



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO COMERCIAL PARA SEMILLAS DE TOMATE
RIÑÓN CASO: AGROFYT**

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial

Línea de Investigación:

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL**

Autor:

DIEGO JAVIER YAULI RONQUILLO

Director:

ING. ANDREA DEL CARMEN GONZÁLEZ BUCHELI, MG.

Ambato – Ecuador

Febrero 2020

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

ANÁLISIS ESTRATÉGICO COMERCIAL PARA SEMILLAS DE TOMATE RIÑÓN
CASO: AGROFYT

Líneas de Investigación:

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL.

Autor:

Diego Javier Yauli Ronquillo

Andrea del Carmen González Bucheli, Mg.

f. 

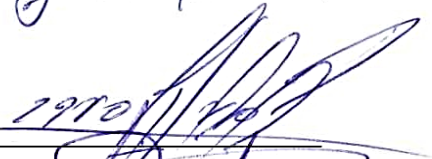
CALIFICADORA

Franklin Rodrigo Pacheco Rodríguez, Mg.

f. 

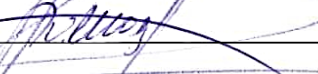
CALIFICADOR

Carlos Ernesto Flores Tapia, PhD.

f. 

CALIFICADOR

Christian Andrés Barragán Ramírez, Mg.

f. 

DIRECTOR DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Mg.

f. 
Pontificia Universidad Católica del Ecuador
SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA

SECRETARIO GENERAL PUCESA

Ambato – Ecuador

Febrero 2020



BIBLIOTECA

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, **DIEGO JAVIER YAULI RONQUILLO**, con **CC. 180460985-5**, autor del trabajo de graduación intitulado: “ANÁLISIS ESTRATÉGICO COMERCIAL PARA SEMILLAS DE TOMATE RIÑÓN CASO: AGROFYT” previa a la obtención del título profesional de **INGENIERO COMERCIAL**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ambato, febrero 2020.



DIEGO JAVIER YAULI RONQUILLO

CC. 180460985-5



DEDICATORIA

A mi familia especialmente a mis padres, quienes siempre me guían por el camino correcto y día a día tienen algo nuevo que enseñarme.

AGRADECIMIENTO

Primero a Dios por ser mi guía y mi inspiración en momentos difíciles.

A mi familia por sus consejos, apoyo para no rendirme, su ayuda en mi formación personal y su comprensión en las decisiones que he tomado a lo largo de mi vida.

A mi tutora Andrea por brindarme su conocimiento y ayudarme en el desarrollo de este proyecto.

A mis amigos quienes me ayudaron en cada etapa de la universidad a salir adelante.

RESUMEN

"El crecimiento empresarial es un proceso de adaptación a los cambios exigidos por el entorno o promovido por el espíritu emprendedor del directivo", Blázquez (citado por Aguilera 2010), en el sector agrícola las empresas ofertan diversas marcas de semilla de tomate riñón, las mismas que sacrifican la calidad de los productos, valores agregados nutricionales e impactos ambientales, a cambio de precios más accesibles para los agricultores, quienes a largo plazo podrían enfrentar un serio problema.

El problema reside en una notable disminución de ventas de semilla de tomate riñón en la empresa Agrofyt, además del tiempo de compra; diferente en años anteriores cuando los clientes demandaban en mayor cantidad el producto y en periodos más cortos.

El enfoque de la presente investigación es cualitativo porque recoge información en base a entrevistas y conversaciones directamente con los sujetos de estudio y se interactuó con los clientes y la competencia que existe actualmente del producto.

Al término de esta investigación el resultado es una propuesta de estrategias de comercialización del tomate riñón que oferta la empresa, la satisfacción de los clientes y de esta manera mejorar su nivel de participación de mercado, en base a las necesidades de los consumidores y del mercado.

Palabras clave: estrategias, comercialización, satisfacción del cliente

ABSTRACT

"Business growth is a process of adapting to demanded changes made promoted by the environment or the entrepreneurial spirit of the manager", Blázquez (quote by Aguilera 2010). In the agricultural sector, companies offer various brands of kidney tomato seed that lower the quality of the products, decrease their nutritional value and cause environmental impacts in exchange for prices that are more accessible for farmers who could face a serious problem in the future.

The problem lies in a significant reduction in sales of kidney tomato seed in the company Agrofyt. In addition, people buy the product at different times than before. Customers used to demand greater quantities of the product and in shorter periods.

The focus of this study is qualitative because it collects information from interviews and direct conversations with the subjects of study; there was also interaction with the customers and other companies that offer the product.

Upon concluding the study, marketing strategies for selling kidney tomatoes are proposed to provide customer satisfaction, thus improving its level of marketing based on the needs of consumers and the market.

Keywords: strategies, marketing, customer satisfaction

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	3
1.1 Estado del arte	3
1.1.1 Antecedentes teóricos y prácticos	3
1.1.2 Paradigma.....	5
1.1.3 Objetivos	6
1.1.4 Análisis estratégico	6
1.1.5 Análisis del entorno.....	7
1.1.6 Análisis interno	7
1.1.7 Ventaja Competitiva.....	8
1.1.8 Modelos de estrategia.....	8
1.1.9 Mercado.....	13
1.2 Fundamentación Legal	13
1.2.1 La Ley De Semillas.....	13
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	15
2.1 Tipo de investigación	15
2.1.1 Enfoque de la investigación	15
2.2 Técnica	15
2.3 Población y muestra	16
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	34
3.1 Tema.....	34
3.2 Antecedentes	34

3.3 Misión	34
3.4 Visión	34
3.5 Políticas	35
3.6 Datos Generales.....	35
3.7 Análisis estratégico comercial.....	36
3.7.1 Posición estratégica de la organización en función de su entorno externo.	36
3.7.2 Competencias internas.....	37
3.7.3 Recursos y capacidades	37
3.7.4 <i>Stakeholders</i>	38
3.8 Análisis FODA.....	40
3.9 Plan estratégico comercial.....	41
3.9.1 Liderazgo en Costos	42
3.9.2 Enfoque	43
3.9.3 Diferenciación	44
3.9.4 Estrategias Comerciales	45
3.9.5 Seguimiento y Control.....	47
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	49
CONCLUSIONES	49
RECOMENDACIONES	50
Bibliografía	51

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estrategias genéricas de Porter	10
Figura 2. Análisis estratégico comercial	36
Figura 3. Plan estratégico comercial	41

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Preferencia de variedad de semilla.....	17
Gráfico 2. Frecuencia de compra	18
Gráfico 3. Cantidad de compras	19
Gráfico 4. Precio promedio	20
Gráfico 5. Características importantes	21
Gráfico 6. Plazo de pago	22
Gráfico 7. Distribuidor al que compra.....	23
Gráfico 8. Atención del asesor de ventas	24
Gráfico 9. Entrega del producto	25
Gráfico 10. Tiempo que lleva en el negocio	26
Gráfico 11. Número de variedades.....	27
Gráfico 12. Rentabilidad del negocio.....	28
Gráfico 13. Canal de distribución	29
Gráfico 14. Medios de comunicación.....	30
Gráfico 15. Mecanismos de incremento de ventas	31
Gráfico 16. Valor agregado.....	32
Gráfico 17. Adoptar estrategias de comercialización.....	33

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Principios de la administración científica de Taylor.	12
Cuadro 2. Análisis FODA	40
Cuadro 3. Estrategias comerciales.....	45

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población para encuestar.....	16
Tabla 2. Costos variedad Yuval por sobre de semilla	42
Tabla 3. Control de estrategias	47

INTRODUCCIÓN

El análisis realizado acerca de las estrategias de comercialización de tomate riñón, conduce a lo siguiente: según, el III Censo Nacional Agropecuario del Ecuador existe una superficie sembrada total de 3054 ha. El tomate riñón se produce en climas con temperaturas de entre 23 - 26 °C. En el país existen variedades de semilla de tomate riñón, el producto final refleja cualidades como simetría, color, sabor y resistencia a enfermedades y se clasifican según su variedad, entre ellas las más demandas por los agricultores son: Daniela, Riverdale, Dynamo, Red, además de tomate cherry: Cherub, Sweet Bite y Sweetie.

El cultivo de tomate riñón en el Ecuador es de gran importancia y especialmente bajo invernadero en la sierra central donde el 60 % de la producción se concentra en varias zonas de la provincia de Tungurahua. En Ambato las variedades que más demanda tienen son Dominique, Michaela, Cita, Yuval, Nemo Neta, Fortuna y Pietro. La producción anual de tomate riñón en Cañar representa el 10,08 % de la producción total del país, mientras que la de Imbabura representa el 30,43 % de acuerdo al censo nacional agropecuario del Ecuador del año 2017.

La distribuidora Agrofyt se dedica a la comercialización de semillas de tomate riñón, la variedad que oferta es Yuval, la genética de este material es de muy buena calidad, por lo cual el producto final, es beneficioso para la salud del consumidor. La situación problemática se encuentra en una notable disminución de ventas de semilla en la empresa Agrofyt, debido en parte, al exceso de oferta de material genético similar pero de baja calidad, esto produce pérdida de participación en el mercado y estancamiento empresarial. La idea a defender es ¿cómo el análisis estratégico comercial permite a la empresa ser competitiva en el mercado de semillas de tomate riñón en Ambato?

Como objetivo general se ha dispuesto: diseñar un plan estratégico comercial aplicable a la empresa Agrofyt, a través de los objetivos específicos que se plantean a continuación:

- Fundamentar teórica y científicamente en base a diferentes autores las variables de estudio: análisis estratégico y ventaja competitiva.
- Diagnosticar la situación actual de la empresa Agrofyt en el uso de estrategias de comercialización.
- Determinar nuevas estrategias de comercialización de semillas de tomate riñón para la empresa Agrofyt.

La metodología empleada en la investigación, parte de la idea a defender, para lo cual se procede a diseñar la investigación, realizar el marco teórico, el estado del arte y selección de la población o muestra, posterior a esto se selecciona la técnica de recolección de datos, se elabora el instrumento de recolección y se lo aplica para finalmente realizar el análisis de resultados y el informe investigativo. La justificación de la investigación la empresa Agrofyt se ve en la necesidad de establecer una nueva estrategia de comercialización para las semillas de tomate riñón que oferta, debido a la disminución de sus ventas dado que la oferta de semillas de este tipo ha incrementado de manera significativa en el país y en Ambato especialmente se ha perdido cierta acogida del material que comercializa la empresa. Además es importante porque se obtienen beneficios al establecer otras estrategias de comercialización que permite dar competitividad a la empresa y brindar satisfacción a los clientes.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1 Estado del arte

1.1.1 Antecedentes teóricos y prácticos

El análisis estratégico comercial en el contexto empresarial es de vital aplicación, pues permite el desarrollo y competitividad de cada empresa; este se define por el correcto seguimiento enfocado al incremento de la actividad comercial, establece la base para mejorar los procesos, definir los objetivos y realizar el seguimiento de todo el proceso para el crecimiento económico de la empresa. Terminado el análisis de distintos trabajos de diferentes autores relacionados al análisis estratégico comercial referente a los insumos para agricultores, se destaca los siguientes:

En el artículo de la revista cooperativas agro-alimentarias cuyo tema es “nuevas estrategias de comercialización” menciona: para nosotros hay tres retos, el primero la reducción del consumo, sobre todo porque aumenta el paro y falta confianza al consumidor. El segundo son los plazos y problemas de cobro, que en sectores como el agroalimentario, a los ciclos de producción muy largos fase agrícola, industrial y comercial, con *stock* se añaden los plazos de cobro de las ventas y los problemas de cobro por la rebaja de los límites de riesgo, que aplica a las compañías aseguradoras. Y un tercero, los precios muy bajos, tanto agrícolas como ganaderos, los principales productos, cereales, hortalizas para industria, cereal, uva y ganadería están con precios de hace 30 años. (Sarasa, 2009). El autor hace referencia a los problemas que afronta en la actualidad las empresas de agronomía, como son los plazos de cobro y los bajos costos que ofrece la competencia, en este sentido en la empresa Agrofyt se evidencian estos dos problemas en la venta de semillas de tomate debido a que en los últimos 5 años ha ingresado gran cantidad de material de semilla de tomate riñón con bajos costos pero de baja genética.

En el artículo que se realizó en Ecuador para la revista “Publicando” con el tema “Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa” cuyo objetivo es identificar y definir las fortalezas y debilidades de una empresa, y conjugarlas con sus oportunidades y amenazas con el

sector empresarial en su contexto externo e igualmente a nivel del país en que se encuentren establecidas, se determinó:

Para realizar el análisis situacional de una empresa se toma como referencia el entorno en el cual la empresa desarrolla sus actividades cotidianas, al mismo tiempo realizar el análisis de los factores externos e internos. Además, se determinó, aplicar una encuesta que permita medir la satisfacción de los clientes con los servicios y producto propios y de la competencia. (Taipe & Pazmiño, 2015)

Los requerimientos mínimos para la gestión de la innovación y la tecnología que faciliten el desarrollo de nuevos productos son: 1. Fijar los temas de la innovación en concordancia con la estrategia de negocios y tecnológica, 2. Que una persona o equipo profundice en cada tema, tanto desde la perspectiva de mercado como tecnológica, 3. La creatividad use lo más posible y lo más deseable y esto sucede al establecer nichos de posibilidades con sus necesidades, 4. También se requiere una buena administración de los experimentos, prototipos y pruebas de mercado. (Pedroza, 2008)

Se evidencia que el autor hace referencia al trabajo en equipo dentro de la organización con miras a la innovación puesto que cada individuo aporte su creatividad y acorde al líder de este grupo se concrete ideas claras para el desarrollo de prototipos de nuevas presentaciones del producto.

“La identificación de las tendencias en investigación y desarrollo tecnológico representada en publicaciones científicas (artículos), como producto final tangible de procesos a nivel académico, industrial y consultor, establecen el alcance actual que se tiene en términos de oferta tecnológica”. (Flórez, 2012)

El autor hace referencia a las limitaciones en información que tienen ciertos artículos científicos con respecto al desarrollo tecnológico de la oferta de producto agroindustriales, de manera que esto abre una brecha para el desarrollo de cada empresa en cuanto a sus productos agroindustriales ofertantes.

De esta manera lo establecido por los autores antes mencionados se resumen en la falta de innovación y desarrollo tecnológico para mejorar las ofertas actuales de productos que en términos de aceptación por los clientes se torna menos apetecible, además se destaca los plazos de cobros y la competitividad de los precios, los cuales se pueden mejorar con el correcto análisis y aplicación de estrategias de comercialización.

1.1.2 Paradigma

El paradigma dentro de una investigación permite establecer una realidad de lo que se realiza en la misma, es decir es un modelo que se toma como referencia para el desarrollo de la misma.

“El paradigma es un esquema básico de interpretación de la realidad, comprende supuestos teóricos generales, leyes, modelos, métodos y técnicas que adoptan la comunidad científica. En el ámbito social, es un modo de ver, analizar e interpretar los procesos sociales por parte de una comunidad científica, la misma que comparte un conjunto de valores, fines, postulados, normas, lenguajes y formas de comprender dichos procesos paradigmas de investigación contrapuestos. El paradigma crítico propositivo requiere de una comprensión, identificación de potencialidades de cambio y una acción social emancipadora. Existen múltiples realidades socialmente construidas que permite tener una visión de totalidad completa. Y se halla la interacción transformadora, la cual es una crítica más completa de una realidad”. Thomas Kuhn (1962).

Un paradigma en el ámbito científico básicamente es un esquema o patrón a seguir para resolver algún caso, problema o situación a través de la aplicación de valores, leyes o métodos que describen dicho paradigma.

1.1.3 Objetivos

Los objetivos son apreciaciones cuantificables de una actividad posible que forma parte de la estructura de una empresa para alcanzar sus metas.

En la práctica, los responsables de la gestión son los que se ocupan de fijar estos objetivos para tratar por todos los medios de alcanzarlos. Los objetivos pueden ser controlados, lo que nos indicará el nivel de eficiencia de la empresa. (Rubio, 2013).

Los objetivos son el diario desempeño de la empresa, pues, estos solo se conseguirán a través del trabajo y utiliza todos los recursos que posee la empresa de manera eficiente y eficaz.

1.1.4 Análisis estratégico

Mediante el análisis estratégico, la empresa diseña una estrategia a través de la cual poder alcanzar los objetivos propuestos. Dicha estrategia ha de ser el resultado del análisis del entorno y del análisis interno de la empresa, de manera que mediante ella la empresa es capaz de adaptarse a las circunstancias externas (condiciones del mercado) y de utilizar eficientemente sus recursos y capacidades internos.

Las fases que constituyen el análisis estratégico son:

- 1) La fijación de los objetivos que desea alcanzar la empresa.
- 2) El diagnóstico estratégico de la empresa:
 - Análisis del entorno o análisis externo de la empresa con el objeto de determinar las oportunidades y amenazas.
 - Análisis interno de la empresa con el objeto de determinar las fortalezas y debilidades.

Para realizar el análisis estratégico, se toma en cuenta que mediante la aplicación del mismo, se pretende llegar al cumplimiento de los objetivos de la empresa a través de las estrategias planteadas; estas estrategias se obtienen a través, de la fijación de objetivos y el diagnóstico de la empresa (análisis del entorno y análisis interno).

Análisis Estratégico consiste en comprender la posición estratégica de la organización en función de su entorno externo, competencias internas, sus recursos y capacidades, y las expectativas e influencia de los *stakeholders*. Este análisis estratégico sirve para que la organización conozca en cada momento su posición ante su reto estratégico, a partir de la esencia de la propia empresa, plasmada en su misión, visión y objetivos. (Pascual, 2014)

La influencia de los *stakeholders* dentro del análisis estratégico es primordial de manera, que se realiza un diagnóstico tanto interno como externo de la empresa en la que, se aplica para que, se conozca la posición en la que se encuentra la empresa respecto de su reto estratégico. El análisis estratégico forma parte del proceso de la Dirección Estratégica y su objetivo es determinar la estrategia que la empresa ha de formular e implementar para alcanzar sus objetivos. (Campos, 2019),

1.1.5 Análisis del entorno

Para poder establecer bien los objetivos y tener una estrategia de gestión buena hay que reunir informaciones de los mercados y de la organización interna de la empresa, por lo tanto, se realiza un análisis externo y otro análisis interno. Análisis Externo. Para hacer un análisis externo, se deben analizar los proveedores, socios, competidores y clientes. También, se deben analizar los futuros clientes, los posibles competidores, los futuros socios y los posibles proveedores, todo esto, se toman en cuenta en un análisis externo. Spulber, D. (2010)

El análisis de entorno también conocido como análisis externo es información fundamental para realizar el análisis estratégico, en este, se realiza un diagnóstico de la situación respecto a los *stakeholders* que mantiene la empresa.

1.1.6 Análisis interno

El siguiente apartado analiza las fortalezas que supone el empresario sobre su negocio, según las características propias que aumentan la eficacia y la eficiencia en el desempeño de sus funciones en el ámbito laboral. Analizar las fortalezas y relaciones entre las actividades que comprenden la cadena de valor de una empresa, constituye un medio de descubrir fuentes potenciales de ventaja competitiva para la empresa. Las

fortalezas son las actividades que la empresa controla y cuyo desempeño, se califica como excelente. Surgen en las actividades de dirección, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo, y manejo de sistemas de información de una empresa. Daft, R. (2004).

El análisis interno supone una herramienta para la empresa, permite conocer de manera clara los problemas, que se encuentran al interior de la empresa, esto mediante el estudio de diferentes factores.

1.1.7 Ventaja Competitiva

Las realidades competitivas de hoy exigen liderazgo. Los líderes creen en el cambio; energizan sus organizaciones para que innoven continuamente; reconocen la importancia de su país de origen como parte integral de su éxito competitivo y trabajan para aumentarlo. Más importante aún, los líderes reconocen la necesidad de que exista la presión y el desafío. Debido a que están dispuestos a fomentar políticas y regulaciones gubernamentales adecuadas e incluso dolorosas, a menudo, se ganan el título de “estadistas”, aunque son pocos, los que se perciben a sí mismos de esa manera. Porter (2007)

La ventaja competitiva comprende en gran medida la innovación que están dispuestas a ofrecer las empresas, de manera que cambien constantemente y, se apeguen a la presión y el desafío del avance tecnológico.

1.1.8 Modelos de estrategia

Existen varios modelos de aplicación de estrategias para que una empresa sea competitiva; para esta investigación, se ha tomado las más factibles para asociarlas a la empresa Agrofyt en sus estrategias de comercialización de semilla de tomate riñón.

Las estrategias genéricas de Porter son parte fundamental a la hora de establecer estrategias de comercialización en cualquier industria, además buscan que las empresas puedan competir por los clientes; estas son:

- Estrategia de liderazgo en costes: el objetivo es tener los precios más bajos, lo cual, se consigue a través de: eficiencia de producción, distribución, economías de escala, tecnología superior, acceso preferencial a materias primas, curva de la experiencia, etc. (Slusarczyk & Morales, 2016)
- Estrategia de diferenciación: busca ventajas mediante productos únicos que justifiquen el precio superior. Es importante la creatividad, investigación y desarrollo. La diferenciación es en marca, calidad, diseño de producto, atención al cliente, rapidez de entrega y servicios adicionales.
- Estrategia de enfoque: producto, se dirige hacia un sector o segmento de población, para servirlos mejor que nadie más. Es una buena estrategia cuando el mercado tiene preferencias o necesidades distintivas y la competencia, no se especializa en el mismo segmento de mercado. (Slusarczyk & Morales, 2016)

Figura 1. Estrategias genéricas de Porter



Fuente: elaboración propia a partir de Porter, M. (2008) p.56

Para elegir el canal de distribución adecuado habrá que hacerlo en relación al tipo de producto que queramos distribuir y las características de este. En función de estas encontramos 3 estrategias de distribución: Con la distribución intensiva esta estrategia está diseñada para impulsar las ventas gracias a la facilidad con la que el consumidor accede a la compra del producto y, se suele utilizar en aquellos que, se consideran productos de consumo habitual. Cuetara, Vicente, Moll y Martin (2011).

El canal de distribución en estos productos suele ser largo, empieza por el fabricante y pasa por mayoristas, detallistas y finalmente el consumidor.

La estrategia de distribución selectiva es aquella en la que el número de intermediarios es inferior al total disponible. La ventaja de la distribución selectiva son los reducidos costes de distribución porque hay muy pocos puntos de venta pero esto también supone un inconveniente, se reduce el acceso a parte de la clientela. Para contrarrestar esto la empresa, se centrará en una parte fuerte del mercado. Cuetara et al. (2011)

El canal de distribución es corto, el producto pasa de la fábrica al minorista y de ahí directamente al consumidor.

En la distribución exclusiva encontramos un sólo punto de venta en cada zona. Aquí la marca otorga a un reducido número de establecimientos el derecho exclusivo de distribuir sus productos en los diferentes territorios. Cuetara et al. (2011). Debido a su exclusividad, se hace innecesaria la distribución a entidades que demanden de los productos por una sencilla de razón de querer vender, sino ofrecer la distribución a una solo entidad dispuesta a asociarse de manera permanente.

Las estrategias de cobertura para una mejor aplicación, se seleccionan de acuerdo al segmento de mercado y tipo de producto, que se va a ofertar, además, se selecciona quienes van a intervenir en la distribución sin dejar de lado la accesibilidad al producto del cliente. Por otra parte, se toma en cuenta el planteamiento de Pareto, quien sostiene la ley 80:20, o análisis ABC, esta ley trata que el 80% del volumen total de los negocios, se concentra en el 20% de sus ventas. El 80% de su rentabilidad, se encuentra en el 20% de los negocios realizados con sus clientes. Pero esta ley del 80:20 no aplica en todos los negocios. Cada sector tiene diferentes porcentajes, sin embargo, se encuentran alrededor del 80:20. Con la aplicación de esta ley, lo que se hace es definir individualmente el 20% de clientes que representan el 80% de la rentabilidad de cada empresa, mientras que el 80 % restante representan el 20 % de las ventas de la empresa.

Cuadro 1. Principios de la administración científica de Taylor.

Principio	Definición
Cooperación entre directivos y operarios	La idea es que los intereses del obrero sean los mismos del empleador, para lograr esto, se propone una remuneración por eficiencia o por unidad de producto, de tal manera que el trabajador que produzca más, gane más y evite la simulación del trabajo.
División del trabajo entre directivos y operarios	Los gerentes, se responsabilizan de la planeación, del trabajo mental, y los operarios del trabajo manual, genera una división del trabajo más acentuada y mayor eficiencia.
Principio de planeación	Sustituir en el trabajo el criterio individual del obrero, la improvisación y la actuación empírico-práctica por los métodos basados en procedimientos científicos.
Principio de control	Controlar el trabajo para cerciorarse de que, se ejecuta de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.
Principio de ejecución	Distribuir diferencialmente las atribuciones y las responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

Fuente: Elaboración propia a partir de Jáuregui, A. (2001).

Los principios de Taylor, hacen mención al entorno cambiante, en el que se desarrolla toda compañía y como esto repercute en el desempeño de las mismas, de manera que existe necesidad de implementar nuevas estrategias que sirven para hacer frente a dicho entorno.

(Lopez, 2012) menciona lo siguiente: “se ha elegido este tema por la importancia de nuestra profesión en la zona en la que vivimos, porque pretendemos vivir de ella ahora y en un futuro y queremos mejorar la satisfacción del cliente, pues pensamos que es la consideración más importante en la composición del premio. Ello implica un amplio análisis del cliente. En el competitivo mercado de la actualidad, el éxito en los negocios exige que el vendedor adopte el punto de vista del cliente”.

El análisis estratégico tiene total importancia para toda organización, puesto que permite comprender la evolución del sector, en el que se desenvuelve la misma además de que facilita la toma de decisiones de los directivos dan prioridad al punto de vista del cliente.

1.1.9 Mercado

Etimológicamente mercado viene del latín “*mercatus*”, que significa tráfico, comercio, negocio. Una primera y extendida acepción del término es la localista, que hace referencia al lugar físico, donde se realizan las compraventas. Una versión más moderna de mercado lo define como el conjunto de compradores que buscan un determinado producto. Una definición tradicional de mercado dice: El mercado es el lugar físico o virtual, en el que se produce una relación de intercambio entre individuos u organizaciones. Y mercado potencial es el número máximo de compradores, al cual se dirige la oferta comercial de la empresa. Rivera y López (2012)

El mercado es el lugar físico o virtual, donde se encuentran la demanda y la oferta de manera que, se intercambien bienes o servicios, de esta manera, se satisface las necesidades de cada uno a cambio de un sustento económico.

1.2 Fundamentación Legal

1.2.1 La Ley De Semillas.

Art. 1.- Se regirán por las disposiciones de la presente Ley y sus reglamentos, todas las actividades concernientes a la certificación de semillas, en lo referente a investigación, registro, producción, procesamiento, distribución y comercialización.

Toda persona u organización que deseen realizar alguna de las actividades antes mencionadas relacionado a las semillas deberán respetar y regirse a todas las disposiciones establecidas en esta ley.

Art. 4.- Sin perjuicio de las funciones y atribuciones del Consejo Nacional de Semillas, corresponde al Departamento de Certificación de Semillas del Ministerio de Agricultura y Ganadería, el control de la certificación de semillas en el país, y la aplicación de la presente Ley y sus Reglamentos; además de las siguientes funciones: Controlar y supervisar en el país, la producción, procesamiento y comercialización de semillas, en las clases: "Básica", "Registrada", "Certificada" y "Común".

Expedir y controlar el uso de certificados de origen y calidad para semillas de exportación e importación, respectivamente.

Mantener un registro de todas las variedades producidas y aprobadas por el INIAP, para su utilización como semilla, con derecho a certificación.

Abrir y mantener registros de productores, importadores, exportadores, procesadores y expendedores de semillas.

El control, la supervisión de la producción, procesamiento y comercialización de todo tipo de semillas así como la expedición de certificados de origen y calidad y el registro de los productores, importadores exportadores, procesadores y expendedores de semillas son funciones que deben ser cumplidas por el Departamento de Certificación de Semillas del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación es de tipo descriptivo - explicativo; por cuanto, se realiza un análisis de los resultados, basados en antecedentes, donde se detalla los fenómenos; y, se procede a establecer las estrategias de comercialización sustentadas en los resultados obtenidos mediante la aplicación de la técnica de recolección de información.

2.1.1 Enfoque de la investigación

El enfoque de la presente investigación es cualitativo porque recoge información en base a entrevistas y conversaciones directamente con los sujetos de estudio; y, se interactuó con los clientes y la competencia que existe actualmente del producto, posterior a ello, se obtienen las estrategias de comercialización.

1.2 Técnica

La técnica, que se utiliza en esta investigación, son encuestas de tipo mixta con preguntas abiertas y cerradas, un cuestionario a personas cuya rama de actividad es agricultura, ganadería, silvicultura y pesca en Ambato, con criterio de inclusión de únicamente agricultores. De igual manera, se aplica otro cuestionario de tipo mixto con preguntas abiertas y cerradas, a los distribuidores de semilla de tomate riñón en Ambato.

1.3 Población y muestra

La población y muestra, que se considera para esta investigación está conformada por la población económicamente activa de la rama de actividad de agricultura, ganadería, silvicultura y pesca en Ambato con proyección para el 2020; y el muestreo no probabilístico con criterios de inclusión. Además del total de distribuidores de semilla de tomate riñón en Ambato.

Tabla 1. Población para encuestar

Cantón Ambato 2020	382941
Población económicamente activa rama de actividad de agricultura, ganadería, silvicultura y pesca del cantón Ambato 2020	86424

Fuente: Agenda Tungurahua 2019

Elaborado por: Yauli Diego 2019

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 * N + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{(1,96)^2 * 86424 * 0,5 * 0,5}{86424 * (0,05)^2 + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 382,45 \Rightarrow 382 \text{ personas}$$

También, se considera para esta investigación a los distribuidores de semilla de tomate riñón, en la cual, se toma en cuenta a los 6 únicos distribuidores en Ambato, los mismos que se detallan a continuación:

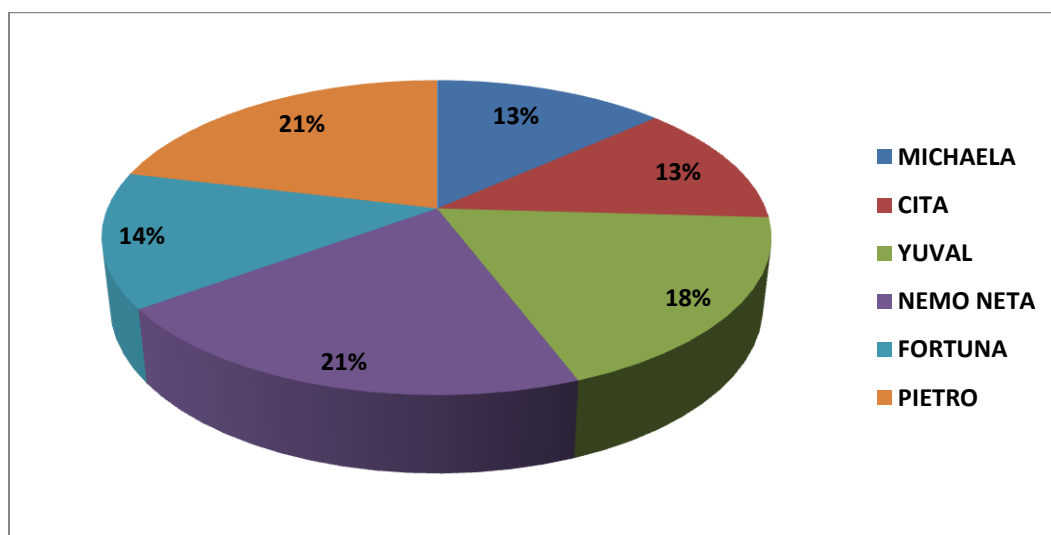
- Agroverde
- Agripac
- Alaska
- Ecuaquímica
- Agrofyt
- El Huerto

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Encuesta a personas cuya rama de actividad es agricultura, ganadería, silvicultura y pesca en Ambato, con criterio de inclusión de únicamente agricultores.

1. ¿Qué variedad de semilla prefiere Usted adquirir?

Gráfico 1. Preferencia de variedad de semilla



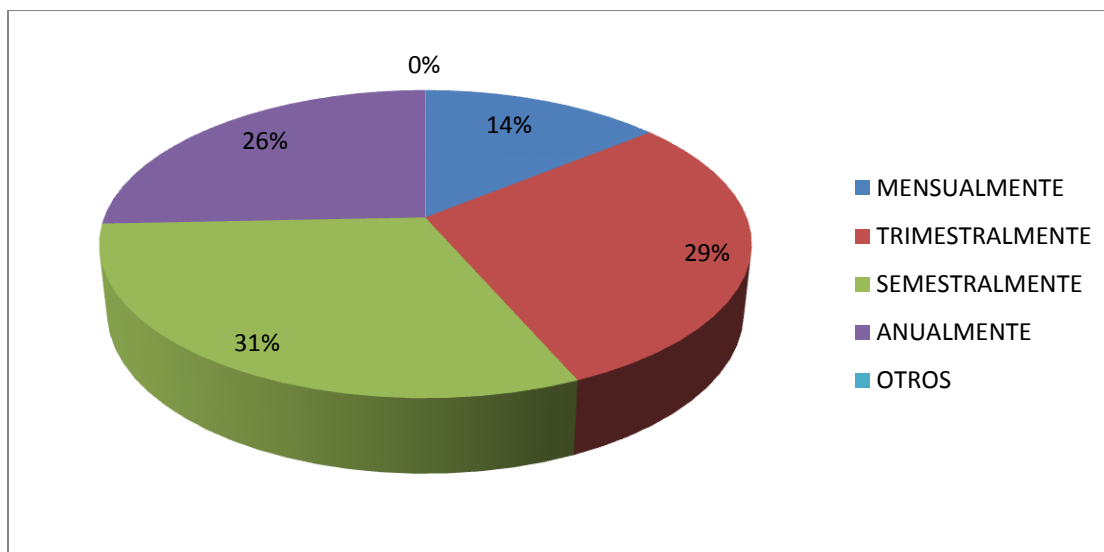
Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

Del total de personas encuestadas, se determina que las variedades de semilla que más acogida tienen son las marcas Pietro y Nemo Neta con un valor similar de 21%, mientras que la marca Yuval (variedad que oferta Agrofyt), se encuentra como la tercera opción con mayor acogida con 18%, es este el caso de la empresa, por tanto, se considera a Pietro y Nemo Neta, como sus principales competidores; lo cual mejora las estrategias de ventas para la marca Yuval.

2. ¿Con qué frecuencia usted adquiere este tipo de semillas?

Gráfico 2. Frecuencia de compra



Fuente: elaboración propia

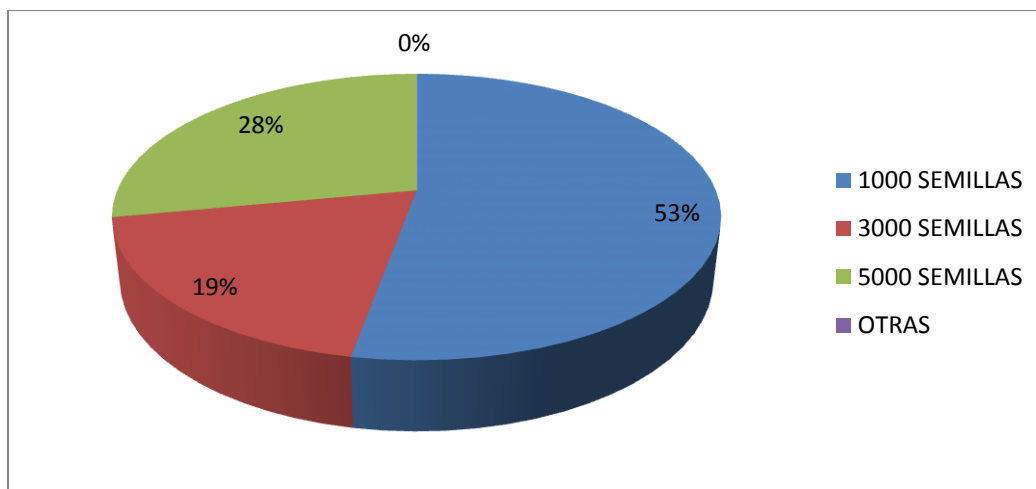
Análisis e interpretación

Del total de encuestados, se obtiene que un 31% adquiere la semilla de forma semestral, mientras que la frecuencia trimestral y anual con un 29% y 26% respectivamente también son periodos que muchos agricultores adoptan para tal efecto.

Dados estos resultados Agrofyt, se enfoca en realizar mayores y mejores ofertas en dichos periodos de mayor frecuencia que los agricultores deciden comprar semillas de tomate riñón.

3. ¿Cuál es la cantidad total que usted compra de este tipo de producto?

Gráfico 3. Cantidad de compras



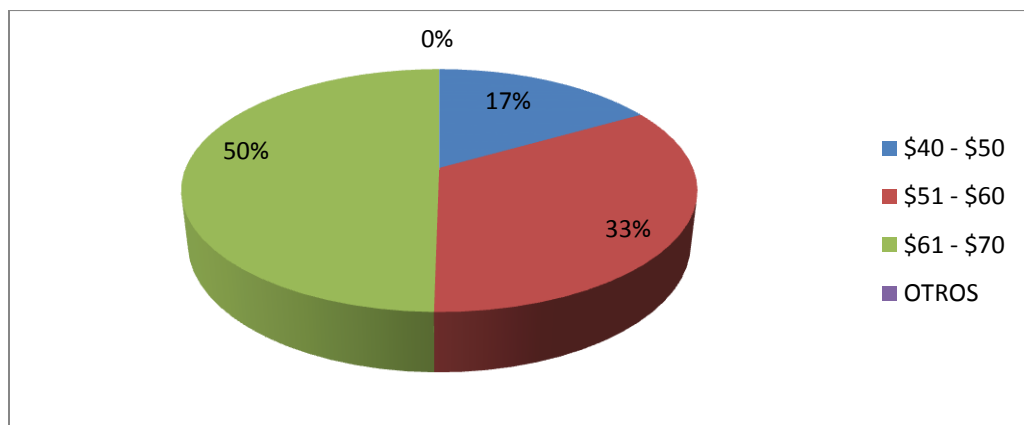
Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

De los resultados obtenidos, se evidencia que el 53% de los encuestados prefiere comprar los sobres que contienen 1000 semillas en su interior, al ser esta opción la que mayor aceptación tiene entre los clientes, Agrofyt se centra en ofertar la variedad Yuval en presentaciones de sobres de 1000 semillas con precios asequibles frente a la competencia.

4. ¿Cuál es el precio promedio al que adquiere el sobre de semillas?

Gráfico 4. Precio promedio



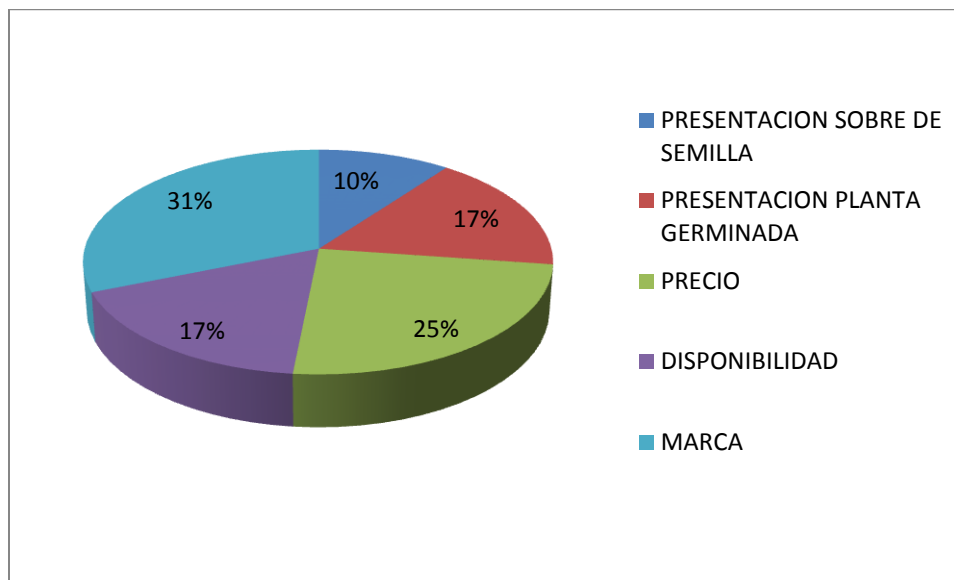
Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

Del 100% de encuestados los datos evidencian que la mayoría de agricultores adquieren el sobre de semilla de tomate riñón en precios entre \$61 a \$70, mientras que los precios de los sobres de semilla entre \$51 a \$60 también son bastante demandados. Dados estos resultados la distribuidora Agrofyt se centra en ofertar la variedad Yuval en precios, que se encuentren entre \$55 a \$60 toma en cuenta, que se ofertan en presentaciones de sobres de 1000 semillas.

5. ¿Qué características son las más importantes para usted al momento de comprar el producto?

Gráfico 5. Características importantes



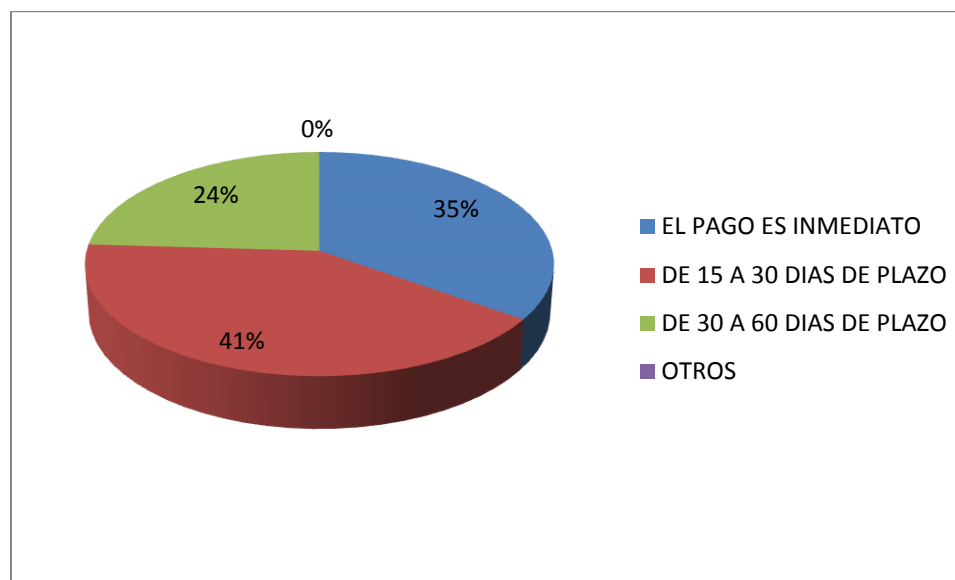
Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

Del total de encuestados, se evidencia que el 31% prefiere optar por la marca como la característica más relevante al momento de comprar el producto, el 25%, se inclina por el precio que es asequible para ellos, la disponibilidad y planta germinada, se encuentran como una tercera opción con 17% cada una. De esta manera la empresa Agrofyt, se centra en realizar estrategias que permitan dar una mejor imagen de la marca, además de ser competitivos en el precio y tener siempre el inventario adecuado, para cuando se demande el producto.

6. ¿Cuántos días tiene usted de plazo para cancelar el monto total de su compra?

Gráfico 6. Plazo de pago



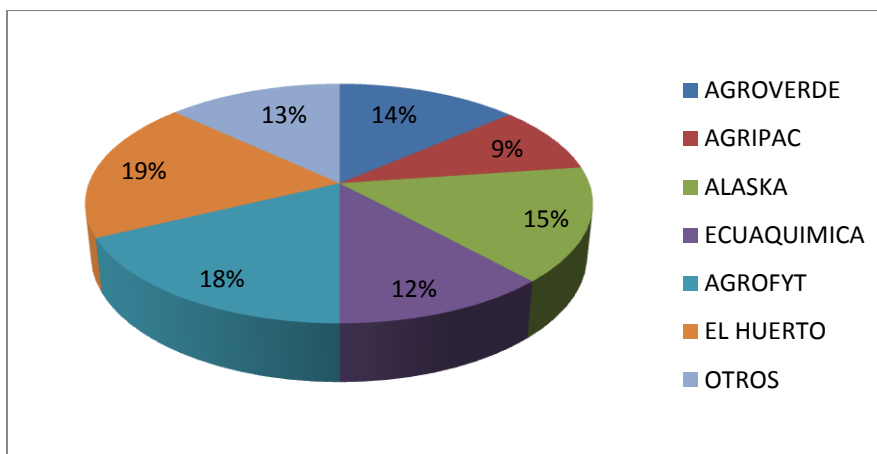
Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

Los datos obtenidos demuestran que el 41% de los clientes reciben plazos de pago por parte de los proveedores de entre 15 a 30 días después de la adquisición de las semillas, mientras que un 35% deben cancelar el pago inmediato y apenas un 24% adquieren las semillas a proveedores que les permiten cancelar el pago en un plazo de entre 30 a 60 días. Con estos resultados Agrofyt, brinda plazos de pago para sus mejores clientes de semillas de tomate riñón si ellos así lo desean de entre 30 a 60 días para darles mayor facilidad a dichos clientes y para sus clientes potenciales debería negociar los plazos de pago a un tiempo más adecuado, por ejemplo de 15 a 30 días.

7. ¿A qué distribuidor compra usted la semilla de tomate riñón?

Gráfico 7. Distribuidor al que compra



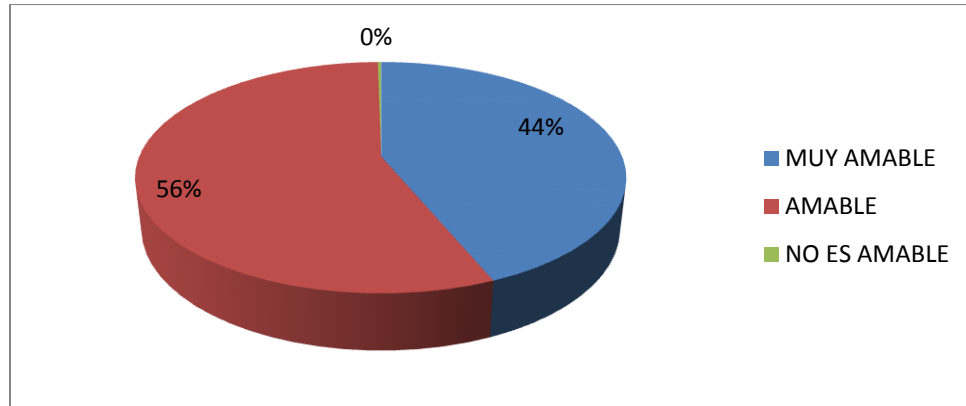
Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

Se determina que el huerto es el proveedor de semillas de tomate riñón al que más compran los clientes, mientras que la distribuidora Agrofyt, se encuentra como la segunda opción de preferencia de los clientes, dado esto Agrofyt escatima sus esfuerzos en adoptar estrategias de comercialización que den valor agregado a la empresa para obtener más clientes que compren en mayor cantidad su producto.

8. ¿Cómo es la atención del Asesor de Ventas de las distribuidoras de semilla?

Gráfico 8. Atención del asesor de ventas



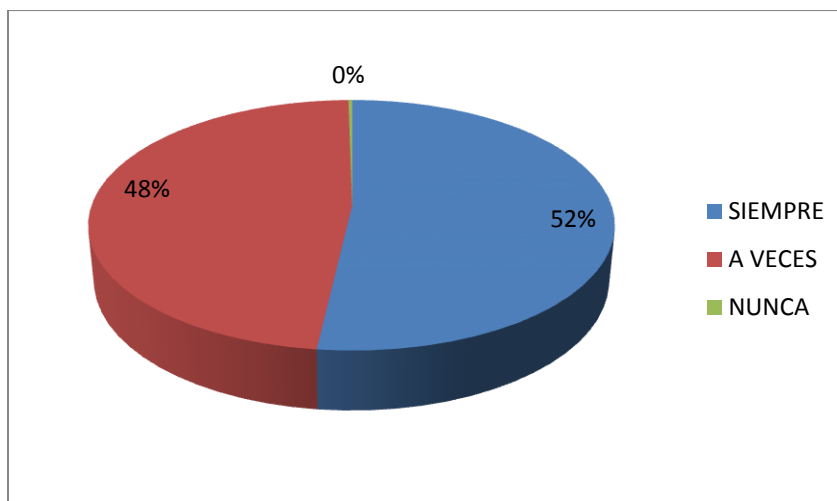
Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

Con los datos obtenidos, se evidencia que los asesores de ventas de las distintas distribuidoras en general brindan una atención amable para con sus clientes por lo cual el asesor de ventas de Agrofyt brinda una mejor atención con cada uno de los clientes, a los que se dirija de manera que, se tenga una relación comercial muy agradable y de respeto con cada uno de ellos.

9. ¿Le entregan el producto a tiempo?

Gráfico 9. Entrega del producto



Fuente: elaboración propia

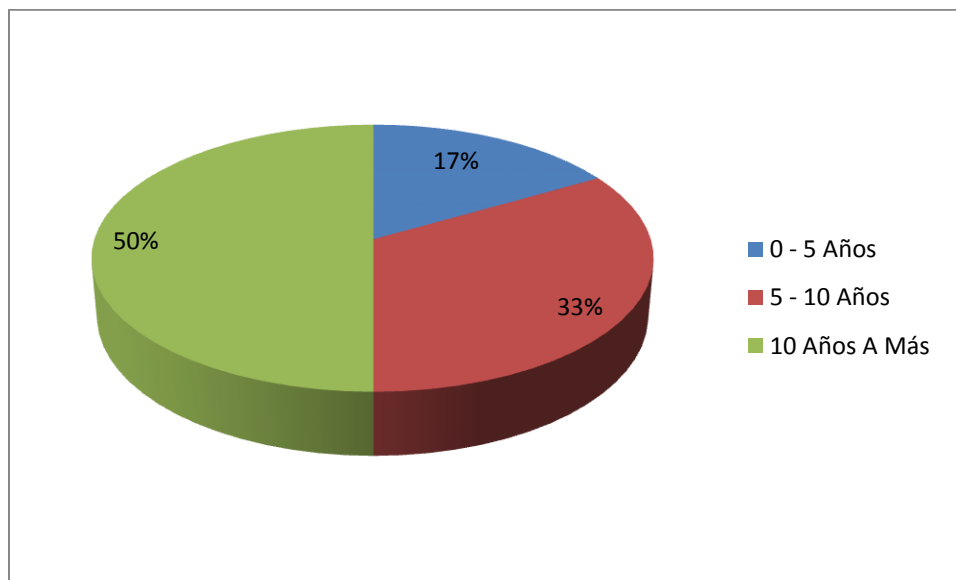
Análisis e interpretación

De los datos obtenidos, se determina que la mayoría de los distribuidores entregan sus productos a tiempo, mientras que otros no siempre logran entregar los pedidos demandados a tiempo o no lo entregan en la cantidad total demandada, lo que para Agrofyt sería una ventaja el poder tener el producto necesario en inventario para poder cumplir con los pedidos de sus clientes actuales, mientras, se busca nuevos clientes a quienes poder entregar más del mismo producto en este caso semillas de tomate riñón.

Encuesta a los distribuidores de semilla de tomate riñón

1. ¿Qué tiempo, se dedica a la distribución de semillas de tomate riñón?

Gráfico 10. Tiempo que lleva en el negocio



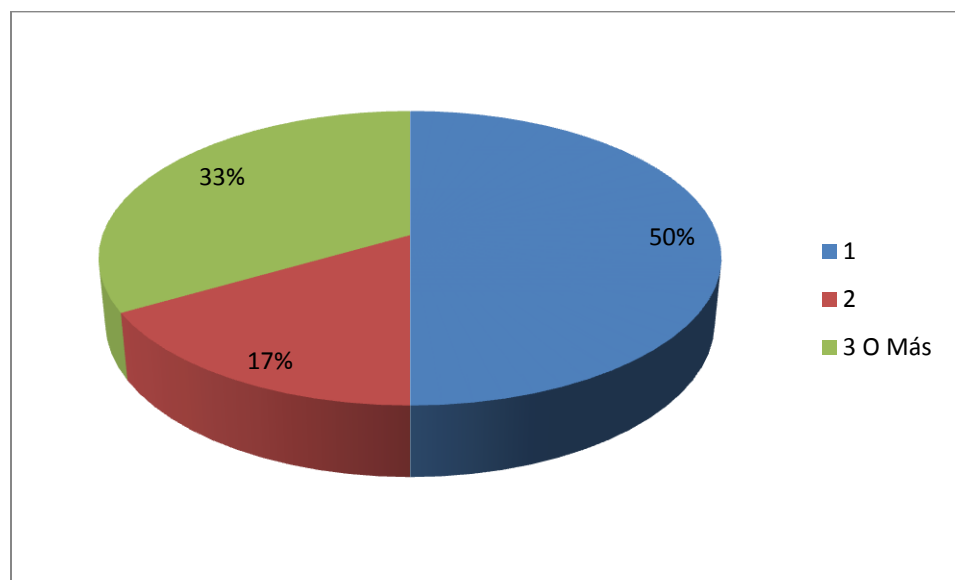
Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

Del 100% de encuestados, se evidencia que el 50% de los distribuidores de semilla de tomate riñón en Ambato llevan 10 a más años en este negocio, mientras que un 33% lleva de 5 a 10 años en este negocio de distribución de semillas, en el caso de Agrofyt lleva en el mercado más de 10 años, por lo tanto, se encuentra entre las primeras empresas en entrar en este negocio por lo cual, se encuentra posicionada frente a los nuevos competidores.

2. ¿Cuántas variedades de semilla de tomate riñón distribuye?

Gráfico 11. Número de variedades



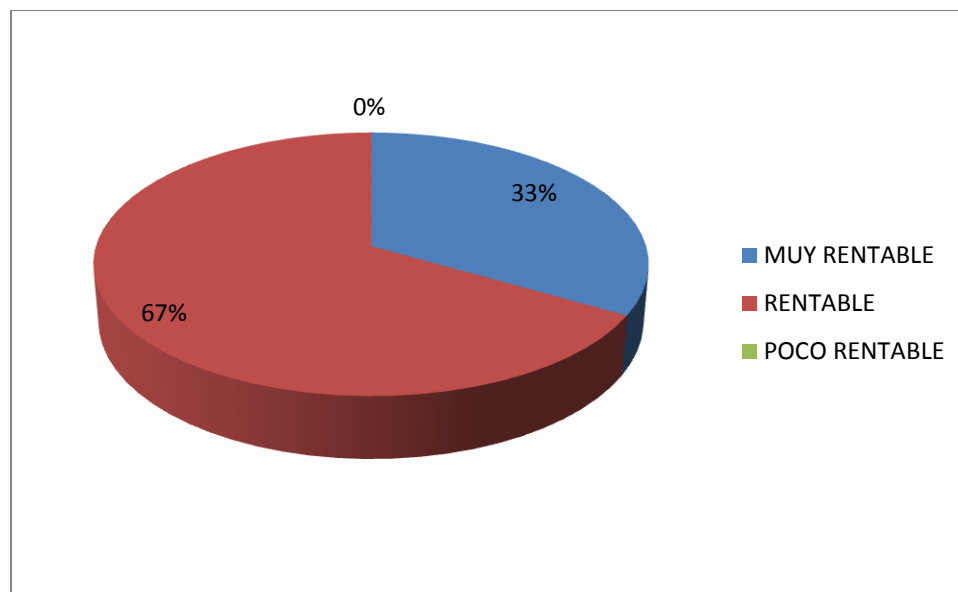
Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

De los datos obtenidos, se determina que el 50% de los encuestados distribuyen solo una variedad de semilla de tomate riñón mientras que el 33%, se dedica a vender 3 o más, y por último solo un 17% vende dos variedades; por tal motivo hay empresas que a más de ofertar su variedad de semilla también venden en menor cantidad la variedad que adquieren a la competencia como una forma de ofrecer más opciones para sus clientes. Agrofyt establece negociaciones con los demás distribuidores para ofrecerles una alianza que permita vender más de la variedad que oferta Agrofyt en este caso Yuval.

3. ¿Cómo considera la rentabilidad de su distribuidora?

Gráfico 12. Rentabilidad del negocio



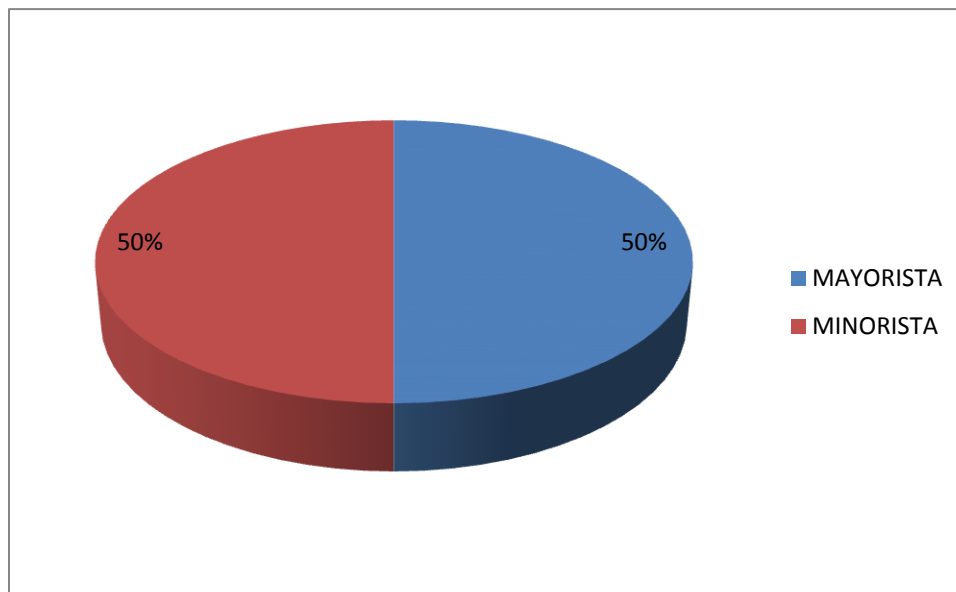
Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

Según los resultados obtenidos, se evidencia que la mayoría de las distribuidoras de semillas consideran a su negocio como rentable y un 33% de los encuestados considera como muy rentable su negocio, esto debido a la competencia que existe en Ambato puesto que son pocos los distribuidores de semillas de tomate riñón. En el caso de Agrofyt, la rentabilidad se considera buena pues en años anteriores era más rentable pero ha bajado debido a que los recientes distribuidores han ganado terreno en el mercado de semillas,

4. ¿Qué canales de distribución utiliza para las semillas de tomate riñón?

Gráfico 13. Canal de distribución



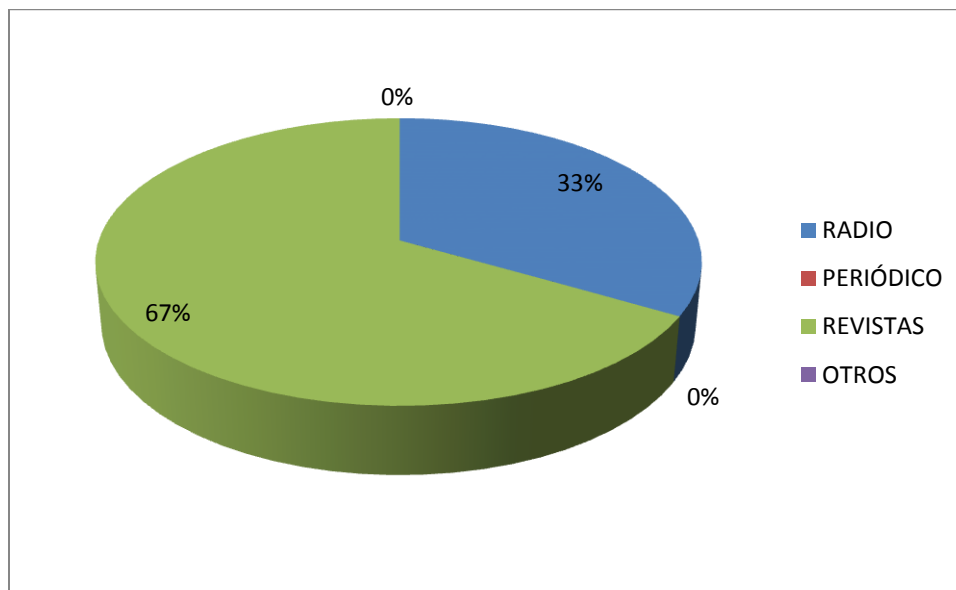
Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

Del 100% de encuestados, se determina que existe una preferencia igualitaria por los dos tipos de canales planteados, el 50% de distribuidores opta por utilizar más los canales de distribución mayoristas y la otra mitad, se inclina por utilizar más los canales de distribución minoristas. Entonces Agrofyt debería centrarse en utilizar más los canales de distribución mayoristas pues de esta manera, se aumentaría el volumen de ventas, como se menciona en el análisis e interpretación de la pregunta 2 de la encuesta a los distribuidores de semilla de tomate riñón.

5. ¿Qué medios de comunicación utiliza para dar a conocer las variedades de semilla de tomate riñón que ofrece?

Gráfico 14. Medios de comunicación



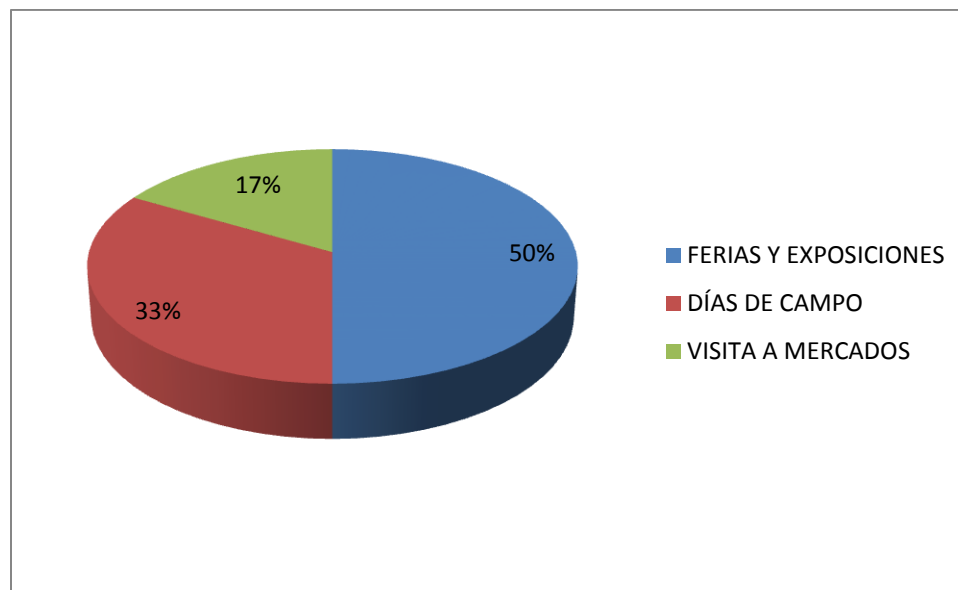
Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

Del 100% de encuestados, se evidencia que en gran mayoría el 67% de los distribuidores de semilla utilizan como medio de comunicación las revistas que ofrecen en las ferias de agronomía e insumos, mientras que un 33% utilizan emisoras de radio para comunicar su producto. Dado esto Agrofyt, establece como prioridad los dos medios de comunicación que han sido los más puntuados en esta encuesta.

6. ¿Qué mecanismo ha utilizado para incrementar sus ventas?

Gráfico 15. Mecanismos de incremento de ventas



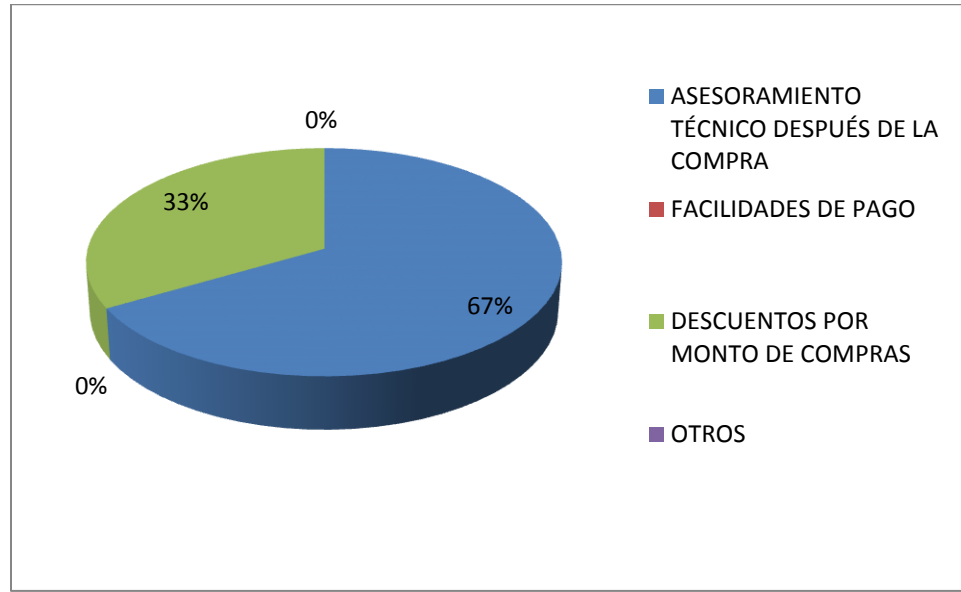
Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

Del 100% de encuestados, se determina que el 50% utiliza como mecanismo para incrementar sus ventas las ferias y exposiciones, al ser este el que mayor aceptación tiene por parte de los distribuidores de semilla de tomate riñón, Agrofyt adopta este mecanismo y empieza a participar de las ferias y exposiciones, que se dan en la ciudad de Ambato.

7. ¿Qué valor agregado considera primordial en sus ventas de semilla de tomate riñón?

Gráfico 16. Valor agregado



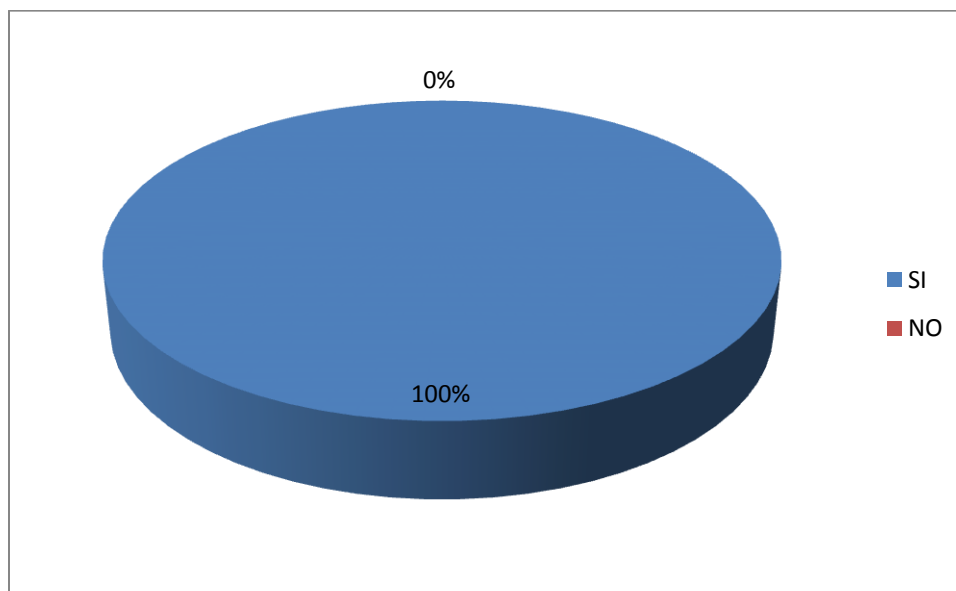
Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

Dados los resultados, se determina que la mayoría de distribuidores de semilla de tomate riñón realizan una asistencia técnica a sus clientes después de la compra, este es su valor agregado, mientras que con 33% hay distribuidores que realizan descuentos por monto de compras.

8. ¿Estaría dispuesto adquirir estrategias de comercialización para incrementar la rentabilidad de su distribuidora?

Gráfico 17. Adoptar estrategias de comercialización



Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

Se evidencia que el 100%, es decir todos los distribuidores de semilla de tomate riñón están dispuestos a adoptar estrategias de comercialización que sean aplicables para sus respectivas empresas. De esta manera Agrofyt es un referente para el sector, donde se desarrolla.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tema

Análisis estratégico comercial para semillas de tomate riñón caso: Agrofyt.

3.2 Antecedentes

La distribuidora Agrofyt, se dedica a la comercialización de semillas de tomate riñón de alta genética, busca la innovación y desarrollo de nuevos servicios que vayan encaminados a cumplir con los requerimientos y necesidades de sus usuarios.

Agrofyt lleva 25 años en el mercado; y, se encuentra entre las empresas pioneras en su giro de negocio, fue fundada por el señor Fausto Yauli y la señora Mariana Ronquillo quienes hasta la actualidad mantienen la propiedad y la administración de la empresa.

3.3 Misión

Distribuir las mejores semillas de tomate riñón de la casa Erma Zaden de Israel, brindar asesoría en el manejo de cultivos y mantener una gama de insumos agrícolas especializada de la empresa alemana Stender.

3.4 Visión

Ser una empresa líder en el mercado nacional que oferta semillas e insumos agrícolas con un alto valor agregado, que trabaje en beneficio de los agricultores y eleve sus ingresos con productos de calidad, cultivados bajo parámetros ecológicos que cuidan siempre la salud de las personas y el medio ambiente.

3.5 Políticas

- Ofrecer productos de la más alta calidad
- Satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.
- Mantener el área de trabajo limpia y ordenada.
- Mejorar continuamente las capacidades de los colaboradores.

3.6 Datos Generales

Nombre comercial: Agrofyt

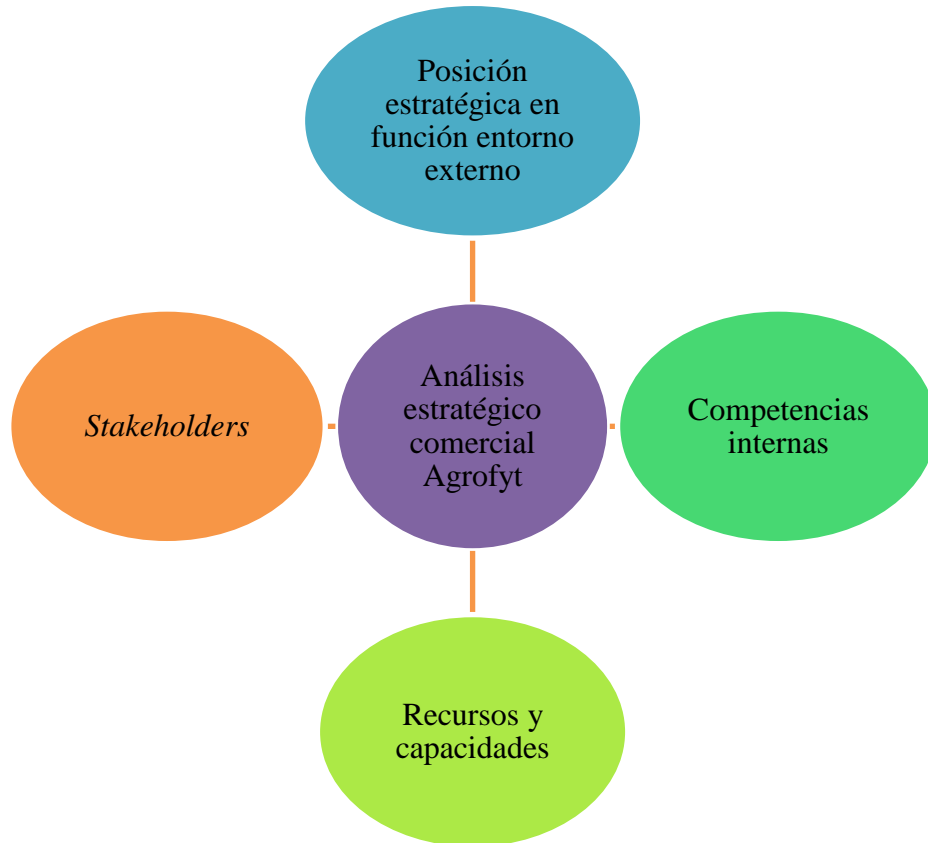
Dirección: Izamba, Alfonso Troya y Mentor Tacoaman

Teléfono: 0987592676

Email: faustoyauli@hotmail.com

3.7 Análisis estratégico comercial

Figura 2. Análisis estratégico comercial



Fuente: elaboración propia

3.7.1 Posición estratégica de la organización en función de su entorno externo.

Luego del análisis de las encuestas aplicadas a los distribuidores y clientes de semillas de tomate riñón, se determina que la empresa Agrofyt, se encuentra en la segunda posición a nivel Ambato, en lo que se refiere al lugar de preferencia de compra de semillas de tomate riñón, mientras que su producto Yuval, se encuentra como la tercera opción en el mercado.

3.7.2 Competencias internas

Dentro de las competencias que presenta Agrofyt, se encuentran la calidad de la semilla, que se cultiva en un tiempo máximo de 4 meses en los que la planta genera 10 racimos de los cuales, se producen entre 4 a 5 tomates por racimo, el tomate presenta un tamaño grande, redondo y de color rojizo brillante.

También, se considera que tanto el vendedor como el gerente tienen el conocimiento adecuado e idóneo para conseguir que la semilla llegue a su máxima capacidad de producción y con esto poder asesorar a cada uno de los clientes.

Otra competencia que tiene la empresa son sus insumos los cuales son de buena calidad y especialmente para la variedad Yuval, estos conjuntamente con el conocimiento que posee la empresa referente a la germinación y desarrollo de semillas de tomate riñón, garantizan los resultados y satisfacción de producción a los clientes.

3.7.3 Recursos y capacidades

Agrofyt realiza la importación de semillas de tomate riñón además de la distribución de las mismas en sobres de 1000 semillas a los clientes, que se acercan a la empresa o mediante pedidos que el vendedor recepte.

Agrofyt cuenta con un equipo de 5 personas, dentro de ellos, se encuentran el vendedor quien, no solo se encarga de las ventas sino también por el bienestar y satisfacción del cliente a quien entrega el pedido, el despachador quien está pendiente de que las semillas, se encuentren en buen estado a la temperatura adecuada y que los demás insumos que oferta la empresa, también, se encuentren en condiciones óptimas, la secretaria quien es la encargada de llevar la contabilidad de la empresa, el gerente, quien se encarga de realizar las negociaciones con los *stakeholders* y además un empleado, que se encarga de la seguridad y guardia tanto en la empresa como en la bodega.

3.7.4 Stakeholders

3.7.4.1 Proveedores

Agrofyt tiene dentro de su modelo de negocio la importación de semillas de tomate riñón de alta genética a la empresa Erma Zaden de Israel, además tiene relaciones comerciales con la empresa Stender de Alemania que le provee de materiales agroquímicos adecuados para la semilla, que se oferta; de esta manera el negocio está encaminado a la venta de semilla de tomate riñón con sus materiales de tratamiento para el mejor aprovechamiento por parte de los clientes en sus cultivos.

3.7.4.2 Clientes

Agrofyt realiza la distribución y abastecimiento de semillas de tomate riñón a sus clientes, que se encuentran principalmente en los sectores rurales de la ciudad de Ambato que cultivan en invernaderos de manera que produzcan en todas las épocas del año, los más importantes son las parroquias como: Cunchibamba, Izamba y Unamuncho actualmente el tomate riñón es una de las hortalizas más cultivadas por su contenido nutricional y su demanda en la dieta diaria, además, se cultiva a campo abierto y en invernaderos, su popularidad aumenta debido a su alta producción y rentabilidad, esta alternativa es un rubro significativo en la economía actual de las familias campesinas.

3.7.4.3 Empleados

La empresa realiza cursos de motivación al personal, para incentivar su trabajo y apoyarlos en el crecimiento personal, de esta manera, se ofrece una estabilidad laboral, con un ambiente de seguridad en la organización. Lo que busca además Agrofyt es que cada uno de los integrantes de la empresa mantenga buenas relaciones laborales y den un buen trato a los clientes.

3.8 Análisis FODA

Cuadro 2. Análisis FODA

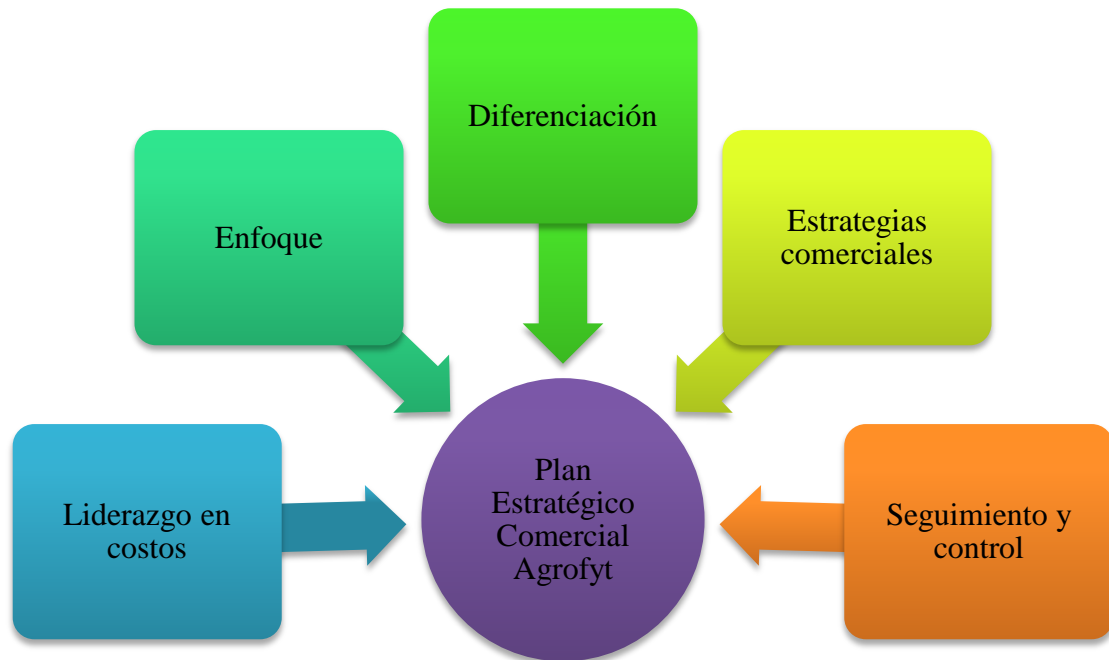
<p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>O1.Buenas relaciones con proveedores. O2.Negociar la distribución con otras empresas. O3.Penetrar en nuevos segmentos de mercado.</p>	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>A1.Cambio climático frecuente. A2.Alto nivel de competencia.</p>
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>F1.Productos de alta calidad F2.Infraestructura amplia y propia. F3.Servicio de entrega inmediata F4.Conocimiento del negocio F5.Leve posicionamiento de la marca. F6.Personal de la empresa capacitado.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS AGRESIVAS FO</p> <p>F1, F2, F3-O1, O2 Conseguir excelentes relaciones comerciales con los proveedores para adquirir mayor volumen de producto y almacenar en la bodega de Agrofyt para poder abastecer en mayor proporción al negociar la distribución del producto con otras empresas del sector. F4, F5, F6-O3 Ofrecer asistencia técnica garantizada al cliente que permita ganar confianza para lograr una buena reputación como empresa y del producto debidamente, además lograr así buenos comentarios de Agrofyt entre los agricultores y de esta manera expandirse a otros sectores.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS CONSERVADORAS FA</p> <p>F1, F3, F4, F5-A1, A2 Aprovechar el prestigio y reconocimiento que la empresa posee en el bienestar de los clientes en su producción en cada temporada para evitar que la competencia incremente su participación de mercado. F2, F6-A2 Dar a conocer de manera continua a los clientes actuales y clientes potenciales mediante charlas las ventajas competitivas con las que cuenta la empresa sobre la competencia.</p>
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>D1.Carencia de estrategias de venta. D2.No poseer promociones en el producto.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DO</p> <p>D1-01 Realizar periódicamente investigaciones de mercado que permitan generar estrategias de venta conjuntamente con los proveedores. D1, D2-02 Entablar negociaciones con otras empresas del sector para crear nuevos puntos de venta mayoristas. D2-03 Realizar actividades de promoción para ingresar en nuevos segmentos de mercado.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DEFENSIVAS DA</p> <p>D1, D2-A1, A2 Realizar ofertas que den valor agregado y diferencien de la competencia con asistencia inmediata en las temporadas difíciles para los clientes de Agrofyt.</p>

Fuente: elaboración propia

Luego de realizar la Matriz FODA, se procede a realizar las estrategias que favorecen a la empresa Agrofyt, dichas estrategias, se realizan en base a las 3 estrategias genéricas de Michael Porter que buscan la competitividad de las empresas por los clientes. De esta manera, se busca que Agrofyt, se diferencie del resto de competidores; y, se convierta en líder en el mercado de semillas de tomate riñón en base a estrategias generadas a través de este estudio.

3.9 Plan estratégico comercial

Figura 3. Plan estratégico comercial



Fuente: elaboración propia

3.9.1 Liderazgo en Costos

El objetivo de la estrategia de liderazgo en costos como potencial ventaja competitiva, es ofrecer productos o servicios al menor costo de la industria. El reto de esta estrategia consiste en obtener un beneficio adecuado para la empresa, en lugar de operar con pérdidas, y drenar la rentabilidad de todos los actores del mercado.

Tabla 2. Costos variedad Yuval por sobre de semilla

Material	Costo por sobre
Sobre de semilla Yuval	\$ 40
Importación	\$ 2
Costo operativo	\$ 6
Total	\$ 48

Fuente: elaboración propia

Actualmente Agrofyt importa 3 veces al año alrededor de 1000 sobres de semillas en cada importación para la distribución de las mismas y el abastecimiento de sus clientes.

Cada sobre de semillas, se vende a un precio de 65\$ dentro del cual están incluidos los costos como tal del sobre de semilla al proveedor en este caso son \$40 por cada sobre, además, se contempla el costo de importación que es \$2 por cada sobre y finalmente, se estima un costo operativo de \$6, en este costo operativo, se contemplan sueldos, transporte, servicios básicos, impuestos y la depreciación de inmuebles que posee la empresa, la rentabilidad de la empresa es de 35% es decir, \$17 por sobre vendido.

El porcentaje de ganancia corresponde al modelo de negocio pues para realizar la importación mientras, se realizan las ventas y los cobros en el tiempo establecido para cada cliente, se mantiene un capital idóneo para no correr riesgos de una mala imagen como socio comercial con la empresa proveedora de la semilla, además de poder realizar

el proceso para desaduanizar el material al momento de su llegada al país y también mantener al día los pagos de los costos operativos de la empresa.

Esta situación no permite a la empresa reducir como tal sus costos pero existe otra posibilidad en la que la empresa logre vender y mejorar su oferta en relación al precio establecido, esto es al adquirir mayor volumen de importación de la variedad de semilla, pues lo ideal aquí es el vender más y brindar mejores ofertas a los clientes y potenciales socios distribuidores de la variedad Yuval, esto permite dar una imagen al público de que Agrofyt comercializa un producto a un precio muy bueno en relación a la competencia.

3.9.2 Enfoque

El objetivo de las estrategias de enfoque es el centrarse en un segmento de clientes en el que la competencia no de la atención debida y la empresa que desarrolle esta estrategia pueda especializarse; esta es la oportunidad de llegar al cliente como una empresa experta en el tema y lograr consigo la ventaja competitiva esperada.

Los clientes de Agrofyt son principalmente aquellos agricultores que poseen invernaderos, se enfoca en brindar la atención debida a todos aquellos productores de tomate del cantón Ambato que poseen invernaderos porque el fuerte de la variedad que comercializa, se da en zonas cálidas y los invernaderos realizan la función de mantener temperaturas cálidas y humedad en su interior.

Al enfocar sus esfuerzos en este segmento de productores de tomate la empresa Agrofyt gana mercado respecto de sus competidores y de esta manera aplica estrategias de diferenciación que son el siguiente paso de la propuesta.

3.9.3 Diferenciación

Una estrategia de diferenciación en busca de la ventaja competitiva tiene por objetivo justificar el precio superior de un producto mediante la creatividad, innovación, atención al cliente y servicios adicionales que en cierta manera permiten fidelizar al cliente.

Las estrategias de diferenciación de Porter, que se toman en cuenta para este caso, se centran en la atención que la empresa brinda a sus clientes relacionados estrictamente con la venta y desarrollo de la semilla de tomate riñón.

La empresa Agrofyt, direcciona sus esfuerzos en generar valor agregado en sus servicios y el producto en sí, esto para el comprador en general, mientras que para sus mejores clientes y potenciales socios distribuidores genera políticas de precio en relación al volumen de adquisición además de facilitarles el tiempo de pago, esto con el establecimiento de plazos de pago especialmente para ellos.

3.9.4 Estrategias Comerciales

Cuadro 3. Estrategias comerciales

Objetivos	Estrategias	Ejecución	Indicador	Meta	Responsables
Mejorar continuamente la política de precios.	Establecer política de precios acorde al tipo de clientes.	Clasificar a los clientes en tres tipos como frecuentes, no frecuentes y nuevos para generar políticas exclusivas para cada tipo de cliente de acuerdo a la clasificación.	Precio anterior vs Precio actual	Ser líder en precios	Gerente general Fuerza de ventas Contabilidad
Optimizar tiempos y cantidad de entrega.	Establecer hojas de ruta acorde al sector de ubicación de cada cliente.	Generar rutas que permitan entregar el producto a cada cliente para optimizar el tiempo y cantidades de pedidos, que se entrega por día para evitar hacer recorridos largos.	Tiempo de recepción del pedido vs tiempo de entrega.	Cumplir con más entregas de pedidos diariamente.	Gerente general Fuerza de ventas Despachador
Elaborar un plan constante de promoción y descuentos de los productos.	Establecer promociones de venta en base al volumen de adquisición del cliente.	Generar promociones para el volumen de adquisición del producto de manera que los clientes adquieran mayor volumen de semillas para obtener un P.V.P. menor por sobre de semilla.	Volumen de ventas actuales vs volumen de ventas anteriores.	Incrementar las ventas de semilla de tomate riñón.	Gerente general Fuerza de ventas Contabilidad

Modificación de las condiciones y términos de venta.	Generar condiciones y términos de venta para clientes y para posibles socios distribuidores.	Definir términos de venta adecuados para cada tipo de cliente, además establecer condiciones mínimas de compra por volumen para posibles socios distribuidores de la variedad Yuval.	Incremento de clientes.	Mejorar la satisfacción del cliente y posibles socios distribuidores.	Gerente general Fuerza de ventas Contabilidad
Generar valor agregado	1.- Brindar asesoría técnica post-venta para cada cliente. 2.- Contacto personalizado con posibles socios distribuidores y clientes.	1.- Realizar visitas al cliente cada que este lo necesite para asesorar en la producción. 2.- Contactar con el cliente y los posibles socios distribuidores permanentemente para establecer buenas relaciones con cada uno de ellos.	1.- Satisfacción del cliente. 2.- Buenas relaciones comerciales.	Ser una empresa con relación positiva al precio-valor, en la mente del cliente.	Gerente general Fuerza de ventas

Fuente: elaboración propia

3.9.5 Seguimiento y Control

Luego de planteadas las estrategias de comercialización es necesario realizar el seguimiento mes a mes para registrar los avances de la empresa, el mismo, que se lo realiza con un modelo de control elaborado por el autor.

Tabla 3. Control de estrategias

CONTROL DE CUMPLIMIENTO DE ESTRATEGIAS COMERCIALES AGROFYT		
Mes de control:		
Indicaciones: evaluar los criterios de control de acuerdo a la observación y constatación de actividades realizadas por parte de la empresa, en escalas del 1 al 5; 1 es el más bajo y 5 el más alto, de la siguiente manera:		
1 cumplimiento excelente	2 cumplimiento significativo	3 cumplimiento parcial
4 cumplimiento mínimo	5 no cumplimiento	
Estrategias	Criterios de Control	Resultados
Establecer política de precios acorde al tipo de clientes.	Objetivo: Mejorar continuamente la política de precios.	1 2 3 4 5
	Indicador: Reforma de precios cada semestre.	1 2 3 4 5
Establecer hojas de ruta acorde al sector de ubicación de cada cliente.	Objetivo: Optimizar tiempos y cantidad de entrega.	1 2 3 4 5
	Indicador: Tiempo de recepción del pedido vs tiempo de entrega.	1 2 3 4 5
Establecer promociones de venta en base al volumen de adquisición del cliente.	Objetivo: Elaborar un plan constante de promoción y descuentos de los productos.	1 2 3 4 5
	Indicador: Volumen de ventas actuales vs volumen de ventas anteriores.	1 2 3 4 5
Generar condiciones y términos de venta para clientes y para posibles socios distribuidores.	Objetivo: Modificación de las condiciones y términos de venta.	1 2 3 4 5
	Indicador: Incremento de clientes.	1 2 3 4 5

1.- Brindar asesoría técnica post-venta para cada cliente. 2.- Contacto personalizado con posibles socios distribuidores y clientes.	Objetivo: Generar valor agregado	1 2 3 4 5
	Indicador: 1.- Satisfacción del cliente.	1 2 3 4 5
	Indicador: 2.- Buenas relaciones comerciales.	1 2 3 4 5
Conclusión:		

Fuente: elaboración propia

Con este modelo de control de cumplimiento de estrategias el evaluador en este caso el gerente de la empresa realiza el seguimiento y análisis de resultados del cumplimiento de las estrategias propuestas por el autor y de esta manera optimizar los resultados para cada mes y encaminar a Agrofyt a convertirse en empresa líder en el mercado de semillas de tomate riñón.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Se fundamentó teórica y científicamente el análisis estratégico y como esto influye en la generación de estrategias de comercialización para obtener la ventaja competitiva que toda empresa necesita en la actualidad debido a que el mercado es cada vez más demandante.
- Se diagnosticó la situación actual del mercado de semillas de tomate riñón en Ambato; y, se determinó que la empresa Agrofyt, se encuentra en el segundo puesto como la empresa a la que más clientes adquieren dichas semillas, además de la importancia que tiene el precio y valor agregado para los clientes.
- Dentro de la propuesta, se determina nuevas estrategias de comercialización de semillas de tomate riñón para la empresa Agrofyt focalizadas en el liderazgo en costes que dicho sea de paso, se centran en los servicios adicionales que brinda la empresa a la oferta del producto, también el enfoque en otros segmentos de mercado como son aquellos clientes a los cuales la competencia no ha reaccionado como ellos lo demandan y finalmente la diferenciación que para este caso, se centran en el valor agregado postventa y contacto personal con el cliente.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda realizar una retroalimentación de la teoría fundamentada sobre el análisis estratégico y su influencia en la generación de ventaja competitiva. Por otra parte Agrofyt, se centra en el constante desarrollo e innovación de sus estrategias comerciales para semilla de tome riñón.
- Agrofyt es una de las empresas que mayor clientes tiene referente a la variedad de semilla de tomate riñón Yuval, sin embargo, se recomienda realizar un diagnóstico de la situación, en la que se encuentra la empresa por lo menos 2 veces al año enfocados en la comercialización de la variedad que oferta.
- Aplicar en el modelo de negocio de Agrofyt las estrategias comerciales propuestas en esta investigación, las cuales, se basan en los pasos del plan estratégico comercial, al ser el liderazgo en costes el primer paso, para continuar con el enfoque en otros segmentos de mercado y finalmente realizar el seguimiento y control de cumplimiento de dichas estrategias de manera mensual para lograr la ventaja competitiva que demanda la empresa y el desarrollo de la misma.

Bibliografía

- Avgust. (2019). *Solagro*. Retrieved from <http://solagro.zincofilms.com/tomate-de-rinon/>
- Campos, V. (2019). *Wolters Kluwer*. Recuperado de http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNDS3NjtbLUouLM_DxbIwMDS0MDIwuQQGZapUt-ckh1QaptWmJOcSoAXijUBjUAAAA=WKE
- Coss Bu R. (2008). *Análisis y evaluación de proyectos de inversión*. México. Limusa.
- Cuetara V., Vicente P., Moll J., Martin P. (2011). *Estrategias de cobertura de mercado*.
- Eumed.net. (Enciclopedia virtual). Daft, R. (2004). *Administración*.
- Fernández, R. (2008). *Segmentación de Mercados*. México
- Flórez D., A. M. (2012). Análisis de tendencias en investigación básica para cadenas productivas agroindustriales. *Revista Corpoica - Ciencia y Tecnología Agropecuaria*, 121 -135.
- Hernández P., Adrian (2010) “El modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter”.
- INEC. (2017). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos* . Retrieved from https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac_2017/Presentacion_Principales_Resultados_ESPAC_2017.pdf
- INIAP. (2004, abril 16). *Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias*. Retrieved from <http://www.iniap.gob.ec/pruebav3/wp-content/uploads/2018/05/Ley-de-Semillas.pdf>
- Jáuregui, A. (2001). *Principios de la administración científica*
- Lopez, I. (2012). *Analisis estrategicos de la organizacion.*, (p. 3). Almeria.

- Montoya Del Corte, J., Martínez , F., & Somohano, F. (2013). Análisis estratégico para el desarrollo de las PYMES en Cantabria, España.
- Pascual, D. (2014). Analisis estrategico de la empresa gamma servicios. Zaragoza.
- Pedroza Zapata, Alvaro R, & Ortiz Cantú, Sara. (2008). Gestión Estratégica De La Tecnología En El Predesarrollo De Nuevos Productos. *Journal of technology management & innovation*, 3(3), 100-111.
- Porter, Michael, (1982) “Estrategia Competitiva, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia” México: Editorial Compañía Editorial Continental 1982, reimpresión 2003
- Porter, Michael, (1987) “Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior” México: Editorial Compañía Editorial Continental 1982, reimpresión 2005
- Porter, Michael "la ventaja competitiva de las naciones"; ed. Vergara; Buenos Aires; 1991.
- Porter, M. (1999) Cúmulos y Competencias. Nuevos objetivos para empresas, estados e instituciones. DEUSTO. Bilbao.
- Porter, M. (2007). La ventaja competitiva. *Harvard business review* , 23.
- Porter, M. (2008). Estrategia competitiva. México: Grupo editorial patria.
- Rubio, P. (2013). Introducción a la Gestión Empresarial.
- Sarasa, J. (2009). Nuevas Estrategias de Comercializacion . cooperativas agro-alimentarias, 35 .
- Sinnaps. (2019). *sinnaps.com*. Retrieved from <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/metodologia-cualitativa>
- Slusarczyk, M., & Morales, N. (2016). Analisis de las estrategias empresariales y de las TIC. *3Ciencias*, 35-36.

Spulber, D. (2010). Estrategia de Gestión

Taibe, J., & Pazmiño, J. (2015). Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa. *Publicando. Revista Publicando*, 2(3), 163-183.

Tungurahua, G. P. (2019). *Tungurahua* . Retrieved from <https://www.tungurahua.gob.ec/images/microsites/asambleaXVI/datosGenerales/AgendaTungurahua2019-2021.pdf>

Anexo 1: Encuesta a competidores



Encuesta dirigida a distribuidores de semilla de tomate riñón en Ambato

Estimado colaborador, la presente encuesta es parte de un proyecto de investigación académico en la “Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato”.

Objetivo: conocer las condiciones actuales del mercado de semillas de tomate riñón en lo que corresponde a las variedades, que se ofertan y las estrategias comerciales, que se utilizan.

Indicaciones: Lea detenidamente cada pregunta y marque su respuesta según corresponda.

1.- ¿Qué tiempo, se dedica a la distribución de semillas de tomate riñón?

- 0 - 5 años
- 5 - 10 años
- 10 años a más

2.- ¿Cuántas variedades de semilla de tomate riñón distribuye?

- 1
- 2
- 3 o más

3.- ¿Cómo considera la rentabilidad de su distribuidora?

- Muy rentable
- Rentable
- Poco rentable

4.- ¿Qué canales de distribución utiliza para las semillas de tomate riñón?

Mayorista
Minorista

5.- ¿Qué medios de comunicación utiliza para dar a conocer las variedades de semilla de tomate riñón que ofrece?

Radio
Periódico
Revistas
Otros

6.- ¿Qué mecanismo ha utilizado para incrementar sus ventas?

Ferias y exposiciones
Días de campo
Visita a mercados

7.- ¿Qué valor agregado considera primordial en sus ventas de semilla de tomate riñón?

Asesoramiento técnico después de la compra
Facilidades de pago
Descuentos por monto de compras
Otros

8.- ¿Estaría dispuesto adquirir estrategias de comercialización para incrementar la rentabilidad de su distribuidora?

Si
No

Anexo 2: Encuesta a clientes



Encuesta a personas cuya rama de actividad es agricultura, ganadería, silvicultura y pesca en Ambato, con criterio de inclusión de únicamente agricultores.

Estimado colaborador, la presente encuesta es parte de un proyecto de investigación académico en la “Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato”.

Objetivo: Diagnosticar la situación actual del mercado de semillas de tomate riñón correspondiente a la demanda de las distintas variedades en Ambato.

1.- ¿Qué variedad de semilla prefiere usted adquirir?

- Michaela
- Cita
- Yuval
- Nemo Neta
- Fortuna
- Pietro

2.- ¿Con qué frecuencia usted adquiere este tipo de semillas?

- Mensualmente
- Trimestralmente
- Semestralmente
- Anualmente

Otros ¿Cuál ?.....

3.- ¿Cuál es la cantidad total que usted compra de este tipo de producto?

1000 Semillas 3000 Semillas 5000 Semillas

Otras ¿Cuántas?.....

4.- ¿Cuál es el precio promedio al que adquiere el sobre de semillas?

\$40 – \$50

\$ 51 - \$ 60

\$ 61 - \$ 70

Otro

¿Cuál?.....

5.- ¿Qué características son las más importantes para usted al momento de comprar el producto?

Presentación sobre de semillas

Presentación planta germinada

Precio

Disponibilidad

Marca

6.- ¿Cuántos días tiene usted de plazo para cancelar el monto total de su compra?

El pago es inmediato

De 15 a 30 Días de plazo

De 30 a 60 Días de plazo

Otros ¿Cuántos?.....

7.- ¿A qué distribuidor compra usted la semilla de tomate riñón?

Agroverde

Agripac

Alaska

Ecuaquímica

Agrofyt

El Huerto

Otros

8.- ¿Cómo es la atención del Asesor de Ventas de las distribuidoras de semilla?

Muy Amable

Amable

No es Amable

9.- ¿Le entregan el producto a tiempo?

Siempre

A veces

Nunca