente pagadas, emitidas y en circulación. Lo

que después de considerar todos los gastos administrativos y operacionales, da a Agrota en el año 2016 una utilidad del ejercicio de \$177.278.31; que corresponde al 2% de Margen de utilidad neta.

PATRIMONIO	
	31/12/2016 US\$
Capital Pagado	400.000,00
Reserva Legal	58.067,49
Reserva Facultativa	42.982,04
Resultados acumulados de ejercicios anteriores	293.815,46
Aporte a futura capitalización	71.005,00
Utilidad del Ejercicio	177.278,31
	1.043.148,30

Tabla 1.9 PATRIMONIO. Fuente: (SUPERCIAS, 2017).

1.4. Plan Estratégico.

En base al plan estratégico para el año 2017 que la empresa Agrota Cía. Ltda., nos facilitó, resumiremos los puntos más importantes y a los cuales nos enfocaremos para nuestro tema de estudio, ya que por motivos de confidencialidad la empresa nos ha pedido no presentarlo completo; este nos dará una base de a lo que la empresa espera llegar y así poder establecer un plan de crecimiento basado en estrategias que permitan a esta organización cumplir con sus objetivos estratégicos.

La empresa se ha planteado tres ejes estratégicos, de los cuales se desprenden objetivos estratégicos, indicadores estratégicos, responsables de su evaluación y medición así como las acciones tácticas planificadas para cumplir los objetivos. En un principio se ha establecido el Plan Estratégico de una manera global para toda la empresa, para posteriormente desagregarlos detalladamente en acciones específicas para cada uno de los puntos críticos para la empresa, como son: Talento Humano, Cartera, Contabilidad, Cobertura, Corporativo, Sukampo y Marketing (Agrota, 2017).

EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA COMPAÑÍA PARA 2017	INDICADORES ESTRATÉGICOS GLOBALES DE LA COMPAÑÍA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN Y EVALUACIÓN	RESPONSABLES DEL SEGUIMIENTO DE LA EJECUCIÓN DE LOS PLANES GERENCIALES Y DEL MONITOREO DE LOS INDICADORES ASOCIADOS
CRECIMIENTO RENTABLE	ALCANZAR LA RENTABILIDAD PROMEDIO DEL SECTOR (5%)	Utilidad Neta 2017/ Ventas Netas 2017	Mensual acumulada	Felipe Toral
	AUMENTAR LAS VENTAS EN UN 15% RESPECTO DE 2016	Ventas Netas 2017/ Ventas Netas 2016	Mensual acumulada	Daniel Toral
CALIDAD	SER PERCIBIDOS POR NUESTROS CLIENTES COMO UNA EMPRESA DE CALIDAD	Promedio de puntos obtenidos en encuestas de satisfacción de servicio y producto a Distribuidores y a Clientes Finales	Cuatrimestral	Felipe Toral
CLIMA ORGANIZACIONAL	AUMENTAR LOS NIVELES DE SATISFACCION Y REALIZACIÓN EN EL TRABAJO DE LOS EMPLEADOS DE LA COMPAÑÍA	Mejora en el promedio de puntos obtenidos en las encuestas de satisfacción a empleados	Cuatrimestral	Bernardo Valdivieso

Tabla 1.10 Plan Estratégico a nivel global de Agrota Cía. Ltda. Fuente: (Agrota, 2017)

Tal como muestra la Tabla 1.10, los ejes estratégicos que se ha propuesto la empresa son: Crecimiento Rentable, Calidad y Clima organizacional; nos enfocaremos para todos los puntos críticos o departamentos, principalmente en el primer eje estratégico de la empresa: Crecimiento rentable, ya que corresponde al tema que proponemos; para posteriormente analizar los tres ejes estratégicos que la empresa ha planteado específicamente respecto Sukampo, marca de la cual propondremos un plan de crecimiento para la ciudad de Cuenca.

Con respecto al Talento Humano, podemos rescatar que dentro del eje estratégico Crecimiento Rentable, se busca como objetivo primario, Mejorar el 25% el nivel de productividad del equipo comercial, motivo por el cual se ha propuesto un plan de capacitaciones para el área comercial, punto que deberemos priorizar por el hecho de que si la empresa quiere crecer, deberá tener personal altamente calificado para ofertar productos y servicios a cualquier nivel, así como también debe tener un reclutamiento de personal eficiente que permita contratar personas que realmente se asemejen al perfil que necesita la empresa.

Respecto a la Cartera, y refiriéndonos al eje estratégico de Crecimiento Rentable, hay un objetivo primario que la gerencia nos ha hecho saber que es de mucha importancia, ya que se piensa manejar un proyecto a futuro, el cual sea dirigir a Sukampo a un segmento que no ha sido atendido todavía, como son las haciendas y fincas. El objetivo corresponde a: “sistema de crédito para Sukampo, crédito para haciendas y Sukampo”, en donde la empresa busca llegar a este nuevo segmento, atrayendo a nuevos clientes, por medio de nuevas políticas de crédito implantadas en los almacenes.

Refiriéndonos a Contabilidad, y hablando del eje estratégico Crecimiento Rentable, hay dos objetivos que nos parecen importantes si queremos implantar un plan de crecimiento para Sukampo; el primero es: Lograr que el equipo de ventas y de apoyo se vean motivados a través del pago oportuno de sueldos, viáticos y alquiler de vehículos, y el segundo, lograr que ventas cuente oportunamente con mercadería para su gestión, a través del pago de nacionalización de mercadería importada al siguiente día de recibida la liquidación aduanera.

Estos dos puntos nos han parecido muy importantes, ya que si la empresa busca crecer, deberá prever que el departamento financiero y de recursos humanos tenga el presupuesto para poder contratar a nuevo personal, así como para surtir de toda la mercadería necesaria para las tienda. Con respecto al eje estratégico Clima Organizacional, un objetivo primario es que los trabajadores cuenten con equipos y sistemas informáticos que le permitan el desarrollo normal de su trabajo, por lo que de igual manera deberemos establecer la disponibilidad de presupuesto disponible.

Hablando de la Cobertura como punto crítico para la empresa y dentro del eje estratégico Crecimiento Rentable, hay un punto que podemos resaltar, el cual es Crecimiento en la cobertura a nivel Nacional, objetivo en el cual nos basaremos para realizar el plan de crecimiento en la ciudad de Cuenca de la marca Sukampo; en donde todos los nuevos proyectos deberán ser aprobados por la vicepresidencia comercial.

En el área de Marketing y dentro del eje estratégico crecimiento rentable, se busca que este aumento de las ventas con respecto al 2016, se dé principalmente por: Posicionamiento de las marcas en la mente del consumidor final, que sea medible por medio de una investigación de mercado, basado en encuestas a consumidores en lugares estratégicos; esto por medio de un mejoramiento de la imagen visual de los locales comerciales, promociones, campañas, participación en ferias y eventos, campaña de medios, entre otras actividades que sirvan para cumplir con este objetivo. Cabe recalcar que el departamento de Marketing de la empresa, tiene una gran influencia en la empresa, motivo por el cual nos apoyaremos de gran manera en éste para realizar el trabajo.

También ha sido realizado un plan estratégico netamente para Sukampo, ya que los directivos consideran que esta marca ha sido puesta de lado y no se han obtenido los beneficios esperados al momento. Podemos diagnosticar como principales objetivos a: Mejorar la rentabilidad de oficinas propias y franquicias, en donde se espera una optimización de gastos (principalmente de viáticos cuando se tiene que hacer visitas a los clientes o se participa en una feria o día de campo) y ser más eficientes en el cumplimiento de las metas.

Otro objetivo del cual nos podemos valer para nuestro estudio es: Desarrollar método de búsqueda de líneas de mayor rentabilidad, en donde se busca simplificar el portafolio de productos con artículos que generen nuevos márgenes de ganancia; se espera que esto se dé por medio de un plan de sugerencias de ítems con posibilidad de demanda y que tengan datos de ser rentables, se promoverá la participación de los empleados de todos los niveles para sacar un mayor provecho a la comercialización de los productos de las tiendas. De igual manera se tiene como objetivo: Desarrollo de método de identificación de productos con estacionalidad de demanda para así lograr que la empresa optimice su portafolio para que no se tenga mercadería sin rotación en las tiendas.

Se busca como objetivo primario también identificar Proveedores locales para completar la oferta de productos no disponibles en portafolio de Agrota. Así también como tener un registro actualizado, la empresa busca que las tiendas sean capaces de abastecer al cliente final cada día con más productos que permitan que la marca se posicione dentro del sector industrial.

En referencia al eje estratégico Calidad, se espera que Sukampo logre Mejorar la comunicación con clientes antiguos y actuales, obteniendo información de la base de datos de clientes que permitan por medio de encuestas mejorar la percepción sobre la atención y el servicio prestado, para así poder tener bases para mejorar continuamente, y así tener una mejor respuesta ante ellos.

1.5. Presupuesto.

La empresa se ha propuesto para el año 2017 un presupuesto financiero (egresos e ingresos proyectados en un tiempo dado) y también un presupuesto comercial (valor a utilizarse con el propósito de lograr que la empresa crezca) con valores monetarios a cumplir, desglosados mes por mes; la Tabla 1.11, presenta el presupuesto financiero y comercial total de la empresa Agrota Cía. Ltda., y el porcentaje de cumplimiento que ha tenido en el transcurso del año 2017.

TOTAL AGROTA												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Presupuesto Financiero	\$243.005	\$274.134	\$340.947	\$355.147	\$366.561	\$362.546	\$353.518	\$345.434	\$341.826	\$360.930	\$369.118	\$308.695
Presupuesto Comercial	\$269.828	\$300.340	\$396.120	\$406.340	\$422.455	\$411.304	\$402.842	\$378.564	\$388.169	\$394.353	\$409.469	\$340.898
Utilidad generada	\$269.049	\$275.660	\$368.613	\$340.022	\$338.868	\$304.827	\$304.299	\$294.808	\$279.039	\$353.245	\$ -	\$ -
% Cumplimiento Comercial	100%	92%	93%	84%	80%	74%	76%	78%	72%	90%		
% Cumplimiento Financiero	111%	101%	108%	96%	92%	84%	86%	85%	82%	98%		

Tabla 1.11 Presupuesto Financiero y Comercial Total de Agrota 2017. Fuente (Agrota, 2017)

Podemos ver que la empresa Agrota como un todo, tiene un porcentaje muy alto de cumplimiento en el año 2017, que si bien en el transcurso del año solo se ha cumplido en tres meses, los demás meses cuentan con un promedio del 89% aproximadamente; si consideramos que Agrota depende en gran medida de las ventas que realiza a los grandes cultivos del país, y el clima afecta directamente a las ventas de la empresa, el cual ha sido en los últimos años cambiante a épocas anteriores, convirtiéndose en muchos casos impredecible para los cultivadores, lo que hace que muchos de los meses no se logre cumplir con las metas propuestas por la empresa, pero los directivos están conformes con las mismas, ya que consideran que han crecido con respecto a los últimos años.

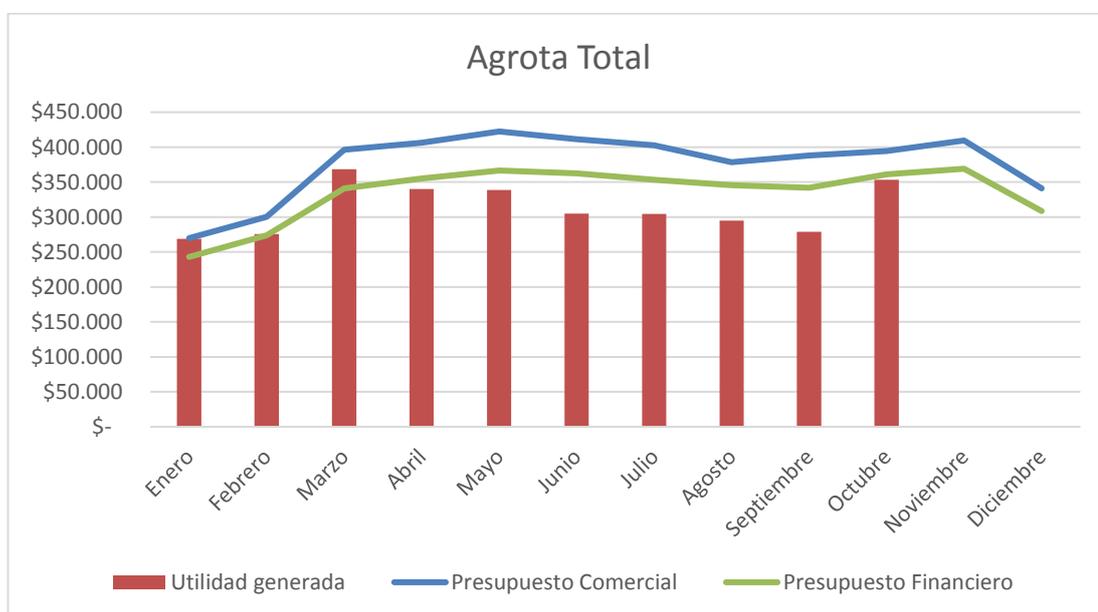


Gráfico 1.2 Cumplimiento de Presupuesto Financiero y Comercial de Agrota.

Fuente: (Agrota, 2017)

Así mismo se presenta en la Tabla 1.12 el presupuesto financiero y comercial para las tiendas Sukampo a nivel de país, el cual no refleja el mismo cumplimiento que el total de la empresa Agrota, esto en gran medida ya que Sukampo no cuenta con el mismo tratamiento y cuidado por parte de los directivos, este representa el 9% aproximadamente del total de las ventas de la empresa (detallaremos más adelante).

SUKAMPO												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Presupuesto Financiero	\$ 24.716	\$ 23.027	\$ 32.079	\$ 30.533	\$ 28.541	\$ 30.406	\$ 52.495	\$ 52.636	\$ 52.590	\$ 53.380	\$ 48.144	\$ 37.267
Presupuesto Comercial	\$ 24.716	\$ 23.027	\$ 32.079	\$ 30.533	\$ 28.541	\$ 30.406	\$ 52.495	\$ 52.636	\$ 52.590	\$ 53.380	\$ 48.144	\$ 37.267
Utilidad generada	\$ 14.202	\$ 26.608	\$ 28.989	\$ 19.953	\$ 29.522	\$ 28.849	\$ 29.875	\$ 40.214	\$ 30.537	\$ 30.931	\$ -	\$ -
% Cumplimiento Comercial	57%	116%	90%	65%	103%	95%	57%	76%	58%	58%		
% Cumplimiento Financiero	57%	116%	90%	65%	103%	95%	57%	76%	58%	58%		

Tabla 1.12 Presupuesto Financiero y Comercial de Sukampo 2017. Fuente: (Agrota, 2017)

Podemos observar que Sukampo no ha cumplido con lo previsto, siendo así que solamente en los meses de Febrero y Mayo se excedió con el presupuesto Comercial y Financiero fijado; si bien en los meses de Marzo y Junio se aproximó mucho a cumplir la meta (90% y 95% respectivamente) en los meses restantes Sukampo está muy alejada a las metas propuestas, lo cual es preocupante para los miembros del directorio ya que no depende de un factor como el clima para su cumplimiento como es en las ventas a nivel del país.

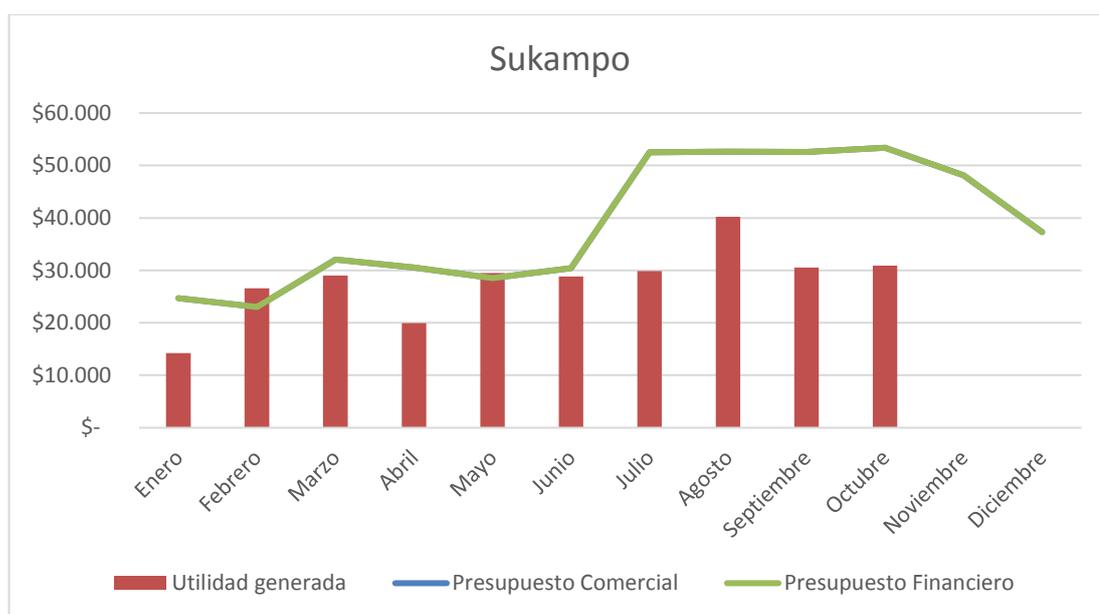


Gráfico 1.3 Cumplimiento de Presupuesto Financiero y Comercial de Sukampo.

Fuente: (Agrota, 2017)

Los directivos de Sukampo son conscientes de este problema pero son incapaces de atinar con el tema en cuestión, ya que la opinión está dividida en fallas administrativas, error al momento de la selección del personal, falta de capacitación, falta de interés por parte de los vendedores, falta de productos enganche, exceso de competencia o simplemente una mala proyección en los presupuestos de la empresa, obligando así a que Sukampo intente siempre morder más de lo que pueda masticar.

La Tabla 1.13, muestra el presupuesto de gastos que tiene Sukampo para el año 2017 dentro del área de marketing; cabe recalcar que Agrota tiene cuatro tiendas comerciales de Sukampo en todo el Ecuador y este presupuesto comprende para

todas estas tiendas. El departamento de marketing de Agrota en Cuenca, es el encargado de gestionar todos los gastos y proyectos como ferias, papelería, souvenirs y publicidad para todas las agencias del país.

Sukampo tiene dos grandes rubros a destacar con respecto a sus gastos, el primero es: Ferias y días de Campo, que representa el 33,5% del total del presupuesto; pero solamente se considera un valor predestinado para lo que es la participación en Ferias o eventos grandes que se den en el país respecto a lo agro, mas no a los demás puntos que se han considerado dentro de Ferias y días de Campo, como son los Días Agrota y Días de Campo, que consiste en dar un día específico a los clientes más grandes que tiene la empresa, para así reforzar el sentido de pertenencia que tienen para con la empresa, por medio de capacitaciones, charlas, muestra de nuevos productos y además se entregan Materiales POP (gorras, camisetas, esferos, agendas, etc.) y un refrigerio para estos clientes; actividades que consideramos muy bien planeadas pero que lamentablemente no se han realizado en lo que va del año. Tampoco se considera un valor para lo que es carpeos y activaciones, que consiste en promocionar sus productos en una carpa y con material publicitario, pero no necesariamente en una Feria o un evento.

Para este rubro más grande que son Ferias y días de Campo, específicamente para lo que es la participación en ferias, son necesarios dos puntos importantes, como son: Material Publicitario (Material POP y carpas) y Papelería (Folletos y Flyers) que sumados corresponden al 31,2% del total del presupuesto de gastos.

Como segundo rubro a destacar, tenemos Exhibición, que corresponde al 24,2% del total del presupuesto y básicamente es la estantería que se utiliza para adecuar todas las tiendas Sukampo y que estas guarden una sincronía visual y estética entre todas estas tiendas; cabe decir que el equipo de marketing de Agrota (tomando en cuenta a la tienda matriz situada en Cuenca como modelo para el resto de locales) son las encargadas de gestionar esta adecuación igual en cada una de los Sukampo que tienen en el país.

		SUKAMPO													
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL	PESO
Presupuesto		\$ 230	\$ 380	\$ 3.180	\$ 330	\$1.180	\$ 880	\$ 230	\$ 580	\$ 230	\$ 580	\$ 530	\$ 330	\$ 8.660	100%
MATERIAL PUBLICITARIO		200,00	\$ -	\$ -	\$ -	600,00	\$250,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$250,00	\$ -	\$ -	\$ 1.300	15,01%
Material POP		\$200,00					\$250,00				\$250,00				
Carpas Inflables						\$600,00									
PAPELERIA		\$ -	150,00	\$ 450,00	\$ -	\$250,00	\$ -	\$ -	\$250,00	\$ -	\$ -	\$300,00	\$ -	\$ 1.400	16,17%
Folletos				\$ 300,00								\$150,00			
Flyers			\$150,00	\$ 150,00		\$250,00			\$250,00				150,00		
Catalogos y agendas															
Posters															
Otro															
VESTIMENTA		\$ -	\$ -	\$ 300,00	\$ -	\$ -	\$300,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 600	6,93%
Gorras				\$ 150,00			\$150,00								
Camisetas				\$ 150,00			\$150,00								
Vestidos															
Otros															
FERIAS Y DIAS DE CAMPO		\$ -	200,00	\$ 300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$200,00	\$300,00	\$200,00	\$300,00	\$200,00	\$300,00	\$ 2.900	33,49%
2.1.5 Dias de Campo															
Día Agrota															
Ferias		\$200,00	\$ 300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$200,00	\$300,00	\$200,00	\$300,00	\$200,00	\$300,00		

Carpeos															
Activaciones															
EXHIBICIÓN	\$ -	\$ -	\$2.100,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.100	24,25%
Exhibidor Inicio Blanco			\$1.900,00												
Triangulares															
Accesorios de exhibicion			\$ 200,00												
LETREROS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0,00%
INVESTIGACION DE MERCADO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0,00%
MEDIOS DIGITALES	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 360	4,16%
Facebook	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00		
PROMOCIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0,00%
AUSPICIOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0,00%
MEDIOS TRADICIONALES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0,00%
Radio															
Revistas															
Prensa															
Medios Alternativos															
Grabacion de cuñas															

Tabla 1.13 Presupuesto de Gastos para Sukampo 2017, Marketing. Fuente: (Agrota, 2017)

Creemos muy importante dos aspectos que se han considerado en este presupuesto, pero que no tienen un valor monetario para que sean aprovechados a lo largo del año, hablamos de investigación de mercados y promociones; en la primera, realmente no ha existido una preocupación por parte de la gerencia para que Sukampo esté al día con los cambios que tiene el mercado, básicamente han trabajado por medio de la intuición para proponer nuevas ideas y para gestionar todos los aspectos de esta marca.

Respecto al segundo aspecto mencionado, promociones, para lo que es Sukampo no se tiene un rubro que sea destinado para realizar promociones a lo largo del año; si bien se hacen promociones eventuales y bajo la aprobación de los Jefes de Línea, quienes son los encargados de cada una de las marcas que comercializa la empresa (tres jefes de línea para máquinas y dos para químicos), no se ha logrado una aceptación de dichas promociones por parte del público objetivo ya que generalmente los Jefes de Línea aprueban las mismas promociones que se usan en el canal de mayoreo (enfocadas a las ventas en volumen) para Sukampo, haciendo que los clientes puntuales no encuentren atractivo a lo que Sukampo promociona mes a mes.

Además consideramos un punto muy importante el hecho de que la empresa Agrota no cuenta con un presupuesto para realizar inversiones en la marca Sukampo, las dos nuevas agencias que se han abierto en este último año han sido dadas por un tema emocional, en el cual influye mucho la opinión de los jefes encargados y no se realiza un estudio previo para las mismas; motivo por el cual una sucursal abierta en 2016 en la ciudad de Quevedo, cerró sus puertas tras solamente seis meses de actividad por situarse en una pobre ubicación y por no recibir atención desde Cuenca.

Así también, la agencia ubicada en la ciudad de Cuenca en la Feria Libre, tuvo también que cerrar sus puertas como matriz ya que esta no era lo suficiente rentable para la empresa, trasladándose al edificio La Esmeralda en la calle Unidad Nacional. Todas estas nuevas agencias abiertas, han sido llevadas a cabo sin estudios que avalen los beneficios que puedan brindar las acciones que se prevén tomar; en donde se espera prácticamente que Sukampo tenga réditos económicos para que las tiendas puedan crecer y ser autosustentables, lo cual no sucederá sin una planificación dada.

1.6. Ventas.

La empresa nos ha proporcionado el detalle de las ventas que se han dado en el transcurso del año 2017 (ver Anexo 2), el cual ha sido recogido de la empresa en el mes de noviembre, por lo que contamos con los valores de las ventas reales hasta el mes de octubre, y por motivos de cálculos posteriores, los datos de los meses de noviembre y diciembre han sido pronosticados en base al presupuesto de ventas que nos proporcionó la empresa y se presentó ya en la Tabla 12; en este anexo se puede diferenciar los diferentes niveles de ventas que realiza la empresa Agrota, en primer lugar tenemos el nivel corporativo, ventas que se realizan en locales comerciales ya establecidos como MARCIMEX, JAHER, Bazar la Victoria e INDIA (Pronaca); así como ventas que se hacen a nivel Regional (Costa y Sierra-Oriente), y las ventas de Sukampo, entre los rubros más importantes a destacar.

Podemos resaltar que del total de ventas (\$ 7.741.383) que se lleva hasta la el mes de Octubre de 2017, las ventas regionales son las que más peso tienen con un 72%, las mismas que se dan por un total de dieciocho vendedores, los cuales abarcan las plazas agro más grandes del país como son: Tungurahua, Los Ríos, Pastaza, Carchi, entre los principales. Las ventas en nivel corporativo antes mencionadas tienen un peso del 17% sobre el total.

En la Tabla 1.14, se muestra las ventas reales que ha tenido netamente Sukampo hasta el mes de octubre del año 2017, y sus ventas pronosticadas para los meses de noviembre y diciembre. Sukampo representa el 9% aproximadamente (\$ 689.431) del total de las ventas de Agrota, cabe indicar que el total sumado, está dado solo con los datos reales hasta el mes de octubre para tener una participación y tendencia real; así mismo en este campo están unidas todas las agencias Sukampo que hay en el país, y posteriormente detallaremos lo pertinente a la ciudad de Cuenca netamente.

	VENTAS DE SUKAMPO 2017												TOTAL	Participación del total de ventas \$ 7.741.383	
	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic			
Sukampo															
Abdón Ibarra	\$ 43					\$ 2.988		\$ 3.453	\$ 2.215	\$ 1.295				\$ 9.994	
Byron Madera									\$ 19					\$ 19	
Erika Reinel	\$ 4.891	\$ 5.262	\$ 7.322	\$ 10.135	\$ 9.335	\$ 11.412	\$ 13.358	\$ 8.320	\$ 15.305	\$ 7.018				\$ 92.356	
Fabián Quezada	\$ 1.306	\$ 14.380	\$ 380	\$ 20		1.200 -\$		\$ 5	\$ 13					\$ 14.904	
Fausto Niola					\$ 70				\$ 14					\$ 84	
Franquicia	\$ 19.379	\$ 15.637	\$ 49.646	\$ 17.883	\$ 46.436	\$ 21.435	\$ 25.053	\$ 52.577	\$ 17.386	\$ 31.715				\$ 297.148	
Freddy Calle	\$ 9.015	\$ 15.077	\$ 12.204	\$ 12.074	\$ 11.226	\$ 19.668	\$ 3.190	6.632 -\$						\$ 75.821	
Ignacio Paredes	\$ 357	\$ 4.312	\$ 456	\$ 936		\$ 32	\$ 2.914	\$ 3.553	\$ 3.620	\$ 3.292				\$ 19.472	
Jefferson Conforme	\$ 66	\$ 170	\$ 292	\$ 990	\$ 1.411	\$ 540	\$ 1.785		\$ 4					\$ 5.259	
John Ortega									\$ 97	\$ 364				\$ 461	
Julio Bravo	\$ 2.178				\$ 2.073	\$ 48	\$ 846	\$ 4.211	\$ 3.295	\$ 7.672				\$ 20.324	
Luis Espinoza									\$ 5	\$ 760				\$ 765	
Marcelo Peña	\$ 22													\$ 22	
María Solano	\$ 3.337	\$ 2.663	\$ 10.634	\$ 5.074	\$ 8.886	\$ 10.269	\$ 14.569	\$ 13.794	\$ 3.413	\$ 3.883				\$ 76.523	
Nelson Ponce										\$ 282				\$ 282	
Robinson León						\$ 1.614	\$ 2.774	\$ 1.440	\$ 2.039	\$ 2.236				\$ 10.103	
Romel Arévalo							\$ 1.076	\$ 15.594	\$ 20.976	\$ 16.505				\$ 54.150	
Rómulo Guamán	\$ 871	\$ 573	\$ 1.357	\$ 2.306	\$ 1.283	\$ 702	\$ 1.604	\$ 899	\$ 1.128	\$ 950				\$ 11.673	
Sukampo Sukampo						\$ 756			756 -\$					\$ 0	
Sukampo feria libre	\$ 27				\$ 44									\$ 70	
TOTAL	\$ 41.491	\$ 58.073	\$ 82.292	\$ 49.417	\$ 80.764	\$ 68.264	\$ 67.170	\$ 97.215	\$ 68.772	\$ 75.972	\$75.104	\$58.136	\$ 689.431	8,91%	

Tabla 1.14 Ventas de Sukampo en el 2017. Fuente: (Agrota, 2017). Elaborado por: Autores.

	VENTAS DE SUKAMPO CUENCA 2017												TOTAL	Participación del total de Sukampo \$ 689.431	
	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic			
Sukampo															
Fabián Quezada	\$ 1.306	\$ 14.380	\$ 380	\$ 20		1.200 -\$		\$ 5	\$ 13					\$ 14.904	
Freddy Calle	\$ 9.015	\$ 15.077	\$ 12.204	\$ 12.074	\$ 11.226	\$ 19.668	\$ 3.190	6.632 -\$						\$ 75.821	
María Solano	\$ 3.337	\$ 2.663	\$ 10.634	\$ 5.074	\$ 8.886	\$ 10.269	\$ 14.569	\$ 13.794	\$ 3.413	\$ 3.883				\$ 76.523	
Romel Arévalo							\$ 1.076	\$ 15.594	\$ 20.976	\$ 16.505				\$ 54.150	
Rómulo Guamán	\$ 871	\$ 573	\$ 1.357	\$ 2.306	\$ 1.283	\$ 702	\$ 1.604	\$ 899	\$ 1.128	\$ 950				\$ 11.673	
Sukampo feria libre	\$ 27				\$ 44									\$ 70	
TOTAL	\$ 14.556	\$ 32.692	\$ 24.575	\$ 19.473	\$ 21.439	\$ 29.439	\$ 20.439	\$ 23.660	\$ 25.531	\$ 21.338	\$25.535	\$19.766	\$ 233.141	34%	

Tabla 1.15 Ventas de Sukampo Cuenca en el 2017. Fuente: (Agrota, 2017). Elaborado por: Autores.

	VENTAS DE FRANQUICIAS SUKAMPO CUENCA 2017												TOTAL	Participación del total de Sukampo \$ 689.431	
	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic			
Sukampo															
Franquicia	\$ 19.379	\$ 15.637	\$ 49.646	\$ 17.883	\$ 46.436	\$ 21.435	\$ 25.053	\$ 52.577	\$ 17.386	\$ 31.715				\$297.148	
TOTAL	\$ 19.379	\$ 15.637	\$ 49.646	\$ 17.883	\$ 46.436	\$ 21.435	\$ 25.053	\$ 52.577	\$ 17.386	\$ 31.715	\$32.295	\$24.999	\$ 297.148	43%	

Tabla 1.16 Ventas de Franquicias de Sukampo Cuenca en el 2017. Fuente: (Agrota, 2017). Elaborado por: Autores.

	VENTAS DE SUKAMPO EN OTROS CANTONES 2017												TOTAL	Participación del total de Sukampo \$ 689.431	
	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic			
Sukampo															
Abdón Ibarra	\$ 43					\$ 2.988		\$ 3.453	\$ 2.215	\$ 1.295			\$ 9.994		
Byron Madera									\$ 19				\$ 19		
Erika Reinel	\$ 4.891	\$ 5.262	\$ 7.322	\$ 10.135	\$ 9.335	\$ 11.412	\$ 13.358	\$ 8.320	\$ 15.305	\$ 7.018			\$ 92.356		
Fausto Niola					\$ 70				\$ 14				\$ 84		
Ignacio Paredes	\$ 357	\$ 4.312	\$ 456	\$ 936		\$ 32	\$ 2.914	\$ 3.553	\$ 3.620	\$ 3.292			\$ 19.472		
Jefferson Conforme	\$ 66	\$ 170	\$ 292	\$ 990	\$ 1.411	\$ 540	\$ 1.785		\$ 4				\$ 5.259		
John Ortega									\$ 97	\$ 364			\$ 461		
Julio Bravo	\$ 2.178				\$ 2.073	\$ 48	\$ 846	\$ 4.211	\$ 3.295	\$ 7.672			\$ 20.324		
Luis Espinoza									\$ 5	\$ 760			\$ 765		
Marcelo Peña	\$ 22												\$ 22		
Nelson Ponce										\$ 282			\$ 282		
Robinson León						\$ 1.614	\$ 2.774	\$ 1.440	\$ 2.039	\$ 2.236			\$ 10.103		
Sukampo Sukampo						\$ 756			756 -\$				\$ 0		
TOTAL	\$ 7.556	\$ 9.744	\$ 8.071	\$ 12.061	\$ 12.888	\$ 17.390	\$ 21.678	\$ 20.978	\$ 25.855	\$ 22.919	\$17.274	\$13.371	\$ 159.142	23%	

Tabla 1.17 Ventas de Sukampo en cantones diferentes a Cuenca en el 2017. Fuente: (Agrota, 2017). Elaborado por: Autores.

En Sukampo actualmente hay seis vendedores, si bien en las tablas se presentan veinte líneas que tienen valores monetarios, seis de estos son técnicos de la empresa, que de igual manera facturan por los servicios de mantenimiento y arreglo de los productos, y estos valores son cargados a ventas; cuatro vendedores salieron de la empresa de los cuales solamente uno no cuenta con un reemplazo al momento, una persona que era vendedor paso a formar parte de una de las franquicias que tiene Agrota, por lo que ya no labora en la organización. Así mismo se toma en cuenta las ventas que han realizado las franquicias, ventas eventuales que ha realizado el Jefe de Sukampo, las ventas que se hicieron en la agencia que cerró en la feria libre y ventas que se han realizado de Sukampo a Sukampo por motivos de falta de stock y que no tienen influencia ya que solamente se ha tomado en cuenta por temas contables.

Tal como se muestra en las Tablas: 1.15, 1.16 y 1.17, del total de las ventas generadas por Sukampo, la agencia propia de la ciudad de Cuenca, representan el 34%, no así la franquicia que se encuentra en la ciudad cuyas ventas representan el 43%; los demás locales comerciales que hay en el país, tienen un peso del 23% sobre el total de las ventas de Sukampo. Hemos querido destacar estos porcentajes, ya que es conocido dentro de la empresa que la agencia de Sukampo en Cuenca no brinda los rendimientos esperados como si lo aprovecha la Franquicia de la misma ciudad. El franquiciado del local Sucre y Huayna Cápac trabajó en Agrota y Sukampo, por lo que ambos conocen la maquinaria a la perfección y son además excelentes vendedores. Sukampo ubicado en la calle Sucre goza también de ventas al Estado, por lo que sus ingresos son superiores a los de la tienda matriz.

1.6.1. Pronóstico de ventas.

Vemos importante pronosticar las ventas para el año 2018, y así tener datos concretos de los cuales podamos establecer estrategias posteriormente. Esto suponiendo el escenario en el cual todos los empleados actuales continuarán en la empresa, ejerciendo sus funciones normales y cotidianas. Así también considerando el supuesto de que las franquicias y las tiendas Sukampo que se encuentran en otros cantones, se mantienen en las mismas condiciones que el año actual. Debemos considerar que tenemos conocimiento de que se puede abrir una nueva franquicia en

la ciudad de Cuenca para inicios del año 2018, por lo que estos valores podrían cambiar.

Para realizar el pronóstico de las ventas del año 2018, se lo realizó por el método de promedio móvil (ver Anexo 3), considerando las tendencias y estacionalidades que ha tenido la empresa mes a mes desde el año 2014. Siendo así presentado en la Tabla 1.18, el pronóstico de las ventas de Sukampo para el año 2018 (crecimiento del 2%).

Pronóstico de ventas Sukampo 2018	
Mes	Valor
enero	\$ 47.846
febrero	\$ 64.991
marzo	\$ 73.347
abril	\$ 65.428
mayo	\$ 51.090
junio	\$ 52.852
julio	\$ 84.191
agosto	\$ 62.737
septiembre	\$ 82.813
octubre	\$ 76.700
noviembre	\$ 62.871
diciembre	\$ 66.679
TOTAL	\$ 791.545

Tabla 1.18 Pronóstico de ventas para el 2018 de Sukampo. Fuente: (Agrota, 2017).
Elaborado por: Autores.

1.7. Análisis FODA.

La empresa nos ha proporcionado el FODA correspondiente a la Tabla 1.19, el cual ha sido realizado en el año 2017, consideramos que este análisis no nos servirá del todo, ya que se encuentra enfocado a nivel de toda la empresa Agrota, como analizamos anteriormente, las ventas regionales de la empresa, representan el 72% del total de las ventas de todo Agrota, por lo que podemos ver que este análisis que nos proporcionó la empresa va orientado hacia esa dirección y como buscamos que la empresa tenga un plan de crecimiento por medio de Sukampo, creemos que no todos los puntos de este análisis FODA recibido, no hacen referencia a la realidad que viven las tiendas comerciales.

Fortalezas	DEBILIDADES
<p>Seriedad de la Empresa</p> <p>Filosofía de servicio al cliente.</p> <p>Alta calidad de nuestros productos</p> <p>Gran estructura comercial</p> <p>Canales de distribución adecuados</p> <p>Buen record internacional</p>	<p>Falta de procesos y MAFs y mejoras de éstos (falta de sistema de gestión)</p> <p>Capacitación integral y coaching a la fuerza de ventas.</p> <p>Profundizar estudio de mercado</p> <p>Falta de especialización de línea de producto</p> <p>Comunicación efectiva</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>Haciendas cultivos intensivos</p> <p>Posibilidad de crecimiento (al ser muy pequeños en el mercado)</p> <p>Convenio con la Unión europea</p> <p>El mercado demanda cada vez mejor calidad de servicio</p> <p>Mercado creciente de productos de calidad media (Groway, ducati)</p> <p>Tendencia productos verdes (Tarazona, Lida)</p> <p>Difusión de nuestro portafolio variado a nuestros clientes.</p>	<p>Situación económica del País y del mundo</p> <p>Penetración de competidores con enfoque de precio</p> <p>Regulaciones del gobierno a registros nutricionales</p> <p>Regulaciones mundiales a productos plaguicidas</p> <p>Cambio climático</p> <p>Creciente iliquidez del mercado (cartera)</p>

Tabla 1.19 FODA de Agrota Cía. Ltda. Fuente (Agrota, 2017).

Al día de hoy, la empresa no cuenta con un análisis FODA que sea exclusivo para sus cadenas de tiendas *retail*, por lo que en base a estos hechos, propondremos en el capítulo 3, un nuevo análisis que este dirigido y que permita conocer la realidad en la que se encuentran actualmente las tiendas comerciales Sukampo.

1.8. Cadena de valor.

El autor (Porter, 2006), explica la definición de cadena de valor como un medio sistemático de presentar y clasificar las actividades de una empresa en nueve categorías genéricas, dividiéndolas en actividades principales (logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas y asistencia post venta), siendo estas las relacionadas directamente con la creación del producto o servicio en cuestión. Las actividades secundarias o de apoyo (infraestructura, gestión de recursos humanos, desarrollo de tecnología y aprovisionamiento), son todas las actividades que complementan a las primarias, además de la infraestructura que permite desarrollar las actividades principales de manera continua. La cadena de valor de la empresa Agrota consta de las actividades necesarias para la comercialización de sus productos, tanto en maquinaria como en agroquímicos.

1.8.1. Logística interna.

Está relacionada totalmente con el manejo de la mercadería dentro de la empresa. Esta actividad se desarrolla dentro de la planta de la empresa ubicada en las calles Carlos Arízaga Vega y Mariano Estrella esquina, sector Feria Libre y en el Polígono Industrial Chaullayacu, Panamericana Sur kilómetro 19, sector Rancho Alegre. Gracias a auditorías internas de Agrota, la compañía desde mediados de 2017 se rige al principio de las “5 S” de TOYOTA, prestando mayor atención a *Seiri* (clasificación), *Seiton* (orden) y *Shitsuke* (mantener la disciplina), logrando bajo este concepto una mayor eficiencia dentro de las instalaciones, disminuyendo el tiempo muerto que había anteriormente al buscar los productos y encontrar un lugar en donde embalarlos.

Los proveedores de agroquímicos de la empresa son Ningbo Sunjoy Cropscience CO. Con LTD. Con base en Beijín, China y Antonio Tarazona, una empresa española

situada en Valencia que cuenta con más de 50 años de experiencia en la elaboración de químicos agrícolas. Agrota goza también de la exclusividad de distribución en el Ecuador de marcas como Echo y Shindaiwa, del grupo Yamabiko Corporation; Ducati Garden y Groway del grupo español Miralbueno; ARS y Asaba de ARS Corporation; JF de JF Máquinas, Brasil, entre otras.

La logística interna de agroquímicos comienza con la recepción del material necesario para la elaboración de los productos (tanto plaguicidas como nutricionales) con marca Agrota. Una vez recibidos los barriles de químicos, se procede a su etiquetación, ingreso al kárdex y por último, estos son almacenados de manera segura en la bodega de agroquímicos en el polígono industrial Chaullayacu, donde la empresa cuenta con una envasadora de agroquímicos.

En el caso de la maquinaria, esta es recibida en el puerto de Guayaquil y trasladada por los camiones de la compañía a la ciudad de Cuenca. Una vez la mercadería llega a la bodega, se procede a la verificación de la misma. Pasado el control de calidad, es cuidadosamente almacenada en la bodega de maquinaria en un lugar designado para el tipo de maquinaria que se trate y además es inventariada.

1.8.2. Operaciones.

Agrota elabora sus propios agroquímicos con nombres patentados bajo el IEPI; la mezcla de los ingredientes se hace por parte de los trabajadores de planta, los cuales siguen al detalle las instrucciones para cada producto que fueron elaboradas por un ingeniero agrónomo y que fueron probadas con cultivos reales dentro del país. El producto terminado es embotellado en sus respectivos envases que cuentan ya con la etiqueta informativa del producto así como de un manual de recomendaciones y seguridad, proceso que se realiza también en Chaullayacu. Se registran las cantidades usadas de cada componente en el kárdex y se procede a almacenar el producto terminado en su respectiva bodega.

1.8.3. Logística externa.

La distribución de los agroquímicos terminados comienza desde la nave de Chaullayacu con su embalaje y termina en la planta del sector Feria Libre mencionado anteriormente, transportados por uno de los camiones de carga que posee la empresa. Es aquí donde los envases son almacenados en una bodega netamente de agroquímicos y son despachados dependiendo del pedido de los vendedores o del stock mínimo de inventario que debe cumplirse en los locales de Sukampo. En cuanto a la maquinaria, la misma es embalada cuidadosamente y enviada a donde sea requerida, generalmente por servicios de Courier externos a la empresa. Una vez despachada la mercadería, se notifica a la persona que la solicitó que su pedido está en camino.

1.8.4. Marketing y ventas.

Agrota ha dedicado la mayor parte de su esfuerzo en comercializar su maquinaria agrícola, que gracias a su calidad, no ha sido una tarea complicada. Se han generado varias campañas para las marcas Echo y Shindaiwa principalmente, gracias al apoyo de mercadeo que la empresa recibe de Yamabiko Corporation. Por la compra de un equipo mecánico Echo o Shindaiwa, generalmente los vendedores regalan gorras, camisetas o cualquier tipo de material POP de las marcas. Se han realizado muy pocas campañas de agroquímicos en la empresa en años anteriores. Gracias a la directiva del departamento de marketing, a mediados de 2017 esto cambió y el enfoque de mercadeo pasó de ser uno netamente de maquinaria a un esquema más equilibrado, completando varias campañas de plaguicidas a nivel país y comenzando recientemente una operación para la línea de nutricionales. Los asesores comerciales son conocedores de los productos y están conscientes de que los mismos son de la más alta calidad, facilitando así su argumento de venta.

1.8.5. Servicio postventa.

La empresa tiene una garantía con sus agroquímicos, ofreciendo un reembolso si el cliente no se siente satisfecho con los mismos. Ambos jefes de línea de agroquímicos y desarrollistas (ingenieros agrónomos que trabajan para la empresa como apoyo a

los asesores comerciales zonales) dan charlas a los clientes y agricultores de cómo se deben aplicar los productos de Agrota, además de hablar de temas de seguridad para las personas que entran en contacto con los químicos y como realizar un reciclaje apropiado de los envases vacíos. Todo asesor comercial es capacitado en el ensamblaje de la maquinaria de la empresa, por lo que los mismos se transforman en técnicos al momento de mostrar el funcionamiento de la maquinaria, respondiendo cualquier duda que el cliente pueda tener.

1.8.6. Compras.

La compra de los barriles de agroquímicos y de los diferentes tipos de maquinaria se hace a través del departamento de compras, en donde se pide la cantidad correcta de los productos, buscando generalmente que exista un inventario nivelado por seis meses. Los proveedores envían el cargamento vía barco y los contenedores arriban al país dependiendo del lugar de envío. Existen reuniones semanales para controlar el tema del búfer o inventario de seguridad de la empresa con sus diferentes marcas y Jefes de Línea.

1.8.7. Desarrollo tecnológico.

Existe un departamento de proyectos dentro de la empresa que se encarga de buscar nuevos métodos para la mejora de los agroquímicos de Agrota, haciéndolos más eficaces. La nave industrial de Chaullayacu cuenta con tecnología de punta para el envasado y etiquetado de los envases. La empresa trabaja con un sistema informático llamado WISE.

1.8.8. Recursos Humanos.

El departamento de talento humano se encarga al 100% de la selección del personal de la empresa, siendo necesario para ingresar a la compañía aprobar dos pruebas escritas, una en relación a las actividades a desarrollar y la segunda de cultura general, también el candidato debe ser entrevistado por su posible jefe inmediato y por la gerente del departamento de talento humano. Una vez acabado el proceso de selección, el nuevo integrante de la empresa comienza con sus actividades y con

capacitaciones de lo que será más relevante para su puesto. Actualmente existen más de 110 personas en la organización.

Los trabajadores de la planta de Chaullayacu están contentos al tener beneficios de ley y otros que les da la empresa, como facilidad para que culminen sus estudios, capacitaciones constantes, almuerzos pagados por la compañía día a día, etc. En la planta se promueve la recolección de envases de agroquímicos vacíos, por lo que se ha trabajado en conjunto con el departamento de marketing para colocar tachos de recolección en puntos estratégicos (trabajando generalmente con los clientes) y que de esta manera se reduzca el impacto que se genera por la contaminación de segunda mano (descarte de los envases vacíos por parte de los agricultores en el campo).

Agrota busca que todos los trabajadores estén a gusto con sus actividades, la compañía incita el aprendizaje para todo el que lo busque y además, se busca que toda persona comparta sus ideas y escuche las de los demás pero a pesar del apoyo de la compañía a los trabajadores y de que el ambiente de la empresa es amigable y exista un sentimiento de compañerismo dentro de todos los departamentos, la empresa posee un alto grado de rotación.

1.8.9. Infraestructura.

La planta de Chaullayacu cuenta con bodegas para almacenar los productos químicos que ingresan en bruto al país, además de una bodega para producto terminado y una para los envases y etiquetas de los agroquímicos. Chaullayacu cuenta con un centro de envase de agroquímicos, una estación de descontaminación en caso de contacto con las sustancias manejadas, un comedor para los obreros y oficinas en el mismo polígono industrial. La bodega del sector Feria Libre se divide en dos sectores: administrativo y logística. La parte administrativa cuenta con sus oficinas propias y una sala de reuniones. El departamento de logística cuenta con la mayoría del espacio físico del lugar, utilizando un 90% de su espacio para almacenamiento de mercadería (separada en una bodega principalmente para maquinaria, una más pequeña para agroquímicos y la bodega del departamento de mercadeo). El 10% restante son oficinas para los encargados de logística. En esta planta, se parquean los camiones de la empresa.

Las oficinas principales de la empresa se encuentran Avenida de las Américas y Naranjos, en el edificio El Molino, en donde la empresa cuenta con toda la planta baja para sus departamentos de ventas, mercadeo, contabilidad, financiero y legal. Además, en el primer piso se encuentra el departamento de recursos humanos. Los trabajadores pueden hacer uso de la cocina y comedor de la empresa, así como de sus tres salas de reuniones equipadas con proyectores y mesas para conferencia. Todos los Sukampo cuentan con una sala de reunión y un taller con todas las herramientas necesarias para la reparación de máquinas.

1.9. Análisis de las cuatro P.

Este análisis sirve para entender los aspectos internos de la compañía, comprendiendo así el comportamiento de los mercados y de los consumidores hacia nuestros productos.

1.9.1. Producto.

Entendemos como producto a cualquier medio que satisfaga las necesidades del consumidor. El agricultor ecuatoriano requiere principalmente de dos grandes ramas de productos para sus cultivos: agroquímicos y maquinaria agrícola. Agrota, es una de las pocas empresas en el país que ofrece en su portafolio ambas opciones. La maquinaria que la empresa comercializa es de alta calidad y durabilidad, al igual que su contrapartida, los agroquímicos.

La empresa cuenta con una amplia variedad de marcas en maquinaria: Echo se enfoca principalmente en motosierras de todo tamaño y para todo tipo de trabajo. Las desmalezadoras de la marca varían desde el sector home, pasando por equipos semi-profesionales y terminando en profesionales. Echo posee dentro de Agrota motobombas de fumigación, que pueden ser usadas para dispersar líquidos o sólidos al ambiente, lo que lo hace ideal para la alimentación de las camaroneras.

Shindaiwa presta un poco más de atención al nicho profesional: sus desmalezadoras están hechas con aluminio aeroespacial, lo que permite que sean extremadamente duraderas a comparación de la competencia y además, seis de sus nueve modelos de

desmalezadoras son recomendadas como maquinaria profesional. A diferencia de Echo, Shindaiwa no tiene motosierras dentro del Ecuador y sus bombas de fumigación son manuales y no a motor.

Ducati busca inspirar el mismo respeto que su marca de motocicletas dentro del país con Ducati Garden, una línea elegante y en su mayoría, orientada al sector home. Ducati cuenta con una línea energizada por baterías a litio y dentro de la misma Agrotá cuenta actualmente con una motosierra, una desmalezadora, una sopladora y un carrito cortacésped. La marca posee bombas de caudal, generadores eléctricos y motoazadas, una especie de tractor personal que sirve para el arado de la tierra, facilitando el trabajo inmensamente.

Otra marca del grupo español Miralbueno es Groway, que consta principalmente de motores y bombas de agua. Los motores varían en su caballaje de fuerza y generalmente son acoplados a las máquinas JF.

Sirfran se unió a finales de 2017 al portafolio de la empresa, contando únicamente con cuatro modelos de fumigadoras: una mochila con capacidad de 20 litros, con una batería de litio; otra con una capacidad ligeramente menor, con carga eléctrica; una fumigadora manual y por último, un atomizador de medio litro de capacidad para el riego de plantas dentro de una casa.

ARS comercializa tijeras de poda para todo tipo de fruta, incluyendo tijeras telescópicas con un alcance de hasta 2 metros de longitud, además la empresa cuenta con varios repuestos y accesorios como estuches para las tijeras, piedras para afilar y lubricantes para que no exista problema alguno con el desempeño del producto.

Una línea que ha retomado presencia dentro de la empresa es JF, que cuenta con varias máquinas agrícolas y ganaderas; es una marca que se especializa en el picado y molido de todo tipo de hierbas y granos, comercializando molinos picadores y ensiladoras. Los equipos producen un tipo de corte que es ideal para alimentar al ganado y además ciertos modelos pueden moler granos hasta convertirlos en harina, la cual puede ser mezclada con la hierba picada para formar un alimento balanceado natural para todo tipo de bovinos y ovinos. JF posee además varios tamaños en su

maquinaria, lo que la hace ideal para el cliente al momento de elegir un equipo que satisfaga sus necesidades.

Otras marcas que comercializan tanto Agrota como Sukampo son Ferrari, con dos modelos de motoazadas, dirigido a personas cuyo terreno de cultivo no justifica el uso de un tractor; Ikra, la marca alemana de desmalezadoras, sopladoras y cortasetos eléctricos; Patriot de Estados Unidos, una marca de cercas eléctricas y accesorios de las mismas; MFW, molinos picadores industriales que son traídos bajo pedido únicamente y cántaras turcas de acero quirúrgico Boralsan.

Las marcas que tiene Agrota no son identificadas fácilmente por el público en general ya que no ha existido una campaña que se dedique a generar recordación de marca. Sin embargo, gracias a acuerdos comerciales con locales comerciales de gran tamaño, como es por ejemplo Marcimex S.A, las marcas Echo y Shindaiwa gozan de mayor posicionamiento que el resto del portafolio. Actualmente hay marcas como Ikra, Patriot y Ferrari que lamentablemente no han tenido el movimiento de inventario deseado y que se encuentran en proceso de eliminación de la empresa, abriendo paso a nuevas marcas con un mejor futuro como es el caso de Sirfran.

Agrota ha logrado diferenciarse de su competencia gracias a su servicio técnico y asistencia por parte del departamento de Servicio Al Cliente, dando garantía extendida de los productos en muchos casos y siempre realizando un trabajo caracterizado por la calidad de sus resultados. Es normal para los técnicos de la empresa viajar por todo el país para dar charlas y capacitaciones a clientes o grupos agrícolas, respondiendo las dudas de la gente y mostrando el uso correcto de las máquinas, así como su debido mantenimiento.

Los agroquímicos que se comercializan (más de 40 productos propios de la empresa) son fabricados por Agrota en su mayoría y son clasificados en dos grupos: plaguicidas y nutricionales.

El grupo de plaguicidas cuenta con cuatro subdivisiones: herbicidas, fungicidas, acaricidas e insecticidas. El grupo de nutricionales cuenta con dos subdivisiones: agroenzimas y bioestimulantes.

La primera categoría se basa en agroquímicos menos dañinos para el suelo y cultivos como Rooting, un agroquímico con composición vegetal en su mayoría (78%), siendo menos dañino para el suelo y para la persona que lo aplica.

Los bioestimulantes se enfocan en el crecimiento de los cultivos en general, logrando que los mismos se desarrollen y sean capaces de absorber más nutrientes.

Ambos subgrupos de nutricionales tienen varias funciones, como lograr el crecimiento del tallo, dar a los cultivos los elementos químicos naturales que necesitan como fósforo, nitrato y potasio y lograr que las plantas puedan optimizar energía al máximo, traduciendo esto en mayores ganancias para los agricultores.

Los productos agroquímicos de Agrota llegan a cubrir un 40% del portafolio necesario para los cultivos, lo que significa que del paquete de químicos recomendado para todo tipo de cultivos, siendo un paquete de diez ítems, Agrota es capaz de proveer con cuatro al consumidor.

Hemos nombrado las marcas que comercializa la empresa con sus principales productos. Como se puede ver, Agrota (y por ende, Sukampo) cuenta con un portafolio de tamaño considerable, sin embargo, hay nichos de mercado que la empresa no puede satisfacer, por lo cual mediante un estudio de mercado por parte del departamento de Proyectos se analiza constantemente la posibilidad de agregar nuevos productos o tipos de maquinaria y/o agroquímicos al portafolio, logrando así llegar a más clientes.

1.9.2. Precio.

El precio de venta al público es un factor muy importante al momento de realizarse la compra por parte del consumidor final y de los distribuidores. En Agrota, el precio que se maneja para la mayoría de productos es basado en los respectivos aranceles pagados por la importación del producto sumado todo costo que tenga que ver con dicho producto. Ese valor es dividido para el descuento que se da al distribuidor menos 1, generalmente un 30% o 35%, y dividido finalmente para el margen que se quiere ganar menos 1. Usualmente se busca ganar un 40%. El mismo precio se

calcula para el cliente final de igual manera, con la diferencia que se otorga un descuento inferior, máximo de 15 puntos porcentuales.

En el caso de los agroquímicos, el margen de ganancia es mucho mayor, pudiendo alcanzar los 65 puntos porcentuales, ya que los costos de fabricación no son significativos.

La empresa maneja los precios de la siguiente manera: los productos nuevos ingresan al portafolio de la empresa con un precio especial, castigando hasta 30 puntos de su margen normal. Una vez que estos productos hayan sido introducidos al mercado y dados a conocer a los distribuidores y público en general, su precio se ajusta, elevando el margen de ganancia para la empresa. Los productos en promoción o los que se encuentran en la lista de “morados” o “negros” (artículos que no se venden y cuyo inventario de seguridad no será repuesto) tienen también precios especiales, en ocasiones vendiéndolos incluso al costo o a pérdida.

1.9.3. Plaza.

Se comienza con el producto que es despachado desde la bodega de la compañía: los artículos son embalados cuidadosamente por el personal de logística y enviados por varios métodos de transporte, dependiendo de la urgencia y distancia de lo pedido. Por lo general, los artículos llegan a las manos de los vendedores y son ellos los que entregan a los clientes su nueva mercadería, mostrando que todo esté en orden.

La percha de productos no se hacía mediante un orden lógico y en muchos casos era hasta desordenada. Gracias al departamento de Marketing, desde mediados de este año se busca la estandarización en la imagen que es proyectada por Agrota y Sukampo. El relativamente nuevo departamento de mercadeo ha logrado que los locales comerciales Sukampo sean lo más parecidos posibles, teniendo maneras y numeraciones de percha especiales, usando siempre la misma señalética, utilizando los mismos exhibidores metálicos, logrando así que la imagen de Sukampo sea sobria y sobresalga entre la competencia. En el caso de mayoreo el asunto es más complicado ya que la manera en cómo se coloca el producto varía de almacén en almacén, por más recomendaciones o pedidos existan por parte de Agrota, el dueño

del local arregla sus productos en la forma que más le convenga, lo que resulta en la mayoría de veces en una aglomeración innecesaria de producto dentro de los locales, por lo que el vendedor zonal tiene que controlar rigurosamente la colocación de los productos.

A pesar de todo esto, los dueños de locales comerciales mayoristas logran rotar bien los productos que Agrota les provee, ya que gracias a la calidad de las marcas, los argumentos de venta se ven siempre respaldados. Como un ejemplo ideal de la percha de los productos de Agrota, contamos con una fotografía del local comercial Sukampo en la ciudad de Milagro.



Fotografía 1.4 Percha de productos Echo en Sukampo de Milagro.

1.9.4. Promoción.

Agrota realiza promociones mes a mes, dependiendo de factores como stock del producto, temporalidad, competencia, etc. Estas promociones se venían manejando por los Jefes de Línea, quienes eran los encargados de dar descuentos o regalos para hacer sus productos más interesantes para los clientes. Generalmente, se trabajaba con cerca de 25 promociones en el campo de maquinaria agrícola y hasta 120 en el área de agroquímicos, debido a sus combinaciones y diferentes dosificaciones; todo esto significaba caos para la empresa ya que, sin una fecha definida para la

comunicación formal de dichas promociones, la información era compartida a los asesores comerciales de forma desordenada, generalmente con muchos errores y era común la rectificación de los ítems promocionados, transformándose en más carga laboral para el encargado de diseño de la empresa.

Las promociones en la empresa no eran transmitidas de manera correcta y muchas veces, los vendedores usaban sus propias promociones, jugando con el margen de ciertos productos. A mediados de 2017, el departamento de Marketing dio el ultimátum de únicamente dos promociones por Jefe de Línea para el canal de mayoreo y Sukampo respectivamente, lo que se traducía en 20 promociones en total, aliviando así la carga de trabajo para los asesores comerciales, el departamento de mercadeo y los mismos Jefes de Línea.

En el Gráfico 1.4, se presentan un par de ejemplos de las promociones mensuales tanto para mayoreo (izquierda) como para Sukampo (derecha).

Gráfico 1.4 Promociones mensuales de Agrota. Fuente: (Agrota, 2017)

Generalmente se realizan campañas bimensualmente, promocionando un producto o una línea de productos, como claro ejemplo de esto tenemos la campaña de Yoga y Scoba, que fue lanzada para la zona centro del país, en la que mediante un *jingle* y publicidad impresa, se promocionaba a la marca de agroquímicos Agrota, en especial a los plaguicidas Yoga y Scoba. La Campaña trataba en la venta de cierta cantidad de productos Agrota, incluidos uno de los plaguicidas mencionados para que el consumidor final pueda reclamar un premio, siendo este un estuche con un borrador, un lápiz, un bolígrafo y una regla en la temporada de inicio de clases de la Sierra y camisetas de las marcas, una vez acabado el período de compra de útiles escolares.



Gráfico 1.5 Material Impreso para campaña Yoga y Scoba. Fuente: (Agrotec, 2017)

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO EMPRESARIAL.

2.1. Análisis PEST.

2.1.1. Político.

El pasado 24 de mayo de 2017, se posicionó como nuevo presidente de la República del Ecuador Lenin Moreno Garcés, suponiéndolo como el sucesor del ex presidente, Rafael Correa, el cual logró consolidarse como presidente en una segunda vuelta electoral, según datos del Consejo Nacional Electoral (CNE, 2017) Lenin Moreno obtuvo un 51,16% de los votos y Guillermo Lasso un 48,84%, quien representaba a la oposición; resultando una diferencia del 2.32% del total de la población. En los últimos años en el Ecuador no ha existido una división política tan ajustada, por lo al momento la política juega un papel muy importante en los ecuatorianos.

Desde que inició sus funciones, el presidente Moreno, ha hablado mucho sobre la situación en la que se encuentra actualmente el estado, muchas veces criticando la gestión del gobierno anterior, indicando que no se han hecho bien las cosas y que los problemas económicos no son un buen panorama para la nación. Si bien las discrepancias políticas han calmado en los últimos meses, queda latente esa incertidumbre de lo que hará el nuevo presidente Moreno en su mandato; y no podemos dejar de un lado el hecho de que el vicepresidente Jorge Glas (también vicepresidente en el régimen de Correa), y otros funcionarios públicos del anterior gobierno, se han visto involucrados en acusaciones y testimonios de supuestos temas de corrupción, respecto a enriquecimiento ilícito, sobornos, etc.

Lo que ha significado que el Presidente Moreno cese de sus funciones al vicepresidente de la república; el cual el pasado 13 de diciembre de 2017 ha sido

sentenciado a seis años de prisión por parte de la Justicia de Ecuador conjuntamente con cuatro personas más involucradas (EL UNIVERSO, 2017); todo esto ha creado que la credibilidad del anterior gobierno sume aún más comentarios y opiniones en contra. Motivo por el cual el 6 de Enero de 2018 la Asamblea Nacional ha designado como nueva vicepresidenta de la Republica a María Alejandra Vicuña para el periodo 2018-2021. (Vicepresidencia del Ecuador, 2018)

Lenin Moreno, ha buscado desvincularse de alguna manera de la gestión del anterior gobierno de Rafael Correa, buscando crear una imagen propia, lo que le ha llevado a que su popularidad crezca en gran parte de la porción de la oposición que antes estaban en contra de él; pero también ha significado que se dé una división de los integrantes de su partido político Alianza País (partido político más grande del Ecuador), que ha venido gobernando los últimos diez años aproximadamente y también de los seguidores del Correísmo.

El Ecuador está actualmente en una transición, en la cual todavía se espera cambios sobre un régimen que ha sido muy cuestionado, y más que nada se espera que se establezca una incertidumbre que llevan los ciudadanos actualmente; el gobierno central ha anunciado su plan de gobierno, presentado por la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo, representado en el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda una vida, que aprobado en sesión el 22 de septiembre de 2017 mediante la Resolución N.º CNP-003-2017, que básicamente está orientado a políticas y metas que busquen mejorar el estilo de vida de los ecuatorianos en el tiempo propuesto.

Ligado a asegurar los derechos humanos, así como a la educación a todas las personas, salud y vivienda; así también como la generación de infraestructura y empleo para que todos puedan acceder a un estilo de vida digno; este plan reafirma en muchas ocasiones que el dinero es un medio, mas no el fin para poder lograr tener una vida feliz.

El plan Toda una Vida se basa en tres ejes principales: 1. Derechos para todos durante toda la vida, 2. Economía al servicio de la sociedad, y 3. Mas sociedad, mejor estado. De los cuales se desprenden tres objetivos para cada uno de los ejes, en los cuales existen políticas y metas proyectadas para el año 2021; de las cuales

destacaremos los puntos más importantes que consideramos serán útiles para diagnosticar el sector industrial al cual pertenece la empresa analizada y así podamos sacar el mejor provecho a este plan que ha propuesto el nuevo mandato para su periodo de gobierno.

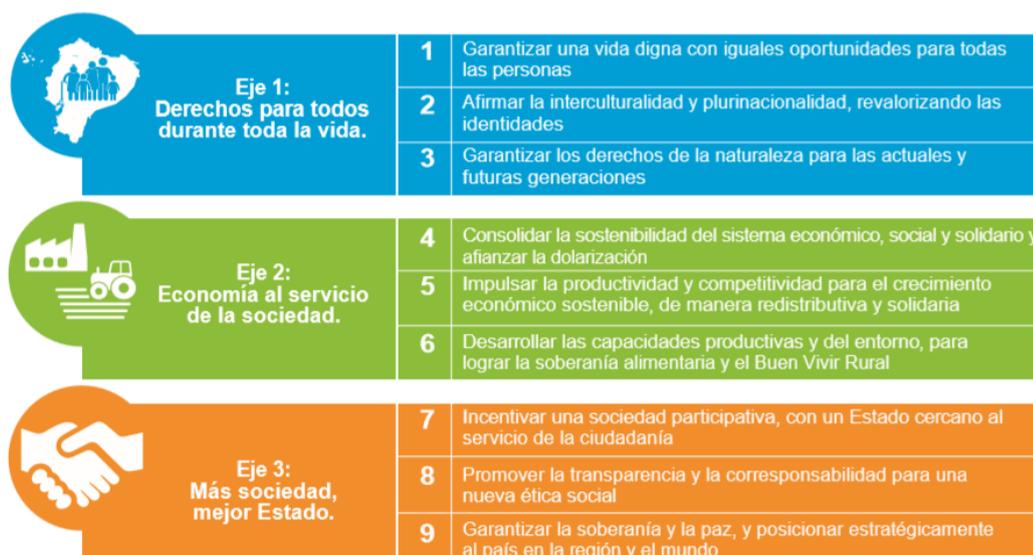


Gráfico 2.1 Ejes del Plan toda una Vida 2017-2021. Fuente: (Senplades, 2017)

Dentro del primer eje propuesto: Derechos para todos durante toda la vida, este se basa principalmente en garantizar los derechos básicos contemplados en la constitución a todos los ecuatorianos y ecuatorianas, en los cuales orientan el trabajo del gobierno sobre la reducción de la pobreza y erradicación de la pobreza extrema, garantizar la interculturalidad, educación, seguridad, vivienda, empleo e ingresos dignos, así como la salud para todos; también busca el erradicar la discriminación y exclusión, fomentando la inclusión social y laboral y por ultimo promueve la conservación de todos los espacios del país, en busca de reducir la contaminación ambiental y así proteger al medio ambiente, siempre conservando los espacios del territorio nacional que sean patrimonio o se encuentren bajo conservación. (Senplades, 2017)

Dentro de las intervenciones emblemáticas para el eje 1 que promueve el nuevo gobierno, podemos destacar el punto número 7. Reverdecer el país, el cual consiste en:

... esta intervención busca revertir la pérdida de cobertura forestal y la degradación de los bosques, así como fortalecer el desarrollo sostenible e implementar políticas que promuevan la conservación del patrimonio natural, mediante buenas prácticas que aporten a la reducción de la contaminación, la mitigación y adaptación a los efectos del cambio climático ... se alcanzará con acciones coordinadas y articuladas entre: el Ministerio del Ambiente, el Ministerio de Agricultura y Ganadería, el Instituto Nacional de Biodiversidad; la Agenda Nacional de Investigaciones, la Red Nacional de Investigaciones, Biotecnología y Asobanca. (Senplades, 2017) p. 69.

De la cual la empresa podría ver una oportunidad aquí, proporcionando los productos necesarios para que estos organismos gubernamentales por medio de convenios que beneficien a ambas partes y así ellos puedan lograr sus objetivos planteados.

Con respecto al segundo eje planteado: Economía al servicio de la sociedad, lo detallaremos más en el punto 2.1.2 Económico de este capítulo, por motivos de realizar un análisis más completo respecto al tema económico que vive el país.

Por lo tanto el tercer eje: Mas sociedad, mejor estado; busca primordialmente consolidar la democracia en el país, mediante una consolidación de las funciones del estado que garanticen seguridad y confianza a los ecuatorianos y permita así el diálogo y la participación ciudadana en la política, buscando que se fortalezca la gobernabilidad del país en todos sus niveles incrementando la eficacia de sus actividades; todo esto en base a la ética social, honestidad y transparencia de la gestión de las instituciones públicas y privadas. Por ultimo busca posicionar al país en el mundo, con el fin de potenciar al país como un lugar megadiverso y que así se pueda fomentar los vínculos económicos, turísticos, políticos y sociales con otros países. (Senplades, 2017)

A su vez en el plan Toda una Vida, reafirma al tema ambiental como un elemento primordial para la vida de los ecuatorianos y la especie; ligándolo así con lo económico, político, social y cultural. (Senplades, 2017)

2.1.2. Económico.

Para situarnos en cómo está la economía del país, presentaremos las variables económicas más influyentes y que consideramos puedan tener influencia en la empresa Agrota en un futuro en base al boletín económico presentado por el Banco Central del Ecuador en Diciembre del 2017; así también como analizaremos el sector al cual pertenece la organización a nivel país, y provincia para tener un conocimiento más profundo de en donde está ubicada la empresa.

Comenzaremos el análisis del PIB del Ecuador, según datos del Banco Mundial, el país para el año 2016 registró una contracción del PIB del 1,5% respecto al periodo anterior; las instituciones públicas adjudican la misma en gran parte a la baja del precio del barril de petróleo y a la catástrofe que sufrió el país al darse un fuerte sismo que afecto a gran parte del país en abril de 2016.

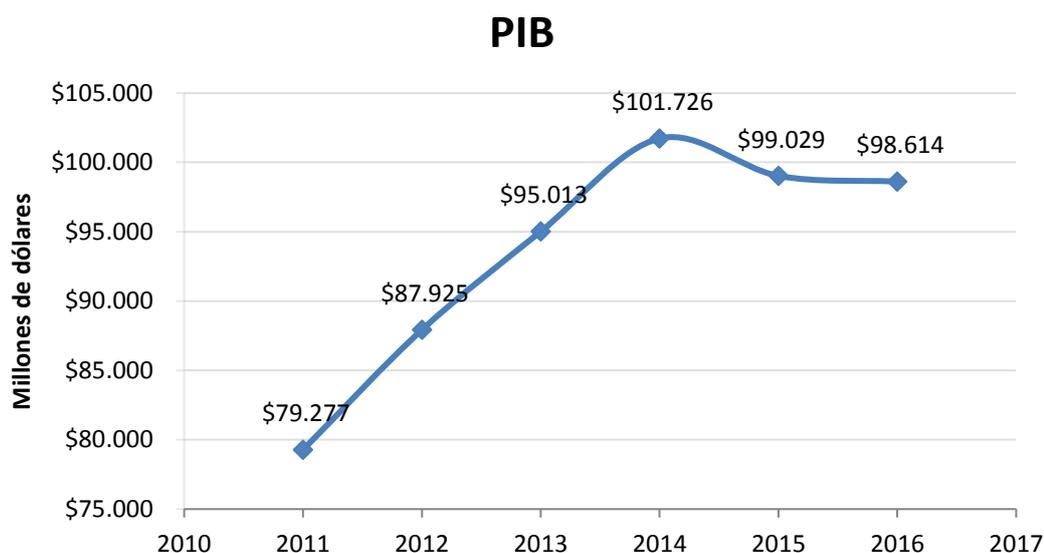
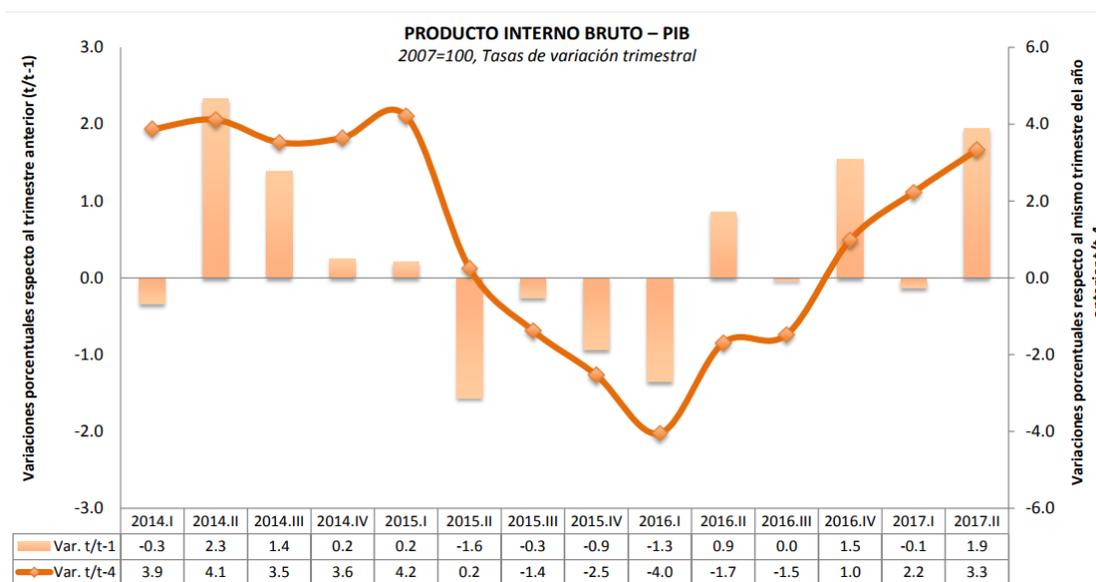


Gráfico 2.2 PIB del Ecuador al año 2016. Fuente: (Banco Mundial, 2017) Elaborado por: Autores

Según datos del Banco Central del Ecuador en su presentación coyuntural de las estadísticas macroeconómicas del mes de diciembre de 2017, el valor del PIB presenta un panorama favorable respecto al año anterior; en el Gráfico 2.3, se muestra la evolución y comparación con periodos similares correspondientes a tres

años atrás, en donde la abreviatura Var. t/t-1, corresponde a la variación porcentual del PIB con respecto al trimestre anterior; y Var. t/t-4, hace referencia a la variación porcentual que ha tenido el PIB con respecto al mismo trimestre del año anterior. Donde podemos destacar que el país en sus primeros dos trimestres presenta un incremento respecto al año anterior, siendo un incremento del 3,3% para el segundo trimestre del presente año.



Fuente: Banco Central del Ecuador.

Gráfico 2.3 PIB del Ecuador al II Trimestre. Fuente: (BCE, 2017)

Este crecimiento el BCE lo atribuye en gran medida a las importaciones y se adjudica como la variable más influyente al mayor consumo que ha existido de parte de los hogares, esto con respecto al periodo anterior. A su vez también se indica que el sector productivo que ha tenido un mayor crecimiento ha sido el de Agricultura y pesca, incrementándose en 16.7 puntos respecto al trimestre anterior (Gráfico 2.4).



Gráfico 2.4 Variación del Valor Absoluto Bruto por Industria. Fuente: (BCE, 2017)

El Ecuador es un país beneficiado por su ubicación geográfica, al encontrarse en la mitad del mundo permite que el clima sea adecuado para realizar cultivos ya que al no tener las cuatro estaciones marcadas, se mantiene una temperatura constante que permite que los cultivos se puedan cosechar más veces a lo largo de un año. Siendo el país así agro productor por naturaleza, en donde se dan una gran variedad de frutas y especies que no se encuentran en otras partes del mundo; a lo largo del tiempo el país se ha caracterizado por ser un productor de bienes primarios, siendo los productos que más se cultivan: cacao, banano, camarón, flores, atún, palma africana, caña de azúcar. Arroz, entre otros.

El Ecuador está dividido políticamente en 7 zonas por motivos de planificación, de las cuales cada una está conformada entre tres y cuatro provincias; el Ministerio de Agricultura y Ganadería emite en su página web cada dos meses un Boletín Agrícola Integral, en el cual establece un análisis zonal sobre el campo agro de cada una de las

zonas antes explicadas; destacando así las zonas más importantes de la publicación (MAG, 2017) a:

Zona 1, conformada por las provincias de Esmeraldas, Carchi, Imbabura y Sucumbíos; que representa el 17% del territorio ecuatoriano y su Población Económicamente Activa (PEA) rural representa el 8% a nivel nacional, del cual el 47% de empleos corresponde a la agricultura, ganadería, pesca, etc. La zona 2, está conformada por las provincias de Pichincha, Francisco de Orellana y Napo, que corresponde al 17% del total del territorio ecuatoriano y su PEA rural corresponde al 11.4% a nivel nacional.

La zona 3 está conformada por las provincias de Chimborazo, Cotopaxi, Tungurahua y Pastaza, del cual la PEA rural corresponde al 33,56% y de este porcentaje el 54% de las personas se dedican netamente a la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca, lo que le ha convertido en una de las zonas más influyentes en el sector por su gran capacidad productiva y ubicación, lo que le ha significado ser un gran centro de acopio agrícola y clave para el comercio. La zona 4, conformada por las provincias de los Tsáchilas, basa su economía prácticamente con la agricultura, ganadería, pesca, etc., ya que el 29% del territorio cultivado de todo el país se encuentra en esta zona, destacando la producción de cacao y maíz.

La zona 5, conjunto de las provincias de Bolívar, Los Ríos, Santa Elena y Guayas, tiene el mayor porcentaje de suelos aptos para el cultivo (40% del total del país); por lo que su PEA rural corresponde al 20% a nivel país. La zona 7 conformada por las provincias de Loja, El Oro, y Zamora Chinchipe, están ubicadas en una zona ideal respecto al clima y geo ubicación, lo que ha resultado que la agricultura y ganadería sea su principal actividad económica.

Respecto a Azuay, provincia donde se encuentra ubicada la empresa Agrota, corresponde a la zona 6, en la misma que también se encuentran las provincias de Cañar y Morona Santiago. La población económicamente activa de las zonas rurales representa el 7% del total nacional. Los principales cultivos sembrados en el año 2016 fueron: maíz (17%), caña de azúcar (16%), cacao (15%), frejol (11%), banano (9%), papa (5%) y yuca (5%); los cuales representan el 77% del total de los

productos cultivados en esta zona. Del total de la población de estas tres provincias en el Azuay habita el 65,52%, en Cañar el 20,75% y en Morona Santiago el 13,63%; de los cuales la participación de la población económicamente activa en el campo agro se reparten de la siguiente manera: Azuay (46%), Cañar (64%) y Morona Santiago (77%). Por lo que podemos deducir que en la provincia del Azuay, si bien es la que más población tiene respecto a las demás provincias, su participación en el campo agro es la menor de la zona. (MAG, 2017)

Además en el campo Florícola, en donde también tiene influencia la empresa, podemos destacar que en la provincia del Azuay es conocido que se produce una gran cantidad de flores, pero estas solamente representan el 0,6% de la producción a nivel nacional, según el censo florícola presentado en 2010 por el MAGAP (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca) en ese entonces y ahora llamado MAG. (MAG, 2017)

A nivel de la provincia del Azuay dentro del campo agro, podemos resaltar que en base al Reporte de resultados del censo a nivel provincial, emitido por el MAG en enero de 2016, del total de hectáreas cultivadas en la provincia (612.099), el cantón Cuenca se encuentran el 35% de las mismas; de igual manera, en base al total de UPAs¹ de la provincia 99.633 en cuenca se encuentran el 43% de estas. Los demás cantones que tienen un considerable número de hectáreas cultivadas son: Pucara (12%), Nabon (11%), Sigsig (9%) y Santa Isabel (9%) entre las principales. (MAG, 2016)

Según datos del BCE, la inflación del Índice de Precios al Consumidor del año 2016, ha tenido un decremento respecto al año anterior, pasando del 3,38% en 2015 al 1,12% para el 2016, tal como lo muestra el Gráfico 2.5 en la parte superior; así también se muestra en la parte inferior del gráfico el porcentaje de inflación anual en países de latino américa, en los cuales el Ecuador fue la más baja de la región a Noviembre de 2017; este decremento se adjudica básicamente a la disminución que han tenido los precios de alimentos y bebidas no alcohólicas, muebles y artículos

¹ Unidad de Producción Agropecuaria (UPA). Es una extensión de tierra dedicada total o parcialmente a la producción agropecuaria. (INEC, 2012)

para el hogar, bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes, prendas de vestir y calzado y bienes y servicios diversos, entre las principales; esto se puede haber dado por diferentes motivos entre los que destacamos el acuerdo que entro en vigencia en enero de 2017 entre Ecuador y la Unión Europea y el decremento porcentual de las salvaguardias que se establecieron como medida económica por la devaluación de la moneda de países vecinos como Perú y Colombia.

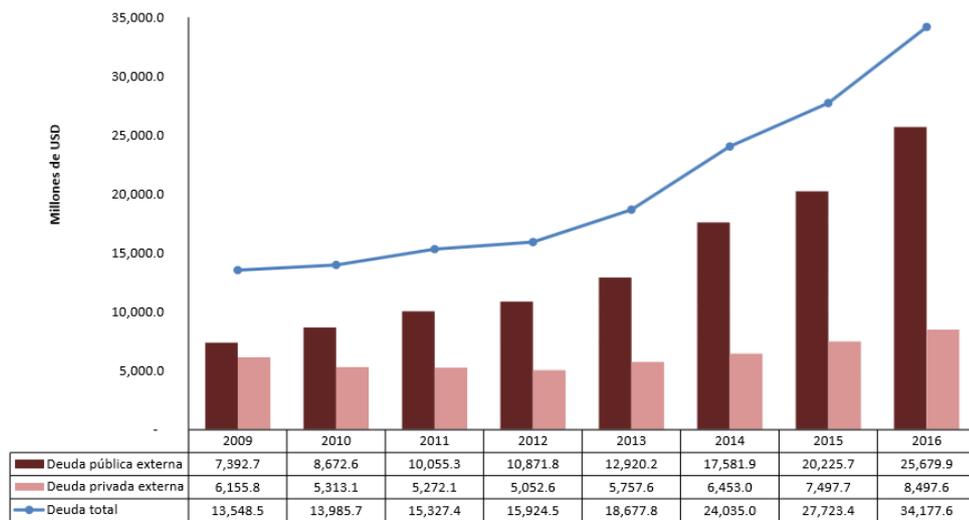


Gráfico 2.5 Inflación anual del Ecuador. Fuente: (BCE, 2017)

Respecto a la Deuda Pública, representado en el Gráfico 2.6, para el año 2016, tanto la deuda externa pública como privada se ha incrementado, dando como resultado un aumento del 19% aproximadamente; lo que representa el 35% del PIB. El BCE relaciona este saldo deudor mayor a la contratación de recursos provenientes del Gobierno Chino y otros organismos internacionales; así también como a la emisión de bonos del estado. Consideramos este punto interesante, ya que si la empresa buscaría una negociación con el estado, debe tener presente la cartera que este maneja, ya que en tiempos pasados, a empresa ya ha tenido inconvenientes por demoras en los pagos, que han creado malestar en la empresa por contratos con el sector público.

SALDO DE LA DEUDA EXTERNA TOTAL, PÚBLICA Y PRIVADA

2009 - 2016



Fuente: Banco Central del Ecuador.

Gráfico 2.6 Deuda Externa del Ecuador. Fuente: (BCE, 2017)

Respecto a la tasa de interés activa y pasiva que se tiene en el país y consta en los registros del Banco Central como oficiales; podemos ver que las mismas no han tenido una variación significativa, si bien estas se han reducido en una medida del 0.27% y 0,17% respectivamente, tomando en cuenta desde el mes de diciembre del año 2016.

Fecha	Tasa Activa	Tasa Pasiva
dic-17	7,83%	4,95%
nov-17	7,79%	4,91%
oct-17	7,86%	4,80%
sep-17	8,19%	4,97%
ago-17	7,58%	4,96%
jul-17	8,15%	4,84%
jun-17	7,72%	4,80%
may-17	7,37%	4,82%
abr-17	8,13%	4,81%
mar-17	8,14%	4,89%
feb-17	8,25%	5,07%
ene-17	8,02%	5,08%
dic-16	8,10%	5,12%

Tabla 2.1 Tasas de interés Activa y Pasiva. Fuente: (BCE, 2017). Elaborado por:

Autores.

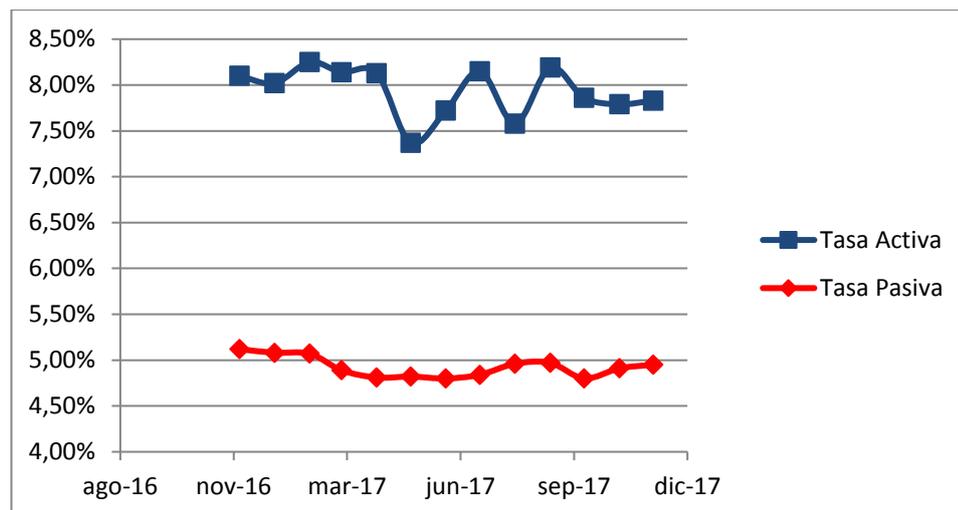


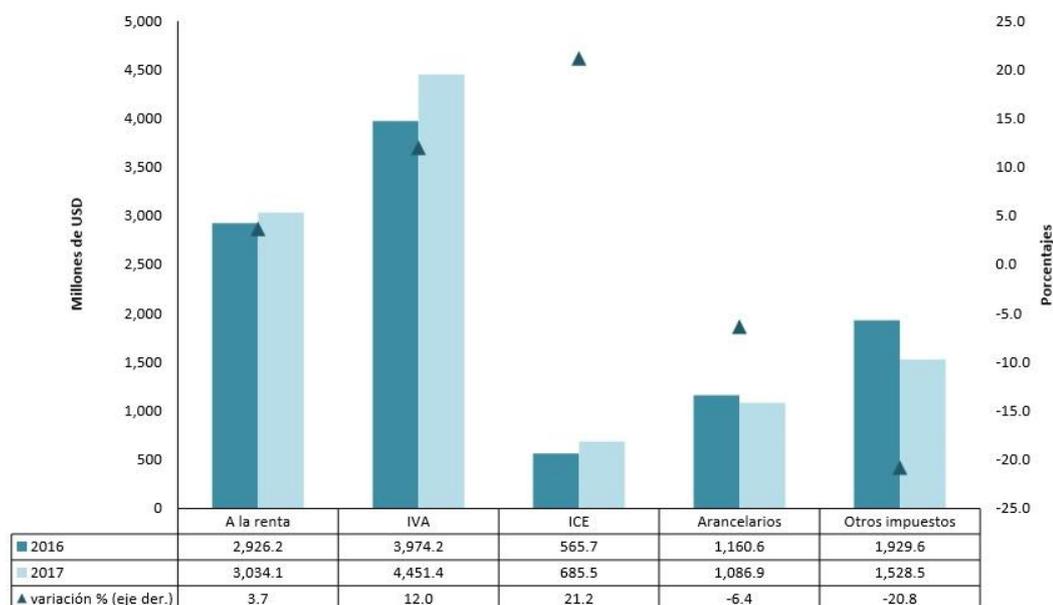
Gráfico 2.7 Comportamiento de tasas Activa y Pasiva. Fuente: (BCE, 2017)

Elaborado por: Autores

Los dos impuestos más representativos que tiene el país, y a los cuales la gran mayoría de personas deben pagar son el impuesto a la renta y el IVA (Gráfico 2.8); el nuevo gobierno ha comunicado que para el año 2018 el impuesto a la renta subirá al 25% (22% para el 2017) para las sociedades que realizan una actividad económica, y para personas naturales según la tabla de ingresos percibidos que varía cada año en base al incremento del mismo y la inflación del país entre otras medidas económicas. Si bien el IVA en el transcurso del año 2017 subió del 12% al 14% de manera transitoria hasta el mes de agosto, el presidente Moreno ha indicado que este no cambiará para el próximo periodo, es decir que se mantendrá en el 12% y también considerando los productos que tienen tarifa 0%. El impuesto a la salida de divisas, de igual manera se mantendrá en el 5% para el año 2018.

RECAUDACIÓN DE PRINCIPALES IMPUESTOS INTERNOS

ene. – sep.: 2016 – 2017



Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas, entidades del Sector Público no Financiero y Banco Central del Ecuador.
 Nota: En otros impuestos se incluye el Impuesto a la Salida de Divisas.

Gráfico 2.8 RECAUDACION DE PRINCIPALES IMPUESTOS INTERNOS.

Fuente: (BCE, 2017)

El país mantiene un salario básico unificado para el año 2017 por el valor de USD \$375,00; si bien se da un incremento anual en base a la inflación del país y otras medidas económicas, el gobierno actual ha justificado que el alza ha sido realizado en base al crecimiento económico que ha tenido el país en este año, el cual es superior al 2% según el Banco Central del Ecuador. (El Telégrafo, 2017) Por lo que el Ministerio de Trabajo ha definido el salario básico para el año 2018 en USD \$386,00 (El Universo, 2017); lo que supone que dicho incremento de once dólares, deberá ser aplicado para la tabla sectorial² y las demás instancias que se verán modificadas por el alza, como: tabla del impuesto a la renta, multas, etc.

Si bien este incremento del salario mínimo siempre dará de que hablar por parte de empleados y empleadores, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (Ecuador en cifras) en el boletín del mes de noviembre de 2017 referente a la canasta básica,

² Diferenciación de salario mínimo en base al sector, profesión y cargo que ocupan las personas en el Ecuador. (IESS, 2017)

indica que la misma tiene un costo de US \$706,31 (Ecuador en Cifras, 2017), por lo que se mantiene la tendencia de años anteriores en establecer que el salario mínimo que establece el país resulta insuficiente para satisfacer el valor de la canasta básica. El presidente Moreno, desde el inicio de sus funciones ha empezado un plan de austeridad que consiste en la reducción de salarios de personas que tienen altos puestos públicos, así como la venta de los activos de dominio público; esto como medida a la situación económica que vive el país.

Para culminar, el Gráfico 2.9 detalla el resultado que ha tenido el país, comparando los periodos comprendidos entre enero y septiembre del año 2016 y 2017, tomando en cuenta al Sector Público No Financiero (SPNF); en donde podemos observar que los gastos han sido mayores a los ingresos, por lo que se obtiene un déficit, si bien este es menor al del periodo anterior, no se ha podido convertir en positivo dicho resultado.

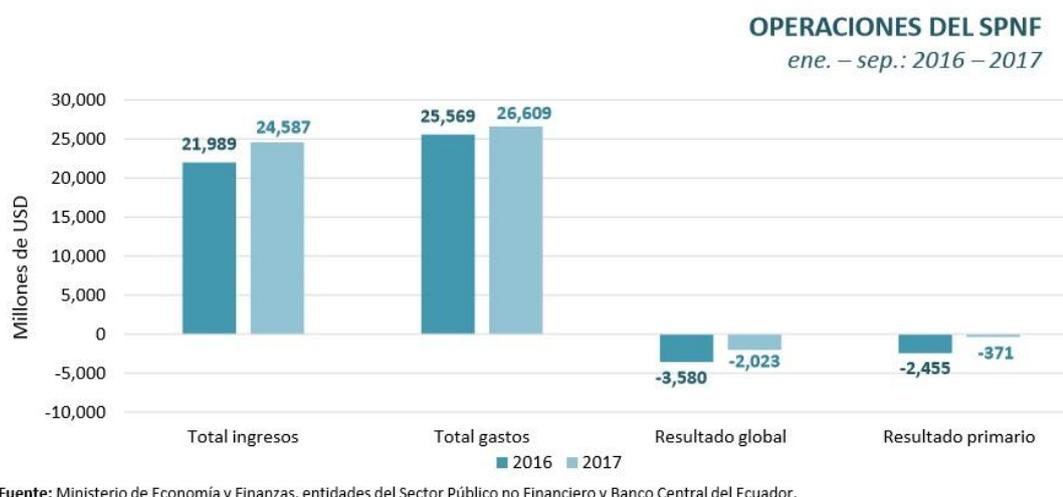


Gráfico 2.9 Resultado Económico del Ecuador. Fuente: (BCE, 2017)

La Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo, en el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda una vida, afirma que respecto al ámbito financiero reconoce la importancia de la inversión del sector privado y público en los sistemas económico y productivo, así como también a las PYMES como dinamizadores de la economía nacional, generadores de empleo y trabajo digno, siempre regidas en el cumplimiento de los derechos de los trabajadores. (Senplades, 2017)

En base al eje número dos que promueve el gobierno central en su Plan para Toda una Vida 2017-2021, el cual es: Economía al servicio de la sociedad; se busca potencializar la productividad, calidad y por tanto la competitividad de las empresas ecuatorianas sean estas privadas o públicas; así mismo se busca potencializar el intelecto de las personas aprovechando la biodiversidad del país. Todo esto con el fin de que se generen más plazas de empleo y así reducir los niveles de pobreza, así mismo busca asegurar una educación de calidad en todos sus niveles; y el aseguramiento de un estilo de vida digno para las zonas rurales del país, en base al trabajo, salud, justicia, servicios básicos entre otros.

Podemos destacar respecto al sector agropecuario, en donde se encuentra la empresa Agrota Cía. Ltda., que el nuevo gobierno ha buscado potenciar la agroindustria (sector productivo que más crecimiento ha tenido en este último año) siendo así propuesto por el nuevo gobierno como plan de acción: “La Gran Minga Nacional Agropecuaria”, un programa gubernamental que busca potencializar la agricultura, fomentar las exportaciones y generar plazas de empleo en el sector rural; esto en base a nueve ejes, entre los que destacamos:

Acceso a créditos blandos (que tendrían tasas preferenciales por parte de BanEcuador de entre el dos y cinco por ciento hasta quince años plazo), implementación de planes de riego, acceso tecnológico (entrega de insumos y químicos, además de capacitaciones), acceso a mercados y asistencia técnica. (El Ciudadano, 2017) Este proyecto puede significar a Agrota, una oportunidad grande para crear convenios con el gobierno, que permitan a la empresa involucrarse en dicho proyecto, ofertando sus productos y así poder adentrarse aún más en el mercado; el gobierno tendría presupuestado una inversión por alrededor de mil trescientos millones de dólares hasta el año 2021.

2.1.3. Social.

En los últimos años se ha podido percibir que los hábitos de compra de los consumidores de Agrota han venido cambiando conforme una gran porción de personas buscan cada vez más productos que sean orgánicos; por tanto, una porción

de agricultores busca que los agroquímicos utilizados en sus cultivos sean de igual manera orgánicos.

Eso se da gracias a que la composición de dichos agroquímicos no se da por químicos propiamente hablando, sino que se preparan con minerales extraídos naturalmente que dan una pureza mayor sin afectar a la eficacia de los productos; si bien la mezcla que se utiliza para estos agroquímicos orgánicos es una composición diferente a la que normalmente se comercializa en Agrota, los ingenieros agrónomos de la empresa se encuentran en la capacidad de producirlos, y ya se los ha hecho desde algunos meses atrás, eso sí bajo pedidos previos por parte de clientes específicos; se presume que esta tendencia ira creciendo a lo largo del tiempo.

Uno de los puntos a los cuales se ha orientado Sukampo a lo largo del tiempo es el mercado “*Home*” o Hogar, el cual está orientado a aquellas personas que se encargan personalmente de los labores de jardinería de sus propios hogares o quintas. En la provincia del Azuay, al no ser una potencia en el mercado agrícola, se ha propuesto enfocarse en las haciendas o quintas cercanas al cantón Cuenca; en la provincia existen cantones en los cuales se asientan una gran cantidad de quintas o haciendas pertenecientes a personas residentes de la ciudad de Cuenca, como son: Santa Isabel, Paute, Guacaleo, entre otros; por lo que la empresa busca ofertar sus productos con el fin de que este *target* sea atacado. Si bien Sukampo cuenta con una gran variedad de productos que pueden satisfacer al consumidor del sector *Home*, el portafolio de producto todavía puede especializarse aún más.

Agrota es consiente que la inclusión de personas con capacidades especiales es un punto muy importante, y que el país viene fomentando en los últimos tiempos; por lo que la empresa en el último año ha contratado a una persona con discapacidad, con lo que ya son dos personas con capacidades especiales que laboran en la empresa actualmente. La inclusión social de igual manera forma parte de la empresa, por lo que los directivos piensan en la alternativa al momento de expandirse, contratar vendedores locales de pueblos que den un mayor sentido de pertenencia a las culturas en donde Agrota se proyecte a vender sus productos en el futuro, considerando que en el país están acentuadas varias culturas que forman parte de nuestra idiosincrasia.

2.1.4. Tecnológico.

La empresa al ser comercializadora, solamente ensambla la maquinaria proveniente de los proveedores, por lo que se podría buscar que los encargados que realizar en ensamblado se especialicen con las marcas para que los productos no tengan fallos en un futuro. Con respecto a los agroquímicos, estos se dan en base a recetas que están especificadas ya para cada uno de los cultivos a los cuales se puede apuntar; por lo que no podemos apuntar a un desarrollo tecnológico en este campo.

El mundo al ser cada día más globalizado e informatizado, la empresa debe buscar tener un software más sofisticado que permita que la comunicación y comodidad de la empresa sea más amigable; si bien existe ya un software en Agrota, este sirve más para sincronizar la base de datos interna para todas las agencias de la empresa; pero para la comodidad de los usuarios este no funciona de una manera acorde, ya que el mismo se cuelga tras un periodo de tiempo considerable en el cual las personas dejan de usarlo, el sistema de marcación de entrada y salida consideran es muy demorada y complicado y por tanto no permite a los empleados el bienestar total en temas de tecnología interna en la empresa.

2.2. Análisis de las 5 fuerzas de Michael Porter.

(Porter, 2009), explica que el trabajo crucial de los directivos de las empresas (estrategas) es el de estudiar y comprender el sector en el que compiten, entender de igual manera a la competencia y ser capaces de enfrentar los cambios que se avecinan, anticipándose a ellos. En muchas ocasiones los directivos se enfocan en la competencia y nada más; dejando descuidados a sus clientes, proveedores e incluso a nuevos competidores con productos similares a los que comercializa la empresa.

A continuación analizaremos los factores genéricos de las cinco fuerzas competitivas que moldean al sector agrícola ecuatoriano.

2.2.1. Poder de negociación de los clientes.

Agrota cuenta con dos tipos de clientes: los clientes finales y los clientes mayoristas o subdistribuidores de la empresa. El primer grupo es tratado principalmente por Sukampo, ya que rara vez se hacen ventas desde Agrota como tal a un cliente puntual (la mayoría de veces se redirige al cliente a Sukampo). El cliente final posee cierto poder sobre la empresa, ya que este es el que decide si realiza o no la compra en Sukampo.

Al ser las marcas Echo y Shindaiwa las que más se comercializan en Agrota, estas tienen un menor peso que la principal marca de la competencia ya posicionada como es Stihl, ahora si llegamos a comparar la calidad y beneficios que aporta Stihl frente a Echo y Shindaiwa, se ha demostrado que la marca de la competencia no es superior; pero también hay que considerar que todavía estas marcas propias no se encuentran totalmente posicionadas en el mercado, por lo que los clientes ven como marcas “chinas” refiriéndose a que no tienen una buena calidad sobre la competencia.

Para estos casos, la empresa realiza promociones o descuentos para enganchar al cliente, así también como otorgar un asesoramiento adecuado; la estrategia que la empresa utiliza para cerrar la venta con la mayor cantidad posible de clientes comienza en el departamento de talento humano, con la selección adecuada del personal. Una vez el vendedor se haya incorporado a la empresa su periodo de inducción comienza y es capacitado principalmente en estrategias de ventas y en el catálogo de la empresa, logrando que el nuevo integrante de Agrota conozca sobre los principales cultivos que se dan en el país, la maquinaria agrícola, los agroquímicos y como recomendarlos para diferentes enfermedades y plagas, y así, poder en verdad asesorar al cliente y satisfacer la necesidad que tuvo el consumidor al momento de contactarse con Agrota o Sukampo.

Los clientes mayoristas generalmente son más complicados que su contraparte puntual, ya que los primeros compran artículos en volumen (con un precio especial) para poder comercializarlos luego en sus propios locales, exigiendo siempre una mejor atención, mejor calidad de producto o pidiendo más servicios (no es raro que

los clientes mayoristas pidan regalos o favores personales). De igual manera, los asesores comerciales otorgan descuentos y promociones especiales a estos clientes, siempre y cuando los Jefes de Línea respectivos hayan aprobado dichas transacciones después de haber calculado el margen de ganancia para la empresa.

Para controlar el poder de compra que tienen los clientes más fuertes y lo que esto implica (manipulación o incumplimientos por parte del cliente), Agrota ha implementado acuerdos comerciales firmados por ambas partes, en la que el cliente se compromete a un monto de compra mensual y la empresa se obliga a ayudar a dicho cliente a comercializar la mercadería con la ayuda del vendedor zonal. Este es uno de los varios modelos con los que cuenta Agrota para controlar el poder que tienen los clientes de gran tamaño; contando también con un contrato de exclusividad de productos para ciertos clientes como también un acuerdo de “clones” de agroquímicos (utilizan el mismo componente activo que su contraparte “original”, siendo exactamente el mismo producto con las mismas funciones pero puede ser vendido a un precio inferior).

Los clientes mayoristas que tengan el monto más alto de compra, tengan la mejor cartera o simplemente hayan sido fieles a la empresa, son considerados para los premios o viajes que se realizan generalmente una vez cada tres o cuatro meses, dependiendo del tipo de premio (viajes a España, México, Estados Unidos o a uno de los resorts vacacionales Decameron, tanto dentro como fuera del país). De esta manera, se logra que los clientes se relajen al alejarlos de sus obligaciones diarias y al mismo tiempo, se fortalecen las relaciones con la empresa.

2.2.2. Poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores, al agregar valor a sus productos, como mano de obra, pueden aprovechar ese punto al máximo para poder alcanzar niveles de rentabilidad muy altos. En el caso de Agrota, los proveedores más importantes son Echo y Shindaiwa, ambos de Yamabiko Corporation (Japón), con base en Chicago, Estados Unidos. Echo y Shindaiwa importan la materia prima de Japón a Estados Unidos, en donde la maquinaria agroforestal es ensamblada, aprobada por el departamento de calidad y enviada a los distribuidores autorizados de América Latina.

La empresa posee varios convenios con la sede de Yamabiko en Estados Unidos, ya sean de precio, de exclusividad de distribución, de plazos de pago o de marketing, todo esto gracias al gran esfuerzo de los trabajadores de Agrota que lograron colocar a la empresa en más de una ocasión como el mejor distribuidor de América Latina y El Caribe. Agrota tiene que cumplir con un mínimo de publicidad de las marcas Echo y Shindaiwa (se debe invertir un 6% de la utilidad bruta generada por la venta de las marcas) y esta cantidad debe ser justificada con documentos legales y evidencia fotográfica para que Yamabiko pueda realizar un desembolso para la empresa correspondiente a un 50% de lo invertido inicialmente, ayudando así inmensamente a la construcción de las marcas a nivel país.

Por esta razón Yamabiko Corp., es un aliado muy poderoso, pero en el caso de que decidieran dejar de vender a la compañía y dar la distribución exclusiva a otra compañía en el país, Agrota se encontraría en serios problemas, ya que la mayoría de las ventas de la compañía provienen de Echo y Shindaiwa. Se ha invertido mucho tiempo, dinero y esfuerzo en Echo y Shindaiwa y sus frutos han sido tangibles tanto a corto como mediano y largo plazo, por lo que la compañía busca continuar con esta relación por el mayor tiempo posible, siempre expandiendo sus horizontes y posicionando cada vez más a las marcas. De lo comentado por la gerencia, Yamabiko se encuentra muy feliz con Agrota por su nivel de crecimiento, cumplimiento de metas y capacidad de pago.

Otro proveedor importante para la empresa es Ningbo Sunjoy Cropscience CO., mejormente conocida simplemente como Sunjoy. Como se comentó anteriormente, Sunjoy es una empresa china con base en Beijín. Esta empresa es el mayor proveedor de componentes para la elaboración de agroquímicos de Agrota. Se caracteriza por ser uno de los proveedores más antiguos de la compañía y tener muy buenas relaciones y políticas con Agrota.

A inicios de la vida de la compañía, los agroquímicos eran importados directamente desde Sunjoy y al pasar los años se decidió que únicamente la compra de la materia prima de dichos agroquímicos era ideal, ya que la empresa consiguió la maquinaria necesaria para el mezclado y embotellado del producto final. Agrota al tener solamente a Sunjoy como proveedor, decidió expandir sus horizontes, buscando los

mismos componentes químicos en otras casas comerciales en la misma China y otros componentes en países como México y España, de donde salieron convenios con Agroenzymas y Tarazona respectivamente. Sunjoy al enterarse de que la empresa buscaba otros proveedores en su país, decidió bajar sus costos de venta para la empresa y mejorar sus políticas de crédito.

Agrota cuenta con varios proveedores ubicados en Turquía, España, Italia, Japón, Estados Unidos, China, etc., y los más importantes fueron nombrados anteriormente en este punto: Yamabiko y Sunjoy. Ambos proveedores significan la gran mayoría de las ventas de la empresa, por lo que uno de los dos, o en el peor de los casos, ambos proveedores decidieran dejar de trabajar con Agrota, la empresa se vería en grandes problemas. En el caso de Sunjoy, es relativamente más fácil buscar un reemplazo, ya que la materia prima que distribuye la empresa china es genérica y puede ser conseguida con facilidad; con Yamabiko no existe esa facilidad, ya que la empresa japonesa comercializa productos terminados y en el hipotético caso de que Agrota se contactara con otro proveedor de calidad y características similares, se lograra llegar a un acuerdo similar al que la empresa tiene con Yamabiko actualmente, tanto en políticas de pago y mercadeo, la empresa no viera fruto de esa negociación en años gracias a que Echo y Shindaiwa cuentan con un posicionamiento muy marcado dentro de los subdistribuidores del Ecuador, los clientes mayoristas de la empresa. Sabemos ahora que algunos proveedores pueden ser reemplazados fácilmente en caso de que cualquier eventualidad ocurra y la empresa cuenta con una lista de negociaciones en trámite para ampliar su portafolio, principalmente en el área de componentes químicos y algunos proveedores de marcas menores.

Agrota goza de una saludable relación con todos sus proveedores, fortaleciendo sus negociaciones con cada año que pasa, pero los principales proveedores de la empresa tienen mucho peso dentro de ella, haciendo que la empresa sea consciente de cada decisión que tome para que las relaciones comerciales existentes no se vean dañadas y para que los proveedores no tengan que buscar retribución alguna con la empresa.

2.2.3. Amenaza de nuevos competidores.

Agrota compite con sectores especializados tanto en maquinaria como en agroquímicos. No existe una compañía en el país que tenga el peso de Agrota en ambos campos, ya que empresas como Ecuaquímica o Stihl se especializan en sus líneas respectivas pero no ofrecen el paquete completo como hace la empresa cuencana. Echo, Shindaiwa, Agroenzymas, Tarazona, JF, Ducati y la mayoría de marcas comercializadas por la empresa poseen convenios de exclusividad con Agrota.

Ingresar al mercado sería complicado, ya que Stihl, Husqvarna y Oleo-Mac buscan la protección de su marca, por lo que hay reglas a seguirse, muy parecidas a las reglas que Agrota tiene con Sukampo y sus franquiciados. Si los nuevos competidores quisieran ingresar a competir con una nueva marca, puede que los mismos se encuentren desmotivados en poco tiempo, ya que posicionar una marca nueva es complicada, sobre todo si se compite directamente con el rey de la industria, siendo en este caso Stihl y además si su producto no es de calidad o no cuentan con el conocimiento o el capital para poder dar un servicio especializado.

Dicho esto, las barreras de entrada que existen en la industria (principalmente requisitos de capital y no contar con un acceso igual a los canales de distribución) logran minar la potencial utilidad recibida por los nuevos participantes, favoreciendo a los participantes originales.

2.2.4. Amenaza de productos sustitutos.

“Un sustitutivo realiza una función idéntica o similar a la del producto de una industria, pero de distinta manera” (Porter, 2009). Agrota cuenta con un portafolio de maquinaria agrícola extremadamente amplio, contando con máquinas para todo tipo de trabajo, terreno y ocasión, siendo los únicos equipos que la empresa no comercializa tractores y maquinaria pesada agrícola (como máquinas fangueadoras, para la preparación del campo antes de la siembra del arroz). Existen productos sustitutos para los productos principales de Agrota, como es el caso de las desmalezadoras un sustituto sería un carrito cortacésped. La empresa se dio cuenta de

que es un mercado atractivo y empezó a comercializar también ítems que podrían ser comprados en vez de sus productos principales, siendo capaz de satisfacer la vasta mayoría de necesidades presentadas por sus clientes.

En el caso de los agroquímicos es más complicado, comenzando por el hecho de que si se quiere eliminar una plaga (insectos) o una enfermedad (hongos) de un cultivo y así maximizar la utilidad percibida por el agricultor, la aplicación de agroquímicos es necesaria, dejando así un mínimo lugar para cualquier tipo de producto que pueda ser nombrado como sustituto, siendo estos generalmente una aplicación orgánica, costosa e inefectiva. La debilidad de Agrota es no poseer en su portafolio de productos químicos una variedad muy amplia, siendo únicamente capaz de cubrir con un 40% de lo demandado por el público. Este mercado es uno muy prometedor y lucrativo, ya que aproximadamente existen 2'813.000 hectáreas de cultivos en el país y según Ecuador en Cifras, cerca de la mitad de los campos agrícolas, reciben algún tipo de tratamiento con agroquímicos (INEC, 2013). Los productos sustitutos no son muy relevantes para la empresa, sin embargo, nos damos cuenta de que su portafolio de agroquímicos es considerablemente más pequeño que el de la competencia, siendo esta una importante debilidad para la empresa.

Hay también que considerar que en el país, muchos cultivadores están teniendo hacia lo orgánico, que si bien la empresa está comenzando a producir y comercializar estos suplementos agrícolas orgánicos, no se cuenta todavía con una participación de mercado que permita a los clientes establecerla como una opción amplia en cuanto a sus productos.

2.2.5. Rivalidad entre los competidores.

Los principales rivales de Agrota son Ecuaquímica y Agripac en el sector de agroquímicos y Stihl en el de maquinaria (principalmente en desmalezadoras y motosierras, los productos más vendidos de la empresa).

Si los cultivos de un agricultor se encuentran con algún tipo de plaga o enfermedad, estos van por lo general a un local especializado en donde puedan discutir a breves rasgos lo que ataca a sus plantaciones y el dueño del local o uno de sus trabajadores

le recomendará una de las varias opciones para solucionar el problema con sus cultivos (existen varios compuestos químicos que cumplen un mismo propósito). Empresas como Ecuaquímica cuentan con un portafolio mucho más amplio, teniendo acceso a más de un 95% de lo requerido por la demanda nacional de agroquímicos.

Esta es una de las razones principales de por lo que la mayoría de consumidores buscan empresas como Ecuaquímica o Agripac, además del posicionamiento que gozan los productos de dichas casas comerciales, llegando a comparar todo producto con los de estas compañías. Existen otras empresas que comercializan agroquímicos, pero que no tienen una participación de mercado tan grande como las antes mencionadas, siendo estas Agrosad, Fertiza, Farmagro, Solinag, entre otras.

Existen muchas empresas que venden maquinaria agrícola. En la ciudad de Cuenca podemos encontrar almacenes autorizados de marcas reconocidas por el público como Stihl, Husqvarna y Oleo-Mac. La pelea más grande sin duda es con Stihl: en desempeño y calidad, Echo y Shindaiwa sobrepasan a la competencia, sin embargo, las marcas son relativamente nuevas en el continente, a diferencia de Stihl, y además, Stihl tuvo una reducción en el precio de la mayoría de sus productos ya que estos al ser importado desde Alemania, gozan de privilegios por el tratado comercial multipartes realizado en 2016 con la Unión Europea.

Otras marcas como Husqvarna y Oleo-Mac también tienen su fuerte participación de mercado, sin embargo, el público prefiere a Stihl por la durabilidad de sus productos. Echo y Shindaiwa todavía no se han posicionado al 100% dentro del país; lo cual gracias a Oleo-Mac por sus grandes contratos con GADs municipales, podría cambiar: en la ciudad de Cuenca Oleo-Mac había vendido cerca de 30 equipos para la poda y mantenimiento de las áreas verdes en 2015 y los equipos no tuvieron el rendimiento prometido, terminando en una devolución de la maquinaria. Los GADs trataron nuevamente, esta vez con Shindaiwa. No tuvieron problema alguno con las máquinas y se dieron cuenta de la calidad de las mismas.

Agrota cuenta con un portafolio amplísimo, pero sufre de no tener a sus productos posicionados en la mente del consumidor, como la marca alemana Stihl, o no competir con los precios inferiores de Oleo-Mac o Husqvarna, por lo que el

departamento de marketing de la empresa está buscando explotar la lenta expansión de todas las marcas que poco a poco están siendo conocidas cada vez más por el cliente final como por el cliente mayorista. La estrategia que tiene la empresa es generar confianza a través de la calidad de los productos, a través de responsabilidad y profesionalismo al momento de tratar con un cliente y también, de ofrecer la mejor atención postventa a los compradores, logrando tener así una ventaja sobre la competencia.

Siendo así, resumido en la Tabla 2.2, la aplicación de las cinco fuerzas de Michael Porter en la empresa Agrota Cía. Ltda., evaluando si cada una de estas fuerzas esta ponderada como Alta, Media o Baja, con el fin de establecer futuras estrategias para que la empresa obtenga un mayor beneficio.

Fuerza	Ponderación	Motivo
Poder de negociación de los clientes	Alta	Al no encontrarse posicionadas las marcas propias, el cliente tiene la opción de compararlas con la competencia, así también como consideran que Echo y Shindaiwa son "chinas", y por tanto de una calidad inferior. También Agrota depende mucho de los puntuales clientes mayoristas en el país.
Poder de negociación de los proveedores	Alta	La empresa depende en su mayoría de los proveedores Yamabiko Corp. (Japón) y Sunjoy (China). Se ha creado una fuerte relación a través de los años, pero sin embargo, es aconsejable tener un plan de respaldo en caso de que cualquier parte decida terminar el contrato.
Amenaza de nuevos competidores entrantes	Baja	Las barreras de entrada impiden que empresas como Agrota sean creadas en un corto periodo de tiempo. En caso de que emerja una nueva compañía con las características de Agrota, le tomaría años posicionarse en el mercado.
Amenaza de productos sustitutos	Media	Los productos sustitutos no son un inconveniente para la empresa: se manejan varias marcas y varios productos tanto "principales" como productos sustitutos también (hablando de productos principales a desmalezadoras y a sus sustitutos, carritos cortacésped, por ejemplo). El problema yace en el número de pequeños negocios que buscan su participación en el mercado, pudiendo atraer a los clientes de Sukampo a sus locales. Así también como respecto a los agroquímicos existe una tendencia hacia los cultivos orgánicos.
Rivalidad entre los competidores	Alta	La gran ventaja con la que cuentan los competidores principales de la empresa (Ecuaquímica en caso de agroquímicos y Stihl en caso de maquinaria) es el tiempo que llevan posicionados en el mercado y en la confianza que los consumidores tienen en todos sus productos, confianza que empieza a generarse en Agrota pero que sin embargo, tardará en crecer.

Tabla 2.2 Cinco Fuerzas de Porter aplicado a Agrota Cía. Ltda. Elaborado por: Autores.

2.3. Diamante de Michael Porter.

“La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Las empresas logran ventaja frente a los mejores competidores del mundo a causa de las presiones y los retos” (Porter, 2009)

El párrafo anterior nos explica que el éxito de las naciones se hace, ya que por más recursos naturales que un país pueda tener, si sus habitantes no tienen los medios o los conocimientos para explotarlos, los recursos no serán útiles para dicha nación. Además, mediante la competencia internacional existente, se logran mejorar los niveles de calidad de tanto los productos como de servicios, creando a su vez, consumidores más exigentes e informados.

2.3.1. Condiciones de los factores.

Este punto se traduce básicamente al escenario de producción de un país para competir dentro de una industria determinada (mano de obra especializada, infraestructura, etc.).

Dentro del Ecuador, es común la elaboración de productos agroquímicos por parte de las grandes casas comerciales como Ecuaquímica, Agripac e incluso Agrota. La tecnología necesaria para la elaboración del producto terminado no es difícil de conseguir y menos aún de manipular. De igual manera, los conocimientos necesarios para su operación no tienen que ser extensos, ya que un ingeniero agrónomo puede capacitar al personal de planta para la mezcla de los productos, basándose en la receta del producto que se quiere realizar.

Lastimosamente dentro del país no existe la materia prima suficiente de agroquímicos en bruto para la elaboración del producto final (son materiales altamente tóxicos cuya producción en suelo ecuatoriano no está permitido sobrepasada cierta cantidad), haciendo así que las industrias nacionales busquen proveedores extranjeros, siendo estos en su gran mayoría, chinos. Los envases, etiquetas y tapas de los productos son de procedencia nacional.

Desafortunadamente dentro del país, no existe una compañía que se dedique a la creación de maquinaria agrícola motorizada, importando en su totalidad los productos terminados, listos para su comercialización.

2.3.2. Condiciones de la demanda.

Las condiciones de la demanda o el mercado interior, es la demanda existente de uno o varios productos dentro de una industria específica. Las ventas anuales de maquinaria agrícola y agroquímicos se encuentran en el siguiente cuadro:

Como se puede apreciar, la demanda se ha visto incrementada año a año, en su parte gracias a otros sectores económicos que ahora se han convertido en clientes, sectores que poseen haciendas o quintas vacacionales con una extensión de terreno que es aplicable para el uso de agroquímicos o de por lo menos una desmalezadora o carrito cortacésped.

Como vimos anteriormente, aproximadamente un 60% de los cultivos del país son tratados con agroquímicos, ya que de esta manera se puede lograr (junto con una buena estrategia de ventas y de distribución) maximizar la utilidad percibida por parte del agricultor, por lo que no es extraño ver un incremento en la aplicación de agroquímicos a nivel nacional. De igual manera, la maquinaria agrícola es cotizada por los agricultores, ya que se ha convertido en una herramienta indispensable al momento de realizar las tareas en el campo. Con una motoazada o un motocultor (maquinaria personal de arado, liviana y pesada respectivamente) se ha reemplazado al arado manual o animal, simplificando el trabajo y logrando aprovechar al máximo el terreno disponible.

2.3.3. Sectores afines y auxiliares.

Los sectores afines y auxiliares se encuentran dentro de las industrias para apoyar a los sectores “principales” siendo en este caso, el sector agrícola.

Algunos de los sectores afines que podemos encontrar son los proveedores de Agrota: la industria de plástico, para la elaboración de envases y tapas para los

agroquímicos, la industria de papel, para los adhesivos de dichos agroquímicos, el sector publicitario juega también un papel importante, ya que la empresa depende de terceros para producir su publicidad, tanto impresa como en materiales de apoyo (camisetas, gorras, esferos, carpas, banners, etc.).

2.3.4. Estrategia Estructura y Rivalidad de la empresa.

El triunfo internacional de una empresa está atado a varios factores como las circunstancias nacionales, la mentalidad y cultura de las personas o el nivel de preparación con el que cuentan sus directivos.

2.4. Crecimiento del sector industrial.

El Ecuador es conocido por sus productos agrícolas, siendo los más importantes el banano y el cacao. El país cuenta también con un clima afortunado, ya que sus condiciones climáticas y la luminosidad permiten que la cosecha sea posible durante todo el año, ininterrumpidamente. Productos como maíz, azúcar y arroz son en su mayoría destinados para el consumo interno y productos como el brócoli o la palma africana son cultivados casi exclusivamente para su exportación, con 16 y 12, 79 toneladas métricas por hectárea respectivamente (Proecuador, 2016).

El sector agrícola ecuatoriano sin duda ha visto cambios en los últimos años gracias al desarrollo tecnológico existente y a una demanda cada vez mayor, logrando un crecimiento del 3% entre los años 2006 y 2012 y sorpresivamente un 5% entre 2012 y 2015. Los cultivos principales que han ayudado al crecimiento de este sector son los de banano, café y cacao (siendo estos un 6,5% del total del sector agropecuario en 2015) (Monteros Guerrero A., 2017).

Tenemos que agradecer también al cambio de tendencias que existen desde los primeros años del siglo XXI, tendencias alimenticias que exigen el consumo de más productos sanos y que incitan que países productores como el nuestro puedan exportar sus productos al mundo entero, además, tendencias sociales que reconocen el trabajo duro, pagando de manera justa a sus trabajadores, apoyando directamente el desarrollo agrícola a nivel mundial.

A continuación tenemos las principales actividades que asisten al crecimiento del sector agropecuario, por actividad, desde 2006 hasta 2015. Podemos observar que porcentualmente, el cultivo de banano, café y cacao, junto con otros cultivos agrícolas (entre ellos se destacan los cultivos de caña de azúcar, maíz, arroz, papa, etc.) representan la mayor contribución al crecimiento sectorial. Otras actividades importantes son la elaboración de bebidas, la cría de animales, el cultivo de flores, entre otras, pero se observa claramente que la mayor contribución es gracias al cultivo de los productos nombrados anteriormente.

Contribución al crecimiento del sector agropecuario por actividad 2006-2015

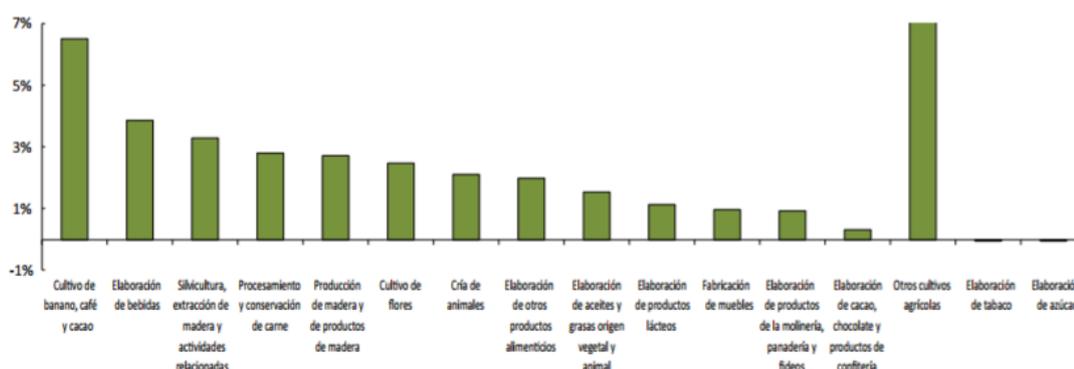


Gráfico 2.10 Contribución al crecimiento del sector agropecuario por actividad 2006-2015. Fuente: (Proecuador, 2016)

Para el crecimiento de este periodo fue fundamental el aporte de las exportaciones, ya que el sector agrícola del país está conformado casi en un 50% de productos que son deseables en el extranjero, diversificando los cultivos que existían en el país y logrando así un ritmo de crecimiento muy interesante, llegando al 120% de exportaciones agrícolas comparadas con el 86% de importaciones durante el periodo 2006 – 2015. El siguiente gráfico muestra la balanza comercial agropecuaria en millones de dólares y su incremento desde 2006 hasta 2015.

Balanza comercial agropecuaria (Millones de dólares)

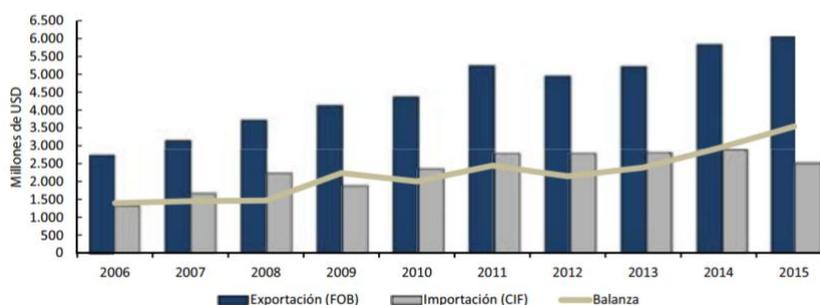


Gráfico 2.11. Balanza comercial agropecuaria. Fuente: (Proecuador, 2016)

Observamos un claro crecimiento a través de los años, teniendo bajas en 2012 y regresando a una tendencia alcista desde 2013; esto se dio gracias a al esfuerzo de los agricultores que fueron capaces de disminuir el impacto de factores negativos tanto endógenos como exógenos, con una ayuda moderada por parte del gobierno. Durante estos años (2006-2015) las exportaciones estuvieron en auge, gracias en su mayoría a la comercialización de los cultivos principales del país (banano, café, cacao, etc.) que crecieron en promedio un 11,3% de manera anual y así mismo, productos como brócoli, palmito, aceite de palma, entre otros, tuvieron un crecimiento de 8,2%.

A pesar de que tenía un buen pronóstico inicial, en 2016 gracias a la baja del petróleo, el incremento del dólar frente a otras monedas, la inseguridad traída por el futuro cambio de gobierno, cambios climáticos fuertes, etc., lograron que el PIB agropecuario del año tenga una reducción del 0,8% frente a 2015, logrando que exista una caída en este sector por primera vez en varios años. Los cultivos que se vieron afectados a comparación del resto fueron los de caña de azúcar, banano y arroz.

Como se mencionó, el año 2016 fue crítico para la economía del país, viendo reducciones en el PIB, traduciéndose esto también en un decremento del PIB agropecuario de 0,8% respecto a 2015 y representando el 8% del PIB total de Ecuador. Los factores críticos principales que influyeron en la caída del PIB agropecuario en 2016 fueron la disminución de la producción agrícola debido

principalmente a la baja de los precios internacionales de exportación de nuestros productos más importantes: banano y cacao, llegando a caer así la producción agrícola dentro del país en un 8% frente a 2015 con 23, 6 millones de toneladas de producto en el campo frente a las casi 25 millones de toneladas del año anterior. El cultivo de banano se vio golpeado también por la especulación acerca del fenómeno climático El Niño, causando que los agricultores sean más cautos al momento de invertir en sus cosechas.

Sin embargo, durante el mismo año, el precio de los agroquímicos y otros insumos agrícolas se vieron disminuidos, gracias a la caída del precio del petróleo, ocasionando que exista una sobreproducción de estos productos, en parte también por la sobreoferta de materia prima proveniente de China, produciendo así una disminución notable en los precios y logrando una fiera competencia de precios dentro del país ya que muchas compañías decidieron ofertar sus productos, principalmente ítems con el ingrediente activo Glifosato (encontrado en productos agrícolas que son para el control de maleza) se vieron comercializados a precios cercanos a sus valores de importación. De igual manera los fertilizantes se vieron afectados, bajando drásticamente sus precios, como se muestra a continuación.

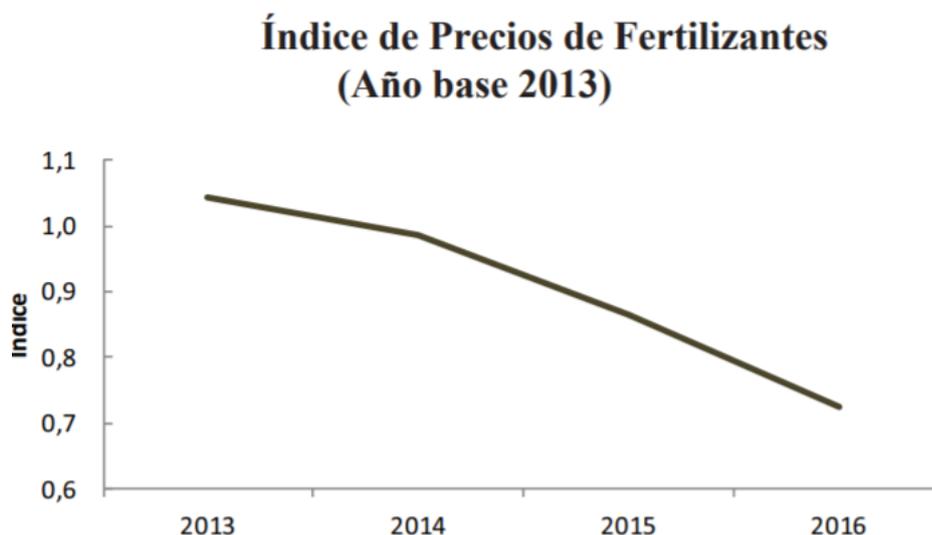


Gráfico 2.12 Índice de Precios de Fertilizantes (Año base 2013) Fuente: (Proecuador, 2016)

Entre un 20% y un 30% de los costos de fabricación o producción se ven destinados a la preparación y fertilización del suelo y gracias a la baja de precio del barril de petróleo, llegando hasta un precio inferior a los \$30,00 por barril, y, al haberse apreciado el dólar frente a otras monedas, los costos de fabricación de los fertilizantes se vieron abaratados, como el precio de la Urea, que se vio disminuido en un 17% para finales de 2016, beneficiando así a los agricultores.

La demanda de productos de exportación y de igual manera, de agroquímicos y de mejor maquinaria agrícola, es cada vez mayor, logrando que los agricultores se hagan más competitivos y empiecen a invertir de manera más inteligente en sus materiales y herramientas de trabajo. Vemos que nuestro país ha tenido golpes fuertes como la caída drástica del precio del petróleo, la apreciación del dólar frente al resto de monedas, convirtiéndonos en un país caro, la especulación y por supuesto, hemos tenido problemas con nuestro anterior gobierno.

2.5. Escudos y beneficios fiscales.

En base a la LEY ORGANICA DE REGIMENT TRIBUTARIO INTERNO – LORTI, señalaremos los beneficios fiscales que tiene o que podría tener la empresa Agrota, en base a la actividad económica que ejerce la empresa.

Con respecto al Impuesto a la Renta, la empresa no entra dentro de ningún campo que permita la exención de dicho impuesto dentro de la LORTI, por lo que la misma debe pagar el porcentaje estipulado en la ley, el cual corresponde al 22% estipulado para el año 2017 y el 25% para el 2018 sobre la base imponible, tal como se ha decretado por el nuevo presidente de la república.

Además en el Artículo 9.1 de la LORTI se establece la exoneración del Impuesto a la Renta por motivos del desarrollo de inversiones nuevas y productivas, siempre y cuando estas sean en jurisdicciones urbanas diferentes a las del cantón Quito y Guayaquil, las cuales cuentan gozan de una exoneración del pago del impuesto a la renta durante cinco años, contados desde el primer año en el que se generen ingresos atribuibles a esta nueva inversión (LORTI, 2007); de las cuales podemos destacar el campo del literal, al cual podría aplicar la empresa: b. Cadena forestal y agroforestal

y sus productos elaborados. Si bien la empresa comercializa productos que entran dentro de este punto, lo hace dentro de su portafolio habitual, por lo que para que se pueda contar con esta exoneración, la empresa debe desarrollar una inversión nueva, que no implique el uso o cambio de propiedad de los bienes que actualmente tenga la empresa y estén en normal funcionamiento para realizar sus operaciones.

En el país se manejan dos tarifas para el IVA, 12% y 0%; de los cuales en la LORTI, podemos rescatar los siguientes artículos: El Art. 55, en su literal 4, hace referencia a las transferencias e importaciones que se comercializan con tarifa cero, de las cuales en su mayoría son los productos que comercializa la empresa, como son: fertilizantes, fungicidas, pesticidas, etc. De la misma manera en el literal 5, se especifican los bienes que tienen tarifa 0% de IVA, como son: tractores y maquinaria para el agro, cortadoras de pasto, bombas de fumigación y demás elementos de uso agrícola. (LORTI, 2007)

Mediante el Decreto N° 1232, por parte del ex presidente Rafael Correa con fecha 31 de julio de 2008 se establece en el Artículo 1, la lista de bienes que tienen IVA con tarifa cero, así como las listas de las materias primas e insumos utilizadas para producir fertilizantes y afines; entre las que destacamos:

- Neumáticos para vehículos y maquinarias agrícolas o forestales.
- Tijeras de podar (incluidas las de trinchar aves) para usar con una sola mano.
- Hoces y guadañas, cuchillos para heno o para paja.
- Máquinas y aparatos para productos agropecuarios.
- Máquinas y aparatos para la fabricación de fertilizantes.
- Horcas de labranza
- Azadas, picos, binaderas, rastrillos y raederas.
- Bombas para uso de riego agrícola.
- Materias primas contempladas en el ANEXO 2 del Decreto N°1232

Es decir que la mayoría del portafolio de productos de Sukampo, gravan IVA tarifa cero. Hay productos que no entran dentro de esta clasificación por lo que gravan IVA tarifa 12% como son: motosierras, motores, deslizadoras, accesorios como

aspersores, palas, machetes, etc., es decir los demás productos que no están fabricados específicamente para la producción agrícola y se podrían utilizar en otras instancias. Respecto a los servicios que gravan IVA con tarifa cero, respecto al ámbito agropecuario, solo consta el servicio de aéreo fumigación, por lo que el servicio de mantenimiento y reparación de la maquinaria, así como de los estudios que se hacen en las tierras para la implementación de agroquímicos que presta la empresa Agrota, tienen tarifa del IVA del 12%.

Toda la mercadería que importa la empresa no califica para que pague el impuesto ICE³, por lo que los aranceles que la empresa paga al momento de importar sus productos, son solamente los de la salida de divisas, ya que los productos vienen de países como: Estados Unidos, España, Brasil y Japón.

En base a las partidas y subpartidas arancelarias a las que se imponen los productos importados, la empresa paga en promedio entre el 0 y 20% sobre el valor de compra; esto varía claro en base a la denominación del producto que se importe, si bien la mayoría de productos que la empresa importa tienen un arancel de 0%, hay puntualidades en las que la empresa llega a pagar hasta el 20% por los productos íntegros o las partes de los productos que sirven como repuestos.

La mercadería importada al ser transportada vía marítima, esta se demora en llegar al país entre dos y tres semanas cuando provienen de países como Estados Unidos, Brasil y España, y cuando la mercadería es enviada desde Japón se demora entre tres y cuatro semanas. Los costos incurridos por temas propios de importación varían según de donde provenga dicha mercadería; pero el departamento de compras al ya tener establecidos los proveedores (que son las propias marcas que se comercializan) de igual manera ya tiene establecida las empresas transportadoras de la mercadería, y se puede establecer que el costo se incrementa entre un 25 y 30% del valor original por dichos gastos de importación y transporte.

El pasado primero de enero del año 2017 entró en vigencia el acuerdo multipartes entre el Ecuador y la Unión Europea, con el fin de que las relaciones comerciales de

³ Impuesto a los Consumos Especiales: Grava a los bienes y servicios suntuarios, de procedencia nacional o importada, enumerados en el artículo 82 de la LORTI. (SRI, 2017)

exportadores e importadores se vean beneficiados de parte y parte. Podemos destacar que de este acuerdo en el campo agro, se impone una tarifa de cero por ciento para productos comestibles sean estos primarios o ya procesados que sean exportados a la Unión Europea, de los cuales el país puede aprovechar, y se ve ya como un incentivo para que los cultivadores incrementen su producción y por tanto se convierte en una oportunidad para la empresa Agrotá para proveer sus productos a dicho mercado que se prevé crezca aún más como incentivo que se haya firmado dicho acuerdo.

Si bien las importaciones también se ven beneficiadas, los productos que más se han visto favorecidos son vehículos, licores, perfumes, tecnología y servicios prestados; así también como para otros productos de los cuales se espera que los valores propuestos como aranceles, tengan un desgravamen se vayan reduciendo porcentualmente dentro de los próximos años hasta llegar a que se tenga una tarifa del cero por ciento (según las categorías acordadas) y siempre y cuando no se haya dispuesto lo contrario.

Se puede resaltar que este acuerdo multipartes entre el Ecuador y la Unión Europea, dispone que están exentas de arancel, las mercancías que estén destinadas al sector agro (siempre y cuando no se disponga lo contrario); siendo así que de la lista de productos que entran dentro de este acuerdo, estén exentos de aranceles: maquinas, partes de máquinas, aparatos y artefactos agrícolas, cosechar, trillar, henar; así también como maquinas sembradoras, extirpadoras, plantadoras y transportadoras agrícolas, cortadoras de césped, guañadoras y motoguañadoras, entre los principales. En base a este acuerdo, ya que la empresa importa de Europa solamente de España mercadería, la empresa podría buscar nuevas alternativas que le permitan importar mercadería que le resulte de alguna manera más económica, siempre viendo que realmente se convierta en una alternativa mejor a la que se dispone actualmente.

3. PROPUESTA DE PLAN DE CRECIMIENTO ESTRATÉGICO.

3.1. FODA Cruzado.

Como se indicó en el capítulo uno, el FODA que nos proporcionó la empresa consideramos que se lo ha realizado de una manera superficial, y que por tanto no cubre todos los aspectos necesarios de las tiendas comerciales Sukampo, motivo por el cual hemos propuesto uno nuevo, el cual es una actualización y complemento del esquema inicial, orientado exclusivamente a las tiendas comerciales. El análisis se ha basado sobre el conocimiento que se tiene de la empresa, para el cual, en un principio analizamos internamente a la empresa, así también como a su entorno, correspondientes a los capítulos uno y dos respectivamente; dando como resultado el desarrollo de una lluvia de ideas que posteriormente fue sintetizada y plasmada en el FODA para las tiendas comerciales Sukampo de la empresa Agrota Cía. Ltda.

Consideramos oportuno que conjuntamente con la empresa Agrota Cía. Ltda., realizar una ponderación de cada uno de los aspectos propuestos en la lluvia de ideas, para así priorizar en medida de importancia cada una de las ideas que se han propuesto, y por tanto, buscar mejorar o aprovechar estos puntos que consideraremos como críticos para la empresa de una manera más rápida y oportuna; la Tabla 3.1 muestra las condiciones para realizar dicha ponderación, siendo así establecidos tres criterios a evaluarse: Gravedad o Incidencia que tiene en la compañía, Impacto económico y la Urgencia que tiene la gerencia para mejorar dicho aspecto (respecto a debilidades, amenazas y oportunidades) y para el análisis de las fortalezas, como tercer criterio sostendremos la relevancia que tiene en la empresa. Conjuntamente con la Gerencia del departamento de Marketing, se acordó que los valores ponderables para cada uno de los criterios elegidos serán del 30%, 50% y 20% respectivamente.

Cada uno de estos tres criterios serán calificados por tres personas: la primera, es la Gerente del departamento de Marketing de la empresa Agrota y las dos personas restantes seremos quienes desarrollamos el tema del trabajo de titulación. Cada una de las tres personas evaluará a los aspectos en una escala del uno al diez, siendo uno la evaluación más baja y diez la más alta, en los cuales se consideraran solamente los números enteros para realizar dicha calificación.

Ponderación	30%			50%			20%			100%
	Gravedad/Incidencia			Impacto Económico			Urgencia/Relevancia			Media
Calificador	P1	P2	P3	P1	P2	P3	P1	P2	P3	Ponderada
Aspecto										

En donde:

P1	Gerente del departamento de Marketing de Agrota Cía. Ltda.
P2	Desarrollador 1 del trabajo de titulación
P3	Desarrollador 2 del trabajo de titulación
Aspecto	Cada uno de los ítems recopilados de la lluvia de ideas

Tabla 3.1 Condiciones para el FODA ponderado. Elaborado por: Autores

El valor ponderado de cada criterio será el resultado de la siguiente operación:

$$\text{Criterio pond} = \frac{(\text{Eval. P1} * \%) + (\text{Eval. P2} * \%) + (\text{Eval. P3} * \%)}{3}$$

En donde:

Eval.P1 = Valor que P1 asigno al campo

Eval.P2 = Valor que P2 asigno al campo

Eval.P3 = Valor que P3 asigno al campo

% = Valor acordado de cada criterio a ser ponderado

Para así, obtener como resultado una media ponderada que será el resultado de:

$$\text{Media Ponderada} = \text{Criterio pond}_1 + \text{Criterio pond}_2 + \text{Criterio pond}_3$$

Presentaremos a continuación el Análisis FODA propuesto, desglosado en Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; con la respectiva ponderación de cada uno de los ítems a los cuales se ha acogido el análisis.

FORTALEZAS												
Ponderación	Criterio	Calificador	30%			50%			20%			100%
			Gravedad/ Incidencia			Impacto económico			Urgencia/ Relevancia			Media Ponderada
			P1	P2	P3	P1	P2	P3	P1	P2	P3	
1	Respaldo y garantía del producto		10	8	10	10	10	10	-	10	5	9
2	Servicio y atención a los clientes		8	8	10	9	10	10	-	10	10	9
3	Amplio stock de repuestos de las marcas		10	8	7	10	10	10	-	10	8	9
4	Equipos de calidad		10	10	10	9	8	8	-	10	10	9
5	Ambiente de trabajo bueno		10	8	8	8	8	8	-	10	8	8
6	Portafolio de productos / variedad de marca		9	9	10	9	8	6	-	9	8	8
7	Estructura comercial		9	7	5	8	8	5	-	8	10	7
8	Apoyo publicitario por parte de las marcas		6	6	5	5	10	8	-	10	8	7
9	Estructura y organización de locales comerciales		7	7	5	8	6	5	-	8	10	7

Tabla 3.2 Fortalezas de Sukampo. Elaborado por: Autores.

Cabe señalar que la Gerencia del departamento de Marketing no ha querido tener participación en calificar la relevancia que tiene las fortalezas en la empresa, ya que considera que podría ser una evaluación sesgada que podría afectar a los resultados finales; motivo por el cual se han considerado solo las calificaciones por parte de los desarrolladores del trabajo de titulación.

OPORTUNIDADES											
Ponderación		30%			50%			20%			100%
Criterio		Gravedad/ Incidencia			Impacto económico			Urgencia/ Relevancia			Media Ponderada
Calificador		P1	P2	P3	P1	P2	P3	P1	P2	P3	
1	Poca participación de mercado	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
2	Mercado hogar por explotar	8	10	10	9	10	9	9	10	10	9
3	Oferta de nuevos productos y marcas	8	10	10	8	9	9	6	10	9	9
4	Mercado más exigente	9	9	8	9	9	8	4	8	7	8
5	Mercado creciente de productos de calidad media (Marcas Groway y Ducati)	8	9	8	7	9	7	8	7	7	8
6	Nuevos acuerdos comerciales con la Unión Europea	9	8	7	9	7	7	7	8	7	8
7	Nuevos canales (ferretería)	10	6	8	9	5	7	10	8	6	7
8	Convenios con el gobierno	5	5	9	5	8	10	4	4	8	7

Tabla 3.3 Oportunidades de Sukampo. Elaborado por: Autores

DEBILIDADES												
Ponderación	Criterio	Calificador	30%			50%			20%			100%
			Gravedad/ Incidencia			Impacto económico			Urgencia/ Relevancia			Media Ponderada
			P1	P2	P3	P1	P2	P3	P1	P2	P3	
1	Falta de estudios y conocimiento de mercado		10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
2	Falta de capacitación en ventas, conocimiento del portafolio de productos y métodos de ventas		9	9	10	9	10	10	9	10	9	10
3	Falta de estrategia clara		10	10	10	9	10	8	10	10	10	10
4	Dependencia con pocos clientes		9	9	10	10	10	7	9	10	8	9
5	Falta de inversión publicitaria		8	10	8	9	10	8	10	10	10	9
6	Falta de fidelidad de los clientes con la empresa		9	9	8	9	10	9	9	10	8	9
7	Política de comisiones no permite que se impulsen otros productos y marcas		6	7	8	5	7	6	5	6	8	6
8	Falta de especialización de la línea de productos por parte de los vendedores		6	7	8	4	6	4	7	8	8	6
9	Comunicación interna poco efectiva (feedback)		5	7	4	7	5	6	7	7	6	6

Tabla 3.4 Debilidades de Sukampo. Elaborado por: Autores.

AMENAZAS												
Ponderación	Criterio	Calificador	30%			50%			20%			100%
			Gravedad/ Incidencia			Impacto económico			Urgencia/ Relevancia			Media Ponderada
			P1	P2	P3	P1	P2	P3	P1	P2	P3	
1	Posicionamiento de marcas de la competencia		10	8	10	10	10	10	10	10	10	10
2	Precios de la competencia		8	10	10	9	9	8	9	10	9	9
3	Falta de stock de mercadería en fábrica		10	9	10	10	8	7	10	8	8	9
4	Informalidad en los pagos de los clientes		8	9	10	9	8	6	9	9	8	8
5	Decremento de agricultores en la ciudad de Cuenca		6	7	5	6	5	5	4	6	5	5

Tabla 3.5 Amenazas de Sukampo. Elaborado por: Autores.

Entonces, una vez que ya contamos con el FODA de Sukampo, procederemos a realizar el cruce del mismo para así poder sacar estrategias (agresivas, defensivas, de ajuste y de supervivencia) que nos permita hacer una propuesta de un plan de crecimiento para la empresa.

3.1.1. Estrategias Agresivas u Ofensivas (FO).

(F1-O1) Respaldo y Garantía del producto – Poca participación del mercado

Publicitar los productos que comercializa la empresa enfatizando la calidad y garantía de hasta tres años que poseen las máquinas, así también como el servicio técnico que ofrece la empresa con el fin de capturar un número mayor de clientes y lograr un posicionamiento en la mente de los consumidores.

(F1-O2) Respaldo y Garantía del producto – Mercado hogar por explotar

Al ser el mercado “Hogar” un target en el cual los consumidores (dueños de fincas y haciendas) están dispuestos a pagar un precio alto por productos de alta calidad, se puede considerar la apertura de un Sukampo que cumpla las siguientes condiciones:

- Ubicación conveniente para propietarios de fincas y haciendas.
- Portafolio completo de productos agrícolas.
- Servicio técnico.
- Asesoría personalizada.
- Servicio post venta.

(F1-O3) Respaldo y Garantía del producto – Oferta de nuevos productos y marcas

Al momento de ampliar el portafolio, lo que se tiene que tomar en cuenta es la marca del producto que va a ingresar, esto para velar por el prestigio del nombre Sukampo y todo lo que esto conlleva.

(F1-O4) Respaldo y Garantía del producto – Mercado más exigente

Al encontrarnos con consumidores que cada día tienen más conocimiento de los productos gracias a medios como el internet, se ofertarán productos de la más alta calidad, cumpliendo con las garantías ofrecidas. De la misma manera los trabajadores deben estar altamente capacitados para asesorar a los clientes de la mejor manera.

(F1-O5) Respaldo y Garantía del producto – Mercado creciente de productos de calidad media (Marcas Groway y Ducati)

Incrementar la participación del mercado de las marcas Groway y Ducati ya que estas solamente son comercializadas por Agrota y Sukampo.

(F1-O6) Respaldo y Garantía del producto – Nuevos acuerdos comerciales con la Unión Europea

Mantener la calidad y garantía de posibles futuros productos, aprovechando la nula tasa arancelaria que existe gracias a dicho convenio con la Unión Europea.

Se puede aprovechar este convenio multipartes con la unión europea para importar una mayor cantidad de productos de marca Groway y Ducati, ya que estos provienen de España y podrían ingresar al mercado ecuatoriano como un producto de menor precio y de una gama media-alta, por ejemplo una desmalezadora de marca Groway se podría comercializar en el país a un precio de USD \$250,00 aproximadamente, compitiendo así con marcas como Stihl y Oleomac que se puede decir que tienen una calidad similar y estas se pueden encontrar en el mercado a un precio de USD \$300,00 aproximadamente.

(F1-O7) Respaldo y Garantía del producto – Nuevos canales (ferretería)

Se puede ofrecer los productos de la empresa para que se vendan por medio de un nuevo canal, como son las ferreterías más grandes de la ciudad y tiendas comerciales mayoristas además de las que ya cuenta como puntos de venta de la empresa (MARCIMEX, JAHER, LA VICTORIA) como son: TVentas y Kiwi; al contar con

una amplia variedad del portafolio de productos y solamente tres tiendas ubicadas en la ciudad de Cuenca, se podría aprovechar a estos nuevos puntos de venta para que la marca comercial crezca.

De igual manera se puede complementar el portafolio de productos de Sukampo con materiales de ferretería básicos como son: taladros eléctricos, llaves, desarmadores, martillos, etc.

(F1-O8) Respaldo y Garantía del producto – Convenios con el gobierno

Ofertar los productos que comercializa la empresa a instituciones públicas como son el MAG (Ministerio de Agricultura y Ganadería) para ver si se puede aprovechar los programas que ha propuesto el nuevo gobierno, como es “La Gran Minga Agropecuaria” en donde el gobierno entregara asesoría técnica así como también productos agrícolas.

(F2-O1) Servicio y atención a los clientes – Poca participación del mercado

Mediante una campaña en redes sociales, se mostrará el excelente servicio que da el personal de la compañía, atrayendo al sector que se busca explotar (un sector que prefiere sobre todo un excelente servicio de atención). Esto funcionaría de mejor manera si la campaña fuera dirigida a una tienda o local comercial, como es el caso de Sukampo.

(F2-O2) Servicio y atención a los clientes – Mercado hogar por explotar

Una de las mayores fortalezas de la empresa es un fuerte sentido de servicio al cliente, algo muy apreciado por todo sector. Al dar el mejor servicio, los futuros clientes se verán cautivados y sin duda regresarán.

(F2-O3) Servicio y atención a los clientes – Oferta de nuevos productos y marcas

Al momento de publicitar una nueva marca o un nuevo producto, este debe estar dirigido exclusivamente al cliente potencial, logrando que el mismo pueda

visualizarse de manera clara con el artículo. Juntando esta estrategia de ventas con una excelente atención, asegura un cliente que regresará por más productos y que recomendará el local en donde consiguió lo que necesitaba.

(F2-O4) Servicio y atención a los clientes – Mercado más exigente

Los clientes buscan que se les dé el mejor trato posible, ya que sus exigencias cada vez son más altas, por lo que en el caso de abrir un nuevo local de *retail* Sukampo, el servicio debe ser el mejor del medio y esto se puede obtener mediante un coaching a la fuerza de ventas para darle la mejor experiencia posible al consumidor.

(F2-O5) Servicio y atención a los clientes – Mercado creciente de productos de calidad media (Marcas Groway y Ducati)

En el caso de Groway y Ducati, se podrían realizar días de campo en los que los clientes puedan ser partícipes claves del mismo, mediante el uso de máquinas de prueba (la maquinaria debe estar en excelente estado físico y funcional), enganchando así al cliente a las marcas de la empresa. Los días de campo funcionarían excelentemente con un local comercial como Sukampo y deberían realizarse y anunciarse de manera periódica para asegurar el mayor número de visitantes.

(F2-O7) Servicio y atención a los clientes – Nuevos canales

Las ferreterías pueden ser canales interesantes para la empresa, ya que algunos artículos como bombas de agua (de caudal y de presión) o motores para maquinaria agrícola podrían ser comercializados sin problema. Es posible la contratación de un nuevo empleado que sirva de perchero dentro de ferreterías o locales como Kiwi y promocióne las marcas de la empresa.

(F2-O8) Servicio y atención a los clientes – Convenios con el gobierno

Lo que se busca es contactarse con las autoridades del Gobierno Autónomo Descentralizado de Cuenca para lograr una alianza estratégica, específicamente con

la empresa EMAC (Empresa Municipal de Aseo de Cuenca) en donde: Agrota proporcionaría la maquinaria y agroquímicos a un precio especial para que los servidores públicos puedan realizar el trabajo de jardinería municipal de una manera más eficiente. Se espera enganchar al GAD mediante el buen servicio y atención que proporciona la empresa, dando capacitaciones y ayudando con reparaciones y un buen trabajo de servicio técnico.

(F3-O1) Amplio stock de repuestos de las marcas – Poca participación del mercado

Ofertar los productos que comercializa la empresa haciendo énfasis en el amplio stock que se cuenta con respecto a repuestos de las marcas, para así fortalecer el respaldo y garantía que da Sukampo con sus equipos en el momento en que los clientes requieren de un servicio técnico o de mantenimiento por posibles averías en los equipos.

(F3-O2) Amplio stock de repuestos de las marcas – Mercado hogar por explotar

De igual manera, al querer atacar el mercado Hogar, se debe priorizar por que el servicio técnico que presta la empresa sea este por mantenimiento y/o averías de los productos sea uno de los puntos principales, ya que la imagen de la marca Sukampo se caracteriza por dar soluciones a todas las personas con sus maquinarias agrícolas.

(F3-O3) Amplio stock de repuestos de las marcas – Oferta de nuevos productos y marcas

Se debe priorizar que los nuevos productos y marcas que puedan ingresar en el portafolio de productos de Sukampo, cumpla con la condición de que provean de repuestos para poder realizar el servicio técnico o de mantenimiento de los equipos y así nuestra marca pueda ofertar dicho servicio que es muy importante como imagen de la tienda.

(F3-O4) Amplio stock de repuestos de las marcas – Mercado más exigente

La empresa es consciente de que los cambios en los consumidores exigen a que la calidad de una empresa sea cada día más grande, por lo que el servicio técnico que presta la empresa es un papel muy importante en este aspecto; motivo por el cual todas las tiendas Sukampo deben responder a estas con rapidez. Si bien las franquicias no están en condiciones para dar dicho servicio técnico, estas deberán recibir la maquinaria defectuosa y enviar a la agencia principal de Cuenca para realizar la reparación en el menor tiempo posible. Así también como que la empresa debe manejar un inventario de seguridad de los repuestos para que los técnicos no tengan problemas en hacer las reparaciones.

Otra manera de captar clientes es mediante la gran cantidad de repuestos que posee Agrota, atrayendo así a clientes que poseen marcas de la competencia. Los técnicos son altamente capacitados y pueden arreglar todo tipo de maquinaria, ya que su principio universal generalmente es el mismo. Esto es atractivo para el sector “hogar” ya que muchas personas que poseen su maquinaria agrícola propia no cuentan con los repuestos necesarios o simplemente no tienen idea de cómo se debe reemplazar dicha pieza; para solucionar esto, el cliente llevaría su máquina a que sea revisada por un técnico de Agrota con el fin de que sus problemas se solucionen.

(F3-O5) Amplio stock de repuestos de las marcas – Mercado creciente de productos de calidad media (Marcas Groway y Ducati)

Al darse el hecho de importar una mayor cantidad de mercadería de las marcas Groway y Ducati, se debe gestionar con las marcas para que estos provean de los repuestos necesarios para realizar los mantenimientos y reparaciones necesarios, así también como que deberá realizar las capacitaciones respectivas a nuestros técnicos para que estos estén en condiciones óptimas para ofertar un servicio técnico de alta calidad.

(F3-O7) Amplio stock de repuestos de las marcas – Nuevos canales (ferretería)

Si se da la oportunidad de que ferreterías comercialicen los productos de Sukampo, estas de igual manera deberán ser conscientes de que tienen que formar parte de este proceso de servicio técnico, sirviendo como agentes receptores de la mercadería que ha sido previamente comprada en sus instalaciones para que el servicio técnico se lo realice en las agencias de Sukampo Cuenca. De igual manera, si Sukampo incrementa el portafolio de productos con implementos de ferretería básicos, estos deberán tener respaldo y garantía de las marcas comercializadas con el fin de que el valor de la marca Sukampo no caiga.

(F3-O8) Amplio stock de repuestos de las marcas – Convenios con el gobierno

La empresa puede ofertar el servicio técnico de mercadería a implementos que el gobierno utilice en sus programas, con el fin de atender a la sociedad y también para aprovechar esta oportunidad de negocio. La empresa municipal EMAC al momento cuenta con maquinaria para cortar el césped de la ciudad, así también como con sopladores de viento, productos a los cuales Agrota podría proporcionar mantenimiento y reparaciones cuando sea necesario.

(F4-O1) Equipos de calidad – Poca participación del mercado

La empresa cuenta con una gran ventaja: productos de calidad. Ya sea un producto químico para la eliminación de plagas de un cultivo o una motoazada para disminuir drásticamente la dificultad del arado de un campo, uno de las fortalezas más marcadas de la compañía es la calidad de los productos. Marcas como Stihl u Oleomac, se encuentran muy posicionadas en la mente de los consumidores, sin embargo, Echo y Shindaiwa son superiores en todo aspecto técnico; por esta razón es necesaria una campaña publicitaria que muestre las bondades de las marcas para poder obtener una mayor participación de mercado.

(F4-O2) Equipos de calidad – Mercado hogar por explotar

Enfocarse en el mercado hogar, por medio de campañas publicitarias para que estos productos se promocionen y así se pueda vender más en las tiendas; se puede también desarrollar acuerdos con grandes empresas cuencanas como: Cartopel, Continental, Indurama, etc., que permitan a sus empleados a la adquisición de los productos para su hacienda o jardín por medio de facilidades de pago o beneficios adicionales.

(F4-O3) Equipos de calidad – Oferta de nuevos productos y marcas

A la fecha, Agrota se dedica a comercializar productos de la más alta calidad. Cabe recalcar que la compañía no vende actualmente todo el portafolio de sus marcas y es aquí en donde hay una oportunidad de crecimiento, por ejemplo, existen productos de Groway que serían capaces de competir directamente en precio y calidad con Stihl. En el caso de implementar un local comercial, se podría tratar con otras marcas, incluso con la competencia, sin llegar a canibalizar a las marcas principales que son Echo y Shindaiwa mediante demostraciones y pruebas de calidad.

(F4-O4) Equipos de calidad – Mercados más exigentes

Gracias a la calidad de todos los productos del portafolio actual se puede llegar a satisfacer a la gran mayoría de compradores. En estos casos, se deberían dar regalos por la compra de ciertos productos, pudiendo regalar equipos de seguridad (casco, guantes, gafas de protección ocular, etc.), camisetas y gorras de las marcas o material POP en general del local o de las marcas.

(F4-O5) Equipos de calidad – Mercado creciente de productos de calidad media (Marcas Groway y Ducati)

La expansión de la marca Ducati ha sido enorme en estas últimas décadas, ya que son sinónimos de potencia, durabilidad, seguridad y por supuesto, calidad. En un mercado que pide artículos de calidad como atributo principal, la marca Ducati es óptima para ser comercializada, ya que su nombre generalmente no requiere de una

explicación. Marcas como Groway, que no son tan conocidas pero que cuentan con una calidad sobresaliente, son el futuro de los mercados. Recomendamos que en días de campo o activaciones de la empresa, las marcas de sectores alto y medio estén siempre presentes y se les dé un trato igual que a Echo y Shindaiwa, ya que lastimosamente, muchos de los vendedores prefieren darles más importancia a esas últimas por el posicionamiento que gozan. De igual manera, deben estar presentes en campañas publicitarias para que puedan ser buscadas por el público en general.

(F4-O6) Equipos de calidad – Nuevos acuerdos comerciales con la Unión Europea

Aprovechando los acuerdos comerciales que existen hoy en día entre Ecuador y la Unión Europea, la empresa pudiera reducir drásticamente el costo de sus productos, teniendo así un mayor margen de ganancia por la venta de su maquinaria o bien, reduciendo el precio para lograr ser más competitiva. Se podría incluso llegar a aplicar ambas estrategias de manera mixta, reduciendo el precio de venta al público de ciertos productos y manteniendo el precio de otros, logrando así un mayor nivel de ventas por volumen y de ganancia por producto.

(F4-O7) Equipos de calidad – Nuevos canales (ferretería)

Existen varios canales interesantes como son Kiwi u otras ferreterías en donde los productos de Agrotá podrían comercializarse sin ningún problema. Otro acercamiento interesante es mediante la televisión, con TVentas. Mediante una alianza con este canal de venta se podrían promocionar artículos de Ducati, en donde destacarían especialmente las hidrolavadoras y desmalezadoras de jardín.

(F4-O8) Equipos de calidad – Convenios con el gobierno

Mediante demostraciones de productos y días de campo específicos para el GAD de Cuenca se busca mostrar la calidad de los productos de la empresa, logrando así una relación comercial duradera.

(F5-O1) Ambiente de trabajo bueno – Poca participación del mercado

Se debe procurar que este buen ambiente de trabajo sea una marca del personal de la empresa, que sirva como motivante para que el personal sea cada día más eficiente y que se logre también transmitir a los clientes en un servicio excelente. Por medio de capacitaciones periódicas a todos los empleados de la empresa, concientizar sobre el servicio que se le presta al cliente como uno de los factores críticos de éxito de la organización, en el cual el cliente evalúa su compra en gran parte a la atención recibida en las instituciones.

(F5-O2) Ambiente de trabajo bueno – Mercado hogar por explotar

El buen ambiente de trabajo al enfocarnos en el mercado Hogar se debe transmitir de igual manera un ambiente hogareño, en el cual se busque llegar al lado emocional de los clientes que buscan que las partes verdes de sus hogares sean los que ellos desean, esto por medio de la especialización del personal de la empresa para que logre asesorar a nuestros clientes de la mejor manera y este salga con una sonrisa de nuestras tiendas.

(F5-O4) Ambiente de trabajo bueno – Mercado más exigente

Se debe procurar que este buen ambiente de trabajo sea una marca del personal de la empresa, que sirva como motivante para que el personal sea cada día más eficiente y que se logre también transmitir a los clientes en un servicio excelente. Por medio de capacitaciones periódicas a todos los empleados de la empresa, concientizar sobre el servicio que se le presta al cliente como uno de los factores críticos de éxito de la organización, en el cual el cliente evalúa su compra en gran parte a la atención recibida en las instituciones.

(F5-O7) Ambiente de trabajo bueno – Nuevos canales (ferretería)

Procurar que estos nuevos canales con los que la empresa puede establecer acuerdos para que sean puntos de venta de nuestras marcas, sean estos tiendas comerciales o ferreterías, deben guardar relación con los valores que la empresa promulga; en los

cuales debe existir de igual manera un ambiente de trabajo bueno, el cual no permita que el calor de la marca Sukampo se deteriore.

(F6-O1) Portafolio de productos / variedad de marca – Poca participación del mercado

Mediante una campaña publicitaria se piensa llegar al nicho de la compañía, mostrando la variedad de producto con el que se cuenta, mostrando de igual manera la calidad y el servicio post venta que Agrota proporciona. De esta manera, se captarán nuevos clientes.

(F6-O2) Portafolio de productos / variedad de marca – Mercado hogar por explotar

Mediante una campaña publicitaria que muestre el amplio portafolio de la empresa, el segmento al que se quiere llegar se verá interesado en la compañía. Para estos casos, Agrota al no tener una tienda física bajo su nombre, tiene que valerse de Sukampo para poder vender sus productos al consumidor final.

(F6-O3) Portafolio de productos / variedad de marca – Oferta de nuevos productos y marcas

Como se ha mencionado con anterioridad, la empresa cuenta con un portafolio muy extenso. Al momento se intenta incrementar este portafolio para alcanzar nuevos tipos de consumidores, como por ejemplo, de igual manera, enfocarse un poco más en el tema de la jardinería, con la inclusión de semillas y macetas. Una opción complementaria a esta fuera la de incluir artículos de las mismas marcas importadas por la compañía que no se encuentren actualmente en el mercado.

(F6-O4) Portafolio de productos / variedad de marca – Mercado más exigente

El portafolio de productos que posee la empresa es amplísimo. El cliente que busque algo relacionado a maquinaria o agroquímicos en Agrota o Sukampo de seguro lo encontrará. Sin embargo, ninguno de los dos nombres son lo suficientemente conocidos como para que la mayoría de potenciales consumidores tengan una

recordación de marca, por lo que es necesario que Agrota y Sukampo se publiciten de mejor manera, usando redes sociales para el mercado Hogar y medios tradicionales como lo es la radio para otros nichos de mercado, impulsando a Sukampo principalmente.

(F6-O5) Portafolio de productos / variedad de marca – Mercado creciente de productos de calidad media (Marcas Groway y Ducati)

Mediante la promoción, ya sea con artículos POP o con otros productos del local (promoción cruzada) y comercialización de marcas con atractivo como Ducati, que es algo muy llamativo para el sector Hogar, Agrota puede lograr un crecimiento interesante dentro de la ciudad de Cuenca gracias a la explotación de estos productos.

(F6-O6) Portafolio de productos / variedad de marca – Nuevos acuerdos comerciales con la Unión Europea

Se puede lograr incrementar el portafolio de la empresa mediante la importación de nuevos productos que no constaban originalmente en el catálogo de la empresa, prestando especial atención a marcas como Groway, empresa que comercializa desde España y que cuenta con productos interesantes (actualmente sólo se importan bombas de agua y motores).

(F6-O7) Portafolio de productos / variedad de marca – Nuevos canales (ferretería)

Se puede contactar con otros canales de venta que no sean Sukampo, como por ejemplo buscar un cliente mayorista dentro de la ciudad de Cuenca al que se le ofrecería un convenio y tratamiento especial, como políticas de descuentos, pronto pago, etc. De esta manera, se lograría expandir el alcance de Agrota como tal dentro de la ciudad de Cuenca.

(F6-O8) Portafolio de productos / variedad de marca – Convenios con el gobierno

Gracias a la amplitud del portafolio de la compañía, lograr una relación con el GAD de la ciudad de Cuenca no sería algo difícil, ya que la compañía ofreciera la

maquinaria que sea necesitada para la manutención de la ciudad. De la misma manera se puede apuntar a las sedes de los Ministerios ubicados en la ciudad (Ministerio de Producción, Ministerio de Agricultura y Ganadería) ofertando los productos de Agrota.

(F7-O1) Estructura comercial – Poca participación del mercado

La empresa Agrota al tener una estructura comercial consolidada en la cual no existen intermediarios para que ellos comercialicen sus productos, está en capacidad de ofrecer descuentos y promociones que permitan reducir el margen de ganancia que tiene la empresa que varía del 40% en adelante dependiendo del producto. Por lo que si la empresa maneja la opción de incrementar sus canales de ventas o la apertura de una nueva tienda o franquicia, está en capacidades de reducir dicho margen hasta en 10 puntos para que los precios de venta se reduzcan por motivos de entrada al mercado.

Dar una mayor actividad a la página web de la empresa, si bien esta página web: www.agrota.com.ec es organizada y es amigable con los usuarios, en ella constan productos que la empresa ya no comercializa tiempo atrás, así también como no se indican todos los productos que se mantienen en el portafolio de producto; no ha existido una respuesta por parte de la página web de la empresa en la cual se hizo una consulta por la cotización de dos productos sencillos pese a que piden datos completos de la persona como son correo electrónico, número telefónico y dirección de domicilio. A demás en el catálogo de productos se encuentran como disponibles letreros, stands, ropa de trabajo entre otros, que consideramos no deben estar ahí por motivos de confidencialidad y seguridad de la empresa.

Esta página web actualmente es manejada por una persona que labora en las oficinas de Agrota, y que no tiene ninguna injerencia con Sukampo, creemos que esto debe ser al contrario, en donde un vendedor especializado de las tiendas comerciales sea el encargado de manejar dicho portal web, y en donde pueda dar una respuesta más rápida a los clientes que buscan información, así también como ir actualizando la información con publicidad y promociones recientes.

(F7-O2) Estructura comercial – Mercado hogar por explotar

Ofrecer descuentos en los precios para los productos que están destinados para el mercado Hogar, así también como establecer promociones en los que se hagan combos de venta, los cuales estén constituidos por un conjunto de productos que tengan un beneficio para el cliente. Ofertar promociones por la compra de mercadería, en la cual el cliente final salga beneficiado con material POP (gorras, camisetas, tazas, esferos, etc.)

Establecer acuerdos comerciales con grandes empresas privadas de la ciudad de Cuenca (MARCIMEX, Indurama, JAHER, Cartopel, Continental, etc.) para que sus empleados puedan acceder a los productos Home de Sukampo a un precio que mantenga un beneficio sobre los que se encuentran en las tiendas y puedan ser pagadas por medio de un descuento en su rol de pagos.

(F7-O3) Estructura comercial – Oferta de nuevos productos y marcas

Complementar y completar el portafolio de productos que se mantiene actualmente en la empresa con artículos como: Urea, equipos de seguridad personal, semillas (césped y plantas ornamentales) y macetas. Así también como nuevas marcas como es Stihl, que los clientes a lo largo del tiempo preguntan si Sukampo comercializa dicha marca, cosa que no es así.

(F7-O4) Estructura comercial – Mercado más exigente

Hacer un estudio de satisfacción del cliente para saber en qué aspectos la empresa puede mejorar, sea este en el tema de servicio o de su portafolio de productos; para así poder responder de una manera rápida a los clientes y sus necesidades.

(F7-O5) Estructura comercial – Mercado creciente de productos de calidad media (Marcas Groway y Ducati)

Incrementar la participación de mercado de las marcas de calidad media-alta (Groway y Ducati) en la ciudad de Cuenca, y por medio de activaciones y publicidad hacer conocer los beneficios de estos productos a los clientes.

(F7-O6) Estructura comercial – Nuevos acuerdos comerciales con la Unión Europea

Buscar nuevos proveedores o nuevos distribuidores de mercadería establecidos en Europa que permitan a que la empresa tenga un menor costo de importación por motivos de los nulos aranceles para mercadería agrícola al país otorgado por el Acuerdo multipartes entre el Ecuador y la Unión Europea; esto siempre y cuando se mantengan las condiciones actuales que la empresa tiene con sus proveedores y los beneficios que estas otorgan, como son: capacitaciones, respaldo y garantía, stock de repuestos y asesoría.

(F7-O7) Estructura comercial – Nuevos canales (ferretería)

Evaluar a los posibles nuevos canales de venta para que estos sean calificados como un punto de venta óptimo para la empresa, debemos procurar que estos no debiliten la fuerza de la estructura comercial y desprestigien la marca Sukampo; por medio de acuerdos y cláusulas correctamente establecidas, se podría recomendar los parámetros sobre los cuales se podrá dar dicho acuerdo comercial.

(F7-O8) Estructura comercial – Convenios con el gobierno

Otorgar descuentos especiales entre el 5% y 10% para instituciones públicas, con el fin de que los productos de la empresa accedan a nuevos lugares y la marca Agrota se disperse en los consumidores.

(F8-O1) Apoyo publicitario por parte de las marcas – Poca participación del mercado

Canalizando el apoyo de las marcas en días de campo, activaciones, material POP y publicidad por medios tradicionales, incrementaría el impacto sobre los clientes de Agrota; sin embargo, Agrota al no tener una tienda de minoreo bajo su propio nombre debe redireccionar a todo cliente que llega a sus oficinas a Sukampo, por lo que es lógico que en este caso se debe hacer lo mismo.

(F8-O2) Apoyo publicitario por parte de las marcas – Mercado hogar por explotar

Al momento en que se reciba apoyo por parte de las marcas, se debe redirigir esa ayuda a herramientas que ayuden a cerrar ventas, por lo que los artículos POP que se deberían ofrecer tienen que ser de una calidad superior a la que la empresa generalmente maneja.

De igual manera, se debe incursionar en medios masivos como la televisión en horarios pico, sobre todo en la ciudad de Cuenca.

(F8-O3) Apoyo publicitario por parte de las marcas – Oferta de nuevos productos y marcas

Al momento de negociar con otras marcas se debe buscar un apoyo incondicional de las mismas, sobre todo en la parte publicitaria para que al momento de ingresar con un nuevo producto al mercado, este se pueda defender de la competencia y se pueda posicionar además dentro de la mente de los consumidores.

(F8-O4) Apoyo publicitario por parte de las marcas – Mercado más exigente

Los consumidores exigen lo mejor y es por eso que la compañía debe enfocar sus recursos (una vez las marcas los dirijan hacia Agrota) a artículos POP de mejor calidad. De igual manera, utilizando material impreso en lugares estratégicos, se puede llegar un alcance a un mayor número de personas interesadas en los productos de la compañía.

(F8-O5) Apoyo publicitario por parte de las marcas – Mercado creciente de productos de calidad media (Marcas Groway y Ducati)

Aprovechando la inyección de capital que ingresaría a la empresa por parte de las marcas, Agrota debe concentrarse en realizar días de campo y activaciones orientadas a productos que están destinados para la línea Hogar, en donde se puede realizar demostraciones de los productos, en donde tengan participación los clientes.

(F8-O7) Apoyo publicitario por parte de las marcas – Nuevos canales (ferretería)

Ingresando a nuevas zonas de mercado con una inversión publicitaria sería muy beneficioso tanto para Agrota como para la nueva plataforma en la que se van a lanzar los productos. Proponiendo una alianza estratégica por ejemplo entre Agrota y Kiwi, en donde Yamabiko Corp. Entrega más dinero para publicidad a Agrota y la empresa lo utiliza netamente para Kiwi.

(F9-O1) Estructura y organización de locales comerciales – Poca participación del mercado

Estandarizar las perchas y stands que la empresa tenga en todos sus puntos de venta, así como los productos que van dentro de las mismas; para que así los clientes reconozcan a la marca al momento de observar dicha instalación; si bien en las tiendas propias se ha procurado que todos los locales guarden similitud, en las franquicias y puntos de venta de tiendas comerciales grandes es muy difícil hacerlo, ya que los dueños de dichos establecimientos tienen injerencia sobre la manera en la que se acomodan los productos.

Estandarizar cantidades, medidas, colores, proveedores y costos de las perchas, muebles, anuncios, carteles, publicidad, etc., que generalmente se utilizan en los locales propios para que en un futuro si se busca la apertura de nuevos locales se cuente con un presupuesto estimado, del cual se es necesario este podrá variar, pero se mantendrá una base para que se pueda agilizar dicho proceso.

(F9-O2) Estructura y organización de locales comerciales – Mercado hogar por explotar

Publicitar por medio de medios digitales los productos Home de Sukampo en un apartado específicamente para este campo, para que así las personas que tienen fincas o haciendas tengan acceso rápido a nuestros productos. Armar paquetes promocionales con el fin de que los productos Home ingresen al mercado.

(F9-O3) Estructura y organización de locales comerciales – Oferta de nuevos productos y marcas

Organizar los locales comerciales por marcas, es decir distribuir los espacios de las tiendas diferenciando cada una de las diferentes marcas para no crear una confusión en los clientes.

(F9-O4) Estructura y organización de locales comerciales – Mercado más exigente

Las tiendas comerciales deben presentar una infraestructura en donde les permita sentirse cómodos en todos los sentidos y también seguros, ya que existen equipos que pueden llegar a ser peligrosos si se utilizan de una manera inadecuada. Los locales nuevos que se deseen abrir deberán estar ubicados en un lugar accesible para los camiones de Agrota puedan realizar cargas y descargas de mercaderías; así también como deben tener un lugar en donde los clientes puedan parquear sus vehículos.

(F9-O5) Estructura y organización de locales comerciales – Mercado creciente de productos de calidad media (Marcas Groway y Ducati)

Capacitar a la fuerza de ventas respecto a las marcas Groway y Ducati sobre los productos que ingresen al portafolio de productos.

(F9-O7) Estructura y organización de locales comerciales – Nuevos canales (ferretería)

Los stands que pertenezcan a la empresa Agrota y se encuentren en otras organizaciones comerciales como puntos de venta, deberán guardar armonía con lo estandarizado para los locales propios, siempre y cuando no interfieran con políticas de las empresas que nos sirven como canales de venta. De la misma manera los nuevos productos que ingresen a Sukampo tendrán su propio stand en donde se podrán percibir dichos productos y marcas.

3.1.2. Estrategias Defensivas (FA).

(F1-A1) Respaldo y Garantía – Posicionamiento de marcas de la competencia

Por medio de campañas publicitarias justificar los beneficios de los productos que comercializa Agrota, con el fin de concientizar a las personas que los productos que se ofertan cumplen con altos estándares de calidad que los hacen superiores a los de la competencia, además de contar con garantía por un largo tiempo y beneficios como es el servicio técnico personalizado.

(F1-A2) Respaldo y Garantía – Precios de la competencia

Por medio de campañas publicitarias atacar a la competencia haciendo ver el valor precio-beneficio que nuestros productos tienen, si bien los precios son mayores a los de la competencia, la calidad de igual manera es superior.

Introducir marcas nuevas como son Groway y Ducati que pueden llegar a competir con las marcas posicionadas (Stihl).

Introducir la marca de la competencia a nuestra tienda (Stihl) para así ganar gran parte del mercado que siempre pregunta por esta marca específica.

(F1-A3) Respaldo y Garantía – Falta de stock de mercadería en fábrica

Mucha de la mercadería grande (tractores, maquinaria agrícola) que comercializa la empresa, muchas veces se lo hace bajo pedido ya que la rotación de los mismo es muy baja y por tanto no se cuenta con unidades físicas en el país, teniendo que ser estas importadas en donde el cliente debe esperar tiempos largos hasta que la mercadería llegue a sus manos. Procurar que dichas ventas por mercadería que se las hace bajo pedido tenga un tratamiento especial, en donde el cliente sea asesorado por un técnico y la garantía que se tiene por el producto, así también como el servicio técnico por motivos de mantenimiento se de en tiempos cortos, en donde el cliente no deba esperar aún más tiempo por procesos que pueden llevar a que el cliente se sienta inconforme.

(F2-A1) Servicio y atención a los clientes – Posicionamiento de marcas de la competencia

Una estrategia para obtener un mayor número de clientes, y sobre todo, obtener que dichos clientes vengan desde la competencia, puede ser posible gracias a una diferenciación de servicio pre y posventa, ya que al tratar al cliente de la mejor manera siempre trae consecuencias positivas para la empresa.

(F2-A2) Servicio y atención a los clientes – Precios de la competencia

Al dar un excelente servicio, un segmento específico de mercado, el mercado Hogar o Home se verá indudablemente atraído hacia Agrota. En este caso, se recomienda que el personal de ventas de la empresa sea capacitado en trato al cliente, en especial el personal de Sukampo ya que no existe un cliente mayorista significativo dentro de Cuenca.

(F2-A3) Servicio y atención a los clientes – Falta de stock de mercadería en fábrica

No es raro encontrar a un cliente que busca un producto que ya no se encuentra disponible y que lastimosamente deberá esperar hasta que llegue un nuevo contenedor o que simplemente, irá a la competencia. La estrategia propuesta es

planear de mejor manera, en conjunto con el departamento de ventas, los jefes de línea de los productos y el departamento de compras, ya que actualmente los jefes de línea y el departamento de compras son los únicos responsables de las importaciones. Si se prestara una mayor atención a la fuerza de ventas, se recibiría un *feedback* que facilitaría la toma de decisiones.

(F2-A4) Servicio y atención a los clientes – Informalidad en los pagos de los clientes

Implementar un sistema de crédito en Sukampo, similar a otros modelos de negocio existentes, a través de una alianza con entidades bancarias que sean capaces de financiar las necesidades de los clientes y que mediante un excelente trato al cliente, con el uso de descuentos o regalo de artículos de interés para el consumidor, se puede incentivar al consumidor a pagar de manera puntual.

(F3-A1) Amplio stock de repuestos de las marcas – Posicionamiento de marcas de la competencia

Por medio de campañas publicitarias, intensificar el servicio técnico que presta la empresa por mantenimiento y reparaciones.

(F3-A2) Amplio stock de repuestos de las marcas – Precios de la competencia

Contar con precios que sean semejantes a los de la competencia cuando se tenga que hacer servicios técnico e informar por medio de publicidad el servicio especializado que se da en la empresa y con tiempos cortos que benefician a los clientes.

(F4-A1) Equipos de calidad – Posicionamiento marcas de competencia

La calidad de los productos de Agrota es indiscutible. Mediante una campaña publicitaria, se debe buscar como objetivo principal el posicionar dentro de las mentes de los consumidores a las marcas de la empresa como superiores o al menos, de la misma calidad que la de la competencia, en especial con Stihl.

(F4-A2) Equipos de calidad – Precios de la competencia

El mercado al que se quiere llegar, el mercado Home, busca la calidad, servicio y garantía sobre todas las cosas. Los precios de Agrota, sobre todo en maquinaria, en comparación a los de Stihl o Husqvarna, son elevados. Sin embargo, entra en juego también el hecho de la atención posventa que la empresa brinda y los tres años de garantía que da a la mayoría de sus equipos motorizados. Una campaña en redes sociales debe comunicar de manera efectiva al cliente que los productos de Agrota pueden costar un poco más, pero que sin duda tendrán garantía de fábrica y que además, son productos elegidos por su durabilidad y facilidad de uso, llegando así al sector Hogar.

(F4-A5) Equipos de calidad – Decremento de agricultores en la ciudad de Cuenca

Para llegar al nicho de agricultores, Agrota puede realizar combos para cultivos a precios interesantes, por ejemplo, un combo ganadero puede consistir en una desmalezadora para cortar hierba, un molino picador para moler maíz (al mezclar hierba con maíz molido y agregar un poco de melaza, se crea un alimento nutritivo para el ganado), fertilizantes y una bomba de fumigación. Se pueden realizar más de estas promociones cruzadas, dependiendo de la necesidad del agricultor. Esta promoción debe auspiciarse mediante medios como la radio, preferiblemente a tempranas horas de la mañana.

(F5-A1) Ambiente de trabajo bueno – Posicionamiento de marcas de la competencia

Aprovechar este buen ambiente de trabajo y potencializarlo como una filosofía de trabajo, en donde todo este buen contexto se convierta en motivación para que los trabajadores sean más eficientes día a día y así se preste un servicio al cliente que sea de muy alta calidad; diferenciándonos de la competencia por el personal que tiene la empresa.

(F5-A3) Ambiente de trabajo bueno – Falta de stock de mercadería en fábrica

Capacitar al personal para hacer saber que la fuerza de trabajo motivada y un buen ambiente de trabajo son la base para la empresa, y así saber responder a las eventualidades que se puedan presentar en el trabajo diario sin que afecte al ambiente de trabajo existente.

(F5-A4) Ambiente de trabajo bueno – Informalidad en los pagos de los clientes

Capacitar al personal para hacer saber que la fuerza de trabajo motivada y un buen ambiente de trabajo son la base para la empresa, y así saber responder a las eventualidades que se puedan presentar en el trabajo diario sin que afecte al ambiente de trabajo existente.

(F6-A1) Portafolio de productos / variedad de marca – Posicionamiento marcas de competencia

Como muchas de las estrategias nombradas, se debe mostrar la variedad del producto de la empresa y en donde encontrarlo. Una campaña publicitaria efectiva mostrará la diversidad de productos existentes en el portafolio, así también como su descripción en donde se presentarán todas las bondades otorgadas por los mismos, atrayendo así a todo tipo de público a la empresa.

(F6-A2) Portafolio de productos / variedad de marca – Precios de la competencia

Es posible bajar el margen de ciertos productos para que la empresa pueda beneficiarse de su venta por volumen. Si el precio de la Shindaiwa B 450, el producto más vendido tanto por Agrota como por Sukampo, bajará su margen de utilidad, podría competir con los productos de Stihl, por lo que hace a esta estrategia muy interesante.

(F6-A3) Portafolio de productos / variedad de marca – Falta de stock de mercadería en fábrica

Debido a la amplitud del portafolio de Agrota, es recomendable revisar los buffer de todos los productos necesariamente con el personal de ventas, ya que ellos son los que se encuentran día a día con los clientes y saben de sus necesidades.

(F6-A5) Portafolio de productos / variedad de marca – Decremento de agricultores en la ciudad de Cuenca

Una manera de llegar al nicho de los agricultores o de los posibles agricultores es mediante una campaña y demostraciones en ferias se muestre la variedad de agroquímicos y de maquinaria agrícola que tendrán a su disposición.

(F7-A1) Estructura comercial – Posicionamiento de marcas de la competencia

Abrir una nueva tienda comercial ubicada en un lugar estratégico que tenga un gran flujo de personas diariamente que permita que la marca de Sukampo y Agrota crezca en la mente de los consumidores como una de las principales opciones con respecto a artículos agrícolas y de jardinería.

Fomentar la venta de franquicias en la ciudad de Cuenca y pretendiendo a que sea una tendencia a que se realice en todo el país en un futuro, por medio de cláusulas que permitan que la empresa se posicione en la ciudad y no repercuta negativamente en las tiendas propias que tiene Agrota.

(F7-A2) Estructura comercial – Precios de la competencia

Realizar promociones más frecuentes que incentiven la compra en los consumidores, así también como beneficios adicionales al momento de que el cliente realice la compra, como son entrega de material POP, capacitaciones y asesoramiento.

(F7-A3) Estructura comercial – Falta de stock de mercadería en fábrica

Priorizar el stock de seguridad en base a la estacionalidad que se ha dado en años anteriores.

(F7-A4) Estructura comercial – Informalidad en los pagos de los clientes

Contratar a personal que sea el encargado de recuperar la cartera vencida que tiene la empresa para así presionar a que los clientes cumplan con los pagos que tienen pendientes.

(F7-A5) Estructura comercial – Decremento de agricultores en la ciudad de Cuenca

Enfocar el modelo de negocio en la ciudad de Cuenca en otros aspectos que no sean netamente el de los cultivadores, como es el mercado Hogar, en donde una gran parte de las personas que viven en la ciudad cuentan con haciendas o quintas en zonas aledañas cercanas, las cuales en su mayoría cuentan con grandes espacios verdes y la manera de ser de los cuencanos, permite que ellos mismos sean los encargados de realizar las labores básicas de jardinería y cuidado de sus espacios verdes de manera personal.

(F8-A1) Apoyo publicitario por parte de las marcas – Posicionamiento de marcas de competencia

Si la empresa contara con un mayor apoyo económico de las marcas, se podría posicionar a Agrota y todo su portafolio por encima de la competencia. Lastimosamente la empresa no ha visto muy necesario el tema de publicidad y mercadeo hasta hace un par de años.

(F8-A2) Apoyo publicitario por parte de las marcas – Precios de la competencia

Mediante una campaña publicitaria se deben mostrar los beneficios de las marcas de la empresa, opacando totalmente a los productos de la competencia, llegando así al sector que más nos interesa, el sector Hogar.

(F8-A5) Apoyo publicitario por parte de las marcas – Decremento de agricultores en la ciudad de Cuenca

Agrota, al recibir un mayor monto de publicidad por parte de las marcas, deberá destinar un porcentaje para el sector agrícola de Cuenca. Se debe comunicar a este nicho acerca de las promociones que puedan llegar a interesarles, como ser promociones cruzadas entre molinos picadores y cercas eléctricas para ganado, por ejemplo.

(F9-A1) Estructura y organización de locales comerciales – Posicionamiento de marcas de la competencia

Ubicar a los nuevos locales comerciales sean estos propios o franquicias en lugares donde exista un gran flujo de personas diarias.

(F9-A3) Estructura y organización de locales comerciales – Falta de stock de mercadería en fábrica

Realizar un sistema de información que permita que los locales comerciales comuniquen de una manera inmediata la solicitud de stock de mercadería que haga falta a Agrota, para que así no existan imprevistos que puedan hacer que la empresa de una mala imagen frente al consumidor.

(F9-A4) Estructura y organización de locales comerciales – Informalidad en los pagos de los clientes

Los locales comerciales deben hacer seguimiento constante a los clientes que tienen responsabilidades para con la empresa y así no pase un tiempo considerable antes que se vuelva un problema más grande para la organización.

3.1.3. Estrategias de Ajuste (DO).

(D1-O1) Falta de estudios y conocimiento de mercado – Poca participación del mercado

Realizar un estudio de mercado que permita a la empresa conocer la participación que tiene en el mercado, así también como el posicionamiento de la competencia; de la misma manera se debe conocer las exigencias de los clientes y con qué productos y servicios la competencia realiza su trabajo para así poder atacar el mercado de una manera efectiva.

(D1-O2) Falta de estudios y conocimiento de mercado – Mercado hogar por explotar

Realizar un estudio de mercado que permita conocer la cantidad de haciendas y fincas que existe en la ciudad de Cuenca y sus alrededores más cercanos; de la misma manera, intensificar la búsqueda de productos que puedan complementar el portafolio de productos de la empresa y se pueda llegar a atender este target que no ha sido atacado del todo al momento.

(D1-O3) Falta de estudios y conocimiento de mercado – Oferta de nuevos productos y marcas

Realizar un estudio de mercado que permita conocer las exigencias de los clientes con los productos que oferta la empresa, así también como los productos que le faltan a la organización para que esta tenga un portafolio de productos que pueda atender a todas las necesidades de los consumidores; así también como cuales son las marcas que prefieren y así poder tomar decisiones respecto al portafolio de productos que maneja la empresa actualmente.

(D1-O4) Falta de estudios y conocimiento de mercado – Mercado más exigente

Realizar un estudio de mercado que permita conocer la satisfacción que tienen los clientes para con la empresa, así también como los cambios en los métodos de compra para así establecer un punto en el cual la empresa deba mejorar.

(D1-O5) Falta de estudios y conocimiento de mercado – Mercado creciente de productos de calidad media (Marcas Groway y Ducati)

Muchos de los vendedores actuales han tomado la decisión de ofertar a los clientes solamente marcas específicas como Echo y Shindaiwa, las cuales representan para los vendedores más conveniente por su alto precio y un margen mayor de ganancias y por tanto una mayor comisión; dejando de un lado marcas como Groway y Ducati que no tienen un margen de ganancia tan alto como las antes mencionadas. Por tanto se debería capacitar a los vendedores para que se especialicen y oferten todos los productos que la empresa mantiene en su catálogo, dando una asesoría completa y adecuada a los clientes.

(D1-O7) Falta de estudios y conocimiento de mercado – Nuevos canales (ferretería)

Realizar un estudio de mercado que permita a la empresa conocer la aceptación que tendrían los productos que oferta la empresa en locales comerciales como: TVentas y Kiwi, así también como en las ferreterías más grandes de la ciudad como: Ferretería Continental, Zarate, 10 de Agosto, Mega Hierro, Banco del Perno, Comercial Ávila Ochoa, etc.

(D1-O8) Falta de estudios y conocimiento de mercado – Convenios con el gobierno

Informarse sobre las empresas que proveen de mercadería a la empresa municipal EMAC, con el fin de tener un conocimiento más amplio del cual la empresa pueda realizar una oferta mejor a la de la competencia y adentrarnos en el mercado.

(D2-O1) Falta de capacitación de ventas, conocimiento del portafolio de productos y métodos de ventas – Poca participación del mercado

Mediante capacitaciones periódicas, la empresa deberá reforzar de manera completa a su fuerza de ventas, sobre todo a los integrantes del equipo de Cuenca.

(D2-O2) Falta de capacitación de ventas, conocimiento del portafolio de productos y métodos de ventas – Mercado hogar por explotar

Muchas veces las ventas no son cerradas por la falta de conocimiento del producto por parte del asesor comercial y de igual manera, en el caso de que un cliente que posea un poco más de información quiera conocer acerca de los aspectos técnicos avanzados de la mercadería, los asesores no saben cómo responder. El público al que la empresa quiere enfocarse es uno que pregunta, que investiga acerca de las opciones y diferencias, por lo que los vendedores deben estudiar el catálogo a conciencia y participar siempre en capacitaciones acerca del producto.

(D2-O3) Falta de capacitación de ventas, conocimiento del portafolio de productos y métodos de ventas – Oferta de nuevos productos y marcas

Los asesores comerciales junto con el departamento de mercadeo de la empresa, deben trabajar en conjunto para realizar estudios periódicos de los productos de la competencia para que de esta forma, los vendedores puedan comparar los aspectos técnicos de los productos de la competencia con los de Agrota.

(D2-O4) Falta de capacitación de ventas, conocimiento del portafolio de productos y métodos de ventas – Mercado más exigente

Realizar capacitaciones periódicas, para así mantener al personal altamente calificado y saber responder a las exigencias de los clientes de una manera rápida y eficiente.

(D2-O5) Falta de capacitación de ventas, conocimiento del portafolio de productos y métodos de ventas – Mercado creciente de productos de calidad media (Marcas Groway y Ducati)

Un error dentro de la empresa es dirigir todo el esfuerzo hacia Echo y Shindaiwa, prácticamente olvidándose del resto de marcas. Se debe mostrar a los asesores comerciales que el resto de marcas son igual de buenas que las de Yamabiko Corp., y apoyar a marcas en desarrollo como lo son Ducati, Groway, Patriot, ARS, etc.

(D3-O1) Falta de estrategia clara – Poca participación del mercado

Se han encontrado varias estrategias para este punto como por ejemplo:

- Abrir un nuevo local comercial Sukampo.
- Incursionar en nuevos canales de ventas.
- Impulsar la venta de franquicias.
- Crear relaciones comerciales de dependencia con entidades gubernamentales.
- Crear relaciones comerciales con empresas privadas con el fin de ofertar los productos Home de la empresa basándose en una política de crédito y beneficios a estos.

(D3-O2) Falta de estrategia clara – Mercado hogar por explotar

Abrir un nuevo local comercial Sukampo ubicado en un punto de alto tráfico para las personas de la ciudad de Cuenca que se dirigen a sus fincas o haciendas como podría ser Challuabamba, Control Sur, Ricaurte, San Joaquín y Miraflores. Así también como completar el portafolio de la empresa con productos interesantes para el mercado Home como por ejemplo: Artículos con batería de litio, urea, artículos de seguridad personal, semillas, etc.

(D3-O3) Falta de estrategia clara – Oferta de nuevos productos y marcas

- Introducir nuevas marcas (Stihl)
- Completar el portafolio de productos con: equipos de seguridad, urea, semillas, etc.

(D3-O4) Falta de estrategia clara – Mercado más exigente

Completar el portafolio de productos con: equipos con batería de litio, equipos de seguridad, urea, semillas, etc.

(D3-O5) Falta de estrategia clara – Mercado creciente de productos de calidad media (Marcas Groway y Ducati)

Realizar campañas publicitarias y dirigir a la fuerza de ventas hacia estas marcas con el fin de que ganen participación en el mercado.

(D3-O6) Falta de estrategia clara – Nuevos acuerdos comerciales con la Unión Europea

Buscar nuevos distribuidores de las marcas que nos proveen mercadería y que se encuentren en la Unión Europea con el fin de abaratar costos de importación y se pueda llegar a tener precios más competitivos en el mercado.

(D3-O7) Falta de estrategia clara – Nuevos canales (ferretería)

Incursionar en nuevos canales de ventas como son clientes mayoristas de las tiendas comerciales más grandes del país (TVentas, Kiwi, así también como las ferreterías más significantes de la ciudad). También se debe incursionar en crear relaciones comerciales con empresas privadas grandes de la ciudad como son: Cartopel, Continental, Indurama, etc., en los cuales los empleados puedan obtener los productos Home con beneficios que no encontraran en las tiendas comerciales, por medio de créditos y formas cómodas de pago por medio de su rol de pagos.

(D3-O8) Falta de estrategia clara – Convenios con el gobierno

Crear relaciones comerciales de dependencia con entidades gubernamentales, con el fin de que la empresa pueda proveer a entidades como EMAC, GAD de Cuenca, MIPRO, MAG los productos de Agrota.

(D4-O1) Dependencia con pocos clientes – Poca participación del mercado

Se debe realizar una búsqueda exhaustiva de posibles clientes mayoristas dentro de la ciudad de Cuenca. De igual manera, mediante un mailing masivo, se puede contactar con varios clientes y posibles clientes para así atraerlos hacia la empresa.

(D4-O2) Dependencia con pocos clientes – Mercado hogar por explotar

La siguiente estrategia contempla dos partes:

La primera, buscar clientes mayoristas y entablar una relación para que ellos comercialicen las marcas de la empresa dentro de la ciudad y la segunda, apoyarse en Sukampo para potencializar el crecimiento que las marcas han tenido. Actualmente el único Sukampo propio de Agrota existente en Cuenca, no se da abasto para la cantidad de clientes que hay en el medio y que se quiere atraer, además que su localización no es la ideal, por lo que la apertura de otro local comercial propio de Agrota puede ser la solución para el problema de crecimiento de la empresa dentro de la ciudad de Cuenca.

(D4-O3) Dependencia con pocos clientes – Oferta de nuevos productos y marcas

Primero, Agrota debe introducir nuevos productos y marcas de renombre al mercado para poder contactarse con posibles clientes para formar una alianza estratégica, expandiendo así sus marcas a nuevos canales y ampliando su cantidad de clientes.

(D4-O4) Dependencia con pocos clientes – Mercado más exigente

Al publicitar a ciertos productos de Agrota como artículos exclusivos, se puede llegar a formar una relación con clientes que están especializados en otros tipos de target, como por ejemplo TVentas.

(D4-O5) Dependencia con pocos clientes – Mercado creciente de productos de calidad media (Marcas Groway y Ducati)

De manera similar que el punto anterior, se puede llegar a comercializar productos de gama media y alta en canales especializados. Se debería buscar entablar relaciones comerciales con negocios como Kiwi, Mega Hierro, etc.

(D4-O7) Dependencia con pocos clientes – Nuevos canales (ferretería)

Agrota debe expandirse a nuevos canales y además, tiene que expandir su portafolio para calzar de mejor manera en dichos canales. Una opción interesante son las ferreterías, en donde se pudiera ingresar con artículos como generadores eléctricos, motores y desmalezadoras. Además, la empresa puede incursionar con nuevos productos como herramientas y lubricantes.

(D4-O8) Dependencia con pocos clientes – Convenios con el gobierno

Al conseguir una relación con el GAD de Cuenca se conseguiría un cliente fijo, siempre y cuando ambas partes cumplan con los acuerdos comerciales establecidos.

(D5-O1) Falta de inversión publicitaria – Poca participación del mercado

Realizar campañas publicitarias por medios digitales como redes sociales y mailing; así también como por medios tradicionales como son las emisoras de radio, anuncios en el periódico, para así llegar a todo tipo de público y poder dar a conocer a las personas de la ciudad de Cuenca sobre la empresa y los productos y servicios que esta ofrece. Dar un mantenimiento y actividad diaria a la página web de la empresa en donde día a día se actualice la información de los productos y promociones que oferta la empresa, así también como la recepción de preguntas y la respuesta inmediata para dar soluciones a los posibles compradores.

Realizar activaciones periódicas en ferias y en los locales Sukampo para dar a conocer promociones y beneficios que la empresa otorga; en donde se den demostraciones de los productos y además se entregue material impreso, camisetas, gorras, llaveros y demás material POP de las marcas que la empresa comercializa.

(D5-O2) Falta de inversión publicitaria – Mercado hogar por explotar

Realizar campañas publicitarias por medio de redes sociales para ofertar los productos Home que ofrece Sukampo, así como las promociones dadas; también la entrega de material impreso a las personas de la ciudad en puntos específicos, como

son: centro de la ciudad, centros comerciales, plazas y mercados con gran afluencia de gente.

(D5-O3) Falta de inversión publicitaria – Oferta de nuevos productos y marcas

Publicitar por medio de redes sociales y re direccionado a la página web de la empresa con la información de los nuevos productos y marcas que ingresan a la empresa, así también como los beneficios en los precios y promociones dadas.

(D5-O4) Falta de inversión publicitaria – Mercado más exigente

Campañas publicitarias por medios digitales como son: Facebook e Instagram con el fin de llegar a un target de personas que ya no utilizan los medios tradicionales como: periódico y radio como medios de información.

(D5-O5) Falta de inversión publicitaria – Mercado creciente de productos de calidad media (Marcas Groway y Ducati)

Cargar información actualizada día a día en la página web de la empresa con la información de las nuevas marcas y productos que la empresa comercializa, así también como las promociones establecidas.

(D5-O7) Falta de inversión publicitaria – Nuevos canales (ferretería)

Realizar campañas publicitarias por medio de medios digitales como son: Facebook e Instagram con información sobre los nuevos puntos de venta que pueda llegar a tener la empresa; así también como anuncios en la página web.

(D6-O1) Falta de fidelidad de los clientes con la empresa – Poca participación del mercado

Realizar promociones cruzadas de productos, en donde por la compra de un producto se pueda llevar otro que lo complemente a un precio módico; de igual manera

promocionar el servicio técnico de la empresa, así también como el servicio posventa.

(D6-O2) Falta de fidelidad de los clientes con la empresa – Mercado hogar por explotar

Mediante promociones cruzadas entre productos, atención personalizada y servicio posventa se podrá atacar al consumidor, atrayéndolo a las marcas y convertirlo en un cliente leal.

(D6-O3) Falta de fidelidad de los clientes con la empresa – Oferta de nuevos productos y marcas

Mediante una investigación de mercado, averiguar que marcas y que tipos de productos buscan los clientes. Analizar la factibilidad de las importaciones y por último publicitar por todo medio la llegada de los nuevos productos o marcas a un local comercial de Agrota.

(D6-O4) Falta de fidelidad de los clientes con la empresa – Mercado más exigente

Fidelizar a los clientes mediante demostraciones de los mejores productos, exponer a dichos clientes que la garantía y calidad que ofrece la empresa son inigualables en el mercado actual.

(D6-O5) Falta de fidelidad de los clientes con la empresa – Mercado creciente de productos de calidad media (Marcas Groway y Ducati)

Realizar una campaña publicitaria, atacando las redes sociales principalmente, explotando los beneficios de marcas como Ducati para atraer al sector Home hacia Agrota, fidelizando en su proceso a clientes antiguos y creando nuevos.

(D6-O7) Falta de fidelidad de los clientes con la empresa – Nuevos canales (ferretería)

Agrota puede lograr una mayor fidelidad, no hacia sí mismo, pero hacia sus marcas, comercializándolas en canales en los que los clientes se sientan más cómodos. Una gran desventaja para la compañía es que los clientes conocen a Agrota, pero no a Sukampo.

(D7-O1) Política de comisiones no permite que se impulsen otros productos y marcas – Poca participación del mercado

Reajustar la política de comisiones para los vendedores en donde no busquen llegar a un presupuesto establecido, sino que tengan que cumplir con un cupo de marcas vendidas, permitiendo así que los vendedores oferten toda la cartera de productos que tiene la empresa y no dejen de lado otras marcas por el hecho de obtener un margen superior de ganancias sobre otras.

(D7-O2) Política de comisiones no permite que se impulsen otros productos y marcas – Mercado hogar por explotar

Reajustar la política de comisiones para los vendedores en donde no busquen llegar a un presupuesto establecido, sino que tengan que cumplir con un cupo de marcas vendidas, permitiendo así que los vendedores oferten toda la cartera de productos que tiene la empresa y no dejen de lado otras marcas por el hecho de obtener un margen superior de ganancias sobre otras.

(D7-O3) Política de comisiones no permite que se impulsen otros productos y marcas – Oferta de nuevos productos y marcas

Reajustar la política de comisiones para los vendedores en donde no busquen llegar a un presupuesto establecido, sino que tengan que cumplir con un cupo de marcas vendidas, permitiendo así que los vendedores oferten toda la cartera de productos que tiene la empresa y no dejen de lado otras marcas por el hecho de obtener un margen superior de ganancias sobre otras.

(D7-O4) Política de comisiones no permite que se impulsen otros productos y marcas
– Mercado más exigente

Capacitar a la fuerza de ventas para que esté en condiciones de asesorar a los clientes de una manera en la que este salga beneficiado por los productos que la empresa le ha vendido.

(D7-O5) Política de comisiones no permite que se impulsen otros productos y marcas
– Mercado creciente de productos de calidad media (Marcas Groway y Ducati)

Reajustar la política de comisiones para los vendedores en donde no busquen llegar a un presupuesto establecido, sino que tengan que cumplir con un cupo de marcas vendidas, permitiendo así que los vendedores oferten toda la cartera de productos que tiene la empresa y no dejen de lado otras marcas por el hecho de obtener un margen superior de ganancias sobre otras.

(D7-O7) Política de comisiones no permite que se impulsen otros productos y marcas
– Nuevos canales (ferretería)

Incentivar a que los vendedores estén en la búsqueda constante de nuevos puntos de venta, y que así tengan incentivos económicos por cada local comercial nuevo que sirva como punto de venta para los productos de Agrota.

(D7-O8) Política de comisiones no permite que se impulsen otros productos y marcas
– Convenios con el gobierno

Reajustar la política de comisiones para los vendedores en donde no busquen llegar a un presupuesto establecido, sino que tengan que cumplir con un cupo de marcas vendidas, permitiendo así que los vendedores oferten toda la cartera de productos que tiene la empresa y no dejen de lado otras marcas por el hecho de obtener un margen superior de ganancias sobre otras.

(D8-O1) Falta de especialización de la línea de productos por parte de los vendedores
– Poca participación del mercado

Muchos vendedores se especializan en una sola línea de los productos de Agrota, por lo que dejan de lado a los agroquímicos o a la maquinaria. Se tiene que capacitar a los vendedores en sus aspectos más débiles para que estos puedan ser capaces de vender absolutamente todo lo que se encuentra en el portafolio de la empresa.

(D8-O2) Falta de especialización de la línea de productos por parte de los vendedores
– Mercado hogar por explotar

Los vendedores prestan mayor atención a los productos que les dejan un mayor margen de ganancia para ellos. Mediante presupuestos por marca y por producto se puede controlar esto, dándole más peso a marcas que necesitan ser impulsadas.

(D8-O3) Falta de especialización de la línea de productos por parte de los vendedores
– Oferta de nuevos productos y marcas

Al momento de importar nuevas marcas y productos, los vendedores deben ser capacitados y puestos a prueba (mediante indicadores de medición como presupuestos por cumplir) para que no dejen de lado los nuevos productos o marcas.

(D8-O4) Falta de especialización de la línea de productos por parte de los vendedores
– Mercado más exigente

Los asesores deben estar especializados en todos los productos del portafolio de la empresa, no únicamente en esos que les dejan una mayor rentabilidad. Muchas ventas se pierden ya sea por falta de conocimiento o una barrera de paradigmas que impida al asesor cerrar la venta. Se debe pedir que los asesores comerciales estén capacitados para que puedan ser capaces de atender toda necesidad y responder toda duda que los clientes más estrictos puedan tener.

(D8-O5) Falta de especialización de la línea de productos por parte de los vendedores – Mercado creciente de productos de calidad media (Marcas Groway y Ducati)

Realizar cursos de capacitaciones a todo el personal de ventas el momento en que la empresa decida incluir nuevos productos o marcas.

(D9-O1) Comunicación interna poco efectiva (feedback) – Poca participación del mercado

Realizar reuniones quincenales en las cuales estén presentes los puestos de más influencia en la toma de decisiones de la empresa, como son: gerentes, jefes de departamentos, jefes de marcas, entre otros, para resolver temas que tengan repercusión para la empresa y de esta manera todas las personas lleguen a tener la información necesaria sobre lo resuelto, de igual manera las personas que estén presentes en las reuniones deberán ser los encargados de transmitir a los demás empleados sobre dichas decisiones. El departamento de Recursos Humanos, deberá incluir en su “Boletín Agrota” todas las decisiones de relevancia para la empresa, así también como promociones que se hayan aprobado para que las demás personas tengan esta información.

(D9-O2) Comunicación interna poco efectiva (feedback) – Mercado hogar por explotar

Las personas encargadas de realizar publicidades y promociones, o sea el caso del incremento o reducción de productos correspondiente al mercado Hogar, deberá ser el encargado de comunicar a los demás puestos de relevancia de la empresa sobre las resoluciones que se hayan tomado; para que así todas las personas de la empresa tengan información al día de lo que ocurre. El departamento de Recursos Humanos, deberá incluir en su “Boletín Agrota” todas las decisiones de relevancia para la empresa, así también como promociones que se hayan aprobado para que todas las personas que pertenecen a la empresa tengan esta información.

(D9-O3) Comunicación interna poco efectiva (feedback) – Oferta de nuevos productos y marcas

El o los jefes de línea o marca, al momento de tomar una decisión que repercuta en el portafolio de productos de la empresa, deberá ser el encargado de comunicar a los demás puestos de relevancia de la empresa sobre las resoluciones que se hayan tomado; para que así todas las personas de la empresa tengan información al día de lo que ocurre. El departamento de Recursos Humanos, deberá incluir en su “Boletín Agrota” todas las decisiones de relevancia para la empresa, así también como promociones que se hayan aprobado para que todas las personas que pertenecen a la empresa tengan esta información.

(D9-O4) Comunicación interna poco efectiva (feedback) – Mercado más exigente

El departamento de Recurso Humanos deberá ser el encargado de notificar a las personas de la empresa sobre el plan de capacitaciones a seguir, con fechas y lugares claros para que todos los integrantes puedan asistir a dichas capacitaciones.

(D9-O5) Comunicación interna poco efectiva (feedback) – Mercado creciente de productos de calidad media (Marcas Groway y Ducati)

El o los jefes de línea o marca, al momento de tomar una decisión que repercuta en el portafolio de productos de la empresa, deberá ser el encargado de comunicar a los demás puestos de relevancia de la empresa sobre las resoluciones que se hayan tomado; para que así todas las personas de la empresa tengan información al día de lo que ocurre. El departamento de Recursos Humanos, deberá incluir en su “Boletín Agrota” todas las decisiones de relevancia para la empresa, así también como promociones que se hayan aprobado para que todas las personas que pertenecen a la empresa tengan esta información.

(D9-O6) Comunicación interna poco efectiva (feedback) – Nuevos acuerdos comerciales con la Unión Europea

El departamento de Recursos Humanos, deberá incluir en su “Boletín Agrota” todas las decisiones de relevancia para la empresa, así también como promociones que se hayan aprobado para que todas las personas que pertenecen a la empresa tengan esta información.

(D9-O7) Comunicación interna poco efectiva (feedback) – Nuevos canales (ferretería)

Realizar reuniones quincenales en las cuales estén presentes los puestos de más influencia en la toma de decisiones de la empresa, como son: gerentes, jefes de departamentos, jefes de marcas, entre otros, para resolver temas que tengan repercusión para la empresa y de esta manera todas las personas lleguen a tener la información necesaria sobre lo resuelto, de igual manera las personas que estén presentes en las reuniones deberán ser los encargados de transmitir a los demás empleados sobre dichas decisiones. El departamento de Recursos Humanos, deberá incluir en su “Boletín Agrota” todas las decisiones de relevancia para la empresa, así también como promociones que se hayan aprobado para que las demás personas tengan esta información.

(D9-O8) Comunicación interna poco efectiva (feedback) – Convenios con el gobierno

El departamento de Recursos Humanos, deberá incluir en su “Boletín Agrota” todas las decisiones de relevancia para la empresa, así también como promociones que se hayan aprobado para que todas las personas que pertenecen a la empresa tengan esta información.

3.1.4. Estrategias de Supervivencia (DA).

(D1-A1) Falta de estudios y conocimiento de mercado – Posicionamiento de marcas de la competencia

Realizar un estudio de mercado que permita a la empresa saber que tan posicionada esta la competencia en la mente del consumidor.

(D1-A2) Falta de estudios y conocimiento de mercado – Precios de la competencia.

Ejecutar un benchmarking sobre la competencia, para diagnosticar los precios que esta mantiene, y así poder tomar decisiones claves con respecto a los precios del portafolio de productos de Agrota.

(D1-A5) Falta de estudios y conocimiento de mercado – Decremento de agricultores en la ciudad de Cuenca

Realizar un estudio de mercado que permita a la empresa conocer el número de agricultores actuales en la ciudad de Cuenca, así también como la tendencia que esta mantiene, en base al comportamiento que ha tenido el sector agrícola en la provincia en los últimos años.

(D2-A1) Falta de capacitación de ventas, conocimiento del portafolio de productos y métodos de ventas – Posicionamiento de marcas de competencia

Buscar clientes mayoristas y entablar una relación para que ellos comercialicen las marcas de la empresa dentro de la ciudad, posicionando así la marca de la empresa en más puntos de venta en la ciudad.

(D2-A2) Falta de capacitación de ventas, conocimiento del portafolio de productos y métodos de ventas – Precios de la competencia

Se deben realizar estudios de mercado con clientes anónimos para obtener los precios con lo que la competencia se maneja, incluir este tema en las capacitaciones (que

deben ser continuas) para que los vendedores puedan defenderse de las preguntas y dudas que tengan los clientes al respecto de este tema, explicando el porqué de los precios más elevados de la empresa.

(D3-A1) Falta de estrategia clara – Posicionamiento de marcas de la competencia

Adentrarse en el mercado de manera agresiva, priorizar que los puntos de venta de Agrota crezca en un mínimo de 2 estaciones de venta nueva al año; sea esta como una nueva tienda, una nueva franquicia, o un nuevo canal de venta como tiendas comerciales, ferreterías entre otros, con el fin de copar el mercado con la marca Agrota y Sukampo. Esto por medio de políticas de comisiones que permitan a los vendedores a tener una bonificación monetaria por cada nuevo canal de venta al que logren acceder, siempre y cuando este asegure un nivel de ventas mínimo y que sea rentable para la empresa.

(D3-A2) Falta de estrategia clara – Precios de la competencia.

Introducir nuevas marcas que logren competir por precios con las marcas de la competencia, o a su vez introducir las marcas de la competencia en la empresa.

(D3-A3) Falta de estrategia clara – Falta de stock de mercadería en fábrica

Muchas al realizar pedidos a los proveedores, estos comunican que la mercadería se demorará más tiempo del acordado por motivos externos a la empresa; Agrota debe prever los tiempos de pedido a los proveedores para que no existan demoras que puedan repercutir en falta de stock en nuestras bodegas.

(D3-A4) Falta de estrategia clara – Informalidad en los pagos de los clientes

Analizar previamente a los clientes en base a la información financiera, consultas a sus *stakeholders*, que compren a la empresa montos y cantidades grande que puedan significar una pérdida de dinero a la empresa si es que no llegara a cobrar el dinero por dicha venta; evaluar si son o no confiables respecto a la capacidad de pago de

todos los nuevos socios comerciales, refiriéndonos a los canales de ventas o nuevos clientes mayoristas, para que la empresa no incurra en tener una cartera vencida.

(D3-A5) Falta de estrategia clara – Decremento de agricultores en la ciudad de Cuenca

En base a un estudio de los agricultores que se tiene en la ciudad de Cuenca, y su tendencia para años futuros, si esta es a la baja, atender nuevos nichos de mercado como es el mercado Hogar. Si no lo es así, potencializar la venta a cultivadores de la zona.

(D4-A1) Dependencia con pocos clientes – Posicionamiento de marcas de la competencia

Ampliar el número de clientes de Agrota para que de esta forma las marcas de la empresa lleguen a conocerse más.

(D4-A3) Dependencia con pocos clientes – Falta de stock de mercadería en fábrica

Planificar de mejor manera pedidos de mercadería, en conjunto con los clientes, vendedores y jefes de línea.

(D4-A4) Dependencia con pocos clientes – Informalidad en los pagos de los clientes

Establecer políticas de pago claras, con incentivos como descuentos por pronto pago o mejores promociones.

(D5-A1) Falta de inversión publicitaria – Posicionamiento de marcas de la competencia

Realizar campañas publicitarias por medio de redes sociales, emisoras de radio y material impreso para que las personas nos consideren como una alternativa al momento de evaluar la idea de comprar productos agrícolas.

(D5-A2) Falta de inversión publicitaria – Precios de la competencia.

Incluir en las campañas publicitarias que realice la empresa la descripción de los productos que se comercializan así también como los beneficios que obtienen al momento de comprar nuestros productos, así también como los servicios adicionales que ofrece la empresa, como son servicio técnico por mantenimiento o reparaciones además del respaldo y garantía que la empresa otorga por cada una de las compras.

(D5-A5) Falta de inversión publicitaria – Decremento de agricultores en la ciudad de Cuenca

Realizar activaciones y entrega de material publicitario en ferias agrícolas en las cercanías de la ciudad, con el fin de que los cultivadores de la zona conozcan la marca de nuestros productos; también se debe realizar demostraciones del catálogo de productos de la empresa con el fin de demostrar los beneficios de nuestras marcas.

(D6-A1) Falta de fidelidad de los clientes con la empresa – Posicionamiento de marcas de competencia

Agrota puede dar la exclusividad de una marca a uno o varios de sus clientes, logrando así una fidelidad por parte de los clientes. Como parte de la condición de exclusividad, el cliente debe cumplir ciertas horas al aire en radio, patrocinando la marca. De esta manera, aparte de mejorar las ventas de los clientes con derecho a exclusividad, se espera mejorar el posicionamiento de las marcas de Agrota frente a las marcas rivales.

(D6-A2) Falta de fidelidad de los clientes con la empresa – Precios de la competencia

Realizar una excepción con ciertos clientes, otorgándoles precios más competitivos; garantizando una lealtad hacia la empresa y nivelando la guerra de precios entre locales rivales.

(D6-A4) Falta de fidelidad de los clientes con la empresa – Informalidad en los pagos de los clientes

Esta estrategia busca recompensar el buen comportamiento de los clientes, logrando que los clientes se sientan parte de Agrota mediante incentivos acumulativos una o varias veces al año, en donde se busca que los clientes lleguen a una meta y una vez cumplida, sea atacado su lado emocional y sean premiados con viajes o grandes descuentos en sus próximas compras. Una de las condiciones claves sería la de pronto pago por parte de los clientes.

(D7-A1) Política de comisiones no permite que se impulsen otros productos y marcas – Posicionamiento de marcas de la competencia

Capacitar y concientizar a los vendedores que deben asesorar a los clientes sobre el catálogo completo de productos, y que no deben dejar de un lado algunos productos, por el simple hecho que no les representa un margen de comisiones importante para ellos, y esto puede repercutir en que los clientes se dirijan a la competencia. Reajustar la política de comisiones para los vendedores en donde no busquen llegar a un presupuesto establecido, sino que tengan que cumplir con un cupo de marcas vendidas, permitiendo así que los vendedores oferten toda la cartera de productos que tiene la empresa y no dejen de lado otras marcas por el hecho de obtener un margen superior de ganancias sobre otras.

(D7-A2) Política de comisiones no permite que se impulsen otros productos y marcas – Precios de la competencia.

Reajustar la política de comisiones de los vendedores con el fin de que también deban cumplir con un cupo de venta de las marcas que no representan un gran margen de ganancia, pero estas mismas son marcas que pueden llegar a competir en precios con la competencia.

(D9-A1) Comunicación interna poco efectiva (feedback) – Posicionamiento de marcas de la competencia

El departamento de Marketing o el departamento encargado de realizar el estudio que permita conocer a la competencia (*benchmarking*) debe dar a conocer los resultados a los demás departamentos de la empresa así también como a los jefes encargados de los temas comerciales para que se pueda tomar decisiones en favor de la empresa que permitan que se incremente el posicionamiento de la empresa y que los clientes nos vean como la mejor opción que tienen en el mercado.

(D9-A2) Comunicación interna poco efectiva (feedback) – Precios de la competencia.

Los directivos de la empresa deben estar comunicados constantemente de los cambios que pueda mantener la competencia; por lo que los encargados de los estudios e información que tenga que ver con los competidores deben compartir dicha información.

(D9-A3) Comunicación interna poco efectiva (feedback) – Falta de stock de mercadería en fábrica

En las bodegas de inventario, implementar las “5S”, en donde se busca incrementar la calidad del proceso por medio del orden y buenas prácticas para mantener un orden; siguiendo la técnica de la gestión de producción japonesa, Las personas encargadas de las bodegas de mercadería deben ser conscientes de la importancia de notificar a sus superiores, así como también a los jefes comerciales para que no tomen decisiones que puedan crear inconvenientes por motivos de desinformación.

Implementar un sistema informático que por medio de colores alertará sobre la mercadería que se encuentre escasa, donde el color verde será que el stock de mercadería se encuentra en cantidades aceptables, el color amarillo indicará que la mercadería se encuentra reduciendo y un color rojo que indique que el inventario de mercadería debe reponerse lo antes posible. A este sistema deberán estar sujetos las personas encargadas de la bodega así también como los jefes de ventas para que se

puedan anticipar a tomar decisiones, en base al inventario que maneja la empresa día a día y así no incurra en demoras al momento de hacer los pedidos a los proveedores.

3.2. Síntesis de la Propuesta.

En base al cruce del análisis FODA anterior realizado, expondremos las estrategias propuestas que consideramos son críticas para la empresa para lograr los objetivos planteados en donde encontramos que el pilar para el crecimiento de la empresa Agrota en la ciudad de Cuenca se basa en:

- Abrir un nuevo local comercial Sukampo.
- Incursionar en nuevos canales de ventas.
- Impulsar la venta de franquicias.
- Crear relaciones comerciales de dependencia con entidades gubernamentales.
- Crear relaciones comerciales con empresas privadas.

El abrir un nuevo local comercial Sukampo, enfocado al sector de mercado Hogar, el cual ha sido un deseo de los directivos al momento de conformar las tiendas de *retail* y sin perder la esencia natural que caracteriza a esta marca, con un portafolio de productos más completo, ubicado en un lugar estratégico que sea accesible para los clientes potenciales, que cuente con personal altamente capacitado y con un cumplimiento de activaciones y campañas publicitarias más elevadas.

Los beneficios más significativos que se obtendrían con esta estrategia son: mayor posicionamiento en la mente de los consumidores de Sukampo, Agrota y de las marcas de los productos que comercializa la empresa, mayor rentabilidad al contar con una tienda propia en un lugar estratégico, lograr que la compañía expanda su portafolio de productos. Por otro lado el obstáculo principal para poder desarrollar esta estrategia es netamente financiero, en donde se necesitarán recursos económicos para cubrir los costos de implementación, operación y publicidad necesarios para el funcionamiento esperado del local.

Para incursionar en nuevos canales de ventas, la empresa debe realizar un estudio de mercado para obtener la información de los clientes potenciales en cuanto a sus

preferencias de locales comerciales para adquirir los productos que la empresa comercialice. Se debe contactar con dichos locales, y así realizar una propuesta que sea beneficiosa para las dos partes para que los productos de Agrota se comercialicen en sus tiendas.

Esta estrategia beneficiaría a Agrota, ya que sus productos principalmente maquinaria se encontrarían en nuevos canales de venta llegando así a nuevos potenciales clientes que desconocen de Agrota y Sukampo, posicionando a las marcas de la empresa en el mercado local. No obstante la fortaleza de esta estrategia puede ser percibida como una debilidad, ya que existiría una mayor circulación del producto en el mercado pero estos al no ser comercializados propiamente en Sukampo o Agrota, se podrían perder la identidad de la marca de la empresa.

Agrota puede impulsar la venta de franquicias de Sukampo mediante una campaña publicitaria en medios tradicionales como son radio, periódico y también en medios como las redes sociales, atacando a Facebook e Instagram principalmente. Las ventajas de las franquicias se encuentran en la expansión de la marca Sukampo, en la propagación de los nombres de las marcas de la empresa y en que la mayoría del esfuerzo que debe ponerse para la materialización del proyecto debe ser puesta por el franquiciado. Se deberá priorizar la apertura de franquicias en cantones diferentes a Cuenca para así no saturar el mercado local.

La desventaja principal de esta estrategia es sacrificar rentabilidad que podría absorber la empresa al tener una tienda propia ya que el margen con el que se maneja Sukampo es superior al que se maneja en el área de mayoreo; así también como el servicio percibido por el cliente está fuera de las manos de la empresa ya que los franquiciados cuentan con autonomía para realizar su gestión en la manera que consideren conveniente.

La empresa puede llegar a tener acuerdos comerciales con el GAD municipal de Cuenca, específicamente con la empresa EMAC, en la cual provea la maquinaria necesaria para el mantenimiento de espacios verdes de la ciudad, de igual manera proporcionando soporte técnico sobre la mercadería en caso de ser necesario. Esta estrategia proporcionaría a la empresa un beneficio económico considerable ya que el

servicio prestado por esta empresa municipal se lo realiza de manera continua y constante, en la cual requieren productos de alta calidad.

Lamentablemente al haber analizado esta estrategia con mayor detenimiento encontramos varias restricciones, por ejemplo en que la empresa ha tenido convenios previos con instituciones públicas que lamentablemente estas no pudieron cumplir con sus pagos y al momento se mantiene como cartera por cobrar; también la primera franquicia de Sukampo ubicada en la calle Mariscal Sucre y Avenida Huayna Cápac, sostiene acuerdos comerciales con la EMAC para proveer la mercadería necesaria, por lo cual sería una estrategia desleal y poco ética al querer percibir ganancias atacando a nuestras franquicias.

Con la estrategia de crear relaciones comerciales con empresas privadas se busca principalmente abordar el sector de mercado Hogar/Home por medio de convenios con dichas empresas que mantengan un gran número de empleados en la ciudad de Cuenca, de los cuales, los trabajadores tendrán beneficios en los precios de venta, así como en las formas de pago para acceder a las mismas. Se propone que Agrota llegue a un convenio con dichas empresas para facilitar la adquisición de los productos, haciéndolos accesibles a los trabajadores mediante un descuento en rol de pagos de la persona. Se propone que las empresas con las que se planea hacer los acuerdos reciban incentivos y promociones especiales en productos que sirvan para el mantenimiento de sus áreas verdes, de esta manera se logrará ingresar a las compañías.

Como principal beneficio de esta estrategia consideramos el posicionamiento de la marca Sukampo y Agrota en la mente de los consumidores de las empresas en donde se llegue a tener dicho acuerdo comercial; y como aspecto negativo vemos la dificultad de encontrar en nuestro medio una empresa que cumpla con las características buscadas y esté dispuesta a aceptar la relación comercial con Agrota, la rentabilidad percibida no sería tan alta por lo que esta estrategia busca el posicionamiento de marca por sobre todas las cosas.

En conclusión, todas las estrategias propuestas tienen sus pros y contras, como fueron mencionadas anteriormente. La estrategia que defendemos como mejor

opción para que se dé un crecimiento estratégico de la empresa Agrota Cía. Ltda., en la ciudad de Cuenca, es la de abrir un local comercial Sukampo en una zona estratégica y que mediante su correcta administración tanto dentro como fuera de la tienda logrará que la empresa cumpla sus metas y objetivos. El éxito de la apertura de esta nueva tienda comercial se basará en el desarrollo de los siguientes puntos a tratarse:

3.3. Lineamientos para la ubicación de la nueva tienda.

El éxito de la apertura de esta nueva tienda comercial se basará en el desarrollo de los siguientes puntos:

- Deberá estar ubicado en un punto de alto tráfico de las personas de la ciudad de Cuenca que se dirigen a sus fincas o haciendas, los lugares potenciales podrían ser Control Sur, Ricaurte, Challuabamba, San Joaquín, Miraflores, entre los principales. Esta ubicación se deberá establecerse mediante un estudio de mercado, en el cual por medio de encuestas se verá reflejada la opinión del público objetivo respecto a la misma.
- El nuevo local que se desea abrir deberá estar ubicado en una zona que no sea considerada de alto riesgo en donde empleados y clientes se sientan seguros en todos los sentidos.
- Esta zona deberá ser comercial de preferencia con una edificación ya establecida para así lograr un ahorro de costos y contar ya con un alto tránsito de personas.
- Deberá encontrarse de preferencia en una vía principal para así facilitar el acceso tanto de los camiones de la compañía para realizar cargas y descargas de la mercadería, así también como debe ser accesible para los clientes, en donde idealmente se cuente con un parqueadero amplio y seguro.

3.4. Portafolio de productos.

La nueva tienda Sukampo deberá enfocar su portafolio de productos hacia un mercado Home, en el cual no se pierda la esencia de los locales anteriormente establecidos; se mantendrá en exhibición maquinaria agrícola de nivel liviano y

medio, como son: desmalezadoras, podadoras de césped, motosierras, molinos picadores, bombas de fumigación, tijeras, sopladoras y cortasetos entre otras, así mismo manteniéndose los agroquímicos, nutricionales, pesticidas, entre otros, dejando a la maquinaria más pesada en catálogo y accesible bajo pedido (se mantendrá en la bodega de Agrot). En la Tabla 3.6, se presentan los productos que proponemos incluirse al presente catálogo de la empresa.

	Producto	Descripción
1	Urea	Es el fertilizante más común y más buscado por los clientes, sin embargo no es comercializado por la empresa.
2	Tierra Abonada	Tierra que se encuentre ya fertilizada en un empaque hermético.
3	Fertilizante NPK	Producto que contiene Nitrógeno, Fósforo y Potasio, utilizado generalmente para todo tipo de suelos y cultivo ya que sus propiedades ayudan a la planta a desarrollar raíces más fuertes, siendo ideal para plantas ornamentales.
4	Fertilizante Sulfato de Magnesio	Es un producto que ayuda a las plantas a realizar una fotosíntesis más completa traduciéndose en cultivos de mayor tamaño.
5	Semillas de césped.	Producto requerido muchas veces por los clientes, acorde para jardines y cultivos.
6	Semillas de plantas ornamentales	Semillas más comunes referentes a plantas ornamentales.
7	Semillas de plantas medicinales	Semillas más comunes referentes a plantas medicinales que se puedan sembrar en los hogares.
8	Guantes especiales de Jardinería	Necesarios para realizar labores de jardinería común.
9	Herramientas de mano de Jardinería	Implementos cómodos para realizar un trabajo de calidad en la tierra.
10	Macetas	Se recomienda vender macetas ornamentales de gama Hogar para atraer a personas que no necesariamente quieran comprar mercadería agrícola y así completar el portafolio referente a jardinería.
11	Regaderas	Recomendamos vender regaderas de poca y mediana capacidad.
12	Mangueras	Producto necesario para complementar el portafolio referente a jardinería.

13	Boquillas para manguera	Necesarias para complemento de mangueras.
14	Boquillas para riego	Boquillas especiales para riego de jardines (aspersores) que funcionen conjuntamente con una manguera común.

Tabla 3.6 Propuesta de productos a incrementarse en el portafolio de productos de Agrota. Elaborado por: Autores.

De igual manera, se puede considerar a futuro el ingreso de artículos de ferretería simple, como por ejemplo martillos, taladros eléctricos, etc.; así también como artículos de seguridad personal, como cascos, gafas, botas, delantales, etc.

3.5. Proveedores.

Los proveedores que surtirán la nueva mercadería propuesta para completar el portafolio de productos de Agrota y Sukampo, están presentadas en la Tabla 3.7, en la cual, todos los proveedores son ya conocidos por la empresa, ya que se mantiene una relación comercial actualmente con las mismas y todas ellas se encuentran ubicadas en la ciudad de Cuenca, por lo que significa que no existirá gastos extras de importación o de logística, ya que ellos periódicamente cuentan con distribuciones para las tiendas de Agrota.

	Producto	Proveedor	Ubicación	Descripción
1	Urea			Ecuaquímica es una de las empresas consolidadas en el país, con la cual Agrota mantiene relaciones comerciales actualmente, por lo que la logística no representaría un problema. Esta empresa mantiene crédito propio, así también como ventas consignadas. Se propone un cruce de productos, ya que Agrota provee a Ecuaquímica con ciertos productos (como Yoga y Scoba), por lo que en pago pudiera recibirse Urea, tierra abonada y NPK.
2	Tierra Abonada	Ecuaquímica	Cuenca	
3	Fertilizante NPK			

4	Fertilizante Sulfato de Magnesio	Agrosad	Cuenca	Agrosad es una gran empresa, especialista en fertilizantes y semillas, con la cual Agrota mantiene relaciones comerciales actualmente, por lo que la logística no representaría un problema. Esta empresa mantiene crédito propio, así también como ventas consignadas. El approach que se debería dar, es el de intercambio de productos.	
5	Semillas de césped				
6	Semillas de plantas ornamentales				
7	Semillas de plantas medicinales				
8	Guantes especiales de Jardinería	Segutex	Cuenca		Segutex es una empresa que actualmente provee a Agrota implementos como guantes, chalecos, entre otros, por lo que la logística no representaría un problema ya que es un proveedor conocido y está en condiciones de facilitarnos todos estos productos. La manera de trabajar con esta empresa, se basa en el volumen de compra de la mercadería, por lo que mientras se consiga comprar un mayor volumen de productos, se obtendrá un mayor descuento para Agrota.
9	Herramientas de mano de Jardinería				
10	Macetas				
11	Regaderas				
12	Mangueras				
13	Boquillas para manguera				
14	Boquillas para riego				

Tabla 3.7 Proveedores designados para los nuevos productos propuestos. Elaborado por: Autores.

En marcas como Groway y Ducati se puede aprovechar los convenios comerciales existentes con la Unión Europea para importar modelos de maquinaria que no se contempla dentro del catálogo actual, como desmalezadoras y motosierras Groway que pueden llegar a competir en precios y calidad con la marca de la competencia Stihl.

De la misma manera, para un futuro implementar productos de ferretería y seguridad personal, Segutex, sería la primera opción a considerar por la experiencia que se tiene con este proveedor, así también por la calidad de los productos que comercializa.

3.6. Publicidad y Promoción.

Una de las principales falencias que posee Sukampo actualmente es la falta de inversión publicitaria, por lo que el nombre de la marca no es lo suficientemente conocida por el medio actual, actualmente y tal como se mostró en el capítulo 1, la empresa invierte en temas publicitarios alrededor de USD \$9000,00 en donde se destinan los fondos de manera igualitaria a las tres tiendas propias de la empresa ubicadas en el país, de las cuales solo una está en la ciudad de Cuenca, en donde este local tiene una mayor participación de ventas (34%) sobre los dos locales ubicados en Guayaquil y Milagro que combinados tienen un porcentaje del 23%; por lo que consideramos que este presupuesto debe repartirse de manera equitativa. Las franquicias ubicadas en la Ciudad de Cuenca y Santa Isabel, tienen un porcentaje de ventas del 43%, por lo que deducimos que existe un mercado que es explotado únicamente por las franquicias, dando la posibilidad a Agrota de ingresar al mismo.

La mayoría de clientes encuentran al local de Cuenca por pura coincidencia o a través de los comentarios circulados por el boca a boca, por lo que vemos necesario un impulso publicitario urgente para poder atraer al mayor número de consumidores basado en una campaña publicitaria y la impulsión de activaciones periódicas. En la campaña publicitaria, se impondrá el nombre de Sukampo perteneciente a Agrota dándole mayor importancia a las tiendas comerciales; se buscará enfatizar las estrategias y actividades propuestas en la Tabla 3.8.

Todo esfuerzo publicitario que debe realizar la empresa es necesario y debe permanecer en su medio por lo menos por 6 meses para tener impacto sobre el grupo que se quiere atacar. Se sugiere que se mezclen las ideas de las estrategias en algunos anuncios para reducir el costo publicitario. Estas campañas publicitarias irán destinadas principalmente al mercado Home, siendo éste personas entre 25 y 55 años de edad, atacando este grupo por medio de redes sociales (Facebook e Instagram). De igual manera se buscare captar todo tipo de clientes por medios tradicionales como radio y periódico, en donde se busca que la marca se posicione en la mente del consumidor. Esta maniobra de marketing estará apoyada por vallas publicitarias ubicadas en vías de alto flujo vehicular y mailing a la base de datos con la que cuenta la empresa.

Estrategia	Actividad	Descripción	Importancia	Medios a usar
Independizar a Sukampo de Agrota	Demostrar al público que Agrota y Sukampo no son lo mismo	Se busca que el público general y objetivo pueda diferenciar a Sukampo de Agrota, para evitar confusiones. Se recomienda señalar a Agrota como marca madre de Sukampo	Alta	Radio, redes sociales
Indicar la amplitud del portafolio	Explicar detalladamente en que cuenta el portafolio de la empresa	La idea principal a comunicar en este punto es que Sukampo posee un portafolio amplio de productos, nombrando algunos de sus tipos (desmalezadoras, motosierras, bombas de fumigación, picadoras, molinos, artículos de jardinería, etc.)	Alta	Redes sociales
Inclusión de "Sujardín"	Publicitar a "Jardinería Sukampo"	EL concepto de jardinería es nuevo para la empresa. Los clientes y mercado objetivo deberán enterarse que Sukampo comercializará productos de jardinería y que además, ofrecerá un servicio personalizado de paisajismo, dando además tips de cuidado y seguimiento a los clientes.	Alta	Radio, redes sociales, vallas publicitarias en zonas transitadas por público objetivo

Explicar marcas de Agrota	Publicitar toda marca comercializada por la compañía	Se debe realizar una campaña visual, que permita a las personas y clientes potenciales ver a todas las marcas que se comercializan por Agrota/Sukampo y en donde se deben encontrar.	Alta	Vallas publicitarias en zonas transitadas, redes sociales.
Anunciar los servicios que provee la empresa & Comunicar la calidad del personal	Dar a conocer los servicios de jardinería personalizada y de servicio técnico & Mostrar el talento humano de la empresa	Lo que se busca en este punto, es demostrar que Sukampo no es únicamente un almacén que vende maquinaria. Se debe publicitar el servicio técnico que brinda la empresa, como de igual manera el talento humano altamente capacitado que brindará un excelente servicio.	Media	Redes sociales
Indicar los puntos de venta	Indicar la ubicación física de las tiendas	Se desea que el público conozca la localización de las tiendas Sukampo dentro de la ciudad de Cuenca.	Alta	Vallas publicitarias en zonas transitadas, redes sociales.

Tabla 3.8 Publicidad propuesta para Agrota. Elaborado por: Autores.

Se debe dar una mayor actividad a la página web de la empresa para que sirva como un punto referente en donde se tenga la información completa acerca de la empresa, en la cual esta información será actualizada día a día, indicando el portafolio de productos completos de Sukampo, servicios que se ofertan y promociones especiales futuras dentro de un calendario de promociones, así también que sirva como un medio de comunicación efectiva con los clientes para resolver dudas e inconvenientes de una manera rápida.

Las activaciones que se realizan actualmente en la empresa no cuenta con un presupuesto estimado para realizar las mismas; por lo que se ha destinado recursos de otros lugares para realizarlas, sin embargo no se han sabido dar de una manera planificada dejando muchas veces a Sukampo sin activaciones.



Fotografía 3.1 Activaciones de Sukampo.

Proponemos que estas activaciones se den de manera mensual, siendo así intercaladas un mes en la agencia principal de la Avenida Unidad Nacional y el mes siguiente en la nueva agencia. Las fechas especiales como: es segundo domingo de mayo que es el “Día de la Madre”, el tercer domingo de Junio que es el “Día del Padre”, el último viernes de cada noviembre denominado como “Viernes Negro” y el lunes siguiente nombrado como “*Cyber Monday*” (en donde habrá promociones especiales en la página web de la empresa) y los tres últimos sábados de Diciembre de cada año por navidad, se realizarán activaciones obligatorias para cada una de las agencias de Sukampo. Se debe buscar la participación en ferias agrícolas más importantes del cantón y sus zonas aledañas.

Las activaciones corresponden a una tarde completa (13:00-18:00) en donde se utilizará una carpa, material impreso especial para la ocasión, música, también se debe contar con animadores como payasos o modelos; en las cuales se presentarán los productos y promociones de turno, en las cuales proponemos se hagan demostraciones de funcionamiento y manutención en las cuales participen los clientes y ganen premios (material POP) con el fin de atraer a más clientes.

En el caso de las promociones, sugerimos que estas sean anunciadas a los propios trabajadores de Agrota, para que los mismos puedan estar informados y tengan un mayor acceso a los productos de la compañía. En fechas especiales como en el “Día del Padre” o “Viernes Negro”, se pueden realizar sorteos de productos cotizados como artículos Ducati teniendo como base para participar el haber realizado una compra en algún local Sukampo dentro del mes del sorteo.

Actualmente las promociones de la empresa no son lo suficientemente agresivas, intentado estas generar el mayor margen de utilidad posible, uno de los ejemplos más comunes es recibir un litro de aceite Shindaiwa *One* o *Echo Power Blend* por la compra de una desmalezadora de las marcas nombradas o simplemente una camiseta o gorra. Los clientes al realizar una compra relativamente fuerte, ya que la mayoría de los equipos motorizados no se encuentran por debajo de los USD \$400,00, esperan recibir un regalo de cierto nivel de calidad por parte de la empresa, por lo que si se regalaban gorras o camisetas originales de las marcas (Echo y Shindaiwa poseen convenios con ADIDAS para su vestimenta POP) los clientes se verán más satisfechos con el local y con el personal de turno.

Se pueden realizar promociones cruzadas en estilo de combos, como por ejemplo dar un margen de 10 puntos adicional al momento de que un cliente compre una desmalezadora semi profesional o profesional junto con cualquier tipo de molino picador, llamando a esta combinación “Combo Ganadero”, en donde la desmalezadora sería usada para cortar pasto y mezclarlo con el maíz o grano que se colocara en el molino picador, generando así un alimento para animales balanceado y natural. El “Combo Ducati”, en donde se ofreciera un paquete de tres artículos de la marca más otro artículo de menor precio gratis, contaría de un descuento especial, igualmente de hasta 10 puntos porcentuales por producto. Otra opción sería la de un

“Combo SuJardín”, en la que el cliente al contratar ayuda del estudio de jardinería del local, se viera beneficiado recibiendo los materiales que serán necesarios para este tipo de trabajo, además de un regalo dependiendo del monto de compra. Este tipo de promociones estarían plasmadas en posters dentro del local y serían parte de la conversación que llevarían los vendedores con los clientes.

Otra estrategia que puede ser abordada es la denominada “venta por referidos”, en donde una persona, mediante el boca a boca, recomienda a Sukampo y sus artículos a algún amigo o interesado ofreciendo descuentos, logrando que nuevos clientes lleguen a la tienda. La modalidad serviría siempre y cuando el cliente original, o “referente” se encuentre en la base de datos de la empresa para que el cliente “referido” al momento de solicitar su descuento, pueda dar los datos del primero, haciéndolo merecedor de una comisión.

A continuación, la Tabla 3.9 muestra el resumen de las promociones a tratarse.

Motivo de la promoción	Detalles	Monto de Compra	POP a entregar
Día del Padre	Descuentos en toda la maquinaria.	No aplica	Camisetas Polo o gorras de las marcas
Viernes Negro	Descuento en todo producto de las tiendas.	Compras mayores a \$20,00	Camisetas Polo o gorras de las marcas
Cyber Monday	Descuento en las compras desde Mercado Libre, OLX y desde la página oficial.	No aplica	Camisetas Polo o gorras de las marcas
Combo Echo/Shindaiwa	Regalo de camisetas tipo polo de las marcas, junto a un litro de aceite para sus equipos.	Varía según, productos, no menor a \$500,00	Camisetas Polo o gorras de las marcas
Combo Ganadero	Maquinaria JF + Desmalezadora de cualquier tipo.	Varía según productos, no menor a \$1500,00	Camisetas Polo o gorras de las marcas

Combo Agroquímicos	Compra de material químico que incluyan a Yoga y/o Scoba.	Varía según productos, no menor a \$18,00	Camisetas Polo o gorras de las marcas
Combo Ducati	Conjunto de dos o más artículos Ducati.	Varía según productos, no menor a \$160,00	Camisetas Polo o gorras de las marcas
Combo SuJardín	Cientes nuevos reciben un combo de cuidado para su jardín (regadera, atomizador y fertilizante).	No aplica	Camisetas Polo o gorras de las marcas

Tabla 3.9 Promociones propuestas para Agrota. Elaborado por: Autores.

3.7. Diferenciación.

La empresa debe diferenciarse en estos tres puntos siguientes:

- Talento Humano, la empresa al tener productos de alta calidad, y un portafolio de productos muy amplio, no puede explotar todo su potencial cuando los empleados no están correctamente capacitados respecto al catálogo existente y al servicio que se debe prestar, por lo que se propone que Agrota se diferencie prestando un servicio de venta y un asesoramiento de gran calidad.

En donde se realicen capacitaciones semestrales para todo el personal en el cual se impartan cursos de servicio al cliente, el cual se pueda reflejar en el valor que perciben las personas al ser tratadas de una manera excelente al momento de entrar a las tiendas; así también como la fuerza de ventas debe estar en capacidades para dar asesoría a los clientes; el fin es claro que se realice la venta, pero muchas veces los vendedores se justifican de esta manera para no presentar todas las opciones que la empresa oferta y así poder llegar a tener una comisión monetaria más alta. La empresa debe tender a ser una de las mejores opciones del mercado, la cual se diferencie en dar soluciones a todas las personas, creen confianza en ellas para que sean clientes que regresen realizar una compra a nuestra marca.

Esta asesoría deberá ser personalizada, en donde cada uno de los clientes deberá ser tratado de manera especial y diferente en base a sus necesidades para que los clientes desde el momento al ingresar a la tienda se sienta cobijado por el personal y después de haber tomado una decisión, esta asesoría se convierta en un excelente servicio posventa, en donde no se dejen de lado a los clientes al ya haber realizado una compra, sino intentar crear fidelidad con los mismos, por medio del servicio técnico por mantenimiento y reparaciones para todo tipo de maquinaria, y también con anuncios de promociones futuras por medio de un seguimiento dado a la base de datos de clientes que mantiene la empresa.

- Diversificación del portafolio, se propone que la empresa realice una integración vertical hacia adelante, en donde primeramente se ataque el mercado Home, en donde completará el portafolio de productos para apuntar a captar clientes que se preocupan personalmente por los jardines de sus hogares, fincas o haciendas, llamado “Sujardín”, en donde también se contara con un estudio de jardinería que permita a todas las personas diseñar, plasmar y crear todas sus ideas que tienen con respecto a su jardín; en donde personal altamente calificado pueda otorgar que todas estas ideas puedan ser replicadas en la realidad, tocando el punto emocional de las personas y complementando el trabajo expuesto y dirigido para el mercado Home.
- Alianzas con empresas privadas de Cuenca, una propuesta para diferenciarse de la competencia y que estos no puedan copiar a Agrota es la de captar mercado de una manera agresiva, con el fin de que la marca se posicione dentro del medio local, esto por medio de alianzas con las empresas privadas más grandes de la ciudad de Cuenca, para potencializar principalmente el sector de mercado Hogar, en las cuales se llegue a convenios con estas organizaciones para que los trabajadores de estas empresas puedan acceder a los productos por medio de beneficios económicos y facilidades de pago por medio del rol de pagos.

Se intentará motivar a estas empresas a llegar a dichos convenios por medio de descuentos y regalos de nuestro portafolio de productos que puedan llegar

a utilizar para realizar las labores de jardinería en sus instalaciones, así también como el servicio técnico y asesoría personalizada para estas organizaciones. Con esta estrategia no se busca realizar ventas masivas o tener una gran rentabilidad por dichas ventas, el punto es tratar de captar gran parte de mercado, posicionando la marca en la mentalidad de los consumidores.

3.8. Ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Para Agrota, consideramos que la una ventaja que sea sostenible en el tiempo se dará por los siguientes cuatro puntos:

- Calidad, los productos que comercializa la empresa, cumplen con rigurosos estándares de calidad mundial, en donde las marcas Echo, Shindaiwa, Groway, Ducati, JF, ARS, Boralsan, etc., son muy apreciadas a nivel mundial; si bien en el país estas no se encuentran posicionadas y también son consideradas como una marca de mala calidad por la falta de conocimiento por parte del público en general, se ha comprobado que incluso llega a tener un mejor rendimiento respecto a las marcas de la competencia; de igual manera se cuenta con garantía de los productos y un amplio stock de repuestos para que por medio del servicio técnico entrenado propiamente por los fabricantes, otorgue la satisfacción completa del cliente.
- Exclusividad de marcas, Agrota cuenta con convenios con las marcas Echo, Shindaiwa, Groway, Ducati, Boralsan, ARS, Sirfran y ASABA para que sea la única empresa que comercialice sus productos en el país, en la cual las relaciones comerciales se han venido dando desde hace diez años atrás, lo que permite que esto sea una barrera de entrada para posibles empresas que quieran comercializar dichas marcas en el mercado local.
- Importación directa, la empresa al contar con licencia para importar y esta se dé directamente de las marcas que comercializa, le permite no incurrir en gastos extras por intermediarios o transporte (dentro del país); siendo así que la organización obtenga beneficios directos en el precio, asesoramiento,

comunicación y tiempo de respuesta con los proveedores establecidos en diferentes partes del mundo.

- Diversificación del portafolio de productos, un punto importante ya que en el mercado local no existe al momento alguna empresa que comercialice maquinaria y agroquímicos, por lo que, al completar el portafolio de agroquímicos, manteniendo la amplia variedad de maquinaria agrícola, e incluyendo una amplia gama de productos para la jardinería del hogar, Agrota mantiene un catálogo de productos que le permitirán sostener una ventaja sobre la competencia en un periodo de tiempo amplio, generando así otra barrera de entrada para este mercado.

4. ESTUDIO DE MERCADO ESTRATÉGICO.

Para poder complementar la propuesta realizada al final del tercer capítulo, buscaremos obtener información basándonos principalmente en el potencial del mercado Hogar, aceptación del estudio de Jardinería y la ubicación en donde el nuevo local comercial Sukampo Comisariato Agrícola se localizaría, para que así otorgue a la empresa los beneficios esperados.

Por medio de dos encuestas, la primera orientada a clientes potenciales, en donde el público objetivo serán hombres y mujeres entre los 25 y 55 años de edad, residentes de la ciudad de Cuenca, los cuales proporcionarán información necesaria respecto a la ubicación idónea para esta nueva tienda, al portafolio de productos, posicionamiento de las marcas, la empresa, entre los principales. Una segunda encuesta, focalizada a clientes específicos, los cuales serán agricultores, cultivadores y profesionales de la industria, con el fin de obtener información que permita a la empresa mejorar continuamente en aspectos como satisfacción al cliente, portafolio del producto y también en cuanto a la ubicación del local comercial propuesto.

4.1. Encuestas para clientes potenciales.

Para desarrollar el estudio de mercado a los clientes potenciales, realizaremos una investigación cuantitativa en la cual por medio de un muestreo probabilístico (estratificado), se utilizará la herramienta de una encuesta, para la que utilizaremos la fórmula universal para calcular una muestra finita, representada en el grafico 4.1.

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

Gráfico 4.1 Formula para un muestreo infinito.

En donde: n = Tamaño de la muestra.
 N = Tamaño de la población.
 Z = Nivel de confianza.
 P = Probabilidad de éxito.
 Q = Probabilidad de fracaso.
 d = Error muestral deseado.

Donde el tamaño de la población se seleccionará mediante los datos demográficos generados por el (INEC, 2010), en base a los Resultados del Censo 2010 de población y vivienda en el Ecuador; para la cual esta será segmentada en hombres y mujeres de entre 25 y 55 años de edad, que residan en la zona urbana de la ciudad de Cuenca; que consideramos personas que pueden ser cabezas de hogar y que además están en capacidades ideales para otorgarnos datos sensatos para nuestros objetivos. Por lo que el total de la población a utilizarse es de 133.493 habitantes tal como lo muestra la Tabla 4.1.

EDAD	Hombre	Mujer	TOTAL
25	3,178	3,466	6,644
26	3,028	3,170	6,198
27	3,070	3,208	6,278
28	3,117	3,145	6,262
29	2,809	3,150	5,959
30	2,771	3,035	5,806
31	2,510	2,881	5,391
32	2,401	2,707	5,108
33	2,307	2,612	4,919
34	2,139	2,540	4,679
35	2,044	2,431	4,475
36	2,046	2,396	4,442
37	1,980	2,389	4,369
38	1,937	2,426	4,363
39	1,928	2,321	4,249
40	1,749	2,316	4,065
41	1,659	2,157	3,816
42	1,664	2,178	3,842
43	1,619	2,112	3,731

44	1,614	2,007	3,621
45	1,650	2,123	3,773
46	1,551	2,037	3,588
47	1,635	2,070	3,705
48	1,559	1,858	3,417
49	1,500	1,778	3,278
50	1,509	1,962	3,471
51	1,300	1,678	2,978
52	1,263	1,571	2,834
53	1,286	1,549	2,835
54	1,184	1,539	2,723
55	1,199	1,475	2,674
TOTAL	61,206	72,287	133,493

Tabla 4.1 Población urbana de la ciudad de Cuenca. Fuente: (INEC, 2010)

Se utilizará una probabilidad de éxito del 50%, por lo que nos da un nivel de confianza Z de 1.96, y utilizaremos un porcentaje de error muestral del 5% para el cálculo; y por tanto nos da un tamaño de la muestra (n) de 383 encuestas a realizarse.

DATOS	
N Tamaño de la población	133.493
Z Nivel de confianza	1,96
P Probabilidad de éxito	50%
Q Probabilidad de fracaso	50%
d Error muestral deseado	5%
Tamaño de la muestra	383

Tabla 4.2 Tamaño de la muestra. Elaborado por: Autores.

Para poder proceder a encuestar a nuestro público objetivo, y al ser una investigación probabilística, no se podrá completar la indagación de información si responden en su mayoría personas mayores a 40 años, o en su caso solamente personas entre 25 y 30 años por poner un ejemplo, ya que se estaría dejando de lado a una parte de la población a la que consideramos previamente nos otorgaría la información que requerimos y por tanto la segmentación de edades no cumpliría su función.

Motivo por el cual estratificaremos a la población en tres grupos en base a su edad, entre 25 – 35 años, 36 – 45 años y 46 – 55 años, del cual cada uno de los grupos deberá responder un número de encuestas en base a la porción de personas que

representan del total de la población, y claro diferenciando el sexo de estos ya que pueden haber más mujeres que hombres o viceversa; para lo cual hemos tomado la sumatoria de cada uno de estos grupos diferenciando entre hombres y mujeres, tal y como lo muestra la Tabla 4.3. Para explicar el cálculo tomaremos por ejemplo el valor del total de hombres entre 25 y 35 años de edad, señalado en el recuadro rojo.

Segmento	Hombres	Mujeres	Total
25 - 35	29,374	32,345	61,719
36 - 45	17,846	22,425	40,271
46 - 55	13,986	17,517	31,503
TOTALES	61,206	72,287	133,493

Tabla 4.3 Sumatorias de la población por segmento. Fuente: (INEC, 2010) Elaborado por: Autores.

De los cuales obtendremos el porcentaje que representa cada porción de personas de cada uno de los grupos armados por edades del total de la población, y siendo el resultado de la división de cada uno de los valores de hombres y mujeres de cada segmento sobre el total de la población, siendo así para el ejemplo, la división de 29,374 entre 133,493 nos da igual a 22,00% tal como lo muestra la Tabla 1.5.

Segmento	Hombres	Mujeres	Total
25 - 35	22,00%	24,23%	46,23%
36 - 45	13,37%	16,80%	30,17%
46 - 55	10,48%	13,12%	23,60%
			100,00%

Tabla 4.4 Porcentaje que representa la porción del total de la población. Elaborado por: Autores.

Para finalizar, este porcentaje obtenido, el cual representa cada segmento del total de la población, multiplicarlo por el número total de encuestas a realizarse (383), para así poder obtener que número de encuestas se debe hacer a hombres y mujeres por cada uno de los segmentos dados, obteniéndolo así para el ejemplo propuesto de la multiplicación entre el 22,00% obtenido y 383 que es el valor total de encuestas, dándonos así que se deben hacer 84,28 encuestas para los hombres del segmento entre 25 – 35 años de edad (redondeado a 84), y así para cada sexo de cada uno de la estratificación propuesta.

Segmento	Hombres	Mujeres	Total
25 - 35	84,28	92,80	177,08
36 - 45	51,20	64,34	115,54
46 - 55	40,13	50,26	90,38
TOTALES	175,60	207,40	383,00

Tabla 4.5 Cálculo de encuestas a realizarse por segmento. Elaborado por: Autores.

Segmento	Hombres	Mujeres	Total
25 - 35	84	93	177
36 - 45	51	65	116
46 - 55	40	50	90
TOTALES	175	208	383

Tabla 4.6 Número de encuestas a realizar por cada segmento. Elaborado por:
Autores.

El Anexo 4 muestra el modelo de la encuesta, la cual ha sido elaborada y sintetizada en dos partes, la parte A, que responderá a los datos demográficos de la población a encuestar, la misma que está dentro de los mismos parámetros que tiene el INEC en su último censo de población, en donde se indagará respecto a temas de sexo, edad, estado conyugal, tenencia de vivienda (si esta es propia, arrendada o prestada), el tipo de ocupación laboral y el nivel de instrucción de los encuestados. Y una parte B, sobre la marca, en donde se encuentran las preguntas pertinentes a la empresa con el fin de que pueda responder a los siguientes objetivos que son críticos para completar la propuesta realizada en el Capítulo 3:

- Posicionamiento de la empresa.
- Publicidad y promoción.
- Potencial del mercado Home.
- Ubicación de la nueva tienda Sukampo.
- Portafolio de productos actual y de Jardinería Sukampo.
- Aceptación del Estudio de Jardinería Sukampo.
- Posicionamiento de las marcas (propias y de la competencia).

A continuación detallaremos a que objetivo responde cada una de las preguntas planteadas en la encuesta a realizarse, siendo las preguntas 1. ¿Si Usted desearía comprar maquinaria o productos Agrícolas o de jardinería, en donde lo hace o lo

haría?, 2. ¿Conoce Usted o ha escuchado de la empresa Agrota?, 3. ¿Conoce Usted o ha escuchado de las tiendas comerciales Sukampo?, y 4. ¿Conoce la ubicación de alguna tienda Sukampo?, responderán al posicionamiento que tiene la empresa en la ciudad, y así también para obtener información sobre cómo se debería publicitar y promocionar la empresa para ganar posición en el mercado local, además de indicarnos la competencia directa que posee Sukampo.

Las preguntas 5. ¿Posee Usted o un familiar directo una finca o hacienda?, y 9. ¿Posee Usted en su hogar un espacio verde (sin tratar) o un jardín?, ayudarán a conocer el potencial que tiene el mercado Home/Hogar, en el cual se apunta a casas que cuenten con jardines o espacios verdes que necesiten de un mantenimiento y las fincas o haciendas de propietarios cuencanos. La pregunta 6. ¿En dónde se encuentra ubicada dicha finca o hacienda?, nos ayudará a diagnosticar en gran medida la ubicación del nuevo local Sukampo propuesto en base a la ubicación que tengan las haciendas de los cuencanos y también será basada en la mayor porción de casas que cuenten con jardines y espacios verdes de la ciudad en referencia a la zonificación realizada.

Las preguntas 7. ¿En esta finca o hacienda existe alguna clase de cultivos (legumbres, hortalizas, etc.), árboles frutales y/u ornamentales o césped?, y 8. ¿En esta finca o hacienda existe ganado o animales de granja?, tienen como objetivo conocer que productos deberá tener la empresa en su portafolio para satisfacer las exigencias del mercado Hogar. Las preguntas 10. ¿Realiza Usted el mantenimiento de su espacio verde o jardín, o contrata un tercero para hacerlo?, 11. ¿Estaría Usted dispuesto a realizar dicho mantenimiento si contara con los insumos y el asesoramiento adecuado?, y 12. ¿Estaría dispuesto a pagar por recibir el servicio de diseñar, crear y/o mantener su propio jardín?, tienen el objetivo de conocer la aceptación que tendrá el estudio de jardinería propuesto.

Por último, la pregunta 13. ¿Podría indicar si reconoce o ha escuchado las siguientes marcas?, tiene como objetivo principal conocer el posicionamiento que tienen las marcas propias y de la competencia en el mercado cuencano, con el fin que se tome decisiones claves con respecto a la publicidad y promoción de las marcas que

comercializa Sukampo y así puedan tener una mayor cuota en el mercado y por tanto un mayor conocimiento en la mente de los consumidores.

Las encuestas se las realizará en la ciudad de Cuenca, para la cual se zonificará en base los lugares en donde existen viviendas que puedan llegar a tener un jardín y por tanto sean clientes potenciales de Sukampo; estas han sido elegidas por parte de los elaboradores del trabajo de titulación, siendo así las zonas designadas y mostradas en el Gráfico 4.2 y el Gráfico 4.3:

(1) San Joaquín, (2) Puertas del Sol y Calle Ordoñez Lazo, (3) Zona de la Avenida Primero de Mayo (comprendida entre la avenida Solano y avenida Loja), (4) Urbanización Vista Linda, (5) Sector de la avenida Remigio Crespo Toral (comprendido entre la avenida Solano y la calle Pichincha), (6) Sector de Turi, (7) Sector del Estadio Alejandro Serrano Aguilar (comprendido entre la avenida Solano y la avenida Paucarbamba), (8) Ciudadela la Prensa, (9) Urbanización RioSol y Ciudadela de los Ingenieros, (10) Machángara y (11) Challuabamba.

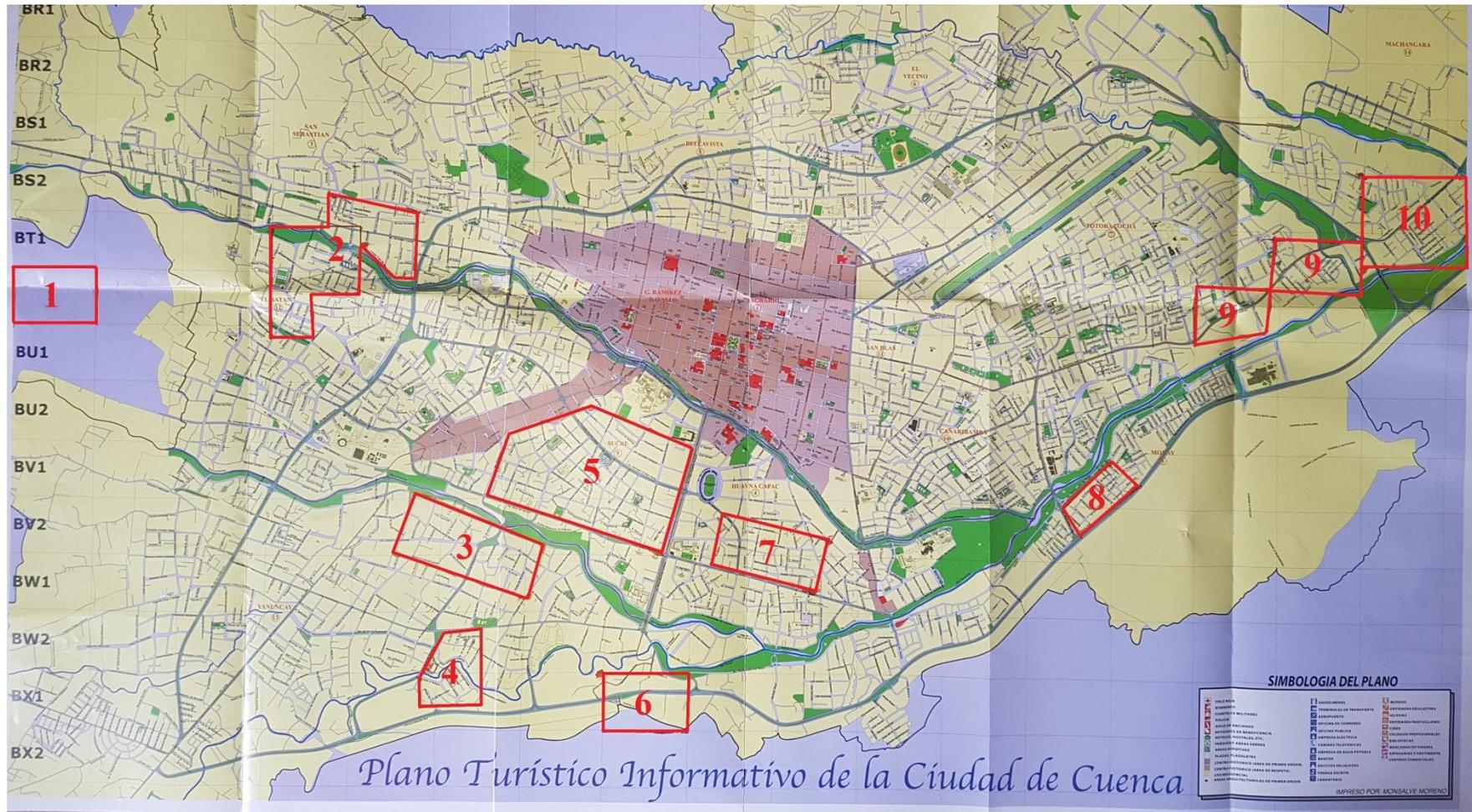


Gráfico 4.2 Mapeo por zonas de la ciudad de Cuenca. Elaborado por: Autores.

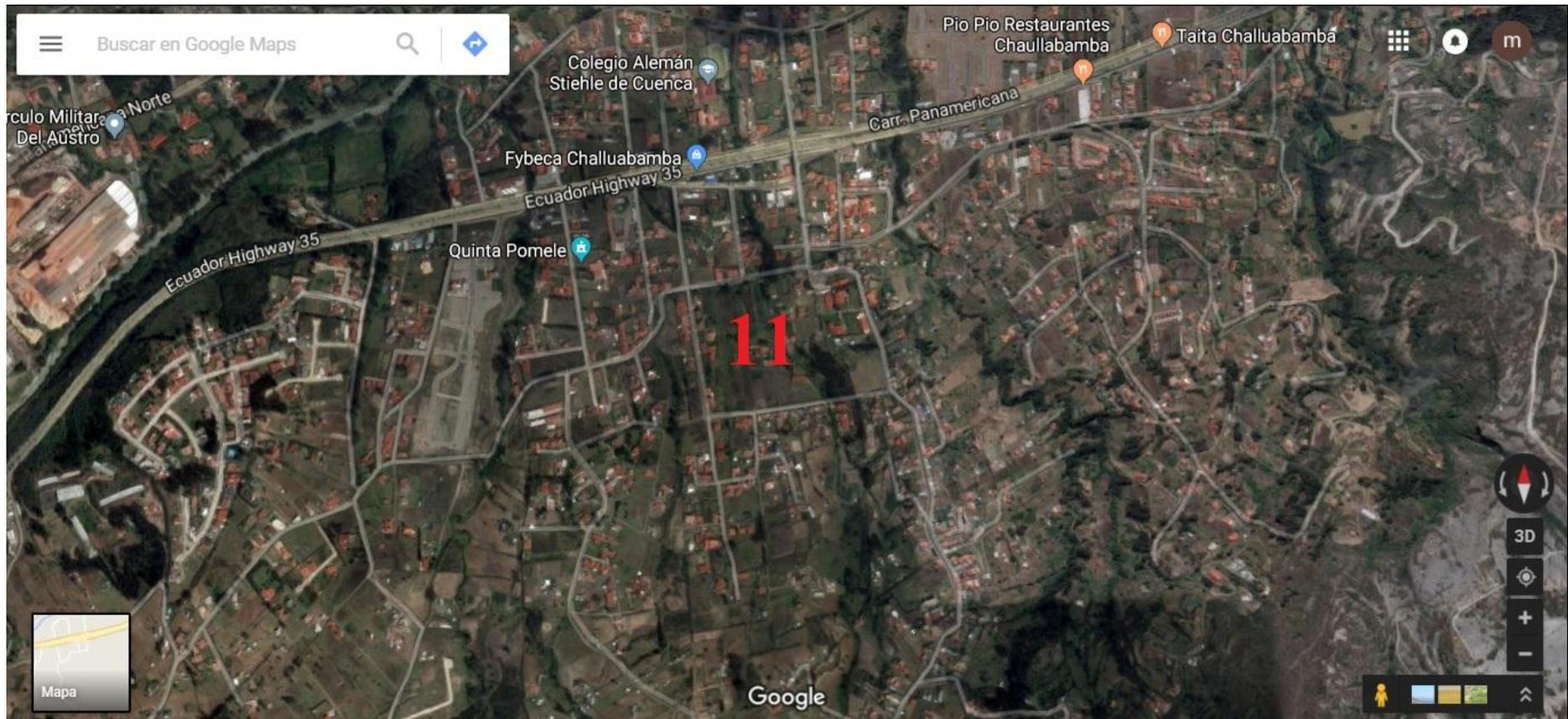


Gráfico 4.3 Mapa de la zona 11 (Challuabamba). Fuente: (Google Maps, 2018) Elaborado por: Autores.

Para desarrollar la indagación de información por medio de las encuestas, se llegará a cubrir cada una de estas zonas de la ciudad descritas anteriormente en porciones iguales, por lo que se realizarán 35 encuestas aproximadamente por cada zona; las cuales serán realizadas por los autores del presente trabajo y serán llevadas como una conversación, en la cual se realice las preguntas a los encuestados y sean los responsables de encuestar los que escriban los datos, esto para que al momento de que se cree una conversación y no se deje todo a manos de las personas, previniendo posibles dudas que puedan tener las personas y se pueda llegar a obtener más información que pueda ser importante para la investigación. Las encuestas serán repartidas entre hombres y mujeres de los segmentos de las edades especificadas anteriormente y por cada una de las zonas establecidas, en base a la Tabla 4.7 presentada a continuación.

Zona	Segmento 1		Segmento 2		Segmento 3		TOTAL
	25 -35		36-45		46-55		
	H	M	H	M	H	M	
1 San Joaquín	8	9	5	5	3	5	35
2 Puertas del Sol y Ordoñez Laso	8	9	4	6	3	5	35
3 Primero de mayo	7	8	5	6	4	4	34
4 Vista linda	7	8	5	6	4	5	35
5 Remigio Crespo	8	8	4	6	4	5	35
6 Estadio	8	8	4	6	4	5	35
7 Sector Turi	7	8	5	6	4	4	34
8 Ciudadela la Prensa	7	8	5	6	4	5	35
9 Rio Sol e Ingenieros	8	9	4	6	4	4	35
10 Manchángara	8	9	5	6	3	4	35
11 Challuabamba	8	9	5	6	3	4	35
	84	93	51	65	40	50	383

Tabla 4.7 Segmentación geográfica. Elaborado por: Autores.

4.2. Encuestas focalizadas a clientes específicos.

En un principio se realizó una encuesta vía telefónica a los clientes que tiene Agrota en su base de datos, conformada por clientes mayoristas y puntuales, elegidos aleatoriamente de un total de 855 clientes, de los cuales conjuntamente con la gerente del departamento de marketing de la empresa se decidió encuestar de una manera no probabilística a 100 personas. Los objetivos principales a obtener de esta encuesta son:

- Posicionamiento de la empresa y marcas.
- Satisfacción del cliente.
- Satisfacción con el portafolio actual/recomendación de nuevos productos.

De las cuales se comenzó a encuestar de manera telefónica el miércoles tres de enero de 2018, y se culminó el diez de enero, en donde se obtuvo una respuesta solamente por parte del 12%, en donde los encuestados manifestaban que no tenían tiempo para responder las preguntas, daban información incompleta o asentaban el teléfono al momento de enterarse que se trataba de una encuesta; un 45% no contestó las varias llamadas realizadas en este periodo de tiempo. Resultados que los autores del trabajo de titulación al igual que el departamento de marketing de Agrota no encontramos fructífera y se decidió por tanto anular el resultado de la investigación e incursionar con un método diferente para obtener la información.

Motivo por el cual se buscará complementar la información obtenida por parte de los clientes potenciales con una opinión de personas que son especialistas en el sector industrial, como es el caso de agricultores, Ingenieros Agrónomos, Médicos Veterinarios que se enfoquen en el ganado, entre otros. Por lo que se desarrollará una investigación cualitativa de carácter exploratoria, que cabe recalcar que no tendrá un impacto significativo al momento de tomar decisiones, dada la naturaleza de esta investigación cualitativa; la cual servirá como una base para futuras investigaciones en esa rama de la empresa, en la cual si se desea obtener información más completa se deberá proceder a hacer una investigación cuantitativa.

Hemos decidido realizar una entrevista personalizada a 10 profesionales del sector industrial, la cual se desarrollara de manera personal por parte de los autores del trabajo de titulación y será grabada en manera de audio de la misma para certificar la misma y se pueden encontrar adjuntos en el CD del trabajo de titulación. Los profesionales entrevistados así como sus datos personales y actividades económicas a las que se dedican se encuentran detallados en la Tabla 4.8.

	Nombre	Edad	CI	Teléfono	Profesión	Ocupación	Descripción
1	Karen Salazar	48	0102076312	0999954264	Ingeniera Agrónoma.	Gerente de la Veterinaria San Francisco.	Dedicada al asesoramiento técnico a los ganaderos en la provincia del Azuay y es propietaria de una hacienda ganadera en Tarqui.
2	Cornelio Zalamea	58	-	0999752747	Doctor en Medicina Veterinaria y Zootecnia.	Dedicado a la profesión y comerciante.	Propietario de una tienda agrícola en Biblián, en la cual ofrece el servicio de veterinaria.
3	Patricio Muñoz	51	0101222388	0992095969	Ganadero.	Ganadero.	Propietario de ganado vacuno en la zona de Burgay.
4	Teodoro Loyola	57	0101707073	0998273895	Zootecnista.	Ganadero.	Dedicado a la siembra de maíz en la zona de Tarqui.
5	Guido Palacios	49	0102645462	0997925977	Doctor en Medicina Veterinaria.	Cultivador.	Propietario de cultivos de caña en el cantón Naranjal y cultivador de Palma en el cantón Balzar.

6	Esteban Vélez	47	0102110336	09943711110	Doctor en Medicina Veterinaria.	Administrador de una hacienda en Tarqui.	Administrador de una hacienda ganadera y cultivadora en la zona de Tarqui.
7	Pablo Crespo	69	0100702364	0992179577	Ninguna.	Propietario de una hacienda ganadera y de cultivos en Biblián.	Propietario de una hacienda ganadera de producción de leche en el cantón Biblián.
8	Braulio Ávila	43	0103423893	072842139	Ingeniero Agrónomo.	Ingeniero Agrónomo.	Dedicado al cultivo de maíz en la parroquia Sidcay.
9	Adriana Bustamante	32	0104983242	072842139	Ingeniera Agropecuaria.	Coordinadora de la Unidad de Innovación del MAG.	Actualmente no desempeña una actividad agrícola, trabaja como coordinadora de la unidad de innovación del Ministerio de Agricultura y Ganadería en la zona 6.
10	Luis Lata	37	0103396578	072842139	Ingeniero Agrónomo.	Coordinador de la Unidad de Planificación del MAG.	Dedicado al cultivo de tomate en Déleg.

Tabla 4.8 Información de las personas entrevistadas. Elaborado por: Autores.

El Anexo 5 muestra el modelo de la entrevista realizada, en donde constan los puntos que sirven como guía para una serie de preguntas que se ha dado en manera de una conversación con los entrevistados por parte de los autores del trabajo de titulación, siendo los objetivos a responder de la entrevista:

- Obtener información acerca del mercado.
- Posicionamiento de las marcas propias y de la competencia.
- Posicionamiento de Agrota y Sukampo.
- Conocimiento de Agrota y Sukampo.
- Ubicación potencial para un nuevo local comercial Sukampo.
- Nivel de satisfacción del cliente con la empresa.
- Amplitud del portafolio de productos de la empresa.

A continuación se detallará la estructura de la entrevista a realizarse para entender a qué objetivo responde cada una de las secciones de dicha entrevista, esta comienza con una sección A, la cual corresponde a los datos del entrevistado, en donde se priorizará obtener la información completa del especialista con respecto a su edad, profesión, ocupación y su CI. Posteriormente en la sección B se buscará obtener información acerca del mercado, en donde preguntaremos asuntos generales sobre maquinaria agrícola y agroquímicos, referente a las empresas que los comercializan para así conocer el posicionamiento de la competencia y de Agrota, marcas y su posicionamiento, tipo de maquinaria y agroquímicos, preferencias, entre otros.

Así también en esta sección se averiguará sobre el conocimiento que tienen estos especialistas sobre la empresa Agrota y Sukampo, hay que tener en cuenta que muchas personas conocen a la marca Agrota y no a Sukampo, por lo que se ha diferenciado la sección Z, con el fin de obtener información sobre estas personas que piensan que Agrota comercializa sus productos directamente, para así al final indagar sobre si en base a su experiencia, conocen de alguna tienda agrícola especializada en la ciudad, así también como una tienda de jardinería; para dar paso a que nos den su opinión sobre el lugar físico en donde una tienda agrícola nueva sería ideal.

A los especialistas que indiquen que hayan sido o son regularmente clientes de Sukampo, responderán preguntas sobre la maquinaria de Sukampo y sus

agroquímicos en las secciones C y D respectivamente, para así obtener información sobre el nivel de satisfacción que tienen con la empresa como clientes y también datos relevantes sobre el portafolio de productos que maneja actualmente Agrota.

4.3. Levantamiento de datos.

4.3.1. Encuestas para clientes potenciales.

Tras haberse realizado las encuestas por segmentos de edades y zonas de mayor influencia para nuestra investigación, se presentarán en manera de tablas y gráficos los hallazgos obtenidos por parte de los 383 encuestados en la ciudad de Cuenca, siendo así, la información obtenida de la parte A de la encuesta, datos demográficos de los encuestados:

Del total de las 383 encuestas realizadas se las hizo a 175 hombres y 208 mujeres.

		Sexo	
		Masculino	Femenino
Personas		175	208
Porcentaje		46%	54%
TOTAL:		383	

Tabla 4.9 Sexo de los encuestados. Elaborado por: Autores.

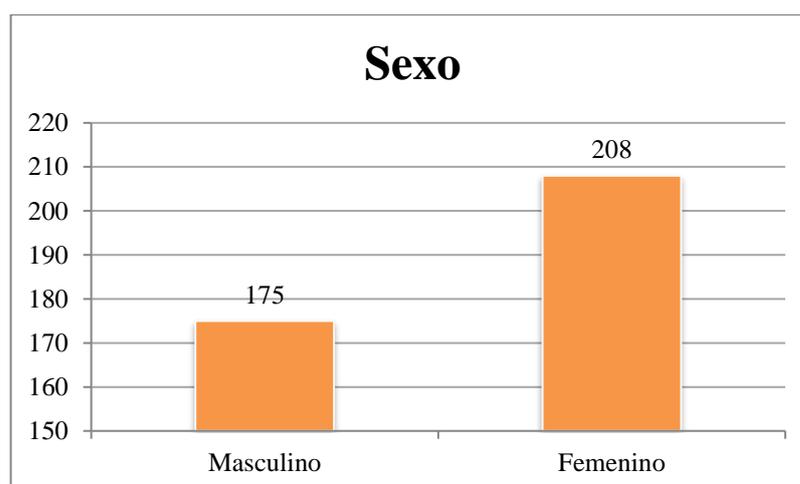


Gráfico 4.4 Sexo de los encuestados. Elaborado por: Autores.

De los cuales se segmentaron en tres grupos, siendo así, que se encuestaron a 177 personas entre 25 y 35 años de edad (84 hombres y 93 mujeres), dentro de las personas entre 36 y 45 años se encuestaron a 116 personas (51 hombres y 65 mujeres) y en el segmento de personas entre 46 y 55 años, se encuestaron a 90 personas (40 hombres y 50 mujeres).

	Edad		
Segmento	25-35	36-45	46-55
Personas	177	116	90
Porcentaje	46%	30%	23%
TOTAL:	383		

Tabla 4.10 Edades de los encuestados. Elaborado por: Autores.

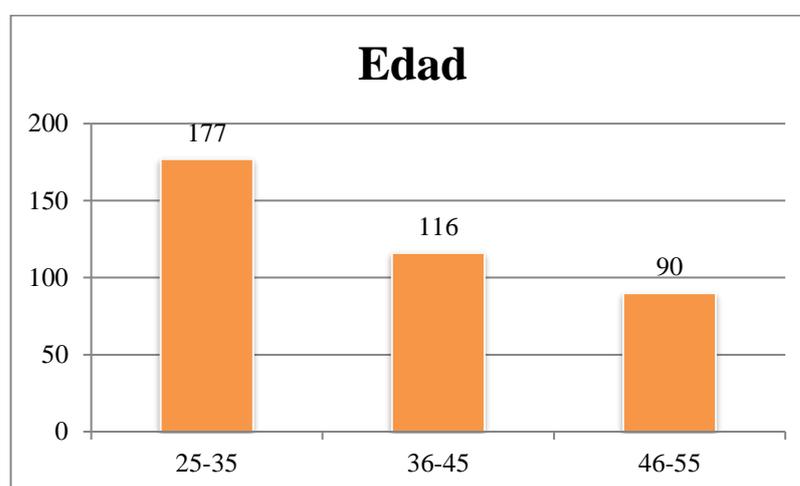


Gráfico 4.5 Edades de los encuestados. Elaborado por: Autores.

Del total de los encuestados, indicaron que en un 42% se encuentran casados, un 24% de personas indicaron que están solteras, estas en gran medida la porción de personas comprendidas entre 25 y 35 años de edad, encontramos que un 16% de las personas son divorciados, un 9% de ellas se encuentran unidos, un 8% separados y un 1% del total de los encuestados son viudos.

		Estado Conyugal					
		Casado	Soltero	Unido	Viudo	Divorciado	Separado
Personas		161	92	35	4	63	28
Porcentaje		42%	24%	9%	1%	16%	7%
TOTAL:		383					

Tabla 4.11 Estado conyugal de los encuestados. Elaborado por: Autores.

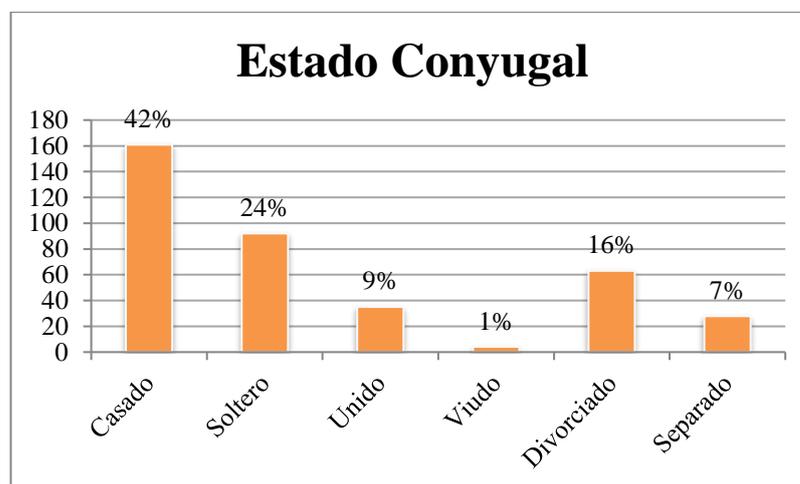


Gráfico 4.6 Estado conyugal de los encuestados. Elaborado por: Autores.

De las 383 personas encuestadas, un 87% (335 personas) respondieron que la vivienda en la que habitan es propia, dentro de este campo no se diferenció si esta vivienda propia la han terminado de pagar o si es que la siguen pagando, ya que en estos dos casos, las personas podrían estar dispuestos a realizar cambios en su hogar sin ningún obstáculo o restricción ajeno a ellos, no así un 12% de la población que cuenta con una vivienda arrendada, y muchas veces se limitan a hacer modificaciones en sus hogares; un 1% de las personas encuestadas indicaron que habitan en una vivienda prestada, por un familiar en todos los casos.

		Tenencia de vivienda		
		Propia	Arrendada	Prestada
Personas		335	45	3
Porcentaje		87%	12%	1%
TOTAL:		383		

Tabla 4.12 Tenencia de vivienda de los encuestados. Elaborado por: Autores.

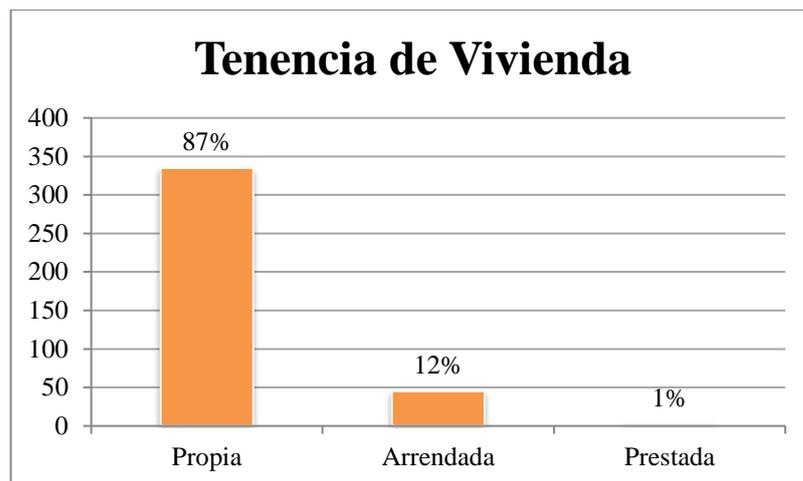


Gráfico 4.7 Tenencia de vivienda de los encuestados. Elaborado por: Autores.

Con respecto a la ocupación de las personas encuestadas, un 59% indicó que laboran como empleados privados, un 14% indicó que son patronos de una empresa (cuentan con empleados en esta empresa), un 11% señaló que son empleados de alguna institución pública, el 9% de las personas dijo que trabajan por cuenta propia (no cuentan con empleados a su cargo), un 6% de las personas no son declarados, dentro de las cuales se encuentran en su gran mayoría mujeres que son amas de casa y también personas que no cuentan con un empleo al momento, y el 1% final se encuentran jubiladas, si bien el segmento de las edades de las personas se lo ha designado hasta 55 años, estas 3 personas fueron extranjeros que habitan en la ciudad y dijeron que se encuentran en calidad de jubilados en el país.

		Ocupación					
		Empleado Publico	Empleado Privado	Por cuenta propia	Patrono	Jubilado	No declarado
Personas		43	225	36	54	3	22
Porcentaje		11%	59%	9%	14%	1%	6%
TOTAL:		383					

Tabla 4.13 Ocupación de los encuestados. Elaborado por: Autores.

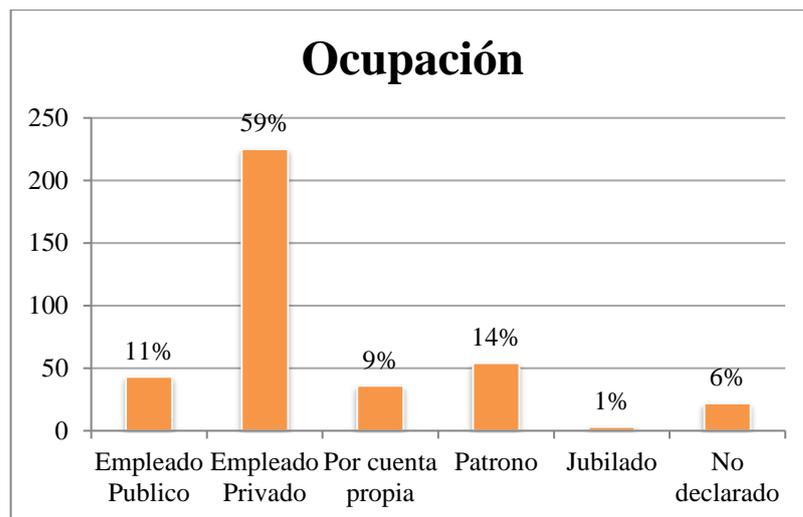


Gráfico 4.8 Ocupación de los encuestados. Elaborado por: Autores.

Por último, respecto al nivel de instrucción de los encuestados, se halló que el 69% de las personas cuentan con un título universitario, un 20% que han terminado la secundaria solamente y un 11% de las personas cuentan con un posgrado. No respondieron la encuesta personas que tengan un nivel de instrucción primaria o que tengan un doctorado.

		Nivel de instrucción				
		Primaria	Secundaria	Superior	Posgrado	Doctorado
Personas		0	76	264	43	0
Porcentaje:		0%	20%	69%	11%	0%
TOTAL:		383				

Tabla 4.14 Nivel de instrucción de los encuestados. Elaborado por: Autores.

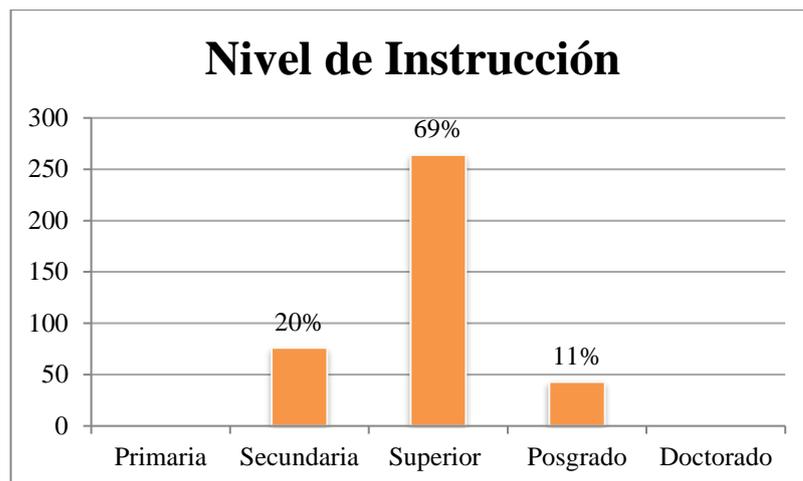


Gráfico 4.9 Nivel de instrucción de los encuestados. Elaborado por: Autores.

Pasando así a la parte B de la encuesta, en la que se encuentran los datos sobre la marca, para la cual detallaremos la pregunta a la cual se referirán los datos y posteriormente presentaremos los hallazgos de las mismas.

Pregunta 1, ¿Si Usted desearía comprar maquinaria o productos Agrícolas o de jardinería, en donde lo hace o lo haría? En caso de haber más de una respuesta, por favor especificarlas.

En esta pregunta que tiene como motivo conocer el posicionamiento de la marca en mente del consumidor, las personas encuestadas dieron más de dos respuestas en su mayoría, de las cuales las más comunes fueron Coral Hipermercados y Comercial Kiwi con un 37% y 33% respectivamente, un 11% de los encuestados respondieron que realizarían su compra en Stihl, un 9% de las personas indicaron que lo harían en Agrota y un 4% en Sukampo; un 2% de la población indicó que lo haría en Marcimex (en donde Agrota surte de sus productos). Un 3% (29 personas) indicaron que harían dichas compras en diferentes lugares englobados en el campo Otros, en donde constan lugares como ferreterías, locales comerciales, centros comerciales, entre los principales.

¿Si Usted desearía comprar maquinaria o productos Agrícolas o de jardinería, en donde lo hace o lo haría?	Número de respuestas	Porcentaje
Kiwi	312	33%
Coral	342	37%
Agrota	86	9%
Stihl	105	11%
Sukampo	38	4%
Marcimex	21	2%
Otros	29	3%
TOTAL:	933	100%

Tabla 4.15 Respuestas de la pregunta 1. Elaborado por: Autores.

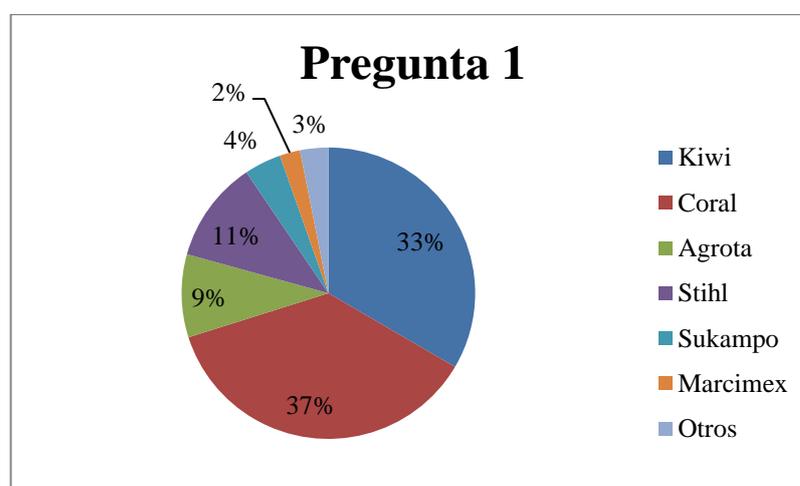


Gráfico 4.10 Respuestas de la pregunta 1. Elaborado por: Autores.

Pregunta 2, ¿Conoce Usted o ha escuchado de la empresa Agrota?

La mayoría de las personas encuestadas respondieron que no conocen o no han escuchado de la empresa Agrota (57%) dato importante a considerar para el posicionamiento de la empresa; siendo así que el 43% (164 personas) respondió que si conoce o ha escuchado de Agrota.

¿Conoce Usted o ha escuchado de la empresa Agrota?	Respuesta	Porcentaje
SI	164	43%
NO	219	57%
TOTAL:	383	100%

Tabla 4.16 Respuestas de la pregunta 2. Elaborado por: Autores.

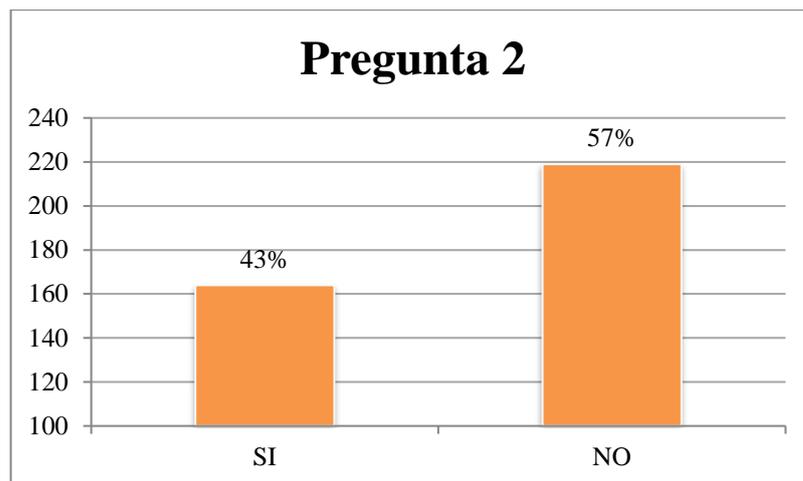


Gráfico 4.11 Respuestas a la pregunta 2. Elaborado por: Autores.

¿Qué ha escuchado o sabe?

De estas 164 personas que respondieron que sí conocen o han escuchado de la empresa Agrota, se les preguntó por qué motivo la conoce o qué es lo que sabe de ella, siendo así el motivo más común con un 59% que conocen la actividad de la empresa, un 15% de ellas han escuchado de la organización pero desconocen a lo que se dedica con certeza, un 13% de las personas la reconocen por un conocido que labora o ha laborado en la organización, el 9% de las personas han visto en la calle pero no saben a qué se dedica y un 4% de estas personas dieron diferentes respuestas englobadas dentro del campo Otro, en donde en muchas ocasiones se obtuvieron respuestas desatinadas o erróneas con respecto a la empresa, también encontrándose respuestas de 4 personas que caben destacar, ya que confundieron a la empresa Agrota con la casa Stihl, indicando que Agrota comercializa esta marca, cosa que no es así.

¿Qué ha escuchado o sabe?	Respuesta	Porcentaje
Conoce la actividad de la empresa	96	59%
Ha escuchado pero no sabe a qué se dedica	25	15%
Ha visto en la calle	14	9%
Conocen a alguien que trabaja ahí	22	13%
Otro	7	4%
TOTAL:		164 100%

Tabla 4.17 ¿Qué ha escuchado o sabe de Agrota? Elaborado por: Autores.

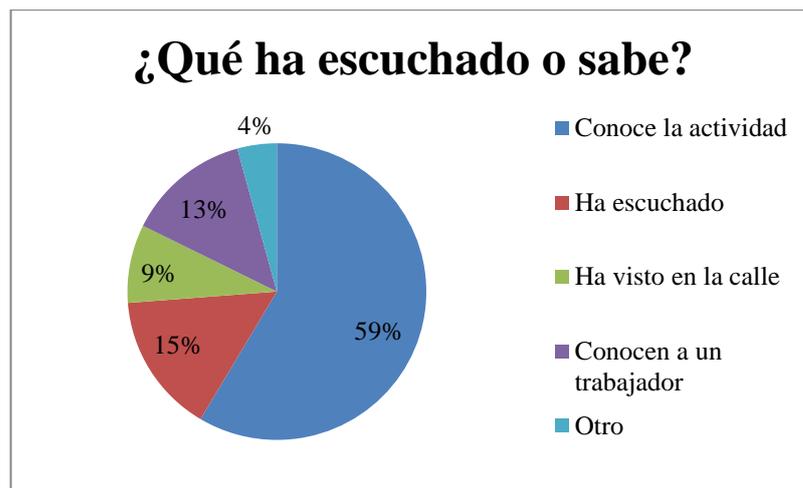


Gráfico 4.12 ¿Qué ha escuchado o sabe de Agrota? Elaborado por: Autores.

Pregunta 3, ¿Conoce Usted o ha escuchado de las tiendas comerciales Sukampo?

Si bien se preguntó por el conocimiento de la empresa Agrota, es importante saber el posicionamiento que tiene la marca de las tiendas comerciales Sukampo, ya que son las encargadas de comercializar directamente con los consumidores de Agrota; siendo así que del total de los encuestados solamente un 29% de las personas indicaron que conocen o han escuchado de Sukampo, y por consiguiente un 71% indicó que no conoce a Sukampo.

¿Conoce Usted o ha escuchado de las tiendas comerciales Sukampo?	Respuesta	Porcentaje
SI	112	29%
NO	271	71%
TOTAL:	383	100%

Tabla 4.18 Respuestas de la pregunta 3. Elaborado por: Autores.

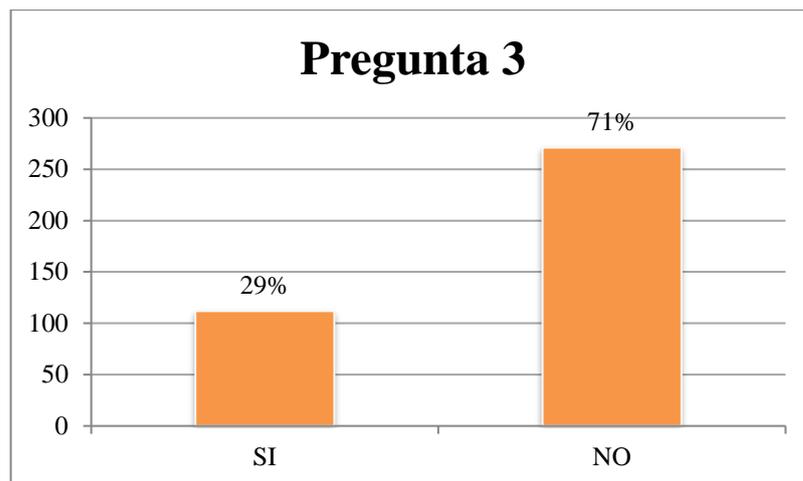


Gráfico 4.13 Respuestas de la pregunta 3. Elaborado por: Autores.

¿Qué ha escuchado o sabe?

Del total de las personas que respondieron que si conocen a Sukampo (112), se les pregunto qué es lo que han escuchado o saben, de las cuales el 58% afirmó que saben que es una tienda agrícola, el 35% han visto en la calle, pero no conocen a ciencia cierta qué es lo que venden, un 4% indicó que alguna persona lo recomendó y un 3% de los encuestados señaló que ha escuchado de Sukampo por algún otro motivo, en dos ocasiones obtenidas respuestas que no tienen nada que ver con la actividad de la empresa.

¿Qué ha escuchado o sabe?	Respuesta	Porcentaje
Tienda Agrícola	65	58%
Ha visto en la calle	39	35%
Recomendación	5	4%
Otro	3	3%
TOTAL:	112	100%

Tabla 4.19 ¿Qué ha escuchado o sabe de Sukampo? Elaborado por: Autores.

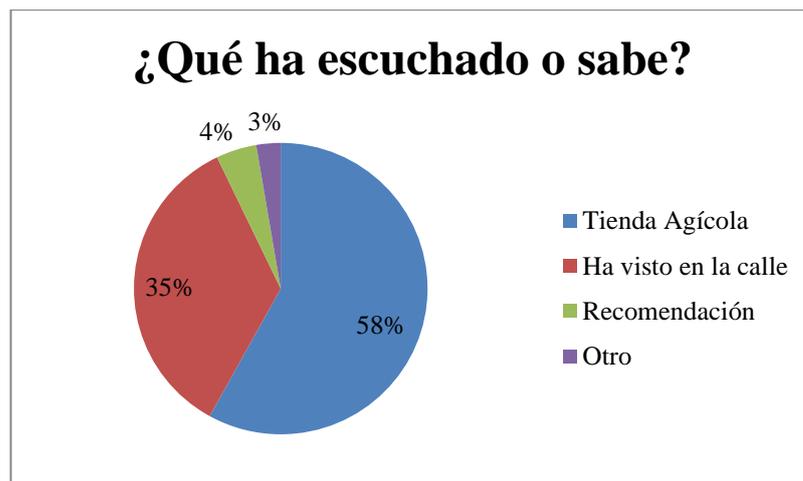


Gráfico 4.14 ¿Qué ha escuchado o sabe de Sukampo? Elaborado por: Autores.

Pregunta 4, ¿Conoce la ubicación de alguna tienda Sukampo?

A estas 112 personas que respondieron que si conocen acerca de la marca Sukampo, se les procedió a preguntar si conocen la ubicación de alguna tienda, de los cuales el 92% certificó que conoce en donde se encuentra ubicada alguna de estas tiendas y un 8% indicó que desconoce o que no se acuerda ese momento.

¿Conoce la ubicación de alguna tienda Sukampo?	Respuesta	Porcentaje
SI	103	92%
NO	9	8%
TOTAL:		112 100%

Tabla 4.20 Respuestas a la pregunta 4. Elaborado por: Autores.

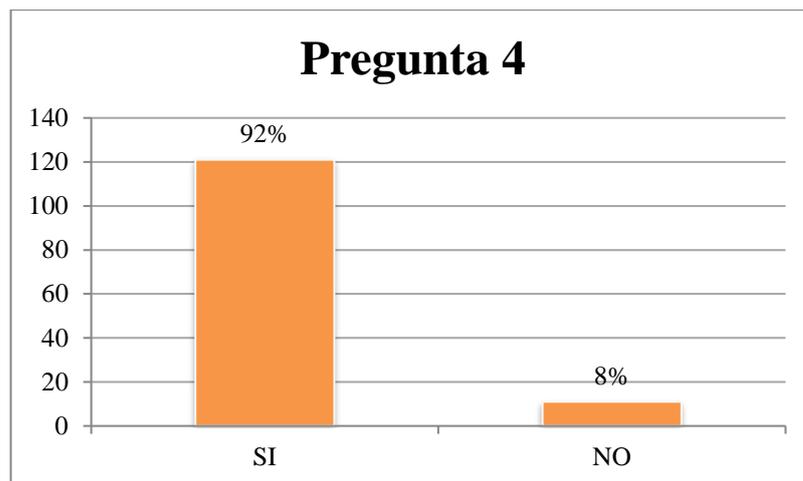


Gráfico 4.15 Respuestas a la pregunta 4. Elaborado por: Autores.

¿En dónde?

Que del total de estas 103 personas que señalaron que si conocen la ubicación, se les preguntó que indiquen la ubicación exacta de las tiendas que conozcan, en donde se obtuvieron más de una respuesta por parte de los encuestados en la mayoría de los casos, para así obtener un total de 161 respuestas, de las cuales la franquicia ubicada en la calle Mariscal Sucre y avenida Huayna Cápac tuvo más respuestas con un 34%, la tienda propia ubicada en la avenida Unidad Nacional obtuvo un total del 22% de las respuestas, respecto al nuevo local franquiciado que abrió sus puertas a finales del mes de enero de 2018 un 14% de personas encuestadas respondieron su ubicación, un 12% de las personas señalaron el local de la Feria Libre, que actualmente ya no existe, un 10% de las personas indicaron que conocen el local franquiciado ubicado en el cantón Santa Isabel por motivo de que allí tienen quintas o haciendas, un 6% de las personas indicaron una dirección errónea a la de las tiendas, y 5 personas (3%) indicaron la ubicación de algún local Sukampo ubicado en un diferente cantón (Guayaquil y Milagro).

¿En dónde?	Respuesta	Porcentaje
Sucre y Huayna Cápac	54	34%
Unidad Nacional	36	22%
Feria Libre	19	12%
González Suarez	22	14%
Santa Isabel	16	10%
Otros cantones	5	3%
Dirección errónea	9	6%
TOTAL:		161
		100%

Tabla 4.21 ¿En dónde conoce la ubicación de Sukampo? Elaborado por: Autores.

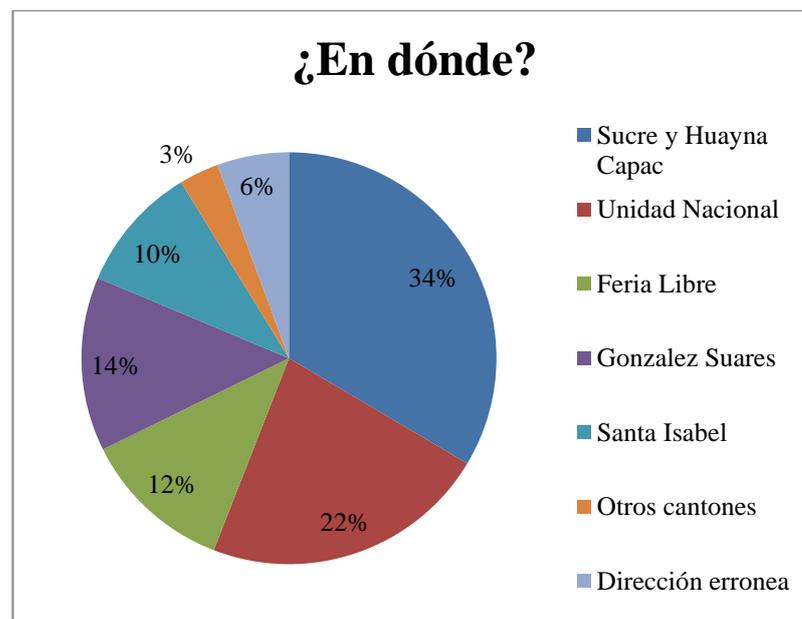


Gráfico 4.16 ¿En dónde conoce la ubicación de Sukampo? Elaborado por: Autores.

Pregunta 5, ¿Posee Usted o un familiar directo una finca o hacienda?

Para conocer si se puede atacar al mercado Home/Hogar por medio de las fincas o haciendas de las personas de la ciudad de Cuenca, se preguntó si la persona encuestada o en su caso un familiar directo posee una finca que se encuentre en una ubicación cercana a la ciudad, a la cual recurran con frecuencia y que no esté a más de dos horas de viaje en vehículo. Por lo cual un 73% de los encuestados indicó que si poseen una finca o hacienda, y un 27% señaló que no.

¿Posee Usted o un familiar directo una finca o hacienda?	Respuesta	Porcentaje
SI	279	73%
NO	104	27%
TOTAL:		383 100%

Tabla 4.22 Respuestas a la pregunta 5. Elaborado por: Autores.

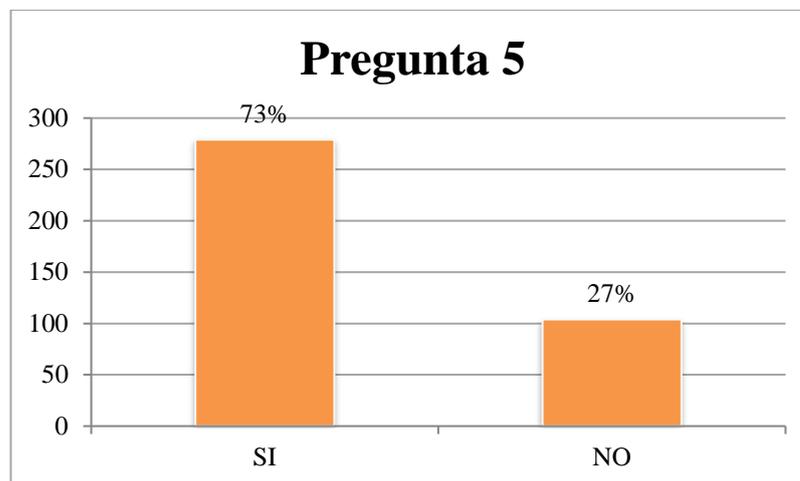


Gráfico 4.17 Respuestas a la pregunta 5. Elaborado por: Autores.

Pregunta 6, ¿En dónde se encuentra ubicada dicha finca o hacienda?

Una pregunta clave para conocer una potencial ubicación de la nueva tienda Sukampo propuesta es la ubicación que tengan las fincas o haciendas que posean los cuencanos, ya que esta deberá estar dirigida a este mercado también. Motivo por el cual del total de las personas que respondieron que si poseen una hacienda (279) señalaron que en el valle de Yunguilla se encuentra la mayor porción de estas fincas con un 41%, Gualaceo y Challuabamba con un 11% de respuestas es el segundo valor a considerar en esta pregunta, con un 10% de las respuestas se señaló que en Paute es en donde se encuentran estas fincas; tras tener una amplitud de locaciones que respondieron las personas, se optó por agrupar en dos partes, en otras direccionadas al norte y otras direccionadas al sur, tomando en cuenta que existen dos grandes salidas en la ciudad. Por lo que el grupo de otras direccionadas al sur corresponde al 17% de las respuestas, y con un 10% el grupo de otras direccionadas al norte.

Se puede tomar en referencia a estas dos salidas de la ciudad que el total de las quintas orientadas hacia el sur corresponden al 58% de las respuestas y las que están en dirección al norte de la ciudad recaen sobre el 42%.

¿En dónde se encuentra ubicada dicha finca o hacienda?	Respuesta	Porcentaje
Yunguilla	115	41%
Gualaceo	31	11%
Paute	27	10%
Challuabamba	31	11%
Otras direccionadas al norte	27	10%
Otras direccionadas al sur	48	17%
TOTAL:		279 100%

Tabla 4.23 Respuestas a la pregunta 6. Elaborado por: Autores.

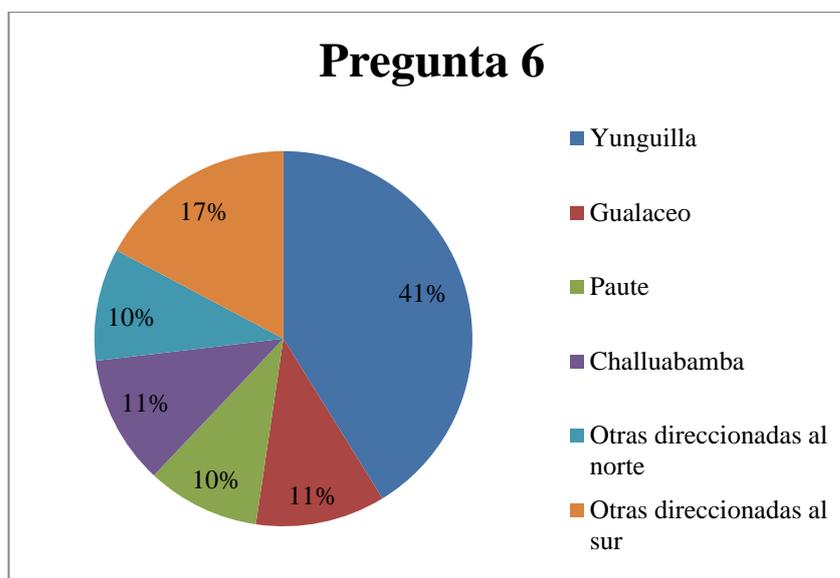


Gráfico 4.18 Respuestas de la pregunta 6. Elaborado por: Autore.

Pregunta 7, ¿En esta finca o hacienda existe alguna clase de cultivos (legumbres, hortalizas, etc.), árboles frutales y/u ornamentales o césped?

Para poder tener información sobre el portafolio de productos que la empresa debe manejar para atender el mercado Hogar, es necesario saber si estas quintas cuentan con alguna clase de cultivos, árboles frutales, etc., ya que la empresa vende fungicidas y agroquímicos nutricionales que sirven para este campo; del total de las

personas que respondieron que si poseen o en su caso un familiar directo posee una hacienda, el 85% de los encuestados respondieron que si cuentan en esta finca con cultivos, plantas, arboles, etc. Un 12% de los encuestados respondieron que no recuerdan bien ya que no es de ellos la propiedad.

¿En esta finca o hacienda existe alguna clase de cultivos (legumbres, hortalizas, etc.), árboles frutales y/u ornamentales o césped?	Respuesta	Porcentaje
SI	238	85%
NO	8	3%
No sabe	33	12%
TOTAL:		279
		100%

Tabla 4.24 Respuestas a la pregunta 7. Elaborado por: Autores.

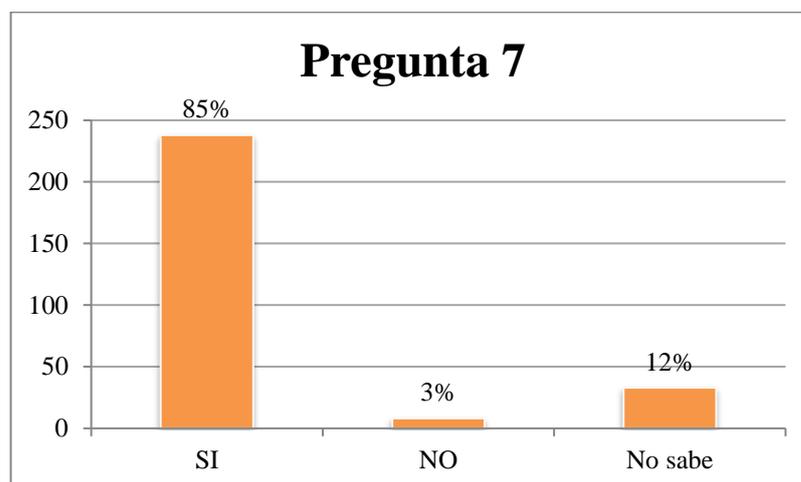


Gráfico 4.19 Respuestas a la pregunta 7. Elaborado por: Autores.

Pregunta 8, ¿En esta finca o hacienda existe ganado o animales de granja?

De igual manera la empresa dentro de su portafolio vende productos básicos para ganado, como son cántaras de leche, picadoras de hierba y granos, etc. Por lo que esta pregunta responde a esta sección del portafolio, en la cual del total de personas que indicaron que tienen una hacienda en las cercanías de la ciudad de Cuenca, el 59% indicó que no cuentan con ganado o animales de granja, un 24% confirmó que si lo hay y un 16% señaló que no sabe o no recuerda.

¿En esta finca o hacienda existe ganado o animales de granja?	Respuesta	Porcentaje
SI	68	24%
NO	166	59%
No sabe	45	16%
TOTAL:		279 100%

Tabla 4.25 Respuestas a la pregunta 8. Elaborado por: Autores.

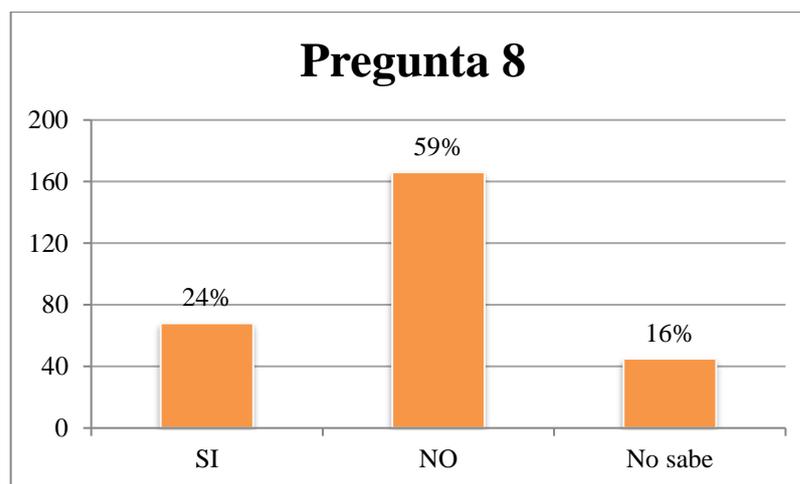


Gráfico 4.20 Respuestas a la pregunta 8. Elaborado por: Autores.

Pregunta 9, ¿Posee Usted en su hogar un espacio verde (sin tratar) o un jardín?

Dentro del mercado Hogar también se apunta a los jardines y espacios verdes que tienen algunas de las casas en la ciudad de Cuenca, estas ubicadas en su mayoría en las 11 zonas establecidas anteriormente, por lo que un 44% de los encuestados indicaron que cuentan con un jardín dentro de sus hogares, un 10% afirmó que posee un espacio verde sin tratar solamente (entendiéndose a este como una porción de tierra que no sirve o se utiliza como sembrío de plantas y otro cultivo); un 21% de los encuestados afirmó que cuenta tanto con un espacio verde sin tratar como con un jardín dentro de sus casas. Y por último un 25 de los encuestados señaló que en su lugar de residencia no cuenta ni con un jardín, ni con un espacio verde sin tratar.

¿Posee Usted en su hogar un espacio verde (sin tratar) o un jardín?	Respuesta	Porcentaje
Si, poseo un espacio verde	37	10%
Si, poseo un jardín	169	44%
Poseo ambos	82	21%
No cuento con ninguno	95	25%
TOTAL:		383
		100%

Tabla 4.26 Respuestas a la pregunta 9. Elaborado por: Autores.

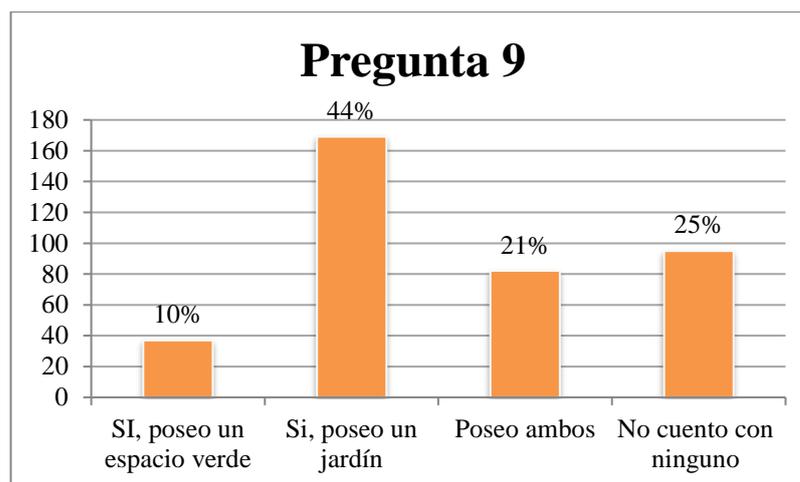


Gráfico 4.21 Respuestas a la pregunta 9. Elaborado por: Autores.

Pregunta 10, ¿Realiza Usted el mantenimiento de su espacio verde o jardín, o contrata un tercero para hacerlo?

Esta pregunta sirve como base para saber si se puede atacar el mercado Home, en base a la persona que de mantenimiento a los jardines y espacios verdes de las 288 personas que respondieron en la pregunta anterior que tienen uno de los dos o ambos en sus casas. Siendo así hallado que el 58% de estas personas contratan a una personas para que realice dicho mantenimiento, un 34% de ellos indicó que una persona de la familia se encarga personalmente de realizarlo; el 7% respondió que contratan a una empresa para que se ocupe de sus jardines y espacios verdes y 4 personas (1%) indicaron que no realizan un mantenimiento, esto en su mayoría ya que tienen animales que comen la hierba.

¿Realiza Usted el mantenimiento de su espacio verde o jardín, o contrata un tercero para hacerlo?	Respuesta	Porcentaje
Lo realizo yo	98	34%
Contrato a una persona para hacerlo	167	58%
Contrato a una empresa para hacerlo	19	7%
No realizo un mantenimiento	4	1%
TOTAL:		288 100%

Tabla 4.27 Respuestas a la pregunta 10. Elaborado por: Autores.

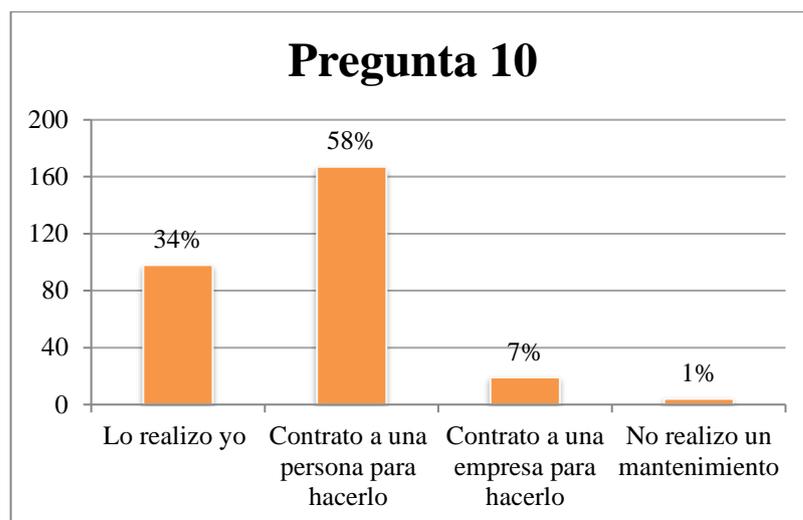


Gráfico 4.22 Respuestas a la pregunta 10. Elaborado por: Autores.

¿Qué empresa?

Al tener respuestas que indican que 19 personas contratan a una empresa para que realice el mantenimiento de sus jardines y espacios verdes, vemos oportuno el preguntar qué empresa es la que se encarga de dicho trabajo, por lo que se encontró que Ciclo verde es la más común entre los encuestados con un 37%, seguido por Austro Servicios con un 26%, Ajardines con el 11% y Jardines de diseño con un 5%; el 21% de estas personas indicaron que no recordaban al momento el nombre de la empresa a la que contratan.

¿Qué empresa?	Respuesta	Porcentaje
Ciclo verde	7	37%
Austro Servicios	5	26%
Jardines de diseño	1	5%
Ajardines	2	11%
No recuerda el nombre	4	21%
TOTAL:		19
		100%

Tabla 4.28 ¿A qué empresa contrata el servicio? Elaborado por: Autores.

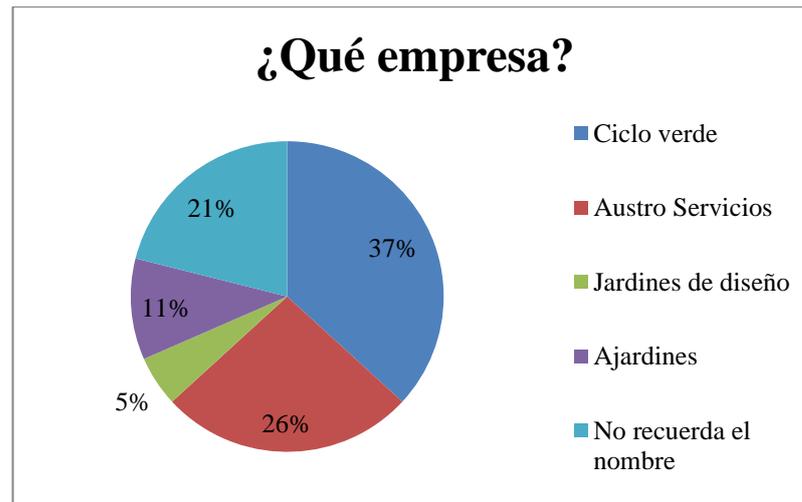


Gráfico 4.23 ¿A qué empresa contrata el servicio? Elaborado por: Autores.

Pregunta 11, ¿Estaría Usted dispuesto a realizar dicho mantenimiento si contara con los insumos y el asesoramiento adecuado?

Para promover el asesoramiento dentro de Sukampo para que las personas realicen el mantenimiento de sus jardines y espacios verdes por ellos mismos, es importante saber si estos estarían dispuestos a hacerlo, siendo así que del total de personas (190) que respondieron en la pregunta 10, que contratan a una persona, una empresa o no realizan un mantenimiento; el 64% indicó que no estaría dispuesto a realizarlo personalmente y por tanto un 36% indicó que si lo haría.

¿Estaría Usted dispuesto a realizar dicho mantenimiento si contara con los insumos y el asesoramiento adecuado?	Respuesta	Porcentaje
SI	68	36%
NO	122	64%
TOTAL: 190 100%		

Tabla 4.29 Respuestas a la pregunta 11. Elaborado por: Autores.

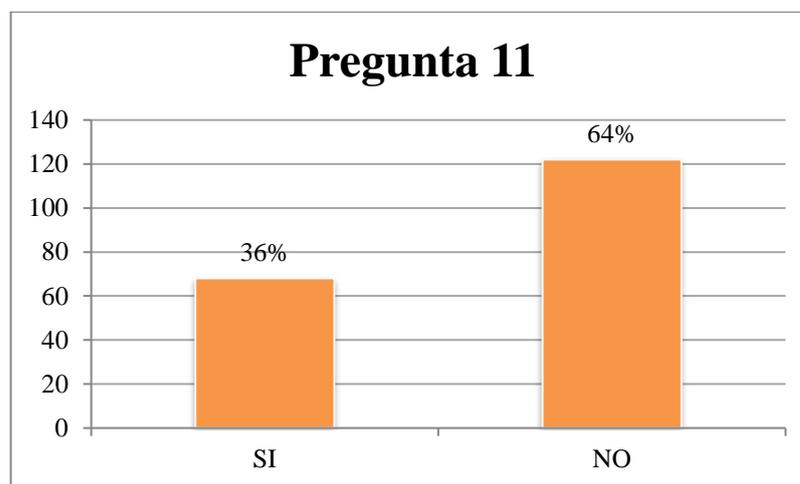


Gráfico 4.24 Respuestas a la pregunta 11. Elaborado por: Autores.

Por qué:

En base a la pregunta anterior, las personas no están dispuestas a realizar el mantenimiento de sus jardines y espacios verdes personalmente por los siguientes motivos: contratan a una persona para hacerlo (58%), falta de tiempo (20%), falta de interés (6%) y englobados dentro del campo otro (16) encontramos respuestas como que su condición física y de salud les impide como la más importante a destacar.

Por qué:	Respuesta	Porcentaje
Falta de tiempo	24	20%
Falta de interés	7	6%
Contrato a un tercero para hacerlo	71	58%
Otros	20	16%
TOTAL: 122 100%		

Tabla 4.30 Por qué no estaría dispuesto a realizar dicho mantenimiento. Elaborado por: Autores.

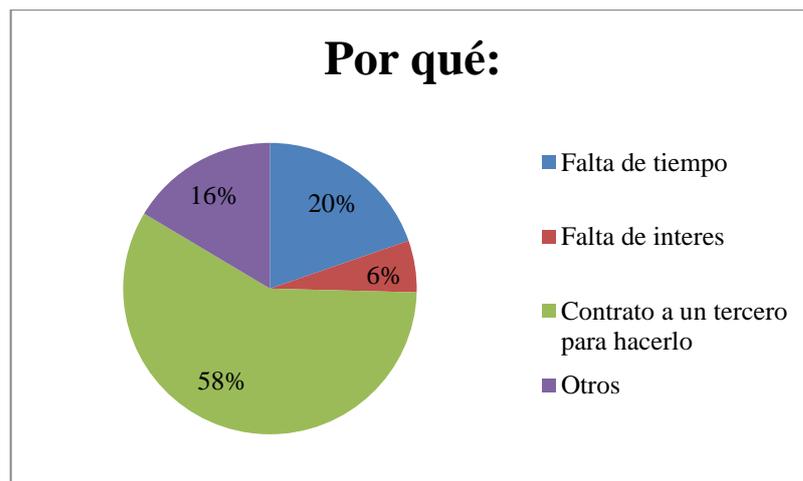


Gráfico 4.25 Por qué no estaría dispuesto a realizar dicho mantenimiento. Elaborado por: Autores.

Pregunta 12, ¿Estaría dispuesto a pagar por recibir el servicio de diseñar, crear y/o mantener su propio jardín?

Del total de las personas que respondieron que si realizan un mantenimiento de sus espacios verdes y jardines, indagaremos la relevancia que tendría el estudio de jardinería de Sukampo, en el cual un 63% de las personas indicaron que si estarían dispuestos a pagar por recibir el servicio de diseño, creación y mantenimiento de jardines, y un 38% indicó que no le interesaría.

¿Estaría dispuesto a pagar por recibir el servicio de diseñar, crear y/o mantener su propio jardín?	Respuesta	Porcentaje
SI	180	63%
NO	108	38%
TOTAL:	288	100%

Tabla 4.31 Respuestas a la pregunta 12. Elaborado por: Autores.

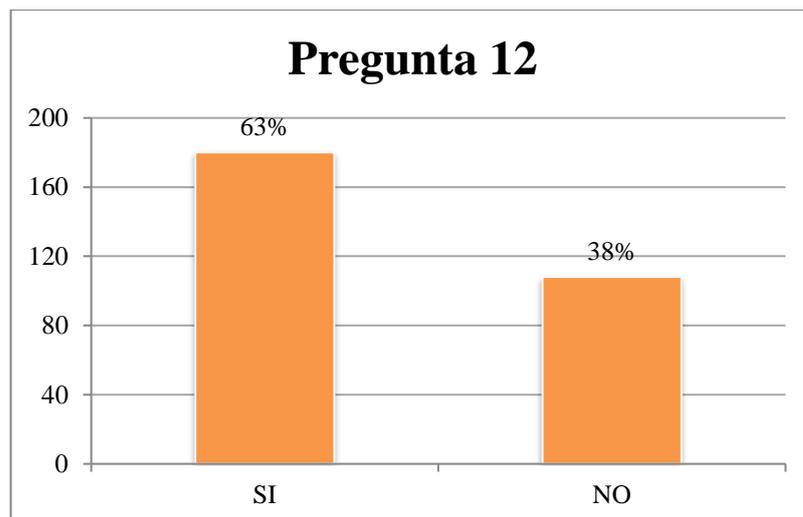


Gráfico 4.26 Respuestas a la pregunta 12. Elaborado por: Autores.

Por qué:

En base a la pregunta anterior se preguntó el motivo por el cual no estaría dispuesto a contratar el servicio, encontrándonos con que el 49% de ellos guardan un sentido de sentimentalismo con las personas que contratan para que realicen este trabajo, un 44% consideran que no es necesario para ellos este servicio propuesto y un 7% indicó otro motivo por el cual no le interesa, englobado dentro del aspecto Otro.

Por qué:	Respuesta	Porcentaje
Tengo a una persona que realiza el trabajo	53	49%
No es necesario	47	44%
Otro	8	7%
TOTAL:	108	100%

Tabla 4.32 Por qué no estaría dispuesto a pagar por el servicio. Elaborado por: Autores.



Gráfico 4.27 Por qué no estaría dispuesto a pagar por el servicio. Elaborado por: Autores.

Pregunta 13, ¿Podría indicar si reconoce o ha escuchado las siguientes marcas?

Consideramos importante conocer el posicionamiento de las marcas que comercializa Agrota y la competencia en el mercado local, por lo que de una manera aleatoria se enlistó las marcas más conocidas de maquinaria agrícola liviana y de las líneas que maneja Agrota y Sukampo, siendo así representado en el Gráfico 4.28 las respuestas afirmativas en color verde y las negativas en color naranja; dando como resultado que la marca más reconocida por los encuestados es Stihl con un 75%, Shindaiwa con un 32%, Echo con un 14%, Ducati con un 13%, y cada una de las demás marcas enlistadas no tienen ni un 5% de respuestas que afirmen que las personas reconozcan estas marcas.

¿Podría indicar si reconoce o ha escuchado las siguientes marcas?	Respuesta		Porcentaje		TOTAL
	SI	NO	SI	NO	
Ducati (línea de jardín)	48	335	13%	87%	383
Stihl	289	94	75%	25%	383
Husqvarna	14	369	4%	96%	383
Echo	54	329	14%	86%	383
Shindaiwa	123	260	32%	68%	383
Oleomac	11	372	3%	97%	383
Groway	4	379	1%	99%	383
JF Máquinas Agrícolas	7	376	2%	98%	383
TOTAL:	550	2514			

Tabla 4.33 Respuestas a la pregunta 13. Elaborado por: Autores.

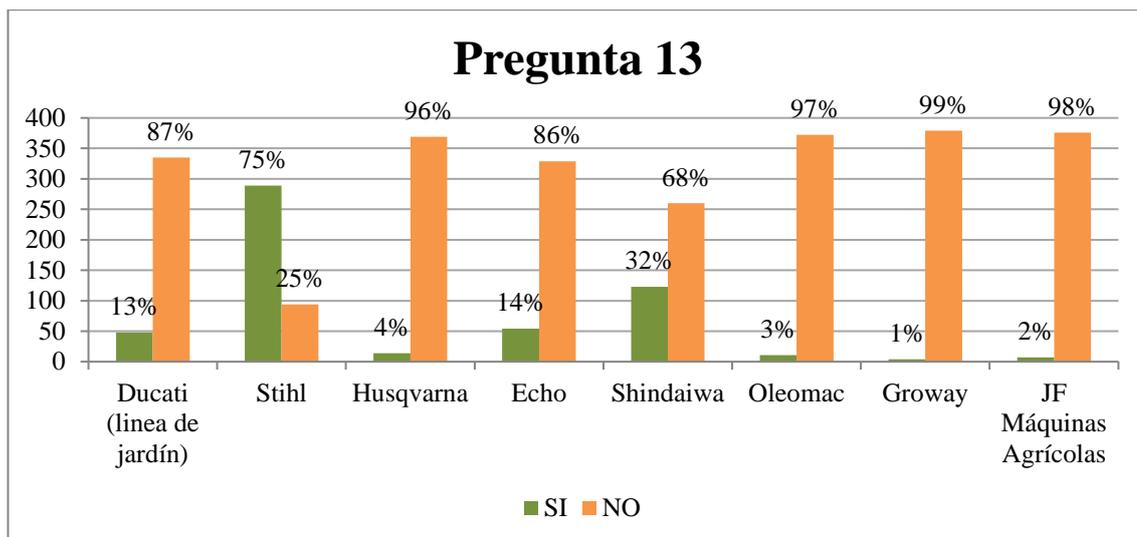


Gráfico 4.28 Respuestas a la pregunta 13. Elaborado por: Autores.

4.3.2. Entrevistas focalizadas a clientes específicos.

Tras haberse realizado las entrevistas a los 10 profesionales del sector industrial, se presentarán en manera de tablas y gráficos los hallazgos obtenidos, en la cual se detallarán los aspectos más importantes y relevantes encontrados en estas entrevistas. Siendo así las profesiones de estos especialistas representados en la Tabla 4.34:

Personas	Profesión
3	Ingeniero Agrónomo
1	Ingeniero Agropecuario
3	Médico Veterinario
2	Ganadero
1	Zootecnista
TOTAL:	10

Tabla 4.34 Personas entrevistadas por Profesión. Elaborado por: Autores.

Partiendo de las diez personas entrevistadas, al momento, ocho de ellas se dedican a realizar una actividad agro específicamente, en la cual de estas dos personas que no lo hacen, una de ellas se dedica a la comercialización de productos agrícolas en la ciudad de Cuenca y Biblián, así también como a la asesoría a cultivadores y asistencia veterinaria para ganado; la otra persona indicó que no se dedica a una

actividad agro ya que al momento desempeña el cargo de Coordinadora de la unidad de Innovación del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Partiendo de estas ocho personas que indicaron al momento de ser entrevistados que sí realizan una actividad Agro, hemos simplificado los campos de cultivos y ganado, ya que han sido las que más se repiten, y también consideraremos como un tercer campo a las personas que se dediquen a estas dos actividades simultáneamente. El Gráfico 4.29 indica el resumen de la actividad a la cual se dedican los entrevistados; de las cuales en el ámbito de cultivos predominan sembríos de maíz, caña, palma y tomate; en cuanto al ganado las personas indicaron que son respecto al ganado vacuno, porcino y ovino entre los principales. Cabe indicar que es indiferente la profesión que tengan las personas, ya que existen Ingenieros Agrónomos dedicados a la ganadería, así también como Veterinarios dedicados a los cultivos.

	Personas	Actividad
	4	Cultivos
	3	Ganado
	1	Ambos
TOTAL:	8	

Tabla 4.35 Actividad a la cual se dedican las personas entrevistadas. Elaborado por: Autores.

Respecto a la Maquinaria, las empresas a las cuales los especialistas tienen presente al momento de comprar o recomendar la compra de maquinaria agrícola en la ciudad de Cuenca, sea esta maquinaria liviana o pesada, está representada a continuación, en donde las personas podían haber dado más de una respuesta y se encontró que respecto a maquinaria pesada, la mayoría de profesionales prefiere no hacer esta compra en Cuenca, ya que considera como mejores opciones a empresas de Quito y Guayaquil como Indusur, John Deere, Caterpillar y Ales (todas estas en relación a maquinaria pesada). Y respecto a maquinaria liviana, la empresa Agrota y Stihl se mantienen como las opciones más repetidas entre los entrevistados.

Respuestas	Empresas
6	Prefiere no hacerlo en Cuenca
5	Agrota
4	Stihl
1	Sukampo
1	Ecuaquimica
1	Husqvarna
1	Veterinaria San Francisco
1	Mahindra

Tabla 4.36 Empresas a las cuales los especialistas comprarían o recomendarían la compra de maquinaria agrícola. Elaborado por: Autores.

Los especialistas coinciden en que la maquinaria que consideran más común para el uso durante una actividad agro, son principalmente tractores, desbrozadoras y sembradoras, así también como maquinaria liviana (implementos agro, tijeras, etc.), ensiladoras, picadoras y bombas de fumigación. Siendo las marcas preferidas para esta maquinaria respecto a maquinaria pesada (tractores entre los principales) a marcas como Ford, John Deere y marcas italianas por la confianza que estas otorgan; y así para maquinaria liviana, predomina la marca Stihl por el renombre que esta representa sobre otras marcas que los entrevistados las señalaron como “Chinas” en una manera general.

Respuestas	Maquinaria
4	Tractores
4	Desbrozadoras
4	Sembradoras
3	Maquinaria liviana
2	Ensiladoras
2	Picadoras
2	Bombas de fumigación

Tabla 4.37 Maquinaria que se utiliza comúnmente para una actividad Agro.

Elaborado por: Autores.

Respecto específicamente a las marcas de maquinaria liviana, se les consultó sobre el conocimiento que tienen de estas, considerando a las más comunes que se encuentran actualmente en el mercado cuencano, dándose el resultado de que la marca Stihl es conocida por todos los entrevistados, solamente una persona no conoce a las marcas Shindaiwa y Husqvarna y las demás marcas son conocidas en

menor cantidad. De las cuales los especialistas indicaron que han trabajado con las marcas que indicaron conocer, siendo así que cuatro personas prefieren a Stihl por la experiencia brindada y el renombre de la marca, considerando así a las demás marcas como “Chinas”; las seis personas restantes indicaron que les es indiferente la marca, ya que todas las marcas tienen sus pros y contra, pero un aspecto que consideran importante es el precio, ya que Stihl consideran una marca “más costosa”.

Reconocimiento de Marcas	Respuesta		Porcentaje		TOTAL
	SI	NO	SI	NO	
Echo	4	6	40%	60%	10
Shindaiwa	9	1	90%	10%	10
Ducati	6	4	60%	40%	10
Groway	1	9	10%	90%	10
JF	3	7	30%	70%	10
Stihl	10	0	100%	0%	10
Husqvarna	9	1	90%	10%	10
Oleomac	2	8	20%	80%	10

Tabla 4.38 Reconocimiento de las marcas por parte de los profesionales. Elaborado por: Autores.

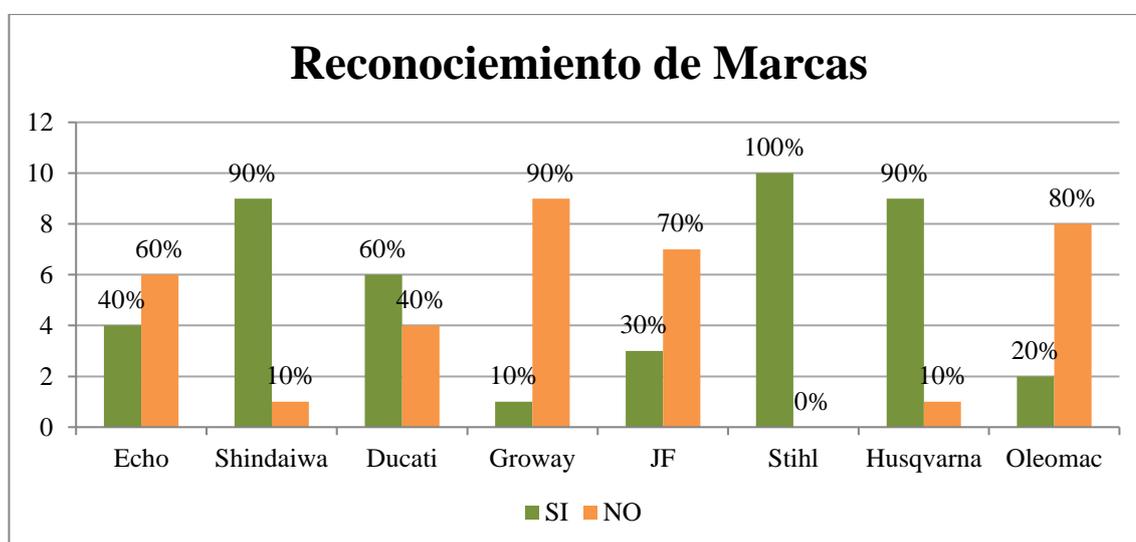


Gráfico 4.29 Reconocimiento de las marcas por parte de los profesionales. Elaborado por: Autores.

Respecto al tema de los Agroquímicos, se les preguntó a las ocho personas que realizan una actividad Agro, si ellos los utilizan para su trabajo diario, seis personas

indicaron que efectivamente utilizan agroquímicos, y dos personas indicaron que han dejado de utilizarlos ya que tienden a lo orgánico. Los especialistas indicaron en que casas comúnmente realizan la compra dicho agroquímicos o en su caso cuales recomendarían para que se compren; siendo Ecuaquímica (6) y Agripac (5) las empresas que más respuestas tuvieron, posteriormente se encontraron a las empresas Fertiza (3), Farmagro (2) y dos personas de igual manera indicaron que compran en organizaciones que están fuera del Cantón Cuenca, por motivos de seguridad y transporte; Agrota, Solinag, Agrosad, entre otras fueron respondidas como una opción en solamente una ocasión.

Respuestas	Empresas
6	Ecuaquímica
5	Agripac
3	Fertiza
2	Farmagro
2	Fuera del Cantón
1	Agrota
1	Solinag
1	El Establo
1	Agrosad
1	Saúl Macancela

Tabla 4.39 Empresas a las cuales los especialistas comprarían o recomendarían la compra de agroquímicos. Elaborado por: Autores.

Así también los especialistas indicaron los agroquímicos que comúnmente se utilizan en la provincia, si bien indicaron que depende del cultivo o la zona en la que se dé el mismo, señalaron que los más comunes son Herbicidas (4 respuestas), Fertilizantes y Fungicidas (3 respuestas cada uno) e Insecticidas con una respuesta.

Respuestas	Agroquímico
4	Herbicidas
3	Fertilizantes
3	Fungicidas
1	Insecticidas

Tabla 4.40 Agroquímicos que se utilizan comúnmente para una actividad Agro. Elaborado por: Autores.

Respecto a la empresa Agrota específicamente, todas las personas entrevistadas respondieron que conocen a la misma, siendo sus respuestas acorde a la realidad cuando se les preguntó ¿Qué es lo que conocen sobre esta?; posteriormente sobre la pregunta ¿Conoce o ha escuchado de las tiendas Sukampo?, solamente una persona indicó que no las conoce, que ha visto publicidad y solamente reconoce el nombre; si bien el resto de personas afirmaron que si han escuchado o conocen de Sukampo, al momento de preguntar qué es lo que conoce sobre esta, se encontró que 3 personas saben la actividad a la que se dedica, 2 personas indicaron que creen que son distribuidores de Agrota, y posteriormente se obtuvieron respuestas que no están cerca de la realidad de Sukampo, como que es una empresa parecida a Agrota, que es proveedor de semillas y que vende solamente productos químicos, si bien una persona señaló que realiza compras periódicas en Sukampo (compra de plásticos para elonaje) se diagnosticó que se ha equivocado de empresa con Stihl.

Respuestas	Qué conoce de Sukampo?
3	Vende maquinaria e insumos Agrícola
2	Distribuidora de Agrota
1	Son parecidos a Agrota
1	Proveedores de semillas
1	Vende productos químicos
1	Solamente ha visto publicidad
1	Realiza la compra de plásticos para elonaje
TOTAL:	10

Tabla 4.41 Respuestas de los especialistas sobre que conocen de Sukampo.

Elaborado por: Autores.

Si bien algunas personas establecían alguna relación entre Agrota y Sukampo, se les preguntó directamente si conocían a ciencia cierta que Sukampo son las tiendas comerciales de Agrota, obteniéndose un resultado a resaltar, solamente 4 personas indicaron que efectivamente conocían esta relación, las demás personas creían que eran empresas completamente diferentes, que son distribuidores de Agrota, que corresponden al mismo grupo, o que incluso Agrota se había dividido para formar posteriormente Sukampo.

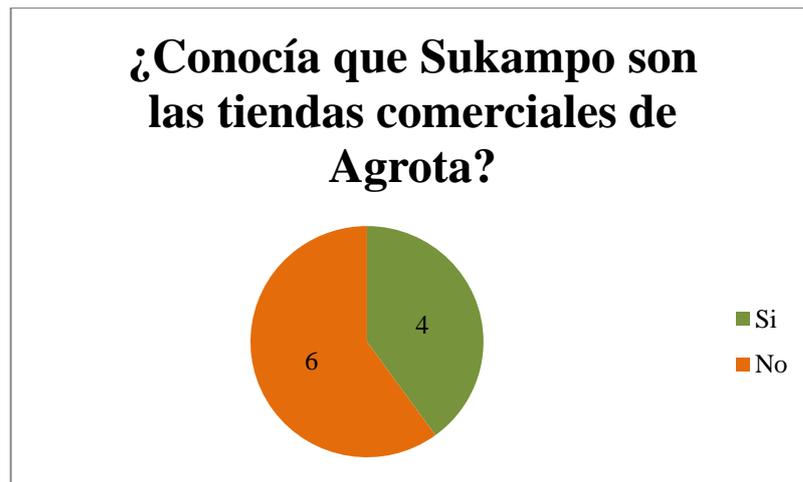


Gráfico 4.30 Conocimiento de la relación Agrota – Sukampo por parte de especialistas del Sector. Elaborado por: Autores.

De las nueve personas que indicaron que conocen o han escuchado de Sukampo, se les preguntó la ubicación exacta de las mismas, obteniendo que la agencia ubicada en la calle Sucre y Huayna Cápac es la más conocida (4 respuestas), la agencia de la Unidad Nacional después (3 respuestas); la agencia inaugurada a mediados de enero (3 respuestas) y un dato a considerar es el que los profesionales cuentan como una agencia activa a la que cerró sus puertas el año anterior (Feria Libre) así también como una persona señaló a las oficinas de Agrota ubicadas en la avenida de las Américas como un punto de venta de Sukampo. Además de la persona que indicó que solamente había escuchado de Sukampo por publicidad, una persona confirmó que no conoce alguna ubicación de estas tiendas.

Entrevistado	Sucre y Huayna Cápac	Unidad Nacional	Gonzales Suarez	Feria Libre	Avenida de las Américas	
1	SI	SI	SI			
2		Desconoce alguna ubicación				
3	SI					
4		Desconoce alguna ubicación				
5		SI				
6	SI	SI	SI			
7		SI		SI		
8	SI		SI	SI		
9	SI					
10	SI			SI	SI	
		6	4	3	3	1

Tabla 4.42 Conocimiento de la ubicación de las tiendas Sukampo. Elaborado por: Autores.

A los profesionales entrevistados se les preguntó si alguna vez han realizado una compra en Sukampo, siendo así que de las 10 personas, 6 si lo han hecho, y las 4 restantes han realizado una compra directamente a Agrota, una de ellas ya que conoce al dueño de la empresa y las 3 últimas igualmente pero estas han sido en años donde no existían las tiendas Sukampo. Pero podemos decir que todos los entrevistados han mantenido una relación comercial con Agrota, de las cuales la mayoría de sus compras han sido como un cliente particular, y solo dos personas como una empresa; así mismo 8 personas han comprado solamente maquinaria y dos maquinaria y agroquímicos. Así también los especialistas indicaron que en el momento en que buscaron los productos en Agota/Sukampo, encontraron en ese momento todo lo que estaban buscando.

Para finalizar con preguntas generales de la empresa Agrota, se les consultó si sabían si Sukampo en este momento cuenta con tres diferentes tiendas en la ciudad de Cuenca, obteniéndose que los entrevistados se mostraron en muchas ocasiones sorprendidos al escuchar la pregunta y al enterarse que la agencia de la Feria libre ya no está activa, así también como que en la avenida de las américas solamente son las oficinas de Agrota; solamente dos personas conocían a ciencia cierta este dato.

Tras escuchar toda la información que impartían los profesionales de la industria, se les preguntó si conocían alguna tienda Agro especializada en la ciudad de Cuenca, en donde puedan encontrar maquinaria y agroquímicos necesarios para realizar una actividad agrícola o agropecuaria; resultados que sorprendieron ya que no se vio una alternativa clara a la cual se inclinaron, indicaban algunas opciones pero les parecía que sus líneas se limitaban a un sector en específico y no era una opción certera.

Respuestas	Empresas
7	No
2	Ecuaquímica
2	Sukampo
1	Stihl

Tabla 4.43 Conocimiento de empresas Agro especializadas en Cuenca por parte de especialistas del Sector. Elaborado por: Autores.

Así mismo se les preguntó si conocían alguna tienda especializada en jardinería en la ciudad de Cuenca, en donde puedan encontrar todo lo relacionado cuando una persona escuche la palabra jardín; de igual manera los entrevistados no respondieron certeramente a una empresa, si bien existieron más respuestas, indicaron que se las consideran como alternativas, pero no como empresas especializadas en temas de jardinería.

Respuestas	Empresas
4	No
2	Kiwi
2	Ecuaquímica
2	Agrota
1	Stihl
1	Sukampo
1	Fertiza
1	Agripac

Tabla 4.44 Conocimiento de empresas especializadas en Jardinería en Cuenca por parte de especialistas del Sector. Elaborado por: Autores.

Por último se les preguntó a los profesionales entrevistados que en base a su experiencia establecieran un lugar físico en el cual una nueva tienda Agro se ubicaría de manera ideal en la ciudad de Cuenca, en donde la respuesta más común por los entrevistados (3) fue en los mercados mayoristas, después se consideraron opciones

como en Challuabamba, Control Sur, direccionadas hacia el norte de la ciudad, dentro de centros comerciales, entre otras.

Respuestas	Empresas
3	Mercados mayoristas
1	Challuabamba
1	Control Sur
1	Autopista direccionada al norte
1	Machángara
1	Fuera del centro de la ciudad
1	Centro comercial
1	Feria libre
TOTAL:	10

Tabla 4.45 Ubicación ideal para una nueva tienda Agro en la ciudad de Cuenca en base a la experiencia de especialistas del Sector. Elaborado por: Autores.

Los entrevistados además de indicar la ubicación que les parecería ideal, impartieron algunos aspectos que esta nueva tienda debería cumplir para que esta otorgue al cliente una satisfacción completa al momento de realizar su compra, siendo así que este lugar para los especialistas del sector industrial debe contar con un parqueadero accesible, que esté lejos de un lugar caótico de la ciudad y direccionada al norte o al sur por las vías de salida de la ciudad.

Respuestas	Aspectos a considerar
4	Parqueadero accesible
3	Lejos de un lugar caótico en la ciudad
3	Direccionada al norte ya que existe mayor número de cultivos
2	Direccionada al sur ya que existe mayor número de ganaderías
1	Cubrir las rutas hacia las haciendas (Norte y Sur)

Tabla 4.46 Aspectos a considerar además de la Ubicación ideal para una nueva tienda Agro en la ciudad de Cuenca en base a la experiencia de especialistas del Sector. Elaborado por: Autores.

Inmiscuyéndonos un poco más sobre las compras que han hecho los entrevistados en Sukampo/Agrota, podemos resaltar que refiriéndonos a maquinaria, los productos que más han adquirido son Desmalezadoras, motosierras, picadoras, ensiladoras, equipos de ordeño, bombas de fumigar, molinos, entre los principales. Siendo la

marca que más han adquirido Shindaiwa (en 4 ocasiones), Echo (en una ocasión) y algunas personas no recordaban la marca de la mercadería.

De las cuales ninguna persona indicó haber tenido algún inconveniente con esta maquinaria adquirida, calificando como buena y muy buena la mercadería; así también el servicio de venta que recibieron lo califican como excelente en el cual consideran que existe una adecuada asesoría; dos personas entrevistaron resaltaron el asesoramiento que obtuvieron en la agencia de la calle Sucre y Huayna Cápac, como mejor sobre las otras. Un dato a considerar es que ninguno de los entrevistados tenía el conocimiento de que Agrota cuenta con más puntos de venta como es en MARCIMEX o Almacenes la Victoria.

Se indagó sobre si las seis personas que habían realizado una compra en Sukampo, estaban conscientes o les informaron el momento de la adquisición de que los productos por lo general cuentan con garantía de 3 años, siendo que la mitad (3 personas) conocían de esto y el resto no lo sabía; así también como solamente dos personas conocían que Sukampo presta el servicio técnico de mantenimiento y de reparaciones de maquinaria, las cuales las dos personas han hecho uso del mismo, una persona de ellas no tuvo ningún problema, pero la otra sostuvo un problema que lo ha mantenido descontento desde que realizó su compra 6 meses atrás.

Dicho problema consiste en que en la agencia del franquiciado en la calle Sucre y Huayna Cápac el cliente necesitaba un repuesto específico por una maquinaria, la cual el personal de la tienda no supo darle solución y el cliente tuvo que comprar una parte completa de la maquinaria, la cual tuvo problemas de instalación y funcionamiento y al día de hoy no han sabido darle una respuesta sobre dicho artículo que se encuentra en el servicio técnico de la agencia, lo que ha creado un descontento en el cliente y demoras en su trabajo.

Respecto a los Agroquímicos de Sukampo, solamente dos personas entrevistadas indicaron que los han adquirido en esta tienda, y un aspecto a resaltar es que tres personas desconocían por completo que Sukampo comercializaba Agroquímicos. Una de las personas que si ha comprado este producto, supo indicar que le resultó

muy bueno, pero considera que falta asesoría por parte de los empleados del local, así también como que le faltan productos como urea, semillas, entre otros.

Como pregunta final a la entrevista se le preguntó a los especialistas si es que volverían a realizar una compra en Sukampo, siendo que de las 6 personas, 5 indicaron que si volverían a comprar por motivos de la calidad de los productos, las marcas que maneja, por las opciones que presenta y por el servicio recibido, no así la persona que mantuvo el disgusto antes mencionado que afirmó que se pensaría dos veces en realizar una compra por el servicio técnico recibido en la agencia del franquiciado de la Sucre y Huayna Cápac.

4.4. Interpretación de datos.

4.4.1. Encuestas para clientes potenciales.

Podemos interpretar que la marca Agrota y Sukampo no están posicionadas en la mente de los consumidores, en donde si la población pensara en comprar maquinaria agrícola o implementos de jardinería, sus primeras opciones serían centros comerciales (Coral Centro y Kiwi) y como tercera opción la casa Stihl, Agrota corresponde al 9% de las respuestas y Sukampo al 4%; en donde también hay un problema, ya que Agrota no comercializa directamente los productos a los consumidores finales a menos que estos sean mayoristas y por tanto la marca Sukampo pierde identidad ante Agrota. Si bien Marcimex y Almacenes La Victoria también comercializan los productos de Agrota, desmalezadoras, motosierras, hidrolavadoras, etc., la posición en el mercado de la empresa, sus tiendas comerciales y sus demás puntos de ventas no sobrepasan el 17% del total del mercado cuencano.

Al preguntar a la población si conocen o han escuchado sobre la empresa Agrote, un 43% indicó que si lo hace, de igual manera con la marca Sukampo, encontramos que la conoce el 29% de la población; por lo que confirmamos que la identidad de Sukampo se encuentra ensombrecida por Agrote, en donde el 68% de las personas que conoce Agrote también conoce a Sukampo. Y podemos deducir que la empresa tiene un problema de posición en el mercado pese a que no cuenta con un gran número de competidores en la ciudad.

Un dato interesante a considerar es el hecho de que de las 103 personas que respondieron que si conocen o han escuchado de Sukampo, el 92% indicaron que sí conocen la ubicación de estas tiendas, pero la que sobresale es la franquicia ubicada en la calle Mariscal Sucre y avenida Huayna Cápac con un 34% sobre la tienda propia de la cual se obtuvieron el 22% de las respuestas; Si bien la nueva agencia franquiciada ubicada en la calle González Suarez abrió sus puertas a mediados del mes de enero, el 14% de la población la reconoce por referencias o porque la han visto al pasar cerca de la misma. Otro detalle importante es que el 12% de los encuestados respondieron como ubicación a la agencia que estaba ubicada en la Feria Libre, la misma que ya no se encuentra en funcionamiento debido a sus altos costos de mantenimiento y un 10% indicó al franquiciado ubicado en el cantón Santa Isabel.

Respecto a las fincas o haciendas de los encuestados, un 73% del total de ellos indicaron que ellos son los propietarios o de un familiar directo, por lo que podemos analizar que tenemos un mercado Hogar de considerable tamaño para explotar si dirigimos las fuerzas de ventas a este sector de las haciendas. De las cuales en gran medida (85%) cuentan con alguna clase de cultivos, árboles frutales, ornamentales o espacios con césped o hierba; y un número considerable (24%) cuentan con ganado o animales de granja, lo que permiten que el portafolio de productos que contiene Sukampo al momento esté bien orientado a este sector, en especial con los picadores de pasto y granos para el alimento de ganado u otros animales de granja.

Si hablamos de la ubicación de las fincas o haciendas de los cuencanos, encontramos que la mayor porción se encuentra ubicada en el valle de Yunguilla (41%), y el resto de ellas se encuentran divididas en partes similares en diferentes partes entre el norte y el sur de la ciudad en su gran mayoría (Gualaceo, Tarqui, Cumbe, Paute, Nabón, entre otras). Por lo que se agrupó en dos partes, las haciendas ubicadas en dirección al norte de la ciudad y al sur de esta, teniendo como punto de partida las dos grandes salidas que hay en la ciudad, el Control Sur y la vía Cuenca-Azogues. Por lo que estas quintas orientadas al sur corresponden al 58% del total de fincas y las que están orientadas al norte el 42%.

De igual manera el mercado Hogar corresponde a los jardines y espacios verdes que tengan las casas de la ciudad de Cuenca y necesiten de un mantenimiento periódico,

el 75% de las encuestadas, cuentan con uno de estos o los dos. Si bien para el estudio se diferenciaron en once zonas donde se encontrarían este tipo de casas potenciales para que cumplan estas condiciones, podemos encontrar que en las zonas en donde más registros de hogares que cuenten con un espacio verde, jardín o ambos, se dieron en Challuabamba (zona 11) en donde el 100% de los encuestados indicaron que cuentan con un jardín o un espacio verde, San Joaquín (zona 1) en donde hubo un 91% de respuestas positivas, Ciudadela la Prensa (zona 8) en donde se encontró un 77% de personas que si tienen un espacio verde o jardín, Puertas del Sol y avenida Ordoñez Lazo (zona 2) y Machángara (zona 10) en donde en cada una indicaron el 74% una respuesta positiva a la pregunta.

Entonces si hablamos del potencial del mercado Home para explotar, con un 75% de personas que cuentan con un jardín o un espacio verde y que este necesite ser mantenido independientemente de quien lo haga, y un 73% de personas que cuentan con una quinta cercana, estamos ante un mercado el cual no ha sido atacado, ya que las principales opciones de compra son supermercados (Coral Centro y Kiwi) en donde las personas no están al cien por ciento seguras que encontrarán lo que están buscando si quieren comprar maquinaria agrícola liviana o implementos de jardinería, corriendo el riesgo de adquirir un producto relativamente barato, pero que por sus componentes, no tenga una vida útil muy larga.

Del total de las personas que respondieron que si cuentan con un jardín, un espacio verde o ambos, que corresponden al 75% aproximadamente (288 personas), 99% comenta que si realizan un mantenimiento, sea este de manera personal o contratando a un tercero, por lo que si la empresa dentro de su estudio de jardinería Sukampo, ofrecería el servicio de mantenimiento periódico de jardines, tendría un gran campo para explotar, considerando también que solamente el 7% de las personas contratan a una persona para realizar dicho trabajo, dentro de las cuales las empresas que más se han repetido en las respuestas son Ciclo verde, Austro Servicios y Ajardines.

De igual manera las personas de Cuenca todavía guardan un romanticismo y sentido de pertenencia sobre los jardines de sus hogares, de los cuales de las personas que contratan a un tercero para cuidar de sus jardines el 36% estarían dispuestos a hacerlos por ellos mismos si contaran con los insumos y la asesoría adecuada; así

también como de la misma manera guardan un grado de sentimentalismo sobre las personas que contratan para que realicen el trabajo de mantenimiento de sus jardines y espacios verdes, siendo así que las personas que no están dispuestos a realizar este mantenimiento el 58% no lo hace ya que contrata a una persona, motivo suficiente como para no buscar una nueva opción sobre la falta de tiempo o la impericia de los mismos.

En base a este sentimiento de las personas que buscan en un jardín o en un zona verde, un espacio de relajación el cual debe estar correctamente arreglado y dispuesto a su gusto personal, del total de las personas que cuentan con un espacio verde o jardín en sus hogares han respondido un 63% que si están dispuestos a pagar por recibir un servicio para diseñar, crear y mantener sus jardines, otorgando un potencial para el estudio de jardinería que proponemos.

Hablando de la posición de las marcas en las personas, la única que predomina con gran fuerza es Stihl, que la reconoció un 75% de los encuestados, y después podemos hablar de Shindaiwa que la reconoció un 32%, por las demás no llegan al 15% de respuestas que afirmen que las personas las reconozcan o hayan escuchado de ellas; por lo que la empresa al comercializar las marcas que menos se conocen en el mercado, debe imperiosamente crear campañas publicitarias para dar a conocer las marcas de Sukampo.

4.4.2. Entrevistas focalizadas a clientes específicos.

Tras haber realizado estas diez entrevistas a profesionales de la agroindustria, podemos resaltar de esta investigación exploratoria, que al momento de preguntarles por un lugar específico en donde ellos considerarían realizar la compra de maquinaria, no existieron repuestas concretas, todas las personas se tomaron un tiempo considerable para señalar una alternativa, por lo que podemos establecer que en la ciudad de Cuenca no existe una empresa que esté totalmente posicionada en la mente de los consumidores, si bien la empresa Agrota es considerada como una opción de la mitad de los encuestados, solamente una persona señaló que lo haría en Sukampo; dando a exponer que las personas todavía no tienen presente a Sukampo

como la marca comercial, un problema que la empresa tiene que cambiar de manera urgente, resaltando a las tiendas comerciales sobre la marca de Agrota.

De los diez entrevistados todos conocen a la empresa Agrota y a lo que se dedica; no así con Sukampo, que solamente cuatro personas conocen con certeza que son las tiendas comerciales de Agrota, una persona señaló que no conoce nada de ella, y las restantes, tienen opiniones diversas y erróneas, como que creen que son distribuidores de Agrota, que es una empresa parecida a Agrota, con funciones y servicios similares, que es un proveedor de semillas, que se dedica a la venta de productos químicos o incluso una persona afirmó que escuchó en el medio profesional que Agrota se había dividido por un problema familiar, para formar posteriormente una nueva línea llamada Sukampo, diferenciándose de Agrota por el portafolio de productos que comercializan.

Así también como que cuando se les preguntó que en base a todo lo anteriormente explicado, consideran que la marca de Sukampo está eclipsada por la marca de Agrota, siete de ellos indicaron que si lo ven así, principalmente por el tiempo que tienen en el mercado los dos nombres, algunas personas consideraban que Sukampo es una marca nueva que está en el mercado alrededor de dos o tres años en promedio.

Respecto a la maquinaria agrícola, al preguntar a los entrevistados sobre el portafolio de productos que comúnmente se utiliza al momento de realizar una actividad relacionada al Agro, todas las respuestas estaban acorde al portafolio de productos que comercializa Sukampo/Agrota, por lo que establecemos que el portafolio de productos de la empresa es el adecuado y el correcto.

Hablando principalmente de maquinaria pesada como son tractores, cosechadoras, ensiladoras, etc., es que seis de los entrevistados indicaron que preferirían no hacer esta compra en empresas de Cuenca, sino que consideran como una mejor opción a empresas de Guayaquil y Quito, esto principalmente por las marcas de preferencia de los profesionales (Ford, John Deere, Caterpillar, marcas italianas, entre otras) que no encuentran en empresas cuencanas; así también como que consideran como “Chinas” a las marcas que se comercializan en el mercado local, siendo no consideradas como una buena opción para ellos al momento de realizar una compra.

Respecto a maquinaria agrícola liviana, la casa Stihl se presenta como el mayor competidor de Sukampo en la ciudad de Cuenca, si bien hay otras empresas que son consideradas como Husqvarna y Ecuaquímica entre las principales, podemos deducir que todavía en la ciudad hay un mercado potencial que se puede llegar a explotar para que Agrota/Sukampo se posicione en la mente de las personas. Hay también que destacar que la marca de Stihl estaba como una de las preferidas por las personas por el hecho de que es una marca Europea que consideran como superior a las marcas del mercado “Chinas” pero también es cierto que desconocían de los beneficios y las marcas de estas.

Al preguntar el conocimiento de las marcas de maquinaria que más se comercializan en el mercado cuencano, nos encontramos que la marca Stihl es la que más se reconoce por parte de los especialistas, siendo así que ninguna persona indicó que no la conocía, por lo que podemos decir que se encuentra posicionada en un 100%; respecto a las marcas que comercializa Agrota, Shindaiwa y Ducati son las que más se conocen, siendo reconocidas por el 90% y 60% respectivamente de los entrevistados; Echo (40%), JF (30%) y Groway (10%) podemos decir que no son lo suficientemente conocidas por parte de los entrevistados. Si hablamos de las marcas de la competencia más cercana, Husqvarna, reconocida por el 90% de los entrevistados se encuentra muy bien posicionada dentro del mercado, y Oleomac (20%), que no se encuentra muy conocida dentro del mercado cuencano.

Respecto a los agroquímicos, Agrota no es considerado como una de las primeras opciones en las personas al momento de realizar la compra en una empresa, en donde de 23 respuestas, solamente una corresponde a Agrota representando menos del 5% del total de ellas; los principales competidores son Ecuaquímica, Agripac, Fertiza, Farmago, entre las principales, y las que podemos decir están posicionadas en el mercado. De las diez personas entrevistadas, tres desconocían por completo que Sukampo comercializa agroquímicos y solamente dos personas han realizado una compra de estos productos en las tiendas; lo que indica una falta de información y publicidad bien direccionada, a pesar de que la empresa comercializa los productos que comúnmente se utilizan y esto son de buena calidad.

Respecto al conocimiento que tienen los entrevistados sobre la ubicación de las tiendas Sukampo, podemos confirmar que las personas conocen más a la franquicia del centro de la ciudad, por sobre el local propio de la Unidad Nacional; así también solamente dos personas están conscientes de que existen tres tiendas en Cuenca y dos entrevistados desconocían de alguna ubicación de estas; un dato a resaltar es que todavía hay personas que tienen presente a la tienda que estuvo ubicada en la Feria Libre, así también como personas que piensan que en las oficinas ubicadas en la avenida de las Américas se venden también productos. Ninguno de los entrevistados conocía que Agrota cuenta con más puntos de venta como son Marcimex y La Victoria.

De todas las personas que han comprado en Sukampo, todas han estado conformes con los productos adquiridos, asesoría, servicio de venta y servicio técnico, solamente una persona confesó haber tenido problemas con este servicio técnico, por lo que es la única persona que indicó que no volvería a comprar en Sukampo.

La empresa cuenta con un potencial muy grande para volverse una tienda agro especializada dentro de la ciudad de Cuenca, ya que al preguntar el conocimiento de alguna tienda que cumpla con estas características, los entrevistados no dieron una respuesta concreta, por lo que Sukampo debe buscar completar su portafolio de productos, incentivando la compra de agroquímicos, promover agroquímicos orgánicos que es la tendencia de muchos cultivadores, urea, semillas, macetas y demás instrumentos livianos que sirvan para cultivos y jardinería, atendiendo también a este sector, que las personas de igual manera indicaron que no conocen de una tienda que sea especializada en jardinería; lo que incentiva el estudio de jardinería propuesto en el capítulo tres.

Los especialistas indicaron también que es importante para los ganaderos principalmente contar con atención veterinaria para su ganado, si bien ellos realizan compra de maquinaria y agroquímicos, esta compra se ve sesgada por empresas que le permitan además de satisfacer sus necesidades en temas de veterinaria, encontrar también agroquímicos y maquinaria básica; punto a considerar, ya que en Sukampo se podría incluir un servicio de veterinaria básica para ganado, en la cual si en un caso se requiere de un especialista, se pueda dirigir a un tercero por medio de

convenios, pero ganar una gran cantidad de posibles clientes que además comprarían maquinaria y agroquímicos en las tiendas.

Respecto a una posible ubicación de una nueva tienda agrícola, los especialistas indicaron en base a su experiencia que esta debería estar ubicada en las salidas de la ciudad (norte y sur) y en las cercanías de los mercados mayoristas, pero así también deben contar con un acceso que no sea congestionado y permita que los clientes tengan seguridad y tranquilidad, el estacionamiento de sus vehículos juega un papel muy importante en esta decisión de ir a un lugar.

4.5. Resultados.

Sukampo debe buscar convertirse en una tienda especializada en temas Agro y de jardinería. Debe atender a la ubicación de los cultivos y haciendas orientados hacia el norte, ya que existe un franquiciado en Santa Isabel que puede llegar a atender los que se direccionan hacia el sur; así también como para los clientes de las zonas de San Joaquín, Puertas del Sol y la avenida Ordoñez Lazo, la agencia ubicada en la avenida Unidad Nacional se debe potencializar con el fin de atender a estas zonas.

Abrir una tienda en Challuabamba, que permita atacar el mercado Home a las casas ubicadas en este sector que corresponden a la zona en donde existen mayor número de viviendas que cuenten con jardines y espacios verdes, así también como a las haciendas que se dirigen hacia el norte de la ciudad por la vía Cuenca-Azogues. Para dar comodidad y seguridad a los clientes, sugerimos que la tienda debe estar ubicada en el centro comercial “MEGATIENDA DEL SUR”, inaugurada en diciembre del año anterior, que cuenta con locales disponibles al momento y cuenta con un flujo de personas muy alto, contando además con un amplio estacionamiento, que también podría permitir que se pueda promocionar los productos por medio de demostraciones en vivo de los productos.

Las tres empresas locales que corresponden a competencia directa están ubicadas principalmente en la calle Mariscal Sucre, en la misma cuadra, por lo que Sukampo debe tender a ganar geo ubicación dentro de la ciudad de Cuenca para así copar la mayor parte de la ciudad, esto se puede hacer por medio de la venta de franquicias,

siempre y cuando estas abarquen una de las once zonas anteriormente ubicadas en la ciudad, para que no se cope el mercado y exista un máximo beneficio para las marcas, así también se debe tender a la expansión de franquicias en cantones aledaños a Cuenca, como son: Azogues, Biblián, Gualaceo, Paute y Tarqui principalmente, que se encuentran relativamente cerca de la ciudad.

La empresa debe incluir en su portafolio de productos urea, semillas, macetas, medicinas comúnmente utilizadas para ganado, así también como debe promocionar el estudio de Jardinería, que tendrá por nombre “Sujardín” en donde dentro de Sukampo exista una sección específicamente para este campo; en donde las personas podrán encontrar asesoría para sus jardines, así también como el servicio de diseño, creación y mantenimiento de los mismos.

Se debe contratar a una persona que sea especialista en paisajismos, que permita que estos diseños de jardines sean del agrado de los consumidores y sobre todo presente una calidad muy alta; así también como se debe contratar personal para que realice el mantenimiento de los jardines de los clientes; se puede tercerizar a personas que realicen este trabajo y la empresa gane un margen de dinero por cada trabajo que se realice, se puede incentivar a que personas trabajen con Sukampo por medio de la adquisición de productos del portafolio con beneficios adicionales y además la capacitación constante para que realicen un trabajo correcto.

Se debe estandarizar lo propuesto en todas las tiendas de Sukampo, propias y franquiciadas para que todas las tiendas cuenten con un completo servicio; si por algún motivo las franquicias no estarían de acuerdo para que este nuevo servicio “Sujardín” se implante en sus locales (estos cuentan con un contrato firmado con anterioridad), estos deberán estar en la obligación de dirigir a los clientes a las tiendas propias de la calle Unidad Nacional y Challuabamba.

Incrementar el posicionamiento de Sukampo por medio de publicidad en medios tradicionales (radio y periódico) así también como en redes sociales (Facebook, Twitter e Instagram) que estén enlazadas a la página web de la empresa, la misma que será renovada, actualizada y administrada de una manera correcta y que así permita que la información de los productos y promociones lleguen a los clientes de

manera eficiente. Diferenciar a Sukampo de Agrota, como las tiendas comerciales de la empresa para que los clientes no tengan confusiones y pensamientos erróneos al momento de escuchar la marca. De igual manera se debe posicionar la ubicación de todas las tiendas que existen en la ciudad.

En la publicidad debe constar el portafolio de productos relacionados al Agro (maquinaria y agroquímicos) así también como potencializar la compra de agroquímicos orgánicos y de Sujardín, instituyéndola como la mejor alternativa. Sugerimos también que se ataque al mercado con campañas agresivas de publicidad, sobre todo al sector Hogar, mediante el uso correcto de las redes sociales. Se debe dar un énfasis especial a las marcas comercializadas, explicando sus beneficios y distinguiéndolas de la competencia.

Marcas como JF o MFW, son molinos y molinos picadores de alta capacidad y durabilidad. Con estas herramientas se puede lograr alimentar una gran cantidad de animales y es un tipo de producto que debe ser explotado. Sugerimos hacer días de campo más frecuentes, con participación de varios agricultores y ganaderos para que las bondades de las máquinas puedan apreciarse. Agrota debe mostrar que Sukampo es una entidad diferente, destinada al consumidor final y que mejor modo de hacerlo que aprovechando la base de datos de la misma empresa para comunicar promociones y descuentos especiales en Sukampo, mostrándose como marca Madre pero dando todo el crédito a su tienda de *retail*.

Como se puede ver, hemos encontrado que Agrota/Sukampo, poseen un problema de comunicación cuya solución radica en el departamento de marketing de la empresa. La directiva debe dar una mayor importancia al departamento, incrementando el presupuesto autorizado de publicidad para que de esta manera, las marcas, tanto Agrota y Sukampo, como el resto de las marcas comercializadas, puedan lograr una recordación en la mente del consumidor.

Sugerimos también atacar a los posibles consumidores de la nueva tienda en el centro comercial “MEGATIENDA DEL SUR” de Challuabamba, con activaciones continuas y constantes, en donde se den descuentos, material POP y se realicen demostraciones de los productos con un personal capacitado en los aspectos técnicos.

CONCLUSIONES.

Agrota Cía. Ltda., es considerada como una de las principales empresas del sector agrícola a nivel del país y también específicamente dentro del mercado cuencano, siendo una opción que comercializa tanto agroquímicos como maquinaria agrícola no así su principal competencia que se especializan en cada uno de estos campos de manera separada; lo que le ha permitido a la empresa mantener una tendencia de resultados positivos y crecientes durante los últimos tres años.

Hemos diagnosticado que específicamente Sukampo, comercial agrícola, no tiene la atención y el trabajo necesario para que esta se desarrolle conjuntamente con el sector corporativo (ventas a mayoristas) o regional (costa y sierra); fundamentando que fue una estrategia creada para la ciudad de Cuenca y enfocada en un nicho de mercado diferente, ya que el cantón y provincia no son considerados como un mercado agrícola representativo dentro del país.

Dentro de la empresa, las personas son conscientes que las tiendas propias de Sukampo tienen problemas para cumplir con los objetivos planteados, y atribuyen dichos problemas principalmente a la falta de interés por parte de la administración y errores en la selección del personal; todo esto ya que no se han cumplido los objetivos planteados en el plan estratégico para el año 2017, en donde ha existido una gran rotación de personal, de los 6 vendedores que iniciaron el año 2017 solo dos se encuentran laborando para inicios del año 2018.

Así como en aspectos de presupuestos, gastos e inversiones, se han dado por un tema emocional y netamente por decisión propia de los directivos sin contar con un estudio previo; también refiriéndonos a la publicidad y promoción que no ha sido la adecuada para la marca y esta se ha ajustado a las que se proponen para todo el país. Se suma además al hecho de que la agencia franquiciada que se encuentra en la ciudad percibe ingresos superiores a los de la tienda propia.

Pese a todos estos inconvenientes antes mencionados, la marca Sukampo cuenta con resultados positivos, y sobre todo la consideramos como una gran opción en el mercado, en base a su logística interna, procedimientos y talento humano; que lo presentan como una tienda agrícola que tiene mucho potencial para ganar posición dentro del mercado cuencano y así convertirse en una mejor alternativa frente a la competencia.

Ecuador es por naturaleza un país agroproductor, ya que cuenta con todas las condiciones idóneas como el clima, luminosidad, suelos, entre otros, que permiten que diferentes productos sean reconocidos a nivel mundial, resaltando el banano, cacao y la palma africana. No así específicamente la ciudad de Cuenca y sus alrededores, ya que no representan un porcentaje alto de producción agrícola dentro del país, pese a que se cultivan productos como maíz, caña de azúcar, papa, yuca y flores principalmente, así también como existen muchas zonas ganaderas, en donde resaltan el vacuno, porcino y ovino a nivel de la provincia.

Siendo así que dentro en la ciudad de Cuenca, Sukampo debe apuntar también a un segmento de mercado diferente, aprovechando la oportunidad existente de una gran cantidad de personas que cuentan con quintas o haciendas en las cercanías del cantón y además hay viviendas dentro de la ciudad que cuentan con jardines o espacios verdes amplios que necesitan ser mantenidos periódicamente, a las cuales los llamaremos mercado *Home* o Hogar; para el cual, la mercadería de Sukampo a día de hoy si puede abastecerla (maquinaria liviana y agroquímicos básicos) pero el portafolio de productos deberá ampliarse aún más para poder atender a este segmento de mercado de una manera eficiente.

Dentro del mercado cuencano existe una alta rivalidad entre los competidores, en donde Agrota está en desventaja sobre empresas ya posicionadas como Stihl, Ecuaquímica y Agripac; y por otra parte existen empresas como Husqvarna, Oleo-Mac, Agrosad, Fertiza, Farmagro y Solinag, que si bien cuentan con una participación de mercado similar a la de Agrota, estos compiten con precios inferiores. Si una empresa nueva quiere entrar al mercado, esta tendrá dificultades para posicionarse ya que todas estas empresas tienen varios años establecidos y además cuentan con exclusividad de las marcas para distribuir sus productos. Los

clientes tienen un alto poder de negociación ya que los productos que se encuentran en las diferentes empresas son similares, y además considerando que todas las empresas que comercializan maquinaria se encuentran ubicadas dentro de la misma cuadra en la calle Mariscal Sucre y avenida Huayna Cápac.

Los proveedores de Agrota cuentan con un alto poder de negociación, ya que la empresa depende en su mayoría de los proveedores Yamabiko Corp. (Japón) para maquinaria y Sunjoy (China) para agroquímicos. Si bien se ha creado una fuerte relación a través de los años, sin embargo, estas empresas son las que proveen las marcas de la maquinaria que más se comercializan, y la mayor cantidad de materia prima para la elaboración de agroquímicos respectivamente.

Tras analizar a la empresa así como al sector industrial hemos propuesto una matriz FODA, en donde después de realizar el respectivo cruce a la misma se han obtenido 175 estrategias de las cuales consideramos como la mejor y más importante, la apertura de un nuevo local comercial Sukampo enfocado al mercado *Home* u Hogar ubicado en un lugar estratégico de la ciudad, completando el portafolio de productos existente y ofreciendo además un nuevo servicio de jardinería.

En donde dicha apertura del local se encuentra valorado aproximadamente en \$12.500,00 (dato estandarizado por parte de la gerencia de Agrota, sin contar con el costo de arriendos, el cual la empresa está dispuesta a pagar un máximo de \$2.500,00 por dicho rubro) sin contar con la publicidad extra que consideramos los autores. Los valores estándar para la apertura de un nuevo local comercial están desglosados de la siguiente manera:

- \$2.500,00 Correspondiente a muebles, enseres, letreros y demás adecuación requerida (medidas de muebles, enseres, perchas, etc., están debidamente estandarizados).
- \$8.000,00 Correspondiente a mercadería que se exhibirá en el local comercial, en donde se contemplan los costos de la maquinaria, al ser esta provista directamente por Agrota, no se carga ningún costo adicional; estos valores varían en base a la amplitud del local, en donde se ha considerado el

máximo valor dispuesto por la empresa para la exhibición de maquinaria y agroquímicos.

- \$2.000,00 Correspondientes al gasto que incurrirá en la contratación de personal para la atención del nuevo local comercial, en donde por lo general son tres personas las contratadas, divididos sus sueldos en base al monto mencionado y según el cargo que desempeñen estos; por lo general se contrata a un responsable del local, una persona encargada de ventas y una persona encargada de caja.
- Hemos considerado el valor de arriendo como el máximo dispuesto a pagar por la empresa, en este caso \$2.500,00; para posteriormente consolidar valores en base al lugar físico concreto en donde se disponga la apertura de dicho nuevo local comercial de Sukampo.

El punto crucial del estudio es encontrar el espacio físico para la nueva tienda de *retail* de Agrota, el cual debe ser amplio, ubicarse en una zona segura, contar con espacio de parqueo, y además estar situado en un lugar estratégico que permita el alto tráfico de potenciales clientes.

En cuanto a los nuevos productos que se quieren adquirir para ampliar el portafolio, representado en la Tabla 3.6 siendo estos en su mayoría artículos de jardinería y agroquímicos, consideramos que el valor por estos nuevos productos se puede incluir dentro del monto especificado por la empresa, ya que este no corresponde a productos que tengan un alto valor monetario alto, el cual podemos aproximar a los \$500,00. De igual manera se ha encontrado proveedores que cuentan a día de hoy con una relación comercial estable con la empresa, las mismas proveen ciertos productos con facilidades de pago.

Consideramos que a la publicidad y promociones propuestas, oscilaría entre un valor aproximado de \$5.000,00; en base a la experiencia de uno de los autores que laboró dentro del departamento de marketing de la empresa y considerando también que esta se dispone no exclusivamente al nuevo local comercial, sino que incluye a la tienda propia ubicada en la avenida Unidad Nacional, así también como a las dos franquicias que esta establecidas al momento en la ciudad de Cuenca.

Otra estrategia que consideramos importante para diferenciarse de la competencia, se dará por medio de convenios con empresas privadas dentro de la ciudad de Cuenca, en donde se busca captar mercado de una manera agresiva, con el fin de posicionarse en la mente de los clientes; por medio de alianzas con empresas grandes de la ciudad como Cartopel, Continental, Indurama, etc., donde los empleados de estas empresas puedan acceder a los productos de Agrota por medio de beneficios económicos y facilidades de pago, a cambio de que estas empresas cuenten con productos, asesoría o manteniendo de las áreas verdes de sus locaciones por parte de Sukampo.

En base a el estudio realizado referente a los puntos antes mencionados hemos llegado a la conclusión que Sukampo tiene que convertirse en una tienda especializada en temas agro y de jardinería, en donde debe atacar tanto a agricultores, ganaderos y al mercado Hogar, que tiene una gran aceptación; en donde el talento humano será el principal aspecto que permitirá dicha diferenciación, se deberá prestar un servicio de asesoramiento y atención personalizada. Se tiene que atender a la ubicación de cultivos y haciendas orientados hacia el norte de la ciudad de Cuenca, esto ya que existe un franquiciado en Santa Isabel que puede abordar a quienes estén orientados hacia el sur y la agencia ubicada en la zona de los tótems (avenida Unidad Nacional) puede abarcar el mercado de la zona sur de la ciudad.

La ubicación ideal para este nuevo local comercial de Sukampo es en Challuabamba, en el local comercial “MEGATIENDA DEL SUR”, que además de estar en la vía Cuenca-Azogues, siendo la salida hacia el norte más transitada en la ciudad hacia cantones como Paute, Azogues, Gualaceo, Biblián, entre otros; además corresponde a la zona donde existen un mayor número de viviendas que cuentan con jardines y espacios verdes que necesitan ser mantenidos, y de los cuales es una de las zonas en las cuales se contrata con mayor frecuencia el servicio de mantenimiento por dichos espacios verdes.

El espacio del local comercial propuesto en donde se asentaría este nuevo local, cumple con todos los lineamientos propuestos para una ubicación idónea, en donde se cuenta con un gran flujo de personas sobre todo en los fines de semana, y es un establecimiento nuevo que abrió sus puertas en diciembre del año 2017, que además cuenta con un patio de comidas y un supermercado, logrando que muchas familias o

personas que se dirijan a sus quintas o haciendas paren en su trayecto. El costo de arriendo del local está presupuestado por \$2.000,00, por un espacio de 10x8 metros; lo que nos da una amplitud de 80m², ideal para que la tienda funcione de manera eficiente. A lo que sumando este valor a lo indicado anteriormente, la apertura de la nueva tienda Sukampo sería de \$14.500,00 aproximadamente.

El servicio de jardinería propuesto tendrá el nombre de “Sujardín”, en donde sea un apartado dentro de Sukampo que conlleve todo el portafolio nuevo propuesto, y además se incluya y potencie la producción de agroquímicos orgánicos, que es la tendencia del mercado. Se debe además contratar a una persona que sea especializada en paisajismos que permita a Sujardín cumplir con el objetivo de diseñar, plasmar y mantener los jardines soñados de los clientes. El trabajo de mantenimiento de jardines y espacios verdes de los hogares se dará por medio de convenios con personas que se dediquen a esta actividad, y realicen dicho trabajo a nombre de la empresa a cambio de adquirir maquinaria y productos de Sukampo con beneficios monetarios, así también como con capacitaciones y asesoría.

Sujardín debe ser estandarizado en todas las tiendas de Sukampo de la ciudad, así también como en sus franquicias, manteniendo la calidad de los productos y el servicio de venta prestado al momento; de igual manera deberán adoptar el portafolio propuesto, publicidad y promociones, en donde el beneficio principal sea que la marca crezca en el mercado. Si por algún motivo existiera algún inconveniente para que las franquicias implanten esta propuesta, estos deberán estar en obligación de redirigir a los clientes a las agencias propias de la avenida Unidad Nacional o en su caso a la de Challuabamba, ya que ellos cuentan con contratos firmados con anterioridad.

Agrota debe impulsar la venta de franquicias de Sukampo, pero siempre proyectándose a ganar posición del mercado, así como geográfica dentro de la ciudad, la administración deberá evaluar la ubicación de esta posible nueva franquicia en referencia a la zonificación planteada en el capítulo cuatro, esto con el fin de que no se sature el mercado cuencano y todas las agencias apunten a un lugar estratégico de la ciudad; se deberá priorizar la apertura de nuevas franquicias en nuevos cantones de la ciudad que sean cercanos a Cuenca.

RECOMENDACIONES.

Para que la marca Sukampo y por tanto la empresa Agrota Cía. Ltda., tenga un crecimiento dentro de la ciudad de Cuenca, proponemos algunos aspectos en los cuales la organización deberá considerar cambiar o mejorar en su caso para cumplir el objetivo.

- Recomendamos a Agrota que independice a Sukampo, refiriéndonos a que la marca no puede ser administrada conjuntamente con los diferentes tipos de ventas que maneja la empresa a nivel nacional, esto para que preste la debida atención que merece cada actividad de la empresa y se logre el beneficio común para esta.

Proponemos crear un nuevo departamento que se dedique exclusivamente a Sukampo pero guardando sincronía con el resto de la empresa; en la cual las tiendas *retail* se especialicen y enfoquen en el segmento de mercado asignado, así también que la publicidad y promociones a realizarse deberán ser orientadas al nicho de mercado, las mismas que deberán ser informadas internamente a todo el personal de la empresa para que todos estén orientados a un objetivo en común. Principalmente, lo que se necesita es un equipo de mercadeo, un diseñador y un encargado de logística, todos netamente para Sukampo.

- El personal que sea contratado, deberá seguir un proceso de selección que permita que la empresa no tenga una alta rotación del mismo, y que sepa motivar a sus empleados con el pago oportuno y a tiempo de salarios y comisiones para que esto no cree un conflicto interno y perjudique posteriormente a la empresa; así también como las jefaturas de las líneas y marcas, deben estar involucradas específicamente con Sukampo, en donde se planteen objetivos comunes para que esta marca pueda crecer.

- De igual manera, la página web de la organización debe ser administrada por una persona que labore dentro de Sukampo y que de mantenimiento a la misma todos los días, con el fin de que sirva como portal de información para los clientes conjuntamente con las redes sociales a manejar, en donde si una persona requiere de información adicional, esta pueda ser dirigida directamente a las tiendas y cuente con una asesoría personalizada.

Así mismo todos los productos que se comercializan tienen que constar como el portafolio de productos de Sukampo y no de Agrota en la página web, ya que existen confusiones por parte de los clientes, que al ver que Sukampo no consta en la página de la empresa como la marca comercial, piensan que los productos los vende directamente Agrota.

Se deben eliminar de la página web productos como letreros, ropa de trabajo, uniformes y *suvenires* que constan para la venta en este portal, si bien estos no son comercializados, crean confusiones y sobre todo la empresa está expuesta para que sus logotipos y diseños sean copiados fácilmente.

- Sukampo tiene que priorizar la inclusión de crédito propio dentro de sus tiendas para poder captar un mayor mercado y atraer a más clientes cada día con el atractivo de pagos fáciles a la empresa, por lo que fuera necesario conseguir un equipo de cobradores especializados para recuperar cartera.
- Es necesario que Sukampo cuente con una imagen pública, por lo que se recomienda la creación de una mascota publicitaria que sea la cara de la marca para obtener una asociación más rápida por parte de los consumidores, creando una recordación de marca que perdure.
- Se debe destinar un catálogo netamente para Sukampo, ya que con el que se cuenta actualmente, es el de Agrota y la cantidad de folletos y material publicitario para Sukampo no es la ideal, dejando muchas veces a futuros clientes sin una guía visual para su posible compra.

- El portafolio de productos de la empresa debe aumentar, especialmente en el área de agroquímicos ya que la empresa cubre con un porcentaje inferior al 40% de la canasta agroquímica buscada por los agricultores. Se recomienda que se vendan productos nutricionales y fertilizantes, ya que son productos que tienen rotación todo el año.

BIBLIOGRAFÍA.

- Agrota. (2017). *Agrota*. Recuperado el 2017, de <http://www.agrota.com.ec>
- Banco Mundial. (2017). *Banco Mundial*. Recuperado el 2017, de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?end=2016&locations=EC&start=2011>
- BCE. (2017). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 2017, de https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa
- BCE. (2017). *Banco Central del Ecuador, Presentacion Coyuntural*. Recuperado el 2017, de <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro122017.pdf>
- CNE. (2017). *CNE*. Obtenido de Consejo Nacional Electoral: <https://resultados2017-2.cne.gob.ec/frmResultados.aspx>
- Ecuador en Cifras. (2017). *Ecuador en Cifras*. Recuperado el 2017, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/canastas/Canastas_2017/Noviembre-2017/1.%20Informe_Ejecutivo_Canastas_Analiticas_nov_2017.pdf
- El Ciudadano. (2017). *El Ciudadano*. Recuperado el 2017, de <http://www.elciudadano.gob.ec/la-gran-minga-nacional-agropecuaria-contempla-9-ejes-de-accion/>

- El Comercio. (2017). *El Comercio*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/jorgeglas-carcel-quito-odebrecht-prisionpreventiva.html>
- El Telégrafo. (2017). *eltelegrafo*. Recuperado el 2017, de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/1/la-proxima-semana-se-define-el-salario-basico-para-2018>
- El Universo. (2017). *El Universo*. Recuperado el 2017, de <https://www.eluniverso.com/noticias/2017/12/27/nota/6541678/alza-salario-basico-unificado-ecuador-sera-11-2018>
- EL UNIVERSO. (2017). *EL UNIVERSO*. Recuperado el 2017, de <https://www.eluniverso.com/noticias/2017/12/13/nota/6525241/vicepresident-e-jorge-glas-apelara-sentencia-6-anos-prision>
- Google Maps. (2018). *Google Maps*. Recuperado el 2018, de <https://www.google.com.ec/maps/@-2.8575593,-78.912714,1937m/data=!3m1!1e3?hl=es-419>
- INEC. (2010). *INEC*. Recuperado el 2010, de INEC: <http://redatam.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CPV2010&MAIN=WebServerMain.inl>
- INEC. (2013). <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Encuestas_Ambientales/plaguicidas/Plaguicidas-2013/Documento_Tecnico-Uso_de_Plaguicidas_en_la_Agricultura_2013.pdf
- LORTI. (2007). *Ley Organica de Regimen Tributario Interno*. Quito.
- MAG. (2016). *Ministerio de Agricultura y Ganaderia, Censos y Encuesta*. Recuperado el 2017, de

<http://sinagap.agricultura.gob.ec/index.php/resultados-censo-provincial/file/592-reporte-de-resultados-del-censo-provincial-completo>

MAG. (2017). *Ministerio de Agricultura y Ganadería, Boletines Agroeconómicos*. Recuperado el 2017, de <http://sinagap.agricultura.gob.ec/index.php/zonal-integral-zona1/zonales-integrales-2017>

MAG. (2017). *Ministerio de Agricultura y Ganadería, Boletines Agroeconómicos*. Recuperado el 2017, de <http://sinagap.agricultura.gob.ec/index.php/zonal-integral-zona6/zonales-integrales-2017>

MAG. (2017). *Ministerio de Agricultura y Ganadería, Censos y Encuestas*. Recuperado el 2017, de <http://sinagap.agricultura.gob.ec/index.php/censo-floricola-2009/file/2072-informe-final-censo-flor%C3%ADcola>

Monteros Guerrero A., G. R. (2017). <http://sinagap.agricultura.gob.ec>. Obtenido de http://sinagap.agricultura.gob.ec/pdf/estudios_agroeconomicos/panorama_agroeconomico_ecuador2016.pdf

Porter, M. (2006). *Estrategia y ventaja competitiva*. En M. E. Porter. Bogotá: Editorial Planeta Colombiana S.A.

Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona: Ediciones Deusto.

Proecuador. (2016). proecuador.gob.ec.

Senplades. (2017). *Senplades*. Obtenido de Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo: http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf

SUPERCIAS. (2017). *Superintendencia de compañías, valores y seguros*. Obtenido de <http://www.supercias.gob.ec/portalinformacion/consulta/consulta.php>

Vicepresidencia del Ecuador. (2018). *Vicepresidencia de la República del Ecuador*. Recuperado el 2018, de <http://www.vicepresidencia.gob.ec/con-mayoria-absoluta-maria-alejandra-vicuna-es-designada-vicepresidenta-de-la-republica-del-ecuador/>

ANEXOS.

Anexo 1. Información Financiera de Agrota.

AGROTA CIA. LTDA.
NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016
(Expresadas en Dólares de E.U.A.)

1. OPERACIONES:

AGROTA CIA. LTDA., RUC 0190170322001 constituida mediante Escritura Pública de la Notaria Sexta de fecha 29 de diciembre 2000, inscrita en el registro Mercantil el 18 de enero de 2001 bajo el registro N. 50, cuya vigencia es de 50 años.

Su objeto social es compra venta de maquinaria agrícola en general, herramientas para la agricultura y jardinería, agroquímicos y fertilizantes, insumos para la fumigación, así como también equipos de seguridad e higiene industrial; y en general la compra venta de toda clase de bienes muebles que tenga relación con las áreas antes indicadas y más actos que se encuentran detallados en el artículo segundo del Estatuto de Compañías.

2. RESUMEN DE PRICIPALES POLITICAS DE CONTABILIDAD:

a. Bases de presentación

Los presentes estados financieros se han elaborado de acuerdo con la Norma Internacional de Información Financiera para pequeñas y medianas Entidades (NIIF para las PYMES) emitida por el IASB (International Accounting Standard Board), tomando en consideración la capacidad de continuar como empresa en marcha.

b. Registros contables

La contabilidad registra las transacciones de Dólares de E.U.A. que es la unidad monetaria adoptada por la República del Ecuador desde el año 2000.

c. Reconocimientos de ingresos

Los ingresos se reconocen con base en el principio de realización, esto es cuando los bienes son entregados y ha cambiado su propiedad y se registran a través de la emisión de las facturas correspondientes.

Los ingresos de actividades ordinarias se miden a valor razonable de la contraprestación recibida o por recibir, neta de descuentos e impuestos asociados con la venta.

d. Reconocimientos de gastos

Los gastos se registran al momento de ser devengados o pagados, más la provisión de servicios efectivamente recibidos con facturas de los proveedores.

e. Cuentas y documentos por cobrar

Las ventas se realizan con condiciones de crédito normales, y los importes de cuentas por cobrar no tienen intereses. Al final de cada periodo sobre el que se informa, los importes en libros de los deudores comerciales y otras cuentas por cobrar se revisan para determinar si existe alguna evidencia objetiva de que no vayan a ser recuperables, si es así, se castiga dicho importe contra la provisión de cuentas incobrables de acuerdo con disposiciones previstas en la normativa tributaria ecuatoriana; o se reconoce inmediatamente en resultados una pérdida por deterioro de valor.

f. Inventarios

Se contabilizan al costo de adquisición por el sistema del inventario periódico permanente y su método de valoración promedio.

Los costos de compra de existencias comprenden el precio de compra, los derechos de importación y otros impuestos (no recuperables por la empresa ante las autoridades fiscales), los costos de transporte, manipuleo y otros directamente atribuibles a la adquisición de las mercaderías. Los descuentos y bonificaciones mercantiles y otras partidas similares se deducen al determinar los costos de compra.

La mercadería en consignación es identificada a través del control del kardex manejada por la empresa y se maneja dentro del inventario total de la sociedad. Al cierre del ejercicio económico ésta es desagregada del inventario. El consignatario mensualmente factura la mercadería entregada.

g. Propiedad, planta y equipo

Se muestra al costo de adquisición menos la depreciación acumulada.

Aquellos bienes que conforman la Propiedad, Planta y Equipo que son de uso de la empresa se registran al costo histórico de adquisición menos la correspondiente depreciación acumulada, y cualquier pérdida por deterioro. El monto neto de estos no excede su valor de utilización económica.

Los gastos por reparaciones y mantenimiento se cargan a los resultados del ejercicio en la medida en que se incurren. Para aquellos activos que requieren reparación o mantenimiento para incrementar su vida útil, la depreciación es recalculada en la misma proporción.

La depreciación se carga para distribuir el costo de los activos menos sus valores residuales a lo largo de su vida útil estimada, aplicando el método lineal. En la depreciación de las propiedades, planta y equipo se utilizan las siguientes tasas:

ACTIVOS	% DE DEPRECIACION	VIDA UTIL
Vehículos	20%	5 años
Muebles, enseres y equipos de oficina	10%	10 años
Equipos de computación	33.33%	3 años

h. Sobregiros y préstamos bancarios

Los gastos por intereses se reconocen sobre la base del método del interés efectivo y se incluyen en los costos financieros.

i. Cuentas y documentos por pagar

Los acreedores comerciales son obligaciones basadas en condiciones de crédito normales y no tienen intereses.

j. Provisión para Impuesto a la Renta

El impuesto a la renta se reconoce en el estado de resultados integrales. La provisión para impuesto a la renta corresponde para el año gravable respectivo, aplicando a dicho valor la tarifa de impuesto vigente del 22% por el año 2016.

A partir del ejercicio fiscal del 2010, entró en vigencia la norma que exige el pago el anticipo mínimo del impuesto a la renta.

k. Obligaciones Laborales

Este pasivo corresponde a las obligaciones que la Sociedad tiene por concepto de prestaciones legales y extralegales.

3. EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO:

Al 31 de diciembre de 2016, los saldos de efectivo en caja y bancos se conformaban de la siguiente manera:

EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO	
	31/12/2016
	US\$
Caja	6,790.25
Bancos	70,888.20
	<u>77,678.45</u>

4. CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR:

Al 31 de diciembre del 2016, las cuentas y documentos por cobrar se formaban de la siguiente manera:

CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR

	31/12/2016
	US\$
Caja Cheques Posfechados	200,164.18
Clientes	1,561,139.89
Provisión Cuentas Incobrables	-10,112.47
Cheques en Factoring	282,541.69
Préstamos y anticipo socios y empleados	133,198.21
Compañías Relacionadas	63,414.34
Otras Cuentas por cobrar	83,345.49
Pagos Anticipados	47,381.61
	<u>2,361,072.94</u>

5. ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES

Al 31 de diciembre del 2016, los activos por impuestos corrientes de formaban de la siguiente manera:

ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES

	31/12/2016
	US\$
Crédito Tributario Impuesto a la Renta	197,966.35
Crédito Tributario I.V.A.	155,568.42
Impuesto a la Salida de Divisas	22,009.87
	<u>375,544.64</u>

6. INVENTARIOS

Al 31 de diciembre del 2016, los inventarios de mercadería para la venta se formaban de la siguiente manera:

INVENTARIOS

	31/12/2016
	US\$
Inventario de producto terminado y mercadería en almacén	2,554,928.07
Importaciones en Tránsito	402,910.48
	<u>2,957,838.55</u>

7. PAGOS ANTICIPADOS

Al 31 de diciembre del 2016, los pagos anticipados se formaban de la siguiente manera:

PAGOS ANTICIPADOS	
	31/12/2016
	US\$
Pagos anticipados	30,541.01
Anticipos Agroenzimas	2,343.99
	<u>32,885.00</u>

8. PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO

Al 31 de diciembre del 2016, la propiedad, planta y equipo se formaban de la siguiente manera:

PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO		
	31/12/2016	31/12/2015
	US\$	US\$
No Depreciables		
Obras en Proceso	0.00	9,695.52
Software	7,800.00	7,800.00
Terrenos	430,762.84	0.00
Depreciables		
Maquinaria y Equipo	55,282.66	15,537.06
Equipo de Computación	89,506.59	59,677.34
Muebles y enseres y equipos de oficina	132,659.28	95,658.38
Vehículos	291,018.97	480,103.14
	<u>568,467.50</u>	<u>650,975.92</u>
Costo		
1 de enero de 2016		650,975.92
Adiciones		148,943.47
Disposiciones o bajas		231,451.89
31 de diciembre de 2016		<u>568,467.50</u>
Depreciación acumulada y deterioro de valor acumulado		
Depreciación acumulada al 1 de enero del 2016		209,626.41
Depreciación anual		-1,030.36
Depreciación acumulada al 31 de diciembre del 2016		<u>208,596.05</u>
Total Propiedad, Planta y Equipo - neto		<u>798,434.29</u>

9. OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS

Al 31 de diciembre del 2016, las obligaciones con instituciones financieras se formaban de la siguiente manera:

OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS		31/12/2016
Operaciones de Crédito		US\$
	Crédito Bancario Corto Plazo	996.880.21
	Factoring Bolivariano	271.565.22
		1,268,445.43
Obligaciones Financieras L/P		31/12/2016
Créditos Bancarios Largo Plazo		US\$
		352,795.47
Total Préstamos Bancarios		1,621,240.90

10. CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR

Al 31 de diciembre del 2016 los saldos de cuentas y documentos por pagar, se conformaban de la siguiente manera:

CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR		31/12/2016
		US\$
Proveedores		2,114,513.06
Otras cuentas por pagar		31,908.87
Gastos acumulados por pagar		53,039.49
		2,199,461.42

11. PRÉSTAMOS TERCEROS, ACCIONISTAS O SOCIOS

Al 31 de diciembre de 2016 los saldos de préstamos de terceros, socios o accionistas, se conformaban de la siguiente manera:

PRESTAMOS DE ACCIONISTAS O SOCIOS L/P

	31/12/2016
	US\$
Prestamos de Socios	585,443.82
Ernesto Toral	528,948.51
Esteban Toral	15,000.00
Felipe Toral	36,700.00
Daniel Toral	4,795.31
Juan Diego Toral	1,000.00
Prestamos de Terceros	1,298,882.49
Total Préstamos de Terceros	1,884,326.31

12. OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES

Al 31 de diciembre de 2016 los saldos de cuentas y documentos por pagar, se conformaban de la siguiente manera:

OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES

	31/12/2016
	US\$
Participación Trabajadores	46,948.70
Impuestos por pagar	78,967.62
Varios Acreedores	68,464.99
	194,381.31

13. PATRIMONIO

Al 31 de diciembre del 2016 los saldos se conformaban de la siguiente manera:

PATRIMONIO

	31/12/2016
	US\$
Capital Pagado	400,000.00
Reserva Legal	58,067.49
Reserva Facultativa	42,982.04
Resultados acumulados de ejercicios anteriores	293,815.46
Aporte a futura capitalización	71,005.00
Utilidad del Ejercicio	177,278.31
	1,043,148.30

El capital social es cuatrocientos mil dólares, dividido en 400.000 participaciones nominativas y ordinarias con un valor nominal de un dólar cada una completamente pagadas, emitidas y en circulación.

14. INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS

INGRESO DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	
	31/12/2016
	US\$
Ventas de producto terminado	8,034,973.68
Otros ingresos	57,101.88
Otros ingresos no operacionales	18,048.52
	<u>8,110,124.08</u>

15. EVENTOS SUBSECUENTES:

- A la fecha de emisión de nuestro informe, la administración se encuentra preparando el informe de labores correspondientes al año 2016, en el cual será puesto a consideración de la Junta General de Accionistas conjuntamente con los Estados Financieros para su aprobación.
- Entre el 31 de diciembre del 2016 y la fecha de emisión 10 de marzo del 2017 de estos estados financieros no se produjeron eventos que en la opinión de la Administración de la Compañía pudieran tener efecto significativo sobre dichos estados financieros y que no estuvieran revelados en los mismos o en sus notas.



Econ. Felipe Toral Valdivieso

SUBGERENTE



CPA. Estefanía Rojas Piedra

CONTADORA

Anexo 2. Ventas de Agrota del año 2017.

Etiquetas de fila	2017										Sumatoria		% de participacion	
	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	Subtotal	Total		
(en blanco)													\$ 0	0,00%
(en blanco)											\$ 0			
Corporativo													\$ 1.348.725	17,42%
CORPORATIVO CORPORATIVO	\$ 90.315	\$ 77.938	\$ 170.686	\$ 146.792	\$ 168.148	\$ 159.264	\$ 125.624	\$ 149.091	\$ 121.937	\$ 136.559	\$ 1.346.355			
DARWIN ANGEL VARGAS AMAYA							\$ 92				\$ 92			
DIEGO FERNANDO MANJARREZ FUENTES				\$ 36	\$ 91		\$ 17	\$ 158			\$ 303			
JOSE BOLIVAR ANGUISACA RIERA	\$ 1.550	\$ 99									\$ 1.649			
SANTIAGO NICOLAS ESPINOSA ALVARADO							\$ 326				\$ 326			
Industriales													\$ 6.481	0,08%
INDUSTRIALES	2 -\$	\$ 698	\$ 685	\$ 196	\$ 912	\$ 780	\$ 534	\$ 363	\$ 498	\$ 1.817	\$ 6.481			
Oficina													\$ 8.788	0,11%
ALMACEN								\$ 22			\$ 22			
OFICINA	\$ 400	\$ 4.639	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 486	\$ 719	\$ 430	\$ 493	\$ 8.766			
Otros													\$ 87.689	1,13%
CORPORATIVO							\$ 11	\$ 358		\$ 123	\$ 492			
NO COMISIONES	\$ 3.182	\$ 4.067	\$ 9.830	\$ 6.498	\$ 9.345	\$ 6.097	\$ 29.817	\$ 7.081	\$ 5.412	\$ 5.867	\$ 87.197			
Regional Costa													\$ 2.373.247	30,66%
CARLOS SANTIAGO TORRES ROBLES										1.061 -\$	1.061 -\$			
FAUSTO FROILAN FAREZ MALDONADO	\$ 38.073	\$ 31.734	\$ 15.572	\$ 19.918	\$ 9.713	\$ 17.349	\$ 34.476	\$ 14.765	\$ 16.465	\$ 22.623	\$ 220.687			
JHONN BYRON CHICO ANCHUNDIA	\$ 29.975	\$ 25.548	\$ 32.901	\$ 33.636	\$ 23.829	\$ 24.097	\$ 28.599	\$ 31.883	\$ 27.676	\$ 40.022	\$ 298.167			
JUAN CARLOS MORA MORA	\$ 15.060	\$ 15.697	\$ 12.355	\$ 10.653	\$ 19.207	\$ 16.411	\$ 16.687	\$ 24.644	\$ 25.736	\$ 27.697	\$ 184.146			
LIDER HERNAN SORNOZA CASTRO	\$ 45.521	\$ 37.159	\$ 50.645	\$ 51.905	\$ 48.296	\$ 48.105	\$ 47.121	\$ 46.661	\$ 31.839	\$ 45.387	\$ 452.641			
PAULO WLADIMIR TAPIA LEON	\$ 36.966	\$ 48.915	\$ 35.405	\$ 27.997	\$ 26.811	\$ 2.256	\$ 13.342	\$ 33.578	\$ 12.994	\$ 11.582	\$ 249.847			
PEDRO MIGUEL GALARZA CAICEDO	\$ 9.518	\$ 11.520	\$ 16.403	\$ 11.560	\$ 16.387	\$ 26.534	\$ 13.583	\$ 21.806	\$ 28.141	\$ 26.470	\$ 181.922			
ROBERTO MARCO CHANG ANGULO	\$ 20.303	\$ 26.341	\$ 59.835	\$ 38.804	\$ 52.612	\$ 41.851	\$ 63.911	\$ 35.386	\$ 30.967	\$ 47.899	\$ 417.911			
STALIN FABRICIO ENRIQUEZ BENITEZ	\$ 39.477	\$ 40.038	\$ 48.144	\$ 44.017	\$ 42.731	\$ 34.305	\$ 30.828	\$ 33.117	\$ 23.182	\$ 33.148	\$ 368.987			

Regional Sierra-Oriente											\$ 3.227.022	41,69%	
ALEXIS ENRIQUE ORTIZ GAVILANES											\$ 0		
CHRISTIAN EDUARDO ARMAS MUGMAL	\$ 42.950	\$ 75.522	\$ 54.943	\$ 106.312	\$ 67.655	\$ 55.874	\$ 53.230	\$ 42.490	\$ 73.247	\$ 56.465	\$ 628.687		
CHRISTIAN GUSTAVO PINEDA GUERRER	\$ 3.594	\$ 11.229	\$ 12.268	\$ 14.401	\$ 10.121	\$ 9.704	\$ 3.076	\$ 13.572	\$ 10.692	\$ 17.346	\$ 106.003		
CRISTINA DE LOS ANGELES PROAÑO PA	\$ 4.240	\$ 28.488	\$ 27.820	\$ 19.840	\$ 35.169	\$ 29.157	\$ 23.502	\$ 19.375	\$ 22.808	\$ 28.561	\$ 238.960		
EDY EFRAIN JARAMILLO CARRION	\$ 47.956	\$ 25.484	\$ 42.983	\$ 37.606	\$ 32.666	\$ 38.707	\$ 19.312	\$ 34.594	\$ 45.329	\$ 46.377	\$ 371.015		
JUAN PABLO LEON AVECILLAS	\$ 37.400	\$ 36.236	\$ 55.883	\$ 42.001	\$ 33.480	\$ 39.611	\$ 39.800	\$ 40.001	\$ 30.556	\$ 49.962	\$ 404.929		
LUIS ARMANDO ARMIJOS GARCIA	\$ 26.570	\$ 13.805	\$ 35.879	\$ 16.750		\$ 0	\$ 21.632	\$ 0		\$ 7.296	\$ 121.931		
MARCO GEOVANNI YEPEZ QUIRANZA	\$ 53.349	\$ 49.624	\$ 75.474	\$ 66.933	\$ 82.110	\$ 51.968	\$ 47.169	\$ 29.745	\$ 45.986	\$ 61.296	\$ 563.652		
MAURICIO XAVIER QUIROGA BARBA	\$ 68.640	\$ 65.251	\$ 92.461	\$ 98.399	\$ 88.131	\$ 60.342	\$ 93.055	\$ 62.490	\$ 60.901	\$ 74.360	\$ 764.030		
XAVIER EDUARDO ALVAREZ VILLACIS	\$ 1.003	188 -\$	\$ 569	\$ 399	\$ 246	\$ 1.104	\$ 6.931	\$ 1.462	\$ 6.601	\$ 9.688	\$ 27.815		
Sukampo											\$ 689.431	8,91%	
ABDON STEFANO IBARRA TELLO	\$ 43					\$ 2.988		\$ 3.453	\$ 2.215	\$ 1.295	\$ 9.994		
BYRON FERNANDO MADERA MAFLA									\$ 19		\$ 19		
ERIKA GRACIELA REINEL LITARDO	\$ 4.891	\$ 5.262	\$ 7.322	\$ 10.135	\$ 9.335	\$ 11.412	\$ 13.358	\$ 8.320	\$ 15.305	\$ 7.018	\$ 92.356		
FABIAN PATRICIO QUEZADA CALLE	\$ 1.306	\$ 14.380	\$ 380	\$ 20		1.200 -\$		\$ 5	\$ 13		\$ 14.904		
FAUSTO LIZANDRO NIOLA BARBECHO					\$ 70				\$ 14		\$ 84		
FRANQUICIA	\$ 19.379	\$ 15.637	\$ 49.646	\$ 17.883	\$ 46.436	\$ 21.435	\$ 25.053	\$ 52.577	\$ 17.386	\$ 31.715	\$ 297.148		
FREDDY ALEJANDRO CALLE CASTRO	\$ 9.015	\$ 15.077	\$ 12.204	\$ 12.074	\$ 11.226	\$ 19.668	\$ 3.190	6.632 -\$			\$ 75.821		
IGNACIO ALEJANDRO PAREDES COBOS	\$ 357	\$ 4.312	\$ 456	\$ 936		\$ 32	\$ 2.914	\$ 3.553	\$ 3.620	\$ 3.292	\$ 19.472		
JEFFERSON GEOVANNY CONFORME LIT.	\$ 66	\$ 170	\$ 292	\$ 990	\$ 1.411	\$ 540	\$ 1.785		\$ 4		\$ 5.259		
JOHN ELVIS ORTEGA TORRES									\$ 97	\$ 364	\$ 461		
JULIO CESAR BRAVO RODRIGUEZ	\$ 2.178				\$ 2.073	\$ 48	\$ 846	\$ 4.211	\$ 3.295	\$ 7.672	\$ 20.324		
LUIS ALBERTO ESPINOZA GUERRERO									\$ 5	\$ 760	\$ 765		
MARCELO ANDRES PEÑA VINTIMILLA	\$ 22										\$ 22		
MARIA VERONICA SOLANO GAIBOR	\$ 3.337	\$ 2.663	\$ 10.634	\$ 5.074	\$ 8.886	\$ 10.269	\$ 14.569	\$ 13.794	\$ 3.413	\$ 3.883	\$ 76.523		
NELSON PORFIRIO PONCE MONTECE										\$ 282	\$ 282		
ROBINSON OMAR LEON TROYA						\$ 1.614	\$ 2.774	\$ 1.440	\$ 2.039	\$ 2.236	\$ 10.103		
ROMEL EDUARDO AREVALO GARCIA							\$ 1.076	\$ 15.594	\$ 20.976	\$ 16.505	\$ 54.150		
ROMULO RENE GUAMAN MENDEZ	\$ 871	\$ 573	\$ 1.357	\$ 2.306	\$ 1.283	\$ 702	\$ 1.604	\$ 899	\$ 1.128	\$ 950	\$ 11.673		
SUKAMPO SUKAMPO						\$ 756			756 -\$		\$ 0		
VENDEDOR SUKAMPO FERIA LIBRE	\$ 27				\$ 44						\$ 70		
Total general	\$ 657.532	\$ 687.916	\$ 933.432	\$ 844.472	\$ 848.827	\$ 732.179	\$ 780.332	\$ 740.576	\$ 690.167	\$ 825.950	\$ 7.741.383	\$ 7.741.383	100,00%

Anexo 3. Pronostico de ventas para el 2018 de Sukampo.

El pronóstico de los meses de noviembre y diciembre, ha sido en base al presupuesto comercial que nos entregó la empresa.

Histórico de ventas de Sukampo					
Mes	2014	2015	2016	2017	2018
enero	\$ 77.297	\$ 39.464	\$ 26.038	\$ 41.491	
febrero	\$ 58.339	\$ 47.537	\$ 41.352	\$ 58.073	
marzo	\$ 41.831	\$ 53.017	\$ 36.468	\$ 82.292	
abril	\$ 69.546	\$ 40.604	\$ 57.115	\$ 49.417	
mayo	\$ 63.779	\$ 45.807	\$ 59.671	\$ 80.764	
junio	\$ 73.249	\$ 48.698	\$ 59.531	\$ 68.264	
julio	\$ 53.481	\$ 59.200	\$ 65.042	\$ 67.170	
agosto	\$ 39.592	\$ 36.908	\$ 55.775	\$ 97.215	
septiembre	\$ 61.086	\$ 57.237	\$ 54.122	\$ 68.772	
octubre	\$ 53.933	\$ 37.220	\$ 74.347	\$ 75.972	
noviembre	\$ 48.827	\$ 34.162	\$ 49.919	\$ 48.144	
diciembre	\$ 52.634	\$ 38.531	\$ 48.106	\$ 37.267	
TOTAL	\$ 693.594	\$ 538.386	\$ 627.484	\$ 774.842	\$ -

t	Fecha	Ventas Sukampo	Promedio movil	Prom movil centrado	Valor indice estacional	Indice estacional	Ventas desestacionalizadas (y) =ventas/indice estacional	yt	t^2	Pronostico	Pronostico ajustado
1	ene-14	\$ 77.297				0,687	112503,542	112503,542	1		
2	feb-14	\$ 58.339				0,928	62838,470	125676,941	4		
3	mar-14	\$ 41.831				1,042	40133,261	120399,782	9		
4	abr-14	\$ 69.546				0,925	75187,285	300749,142	16		
5	may-14	\$ 63.779				1,122	56826,049	284130,244	25		
6	jun-14	\$ 73.249				1,073	68235,212	409411,271	36		
7	jul-14	\$ 53.481	57799,530	56223,162	0,951	1,172	45630,788	319415,519	49		
8	ago-14	\$ 39.592	54646,794	54196,724	0,731	0,869	45563,583	364508,665	64		
9	sep-14	\$ 61.086	53746,654	54212,749	1,127	1,141	53526,168	481735,512	81		
10	oct-14	\$ 53.933	54678,845	53472,941	1,009	1,052	51281,720	512817,199	100		
11	nov-14	\$ 48.827	52267,038	51518,206	0,948	0,858	56923,176	626154,941	121		
12	dic-14	\$ 52.634	50769,373	49746,403	1,058	0,905	58146,009	697752,113	144		
13	ene-15	\$ 39.464	48723,432	48961,714	0,806	0,687	57438,845	746704,989	169		
14	feb-15	\$ 47.537	49199,996	49088,142	0,968	0,928	51203,644	716851,018	196		
15	mar-15	\$ 53.017	48976,287	48815,913	1,086	1,042	50865,522	762982,824	225		
16	abr-15	\$ 40.604	48655,539	47959,178	0,847	0,925	43897,985	702367,752	256		
17	may-15	\$ 45.807	47262,818	46651,800	0,982	0,719	63748,410	1083722,974	289		
18	jun-15	\$ 48.698	46040,782	45453,149	1,071	0,740	65849,555	1185291,996	324		
19	jul-15	\$ 59.200	44865,516	44306,079	1,336	1,172	50510,121	959692,293	361		
20	ago-15	\$ 36.908	43746,643	43488,948	0,849	0,869	42474,185	849483,705	400		
21	sep-15	\$ 57.237	43231,254	42541,712	1,345	1,141	50153,541	1053224,360	441		
22	oct-15	\$ 37.220	41852,171	42540,112	0,875	1,052	35390,535	778591,776	484		
23	nov-15	\$ 34.162	43228,054	43805,700	0,780	0,858	39827,110	916023,526	529		
24	dic-15	\$ 38.531	44383,347	44834,704	0,859	0,905	42565,983	1021583,594	576		

25	ene-16	\$	26.038	45286,060	45529,487	0,572	0,687	37896,956	947423,908	625		
26	feb-16	\$	41.352	45772,914	46559,044	0,888	0,928	44541,951	1158090,722	676		
27	mar-16	\$	36.468	47345,174	47215,370	0,772	1,042	34988,222	944681,989	729		
28	abr-16	\$	57.115	47085,565	48632,505	1,174	0,925	61747,842	1728939,563	784		
29	may-16	\$	59.671	50179,444	50835,951	1,174	0,719	83041,915	2408215,523	841		
30	jun-16	\$	59.531	51492,457	51891,416	1,147	0,740	80497,352	2414920,550	900		
31	jul-16	\$	65.042	52290,375	52934,269	1,229	1,172	55494,799	1720338,783	961		
32	ago-16	\$	55.775	53578,164	54274,867	1,028	0,869	64186,895	2053980,644	1024		
33	sep-16	\$	54.122	54971,571	56880,890	0,951	1,141	47423,778	1564984,684	1089		
34	oct-16	\$	74.347	58790,210	58469,482	1,272	1,052	70692,226	2403535,691	1156		
35	nov-16	\$	49.919	58148,755	59027,648	0,846	0,858	58195,935	2036857,730	1225		
36	dic-16	\$	48.106	59906,541	60270,419	0,798	0,905	53143,645	1913171,227	1296		
37	ene-17	\$	41.491	60634,298	60722,972	0,683	0,687	60389,077	2234395,841	1369		
38	feb-17	\$	58.073	60811,647	62538,305	0,929	0,928	62552,522	2376995,847	1444		
39	mar-17	\$	82.292	64264,963	64875,389	1,268	1,042	78951,981	3079127,253	1521		
40	abr-17	\$	49.417	65485,814	65553,557	0,754	0,925	53425,997	2137039,893	1600		
41	may-17	\$	80.764	65621,299	66670,703	1,211	0,719	112397,103	4608281,234	1681		
42	jun-17	\$	68.264	67720,107	68138,022	1,002	0,740	92306,226	3876861,513	1764		
43	jul-17	\$	67.170	68555,936			1,172	57310,599	2464355,773	1849		
44	ago-17	\$	97.215				0,869	111876,738	4922576,456	1936		
45	sep-17	\$	68.772				1,141	60260,887	2711739,919	2025		
46	oct-17	\$	75.972				1,052	72238,132	3322954,072	2116		
47	nov-17	\$	75.104									
48	dic-17	\$	58.136									
1081								2774281,48	68161244,492	33511		

		Media t	23,50									
		Media y	60310,47									
		Σt^2	1168561,00									
		b1	365,79									
		b0	51714,44									
t	Fecha	Ventas Sukampo	Promedio movil	Prom movil centrado	Valor indice estacional	Indice estacional	Ventas desestacionalizadas (y) =ventas/indice estacional	yt	t^2	Pronostico	Pronostico ajustado	
49	ene-18					0,687			2401	69638,072	\$ 47.846	
50	feb-18					0,928			2500	70003,860	\$ 64.991	
51	mar-18					1,042			2601	70369,649	\$ 73.347	
52	abr-18					0,925			2704	70735,437	\$ 65.428	
53	may-18					0,719			2809	71101,226	\$ 51.090	
54	jun-18					0,740			2916	71467,014	\$ 52.852	
55	jul-18					1,172			3025	71832,803	\$ 84.191	
56	ago-18					0,869			3136	72198,591	\$ 62.737	
57	sep-18					1,141			3249	72564,379	\$ 82.813	
58	oct-18					1,052			3364	72930,168	\$ 76.700	
59	nov-18					0,858			3481	73295,956	\$ 62.871	
60	dic-18					0,905			3600	73661,745	\$ 66.679	

Pronostico de ventas de Sukampo para el 2018					
Mes	2014	2015	2016	2017	2018
enero	\$ 77.297	\$ 39.464	\$ 26.038	\$ 41.491	\$ 47.846
febrero	\$ 58.339	\$ 47.537	\$ 41.352	\$ 58.073	\$ 64.991
marzo	\$ 41.831	\$ 53.017	\$ 36.468	\$ 82.292	\$ 73.347
abril	\$ 69.546	\$ 40.604	\$ 57.115	\$ 49.417	\$ 65.428
mayo	\$ 63.779	\$ 45.807	\$ 59.671	\$ 80.764	\$ 51.090
junio	\$ 73.249	\$ 48.698	\$ 59.531	\$ 68.264	\$ 52.852
julio	\$ 53.481	\$ 59.200	\$ 65.042	\$ 67.170	\$ 84.191
agosto	\$ 39.592	\$ 36.908	\$ 55.775	\$ 97.215	\$ 62.737
septiembre	\$ 61.086	\$ 57.237	\$ 54.122	\$ 68.772	\$ 82.813
octubre	\$ 53.933	\$ 37.220	\$ 74.347	\$ 75.972	\$ 76.700
noviembre	\$ 48.827	\$ 34.162	\$ 49.919	\$ 48.144	\$ 62.871
diciembre	\$ 52.634	\$ 38.531	\$ 48.106	\$ 37.267	\$ 66.679
TOTAL	\$ 693.594	\$ 538.386	\$ 627.484	\$ 774.842	\$ 791.545
				Crecimiento	2,16%

Anexo 4. Modelo de la encuesta realizada.



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

La presente encuesta es un requisito previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, de la Universidad del Azuay; agradecemos de antemano su ayuda y honesta colaboración al momento de desarrollar esta encuesta que **no le tomará más de 3 minutos en completarla**. Por favor llene sus datos personales y posteriormente marque con una X sus respuestas.

A. DATOS DEMOGRÁFICOS.

Sexo:	Masculino	<input type="checkbox"/>	Ocupacion:	Empleado Privado	<input type="checkbox"/>
	Femenino	<input type="checkbox"/>		Empleado Público	<input type="checkbox"/>
Edad:	Entre 25 y 35 años	<input type="checkbox"/>		Por cuenta propia	<input type="checkbox"/>
	Entre 36 y 45 años	<input type="checkbox"/>		Patrono	<input type="checkbox"/>
	Entre 46 y 55 años	<input type="checkbox"/>		Jubilado	<input type="checkbox"/>
Estado Conyugal:	Casado	<input type="checkbox"/>		No declarado	<input type="checkbox"/>
	Soltero	<input type="checkbox"/>		Primaria	<input type="checkbox"/>
	Unido	<input type="checkbox"/>		Secundaria	<input type="checkbox"/>
	Viudo	<input type="checkbox"/>		Nivel de Instrucción: Superior	<input type="checkbox"/>
	Divorciado	<input type="checkbox"/>		Posgrado	<input type="checkbox"/>
Tenencia de Vivienda	Separado	<input type="checkbox"/>	Doctorado	<input type="checkbox"/>	
	Propia	<input type="checkbox"/>			
	Arrendada	<input type="checkbox"/>			
	Prestada	<input type="checkbox"/>			

B. SOBRE LA MARCA.

- ¿Si Usted desearía comprar maquinaria o productos Agrícolas o de jardinería, en donde lo hace o lo haría?
En caso de haber más de una respuesta, por favor especificarlas.

- ¿Conoce Usted o ha escuchado de la empresa Agrota?

SI ___ ¿Qué ha escuchado o sabe? _____

NO ___

- ¿Conoce Usted o ha escuchado de las tiendas comerciales Sukampo?

SI ___ ¿Qué ha escuchado o sabe? _____

NO ___ Si marcó esta opción, por favor pasar a la pregunta 5.

- ¿Conoce la ubicación de alguna tienda Sukampo?

SI ___ ¿En dónde? _____

NO ___

5. ¿Posee Usted o un familiar directo una finca o hacienda?

SI
NO Si marcó esta opción, por favor pasar a la pregunta 9.

6. ¿En dónde se encuentra ubicada dicha finca o hacienda?

7. ¿En esta finca o hacienda existe alguna clase de cultivos (legumbres, hortalizas, etc.), árboles frutales y/u ornamentales o césped?

SI NO No sabe

8. ¿En esta finca o hacienda existe ganado o animales de granja?

SI NO No sabe

9. ¿Posee Usted en su hogar un espacio verde (sin tratar) o un jardín?

Si, poseo un espacio verde Poseo ambos
Si, poseo un jardín
No cuento con ninguno Si marcó esta opción, por favor pasar a la pregunta 13.

10. ¿Realiza Usted el mantenimiento de su espacio verde o jardín, o contrata un tercero para hacerlo?

Lo realizo yo Si marcó esta opción, pasar a la pregunta 12.
Contrato a una persona para hacerlo
Contrato a una empresa para hacerlo ¿Cuál? _____
No realizo un mantenimiento

11. ¿Estaría Usted dispuesto a realizar dicho mantenimiento si contara con los insumos y el asesoramiento adecuado?

SI
NO Por qué: _____

12. ¿Estaría dispuesto a pagar por recibir el servicio de diseñar, crear y/o mantener su propio jardín?

SI
NO Por qué: _____

13. ¿Podría indicar si reconoce o ha escuchado las siguientes marcas?

	SI	NO		SI	NO
Ducati (línea de jardín)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Shindaiwa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stihl	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Oleomac	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Husqvarna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Groway	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Echo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	JF Máquinas Agrícolas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Gracias por su ayuda.

Anexo 5. Preguntas realizadas en las entrevistas a profundidad.

A. DATOS DEL ENTREVISTADO.

Nombre: _____

Edad: _____ **Profesión:** _____

CI: _____ **Ocupación:** _____

B INFORMACION GENERAL.

INFORMACION DE MAQUINARIA.

1 ¿Se dedica actualmente Usted a realizar una actividad agrícola?

Si

No

Pase a la pregunta 4.

2 ¿En qué lugar o zona realiza su actividad agropecuaria?

3 ¿Utiliza Usted maquinaria agrícola para esta actividad?

Si

No

4 ¿Si tuviera que comprar o recomendar la compra de maquinaria Agrícola en donde lo haría?

5 ¿Qué maquinaria o productos agrícolas usa o piensa que se usan con mayor frecuencia para realizar su actividad agropecuaria?

6 ¿Alguna marca en específico?

7 ¿Por qué motivo elegiría esta marca?

8 Podría responder si conoce o no las siguientes marcas:

- Echo
- Shindaiwa
- Ducati
- Groway
- JF
- Stihl
- Husqvarna
- Oleomac

9 Podría responder si ha trabajado o no con las marcas mencionadas:

- Echo
- Shindaiwa
- Ducati
- Groway
- JF
- Stihl
- Husqvarna
- Oleomac

10 Cuál de ellas considera mejor.

11 Por qué motivo:

INFORMACION DE AGROQUIMICOS

1 ¿Utiliza Usted agroquímicos para esta actividad?

- Si
- No

2 ¿Si tuviera que comprar o recomendar la compra de agroquímicos en donde lo haría?

3 ¿Qué Agroquímicos usa o piensa que se usan con mayor frecuencia para realizar su actividad agropecuaria?

INFORMACION DE LA EMPRESA

1 ¿Conoce Usted o ha escuchado de la empresa Agrota?

- Si
 No

2 ¿Que conoce de Agrota?

3 ¿Conoce Usted o ha escuchado de las tiendas Sukampo?

- Si
 No

Pase a la sección Z (personas que conocen que se comercializa como Agrota).

4 ¿Que conoce de Sukampo? Pase a la pregunta 5.

Z.

a ¿Podría indicar que productos en general vende Agrota?

b ¿Dónde los puede conseguir?

c ¿Ha comprado en Agrota?

- Si
 No

d ¿En qué lugar ha comprado los productos de Agrota?

e Esta compra lo ha hecho a nombre de:

- Empresa
 Cliente particular

f ¿Qué tipo de productos compró a Agrota?

- Maquinaria
 Agroquímicos
 Ambos

g ¿Ha conseguido comprar todo lo que estaba buscando en ese momento?

<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No

h ¿Qué productos no logro conseguir?

i ¿Conocía Usted que Sukampo son las tiendas comerciales de Agrota?

<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No

j ¿Conoce alguna tienda agro especializada en la ciudad?

k ¿Conoce alguna tienda especializada en jardinería?

l ¿Dónde considera que una nueva tienda Agrícola sería ideal?

<input type="checkbox"/>	Challuabamba
<input type="checkbox"/>	Control sur
<input type="checkbox"/>	Direccionada al norte
<input type="checkbox"/>	Direccionada al sur
<input type="checkbox"/>	Dentro de la ciudad

¿Dónde?

5 ¿Sabe en donde se encuentran ubicadas las tiendas Sukampo?

6 ¿Podría indicar que productos en general puede encontrar en Sukampo?

7 ¿Puede establecer si hay alguna relación entre Agrota y Sukampo?

<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No

8 ¿Conocía Usted que Sukampo son las tiendas comerciales de Agrota?

<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No

9 ¿Considera que la marca Sukampo esta eclipsada por Agrota?

- Si
 No

10 ¿Usted ha realizado alguna vez una compra en Sukampo?

- Si
 No

11 Esta compra lo ha hecho a nombre de:

- Empresa
 Cliente particular

12 ¿Qué tipo de productos compró a Sukampo?

- Maquinaria
 Agroquímicos
 Ambos

13 ¿Ha conseguido comprar todo lo que estaba buscando en ese momento?

- Si Pase a la pregunta 15
 No

14 ¿Qué productos no logro conseguir?

15 ¿Está Usted consiente que Sukampo cuenta con tres tiendas actualmente en la ciudad de Cuenca?

- Si
 No

16 ¿Conoce alguna tienda agro especializada en la ciudad?

17 ¿Conoce alguna tienda especializada en jardinería en la ciudad?

18 ¿Dónde considera que una nueva tienda Agrícola sería ideal?

- Direccionada al norte
 Direccionada al sur
 Dentro de la ciudad
¿Dónde?

C DATOS SOBRE LA MAQUINARIA DE SUKAMPO.

1 ¿Qué tipo de maquinaria ha comprado?

- Desmalezadoras
- Bombas de fumigación
- Aceites
- Cuchillas
- Repuestos
- Cantaras de leche
- Maquinaria pesada
- Otro:

2 ¿Qué marca/s de maquinaria ha comprado?

3 ¿Cómo le ha resultado?

4 ¿Qué opina del servicio de venta recibido?

5 Esta consiente de que Agrota cuenta con más puntos de venta que sus tiendas comerciales Sukampo como Marcimex y La Victoria.

- Si
- No

6 ¿Por lo general en cuál de estos locales realiza sus compras?

- Unidad Nacional
- Sucre y Huayna Cápac
- González Suarez

7 ¿Por algún motivo en especial?

- Si
- No

8 ¿Esta o estuvo consciente de que los equipos tienen garantía de hasta 3 años?

- Si
- No

9 ¿Ha hecho uso de esta garantía?

<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No

10 ¿Esta consiente de que Sukampo ofrece el servicio de mantenimiento de maquinaria agrícola sin importar la marca de la misma?

<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No

11 ¿Ha hecho uso del servicio técnico de Sukampo?

<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No

12 ¿Qué opina del servicio técnico recibido?

13 ¿Volvería a comprar en Sukampo?

<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No

Por qué:

D DATOS SOBRE LOS AGROQUIMICOS DE AGROTA.

1 ¿Qué tipo de agroquímicos ha comprado a Agrota?

<input type="checkbox"/>	Plaguicidas
<input type="checkbox"/>	Nutricionales

2 ¿Cómo le han resultado los agroquímicos?

3 ¿Qué opina del servicio de venta recibido?

4 ¿Considera que le falta algún producto a las tiendas Sukampo?

<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No

5 Considera necesario que la tienda venda los siguientes productos:

- Urea
- Productos de Jardinería
- Semillas
- Macetas
- Fertilizantes naturales

6 ¿Volvería a comprar en Sukampo?

- Si
- No

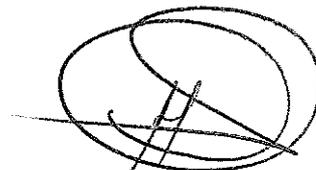
Por qué:

Doctora Jenny Ríos Coello, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay

CERTIFICA:

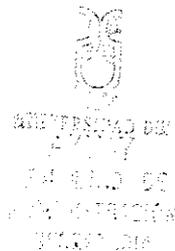
Que, el Consejo de Facultad en sesión del 22 de noviembre de 2017, conoció la petición de los estudiantes **MIGUEL ALBERTO CORDOVA QUINTERO** con código 65251 y **JUAN CRISTOBAL CHACÓN MOSCOSO** con código 62372, en la que presentan el diseño de su trabajo de titulación denominado: **"PLAN DE CRECIMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA AGROTA CÍA. LTDA. EN LA CIUDAD DE CUENCA"**, previa a la obtención del título de Ingeniero Comercial.- El Consejo de Facultad acoge el informe de la Junta Académica y aprueba el diseño. Designa como **Director al ingeniero Xavier Ortega Vásquez** y como miembros del Tribunal Examinador a los economistas Lenin Zúñiga Condo y José Vera Reino. Los peticionarios para presentar su trabajo de titulación con la respectiva calificación del director tienen un plazo de seis meses contados a partir de la aprobación, esto es hasta el **22 de mayo de 2018**, debiendo el Director presentar dos informes del desarrollo del trabajo de titulación.

Cuenca, noviembre 27 de 2017



Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de la Facultad de
Ciencias de la Administración

rcer.-



2017

2018

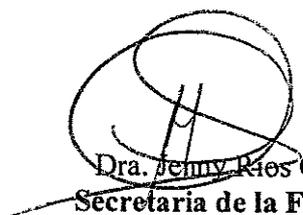


CONVOCATORIA

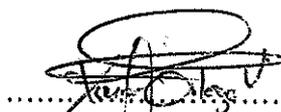
Por disposición de la Junta Académica de la escuela de Administración de Empresas se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: "PLAN DE CRECIMIENTO ESTRATEGICO DE LA EMPRESA AGROTA CÍA. LTDA., EN LA CIUDAD DE CUENCA", presentado por los Miguel Alberto Córdova Quintero con código 65251 y Juan Cristobal Chacón Moscoso con código 62372, previa a la obtención del título de Ingeniero Comercial, para el día **Martes, 14 de noviembre de 2017 a las 20h00**

Tomar en cuenta que posterior a la sustentación del Diseño del Trabajo de Titulación, por ningún concepto se puede realizar modificación ni cambios en la documentación; únicamente, en caso de aprobación con modificación, el Director adjuntará al esquema un oficio indicando que se procede con los cambios sugeridos.

Cuenca, 07 de noviembre de 2017


Dra. Jenny Rios Coello
Secretaria de la Facultad

Ing. Xavier Ortega Vásquez


.....

07-11-2017 

Econ. Lenín Zúñiga Condo


.....

Econ. José Vera Reino

10/2

La fecha indicada, tal como se indica al congreso en la acta.

Comunicado

1 OK.

8-12-2017

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

FECHA: 31 de Octubre de 2017

Estudiante: CORDOVA QUINTERO MIGUEL ALBERTO Y CHACON MOSCOSO JUAN CRISTOBAL



Lugar de Almacenamiento
F: UDA Calidad/Académico Estudiantes/UTE/Trabajos de Titulación/Registros

Retención
3 años

Disposición Final
Almacenar en nube de respaldos

Cuenca, 31 de octubre de 2017

Oficio: EA-1454-2017-UDA

Ingeniero

OSWALDO MERCHÁN MANZANO

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Su despacho

De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Administración, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por **Córdova Quintero Miguel Alberto** con código **65251** y **Chacón Moscoso Juan Cristóbal** con código **62372**, tema: **"PLAN DE CRECIMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA AGROTA CÍA. LTDA., EN LA CIUDAD DE CUENCA"**, informa que, este trabajo cumple con la metodología propuesta en la **"Guía para elaboración y presentación de la denuncia/ protocolo de trabajo de titulación"**

Director: Ing. Ortega Vásquez Xavier Esteban

Tribunal sugerido: Econ. Zúñiga Condo Lenín Patricio
Econ. Vera Reino José Leonardo

Atentamente,

ING. MARÍA JOSÉ GONZÁLEZ CALLE
Coordinadora de la Junta de Administración
Universidad del Azuay



ACTA
SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

- 1.1. Nombre del estudiante: Miguel Alberto Córdova Quintero y Juan Cristóbal Chacón Moscoso
1.2. Código: 65251 y 62372 respectivamente
1.3. Director sugerido: Ing. Xavier Ortega Vásquez
1.4. Codirector (opcional): _____
1.5. Tribunal: Econ. Lenín Zúñiga Condo y Econ. José Vera Reino
1.6. Título propuesto: **“PLAN DE CRECIMIENTO ESTRATEGICO DE LA EMPRESA AGROTA CÍA. LTDA., EN LA CIUDAD DE CUENCA”**
1.6.1. Aceptado sin modificaciones: _____

1.6.2. Aceptado con las siguientes modificaciones:

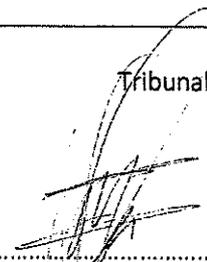
- ① Eliminar Objetivo General: Factibilidad
- ② Objetivo Específico #3: Eliminar Factibilidad
- ③ Modificar Alcances y Resultados Especiales según Objetivo General
- ④ Cambiar Capítulo 3 por #4 (Orden Capítulo).

1.6.3. No aceptado

1.6.4. Justificación:

Tribunal


.....
Ing. Xavier Ortega Vásquez


.....
Econ. Lenín Zúñiga Condo

.....
Econ. José Vera Reino


.....
Sr. Miguel Alberto Córdova Quintero


.....
Sr. Juan Cristóbal Chacón Moscoso


.....
Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de la Facultad

Fecha de sustentación: Martes, 14 de noviembre de 2017 a las 20h00



**RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN
(Tribunal)**

- 1.1 Nombre del estudiante: Miguel Alberto Córdova Quintero y Juan Cristóbal Chacón Moscoso
- 1.1.1 Código : 65251 y 62372 respectivamente
- 1.2 Director sugerido: Ing. Xavier Ortega Vásquez
- 1.3 Codirector (opcional):
- 1.4 Título propuesto: "PLAN DE CRECIMIENTO ESTRATEGICO DE LA EMPRESA AGROTA CÍA. LTDA. , EN LA CIUDAD DE CUENCA"
- 1.5 Revisores (tribunal): Econ. Lenín Zúñiga Condo y Econ. José Vera Reino
- 1.6 Recomendaciones generales de la revisión:

	Cumple	No cumple
Problemática y/o pregunta de investigación		
1. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	/	
2. ¿Tiene relevancia profesional y social?	/	
Objetivo general		
3. ¿Concuerda con el problema formulado?	/	
4. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	/	
Objetivos específicos		
5. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?	/	
6. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	/	
Metodología		
7. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	/	
8. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	/	
9. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	/	
10. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?	/	
Resultados esperados		
11. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	/	
12. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	/	
13. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	/	
14. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	/	

Ing. Xavier Ortega Vásquez

Econ. Lenín Zúñiga Condo

Econ. José Vera Reino



Escuela
Administración
de Empresas

Oficio Estudiante: Aprobación diseño

ADM-RE-EST-07

Revisión 00

08/08/2017

Página 0 de 1

Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasado de la Facultad

Cuenca, 17 de noviembre de 2017

Ingeniero,

Oswaldo Merchán Manzano

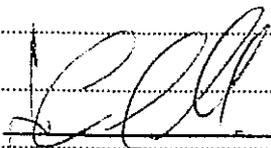
**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

De nuestra consideración,

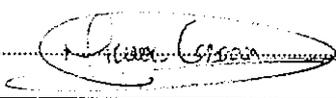
Estimado Señor Decano, nosotros **Juan Cristóbal Chacón Moscoso** con C.I. **0104970561**, código estudiantil **62372** y **Miguel Alberto Córdova Quintero** con C.I. **0105657795**, código estudiantil **65251**; estudiantes de la Carrera de Administración de Empresas, solicitamos muy comedidamente a usted la aprobación del protocolo de trabajo de titulación con el tema **"Plan de crecimiento estratégico de la empresa Agrota Cía. Ltda., en la ciudad de Cuenca."** previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial para lo cual adjunto la documentación respectiva.

Por la favorable acogida que brinde a la presente, anticipamos nuestro agradecimiento.

Atentamente:



Juan Cristóbal Chacón Moscoso



Miguel Alberto Córdova Quintero

Estudiantes de la Escuela de Administración de Empresas


UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
FACULTAD DE
ADMINISTRACIÓN
DECANATO



DOCTORA JENNY RIOS COELLO, SECRETARIA DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

CERTIFICA:

Que el señor **CORDOVA QUINTERO MIGUEL ALBERTO**, con código **65251**, inició
sus estudios en la carrera de **ADMINISTRACION DE EMPRESAS**, y que luego de
aprobar las materias de su malla curricular, y cumplir con todos los requisitos legales y
reglamentarios finalizó sus estudios el 11 de febrero de 2017.

Cuenca, 25 de octubre de 2017.

Dra. Jenny Ríos Coello

SECRETARIA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

Derecho No. 001-002-000066903
mjmr.-



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
FACULTAD DE
ADMINISTRACION
DEGEN II



0824830



DOCTORA JENNY RIOS COELLO, SECRETARIA DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

CERTIFICA:

Que, el señor **CHACON MOSCOSO JUAN CRISTOBAL**, con código **62372**, inició sus estudios en la carrera de **ADMINISTRACION DE EMPRESAS**, y que luego de aprobar las materias de su malla curricular, finalizó los estudios el **11 de febrero de 2017**;

Que, al señor **CHACON MOSCOSO JUAN CRISTOBAL**, le falta aprobar las practicas pre-profesionales para egresar de la Facultad.

Cuenca, 19 de septiembre de 2017.

SECRETARIA DE
FACULTAD DE
ADMINISTRACION
DE EMPRESAS

Derecho No. 001-001-000162646
mjmr.:



Cuenca, 24 de octubre de 2017

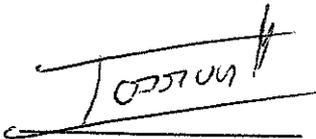
Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Respetado Ingeniero,

Yo Econ. Felipe Vázquez Morales, Gerente de Sukampo & Franquicias de la empresa Agrotía Cía. Ltda., autorizo a los estudiantes **Juan Cristóbal Chacón Moscoso y Miguel Alberto Córdova Quintero**, de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay, a realizar su trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial en la empresa, misma que ayudará a los estudiantes proporcionándole los documentos e información requerida para el desarrollo de su trabajo.

Sin otro particular me suscribo,

Atentamente



Econ. Felipe Vázquez Morales
Gerente de Sukampo & Franquicias



Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

Cuenca, 25 de octubre de 2017

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo, **Xavier Esteban Ortega Vásquez**, informo que he revisado el protocolo de trabajo de titulación elaborado previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial denominado, **"PLAN DE CRECIMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA AGROTA CIA. LTDA., EN LA CIUDAD DE CUENCA"**, realizado por los estudiantes **Juan Cristóbal Chacón Moscoso**, con código estudiantil 62372 y **Miguel Alberto Córdova Quintero**, con código estudiantil 65251, protocolo que a mi criterio, cumple con los lineamientos y requerimientos establecidos por la carrera.

Por lo expuesto, me permito sugerir que sea considerado para la revisión y sustentación del mismo,

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente

Xavier Esteban Ortega Vásquez.





UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Protocolo de Trabajo de Titulación

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Escuela
Administración
de Empresas

ALMACENAMIENTO
VER BOG EN
FACULTAD DE
ADMINISTRACION
2017

Lugar de Almacenamiento
F. Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en repositorio digital de la Universidad

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

**Plan de crecimiento estratégico de la empresa Agrota Cía.
Ltda., en la ciudad de Cuenca.**

Nombre de Estudiantes:

Chacón Moscoso Juan Cristóbal

Córdova Quintero Miguel Alberto

Director sugerido:

Ing. Ortega Vásquez Xavier Esteban

Cuenca - Ecuador

2017



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
FACULTAD DE
ADMINISTRACION
DECANATO



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

1. Datos Generales

1.1. Nombre del Estudiante

Chacón Moscoso Juan Cristóbal – Córdova Quintero Miguel Alberto

1.1.1. Código

ua062372 – ua065251

1.1.2. Contacto

Chacón Moscoso Juan Cristóbal

Teléfono: 072855677

Celular: 0984755766

Correo Electrónico: jcchaconm@hotmail.com

Córdova Quintero Miguel Alberto

Teléfono: 074096527

Celular: 0995208310

Correo Electrónico: miguelcq_11@hotmail.com

1.2. Director Sugerido: Ortega Vásquez Xavier Esteban, Ingeniero

1.2.1. Contacto:

Teléfono: 072808685 - 072808687

Correo Electrónico: xortega@uazuay.edu.ec

1.3. Co-director sugerido:

1.3.1. Contacto:

1.4. Asesor Metodológico:

1.5. Tribunal designado:

1.6. Aprobación:

1.7. Línea de Investigación de la Carrera:

5311. Organización y dirección de empresas

1.7.1. Código UNESCO: 5311.99. Otras: Gestión Estratégica

1.7.2. Tipo de trabajo:

a) Modelo de negocios

b) Investigación formativa

1.8. Área de Estudio:

Administración Estratégica y Política de Negocios.

1.9. Título Propuesto:

Plan de crecimiento estratégico de la empresa Agrota Cía. Ltda., en la ciudad de

Cuenca.



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
FACULTAD DE
ADMINISTRACIÓN
DECANATO

UNIVERSIDAD DEL
AZUAY**1.10. Subtítulo:****1.11. Estado del proyecto**

Proyecto Nuevo.

2. Contenido**2.1. Motivo de la Investigación:**

En los últimos años, las exigencias para las agro empresas (quienes producen

productos alimenticios y/o sus derivados) sea por parte de los consumidores o por

parte del gobierno central, hacen que estas empresas busquen comercializar

productos de alta calidad transformándose así en entes competitivos en un mercado

agrícola saturado, en donde se puede encontrar productos alimenticios fácilmente.

Esto implica que todas estas empresas busquen alternativas funcionales para cuidar

sus cultivos de posibles amenazas y para que su producción sea eficiente; es ahí

donde Agrota Cía. Ltda., ve una oportunidad para ingeniar un plan de crecimiento

empresarial, satisfaciendo a estos clientes con alternativas que solucionen sus

problemas, y es por esta razón que la directiva de dicha empresa, y, principalmente el

Economista Daniel Toral, vicepresidente comercial, busca que la marca Sukampo,

comercial agrícola, cuente con un plan de crecimiento que permita que se posicione

como una de las tiendas agrícolas más importantes del Cantón, brindando maquinaria

y agroquímicos de calidad para el consumidor final: el agricultor.

2.2. Problemática

La empresa Agrota Cía. Ltda., cuenta con una cadena de tiendas comerciales llamada

Sukampo, un comisariato agrícola que abrió sus puertas seis años atrás en el año

2011, comercializando únicamente 3 productos. Actualmente vende maquinaria

agrícola de todo tipo y agroquímicos, en su mayoría; además oferta un servicio de



asesoría agrícola técnica personalizada. Al momento en la ciudad de Cuenca, la empresa cuenta con una tienda matriz (ubicada en la avenida Unidad Nacional y Esmeraldas. Edificio Esmeralda) y una franquicia (ubicada en la calle Mariscal Sucre s/n y Huayna Cápac). Los directivos de la empresa Agrota Cía. Ltda., buscan que la marca Sukampo se posicione a nivel del cantón principalmente y posteriormente a nivel de país; por lo que requieren de un plan de crecimiento estratégico.

2.3. Pregunta de Investigación

¿Qué estrategia deberá seguir la empresa Agrota Cía. Ltda., para tener un plan de crecimiento del comisariato agrícola Sukampo en la ciudad de Cuenca?

2.4. Resumen

En el presente protocolo para el trabajo de titulación, propondremos un plan de crecimiento estratégico para la cadena de tiendas Sukampo, de la empresa Agrota Cía. Ltda., en la ciudad de Cuenca, debido a que los directivos de la empresa buscan que se incremente su posición competitiva. Analizaremos a la empresa y al sector industrial, para así establecer estrategias orientadas al objetivo general, y de ese modo proporcionen todos los beneficios esperados.

2.5. Estado del Arte y marco teórico

Todas las empresas tienen un mismo objetivo en común, el cual es mantenerse rentables y posicionadas a lo largo del tiempo, y esto se da solamente mediante un crecimiento diario, sea en el aspecto económico, a nivel de ventas, activos, etc., todo esto, en un mercado en el cual cada día existe una competencia más feroz. Las personas que manejan las empresa son conscientes que para poder comercializar sus productos o servicios, estos deben ser de alta calidad, así como que deben ir de la mano de diferentes aspectos necesarios que permitan satisfacer las necesidades de los



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

clientes y así convertirse en la mejor opción a elegir; por lo que concluimos, que el éxito o el fracaso que tiene una empresa a lo largo del tiempo, está determinado por el nivel de competitividad de la misma (Porter, 2015).

En la historia, personas o grupos de personas han sido ganadores de conflictos bélicos, encuentros deportivos, elecciones políticas, etc., no por simple casualidad; sino por una estrategia implementada en ese momento, y en el mundo empresarial es igual, organizaciones que no tienen definida e implantada una estrategia, difícilmente podrá ganar a la competencia; entonces, los directivos de una organización deben tomar decisiones claves para direccionar a la empresa a ser la mejor dentro de un sector industrial, naciendo así el termino de dirección estratégica o administración estratégica; en donde Fuentes (2014) señala que:

La dirección estratégica se encarga de analizar el contexto interno y externo desde un punto de vista global, tratando de responder o anticiparse a los cambios que se producen en el entorno. De esta forma, se basa en decisiones a largo plazo que pretenden situar a la empresa en una posición ventajosa en el sector en donde compite. (p. 115)

Esto, mediante una estrategia empresarial, que definida por Wheelen y Hunger (2013) como un “plan maestro integral que establece la manera en que logrará la misión y los objetivos”, (p. 21) deberá ser implantada en todos los niveles de la organización, permitiendo que en un futuro logremos tener una ventaja competitiva que sea sostenible en el tiempo. Porter (2015) afirma que “la ventaja competitiva nace del valor que una empresa logra crear para sus clientes” (p. 43); en donde debemos procurar que el valor percibido por el cliente, supere sus expectativas, considerarnos como una opción diferente entre las comunes.

PSI
FACULTAD DE
ADMINISTRACION
DECANATO



Si instituímos que el objetivo de la empresa es que la marca Sukampo incremente su posición competitiva en la ciudad, en el siguiente trabajo de titulación propondremos

un plan de crecimiento estratégico, direccionado a estrategias claves para llegar a este objetivo común; corroborado así por Hernández (2014), el cual señala que:

El crecimiento empresarial se justifica por numerosos motivos, entre los que destacan: aumentar la cuota de mercado, incrementar los beneficios y/o conseguir un mayor reconocimiento de la empresa, entre otros. Si bien, en ocasiones, este crecimiento es indispensable para mantener la posición competitiva de la compañía e, incluso, para continuar dentro del mercado y, por tanto, lograr su supervivencia. (p. 179).

Toda compañía es como un conjunto musical, y la junta debe comportarse como un director de orquestas para trabajar al unísono con todo elemento que conforma a la empresa; por esta razón, Wheelen y Hunger (2013) indica que: "Aunque la alta gerencia aún inicia el proceso de planificación estratégica, las estrategias resultantes surgen de cualquier parte de la organización" (p. 6). Por esta razón se debe procurar que el alto mando esté en capacidad de utilizar un criterio formado y un gran nivel de madurez para aplicar una administración estratégica en todo nivel organizacional; lo que resultará en un mayor flujo de opiniones provenientes de todo estrato jerárquico, y una mayor satisfacción por parte de los trabajadores al notar que sus ideas son escuchadas y puestas en práctica; lo que genera simultáneamente un ambiente laboral saludable y trabajadores felices que se traducen en una fuerza laboral dispuesta a esforzarse aún más dentro de la compañía, convirtiendo a Sukampo en un ente de mayor productividad y eficacia; y por lo tanto, en un negocio más rentable que da un excelente servicio para la sociedad.



2.6. Hipótesis

Ninguna.

2.7. Objetivo General

Proponer un plan de crecimiento estratégico para Sukampo en la ciudad de Cuenca, que permita que la empresa incremente su posición competitiva en la ciudad.

2.8. Objetivos Específicos

1. Analizar internamente a la empresa, mediante información (financiera y no financiera) actual de la empresa.
2. Analizar el entorno empresarial, para identificar los principales factores críticos de éxito del sector industrial en el que está ubicada la empresa.
3. Realizar la propuesta del plan de crecimiento estratégico, estableciendo estrategias claves que permitan a la empresa incrementar su posición competitiva en la ciudad.
4. Realizar un estudio de mercado estratégico, para determinar factores de éxito para Sukampo.

2.9. Metodología

El estudio será realizado en la ciudad de Cuenca y sus alrededores; se tratará en parte de trabajo en campo para la recolección de datos y el tiempo restante será considerado como trabajo de gabinete. Se analizará a la empresa Agrotec Cía. Ltda., y a su marca comercial Sukampo; así también como al sector productivo al cual pertenece, por medio de herramientas administrativas como son: FODA, PEST, Cadena de valor, 5 Fuerzas de Porter, Diamante de Porter, entre otros; sustentaremos por medio de diagramas, cuadros, estadísticas y gráficas presentadas, los factores relevantes de la investigación, para así proponer estrategias claves que formen parte de la propuesta del plan de crecimiento estratégico de la marca.



Posteriormente se realizará un estudio de mercado para determinar factores de éxito para Sukampo, mediante la ayuda de dos encuestas, la primera dirigida a potenciales clientes de la marca, en donde, identificaremos principalmente geo ubicación, entre otros factores; comenzaremos con el sondeo de información dentro de la ciudad, segmentando a la población entre personas de 25 y 70 años de edad, que consideramos son las personas que pueden ser clientes de Sukampo; para así avanzar a la periferia de la misma una vez que se haya completado la información.

La segunda encuesta será dirigida a la base de datos de los clientes actuales de la empresa por medio de llamadas telefónicas y mailing, con el fin de diagnosticar básicamente tres factores: optimización del portafolio actual de productos, entrada de nuevas marcas y servicio al cliente. Así se completará el análisis para al final perfeccionar un plan de crecimiento estratégico que permitirá a la marca Sukampo incrementar su posición competitiva en Cuenca.

2.10. Alcances y resultados esperados

Proponer un plan de crecimiento estratégico para la cadena de tiendas Sukampo de la empresa Agrota Cía. Ltda., en la ciudad de Cuenca.

2.11. Supuestos y riesgos

Ninguno.

2.12. Presupuestos

Rubro	Costo (USD)	Justificación
Internet	\$ 100,00	Durante los próximos seis meses, se necesita de la red para completar la investigación.
Telefonía móvil	\$ 50,00	Durante los próximos seis meses, se necesitará de comunicación telefónica para el proceso del trabajo de titulación.



Energía eléctrica	UNIVERSIDAD DEL AZUAY \$ 50,00	Durante el periodo de investigación se necesitara de energia eléctrica para el internet y para conectar computadores.
Transporte	\$ 50,00	Durante los próximos seis meses, se necesitara transportarse a la empresa Agrota y diferentes lugares para recabar datos pertinentes a la investigación.
Suministros de papelería	\$ 50,00	Suministros necesarios para presentar avances, así como el documento final del trabajo de titulación.
Imprevistos	\$ 100,00	Margen de seguridad para posibles egresos fortuitos.
TOTAL	\$ 400,00	

2.13. Financiamiento

El financiamiento se lo realizará por parte de los autores del trabajo de titulación.

2.14. Esquema tentativo

Introducción

Capítulo 1: Análisis Interno:

- 1.1. Información general de la empresa
- 1.2. Misión, Visión y Valores Organizacionales
- 1.3. Plan estratégico
- 1.4. Información financiera relevante
- 1.5. Presupuesto
- 1.6. Pronostico de ventas
- 1.7. Análisis FODA
- 1.8. Cadena de valor
- 1.9. Análisis de las cuatro P

Capítulo 2. Análisis del entorno empresarial.

- 2.1. Análisis PEST
- 2.2. Análisis de las 5 Fuerzas de Michael Porter
- 2.3. Diamante de Michael Porter
- 2.4. Crecimiento del sector industrial
- 2.5. Escudos y beneficios fiscales

Capítulo 3. Propuesta de plan de crecimiento estratégico

- 3.1. FODA cruzado
- 3.2. Portafolio de productos



- 3.3. Proveedores
- 3.4. Publicidad y promoción
- 3.5. Diferenciación
- 3.6. Ventaja competitiva sostenible en el tiempo
- 3.7. Blindaje competitivo

Capítulo 4. Estudio de mercado estratégico.

- 4.1. Encuestas para clientes potenciales
- 4.2. Encuestas focalizadas a clientes específicos
- 4.3. Levantamiento de datos
- 4.4. Interpretación de datos
- 4.5. Resultados

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

2.15. Cronograma

Objetivo Específico	Actividad	Resultado esperado	Tiempo (semanas)
Analizar internamente a la empresa.	Información general de la empresa	Obtener información de la empresa relevante	0.3
	Misión, Visión y valores organizacionales	Obtener información de la empresa relevante	0.3
	Plan estratégico	Obtener información de la empresa que sirva como base para la investigación	0.3
	Información financiera relevante	Obtener información de la empresa que sirva como base para la investigación	0.3
	Presupuesto	Obtener información de la empresa que sirva como base para la investigación	0.3
	Pronóstico de ventas	Obtener información de la empresa que sirva como base para la investigación	0.3



	UNIVERSIDAD DEL AZUAY Análisis FODA	Establecer parámetros que sirvan para desarrollar una estrategia	1
Analizar internamente a la empresa.	Cadena de valor	Establecer parámetros que sirvan para desarrollar una estrategia	0.6
	Análisis de las cuatro P	Establecer parámetros que sirvan para desarrollar una estrategia	0.3
Analizar el entorno empresarial.	Análisis PEST	Analizar el entorno empresarial	1
	Análisis de las 5 fuerzas de Michael Porter	Establecer los parámetros del entorno empresarial	1
	Diamante de Michael Porter	Establecer los parámetros del entorno empresarial	1
	Crecimiento del sector industrial	Establecer los parámetros del entorno empresarial	0.6
	Escudos y Beneficios fiscales	Establecer los parámetros del entorno empresarial	0.6
Realizar la propuesta del plan de crecimiento estratégico.	FODA cruzado	Establecer estrategias en base al análisis FODA	1
	Portafolio de productos	Implantar estrategias respecto al portafolio de productos actual que se cuenta en las tiendas	1
	Proveedores	Implantar estrategias respecto a los proveedores	1
	Publicidad y Promoción	Implantar estrategias respecto a la publicidad y promoción.	1
	Diferenciación	Implantar estrategias que permitan diferenciarnos de la competencia	1
	Ventaja competitiva sostenible en el tiempo	Implantar estrategias que permitan a la marca ser competitiva en el largo plazo	



Realizar la propuesta del plan de crecimiento estratégico.	Blindaje competitivo	UNIVERSIDAD DEL AZUAY Implantar estrategias que no sean fáciles de copiar por parte de la competencia	1
	Encuestas para clientes potenciales	Obtener información clientes potenciales	1
	Encuestas focalizadas a clientes específicos	Obtener información de la base de datos de clientes de la empresa	1
Realizar un estudio de mercado estratégico.	Levantamiento de datos	Recopilar la información de la investigación de mercado	0.6
	Interpretación de datos	Demonstrar los resultados del estudio por medio de gráficos	0.6
	Resultados	Sustentar los resultados del estudio de mercado estratégico	0.6
TOTAL			18.7

2.16. Referencias

Estilo utilizado: APA Edición: Sexta

Fuentes, M. (2014). *Fundamentos de dirección y administración de empresas (3 ed.)*, España: Difusora Larousse – Ediciones Pirámide.

Hernández, M. (2014). *Administración de empresas (2 ed.)*, España: Difusora Larousse – Ediciones Pirámide.

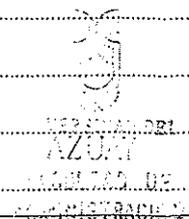
Porter, M. (2015). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia (2 ed.)*, México: Grupo Editorial Patria.

Porter, M. (2015). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior (2 ed.)*, México: Grupo Editorial Patria.

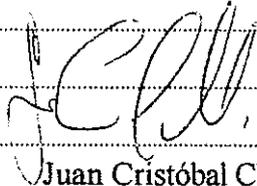
Wheelen, T. & Hunger, J. (2013). *Administración estratégica y política de negocios: hacia la sostenibilidad global (13 ed.)*, Colombia: Pearson.

2.17. Anexos

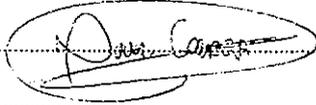
Ninguno.



2.18. Firma de responsabilidad (estudiante)



Juan Cristóbal Chacón Moscoso.



Miguel Alberto Córdova Quintero.

2.19. Firma de responsabilidad (director sugerido)



Ing. Xavier Esteban Ortega Vásquez.

2.20. Fecha de entrega

17 de noviembre de 2017



Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

Cuenca, 17 de Noviembre del 2017

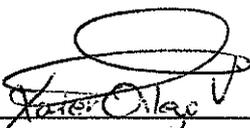
Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo, **Xavier Esteban Ortega Vásquez**, informo que he revisado los cambios realizados al protocolo del trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, denominado **"PLAN DE CRECIMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA AGROTA CÍA. LTDA., EN LA CIUDAD DE CUENCA."**, realizado por el estudiante **Juan Cristóbal Chacón Moscoso**, con código estudiantil 62372 y **Miguel Alberto Córdova Quintero**, con código estudiantil 65251. Trabajo que según mi criterio cumple con las modificaciones sugeridas por el Tribunal y puede continuar su desarrollo planificado.

Sin otro particular, me suscribo

Atentamente



Xavier Esteban Ortega Vásquez.

