UNIVERSIDAD DE OTAVALO

CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR Y FINANZAS

PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y COMERCIAL, PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA INXECOM DE LA CIUDAD DE IBARRA

TRABAJO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN COMERCIO EXTERIOR Y FINANZAS

AUTORES:
DARWIN PATRICIO QUELAL NARVÁEZ
PABLO ESTEBAN YÁNEZ JIMÉNEZ

TUTOR:

MSC. EDWIN RAMIRO SOSA LEMA

Otavalo, septiembre, 2018

DECLARACIÓN DE AUTOR

Nosotros, DARWIN PATRICIO QUELAL NARVÁEZ y PABLO ESTEBAN YÁNEZ JIMÉNEZ, declaramos que este trabajo es de nuestra total autoría, que no ha sido previamente presentado para grado alguno o calificación profesional.

La Universidad de Otavalo puede hacer uso de los derechos correspondientes, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

_____

Darwin Patricio Quelal Narváez
C. I. 1003559281

_____

Pablo Esteban Yánez Jiménez
C.I. 1750294736

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Certifico que el proyecto de investigación titulado “Plan estratégico de desarrollo institucional y comercial para el fortalecimiento de la competitividad en la empresa Inxecom de la ciudad de Ibarra” bajo mi dirección y supervisión, constituye el trabajo de titulación para aspirar al título de Ingeniero en comercio exterior y finanzas de los estudiantes Darwin Patricio Quelal Narváez y Pablo Esteban Yánez Jiménez, y cumple con las condiciones requeridas por el Reglamento de Trabajos de Titulación (Arts. 16 y 25).

_____

MSc. Ramiro Sosa

C.I. 1001910676

DEDICATORIA

A Dios, por estar siempre conmigo y darme la bendición de estar vivo.

A mi madre Rosita, por sus consejos y su apoyo incondicional en todos los aspectos de mi vida, a mi padre Milton, por ser un ejemplo de responsabilidad y compromiso con nuestras obligaciones, a mis hermanos Liliana, William y Luis por su apoyo incondicional, a mis sobrinos Nicolás y Sofía, quienes me han enseñado el sentido de vivir pese a las dificultades, a mi novia Vanessa por su comprensión, paciencia y por su apoyo desinteresado; todos ustedes han hecho en mi una persona inquebrantable para superar las situaciones difíciles de la vida y por permitirme creer en mí mismo. Gracias por su confianza.

Además, quiero dedicar este trabajo investigativo a Patricio Narváez (+), gracias por enseñarme a sonreírle a la vida por más difícil que esta sea.

Quelal Narváez Darwin P.

A Dios, por haberme dado salud para poder llegar a cumplir mis objetivos.

A mi tía Mary, por apoyarme incondicionalmente y siempre estar a mi lado sin importar las adversidades, a mi padre Eduardo, por su esfuerzo de cada día que gracias a él hoy culmino una etapa más de mi vida, a mi madre Carmen por sus consejos, a mis tías Lauri y Anita por apoyarme en mis estudios, a mi hermano Oscar por estar siempre a mi lado, a mis primos Andrés, Andrea, Iván y Sebastián por alentarme a seguir esforzándome, a mis abuelitos por estar toda la vida junto a mí apoyándome, a mi novia Gaby por ser un pilar importante en mi vida; gracias a todos ustedes por creer en mí y ayudarme a ser una mejor persona.

Yánez Jiménez Pablo E.

AGRADECIMIENTO

El mayor error que una persona puede cometer es tener miedo de cometer un error.

Agradecemos al MSc. Ramiro Sosa, tutor de nuestra investigación, a la MSc. Johanna Morocho, MSc., Santiago Núñez, PhD., Antonio Romillo, por aportar con sus sugerencias en el proceso de la investigación.

Amigos, profesores, familiares y demás, que contribuyeron en el cumplimento de esta meta, y por brindarnos su apoyo.

A todos ustedes nuestra más sincera gratitud

Los Autores

ÍNDICE

PORTADA i
DECLARACIÓN DE AUTOR ii
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR iii
DEDICATORIA iv
AGRADECIMIENTO v
ÍNDICE vi
ÍNDICE DE TABLAS xi
ÍNDICE DE FIGURAS xiii
ÍNDICE DE IMÁGENES xiv
ÍNDICE DE ANEXOS xv
RESUMEN xvi
ABSTRACT xvii
INTRODUCCIÓN 1
ANTECEDENTES 2
SITUACIÓN PROBLEMÁTICA 4
PROBLEMA CIENTIFICO 6
OBJETIVO GENERAL 6
OBJETIVOS ESPECÍFICOS 6
HIPÓTESIS 6
IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES 6
OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES 7
JUSTIFICACIÓN 7
MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN 8
TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN 9
APORTES DE LA INVESTIGACIÓN 10
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO 12
1.1. DEFINICIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO 13
1.2. BENEFICIOS DE IMPLEMENTAR UN PLAN ESTRATÉGICO EN LAS EMPRESAS E INSTITUCIONES 14
1.3. ETAPAS BÁSICAS DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATEGICO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL 15

1.4. LA MISIÓN 16
1.5. LA VISIÓN 16
1.6. LOS VALORES CORPORATIVOS 17
1.7. PLAN DE ACCIÓN 17
1.8. LA COMPETITIVIDAD 17
1.8.1. ESTRATEGIA COMPETITIVA 18
1.8.2. OBJETIVOS ESTRATEGICOS 19
1.8.3. INCIDENCIA DE LA COMPETITIVIDAD EN LOS NIVELES DE VENTA EN LAS EMPRESAS 19
1.9. INSUMOS AGRÍCOLAS 20
1.9.1. COMERCIALIZACION DE INSUMOS AGRICOLAS EN EL ECUADOR 21
1.9.2. DEFINICIÓN DEL INSUMO AGRÍCOLA LLUVIA SÓLIDA 21
1.9.3. APLICACIÓN DEL INSUMO AGRÍCOLA LLUVIA SÓLIDA 21
1.9.4. VENTAJAS DEL USO DEL INSUMO AGRÍCOLA LLUVIA SÓLIDA 22
1.9.5. COMERCIALIZACIÓN DEL INSUMO AGRÍCOLA LLUVIA SÓLIDA EN EL MUNDO 22
1.9.6. COMERCIALIZACIÓN DE INSUMOS SIMILARES A LLUVIA SÓLIDA EN EL MUNDO 23
1.9.7. COMERCIALIZACIÓN DE INSUMOS SIMILARES A LLUVIA SÓLIDA EN EL ECUADOR 23
1.9.8. ZONAS SECAS DE LAS REGIONES DEL ECUADOR 24
1.10. HERRAMIENTAS PARA REALIZAR EL ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL 24
1.10.1. ANÁLISIS PESTEL 24
1.10.2. LAS CINCO FUERZAS DE PORTER 26
1.10.3. ANÁLISIS AMOFHIT 29
1.10.4. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE) 30
1.10.5. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI) 30
1.10.6. EL FODA 30
1.10.6.1. Aplicación de FODA 31
1.10.8.2. Beneficios de emplear FODA 32
1.10.7. FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO 33
1.11. PLAN COMERCIAL 33
1.11.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO DE UN PLAN DE COMERCIALIZACIÓN 34
1.11.2. ESTRATÉGIAS DE COMERCIALIZACIÓN 34

1.12. MATRIZ ANSOFF 35
1.13. DEFINICIÓN DE LAS 4P 36
1.13.1. USO DE LAS 4P 37
1.14. MARKETING DIGITAL 38
CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO 40
2.1. ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COMERCIANTES DE INSUMOS AGRICOLAS EN LA PROVINCIA DE IMBABURA. 41
2.2. ENTREVISTA DIRIGIDA A ING. JEFFREY ECHEVERRÍA GERENTE DE LA EMPRESA INXECOM DE LA CIUDAD DE IBARRA 53
2.3. ENTREVISTA DIRIGIDA A PRODUCTORES AGRICOLAS DE LA PROVINCIA DE IMBABURA (VALLE DEL CHOTA – TUMBATU) 55
2.4. METODOLOGÍA PARA DESARROLLAR EL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LA EMPRESA INXECOM 59
2.4.1 IDENTIDAD VISUAL CORPORATIVA 60
2.4.2 SITUACIÓN ACTUAL 60
2.4.2.1. Análisis Externo 61
2.4.2.1.1. Metodología para la elaboración de la Matriz PESTEL 61
2.4.2.1.2. Metodología para la elaboración de las CINCO FUERZAS DE PORTER 62
2.4.2.2. Análisis Interno 63
2.4.2.2.1. Metodología para la elaboración de AMOFIHT 63
2.4.2.2.2. Metodología para la elaboración de la Matriz EFI y EFE 63
2.4.2.2.3. Metodología Matriz EFI 64
2.4.2.2.4. Metodología para la elaboración de LA Matriz EFE 65
2.4.2.3. Metodología para la elaboración del FODA 67
2.4.2.3.1. Diagnostico Estratégico 68
2.4.2.3.2. Filosofía Corporativa 68
2.4.2.3.3. Estrategias 69
2.4.2.3.4. Plan de Acción 69
2.5. METODOLOGÍA PARA DESARROLLAR EL PLAN COMERCIAL DE LA EMPRESA INXECOM DE LA CIUDAD DE IBARRA. 70
2.5.1. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO 70
2.5.2. COMPETENCIA 71
2.5.3. PRODUCTO 71
2.5.3.1. Definición del producto 71
2.5.3.2. Estrategia Producto – Mercado que se va a utilizar 72

2.5.3.3. Identificación de productos complementarios 72
2.5.4. PRECIO 72
2.5.5. PLAZA 73
2.5.6. PROMOCIÓN 73
2.5.6.1. Previsión de Ventas 73
2.5.6.2. Gastos de Venta 73
CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN 75
3.1. PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LA EMPRESA INXECOM 75
3.1.1. SITUACIÓN ACTUAL 75
3.1.1.1. ANÁLISIS EXTERNO 75
3.1.1.1.1 Matriz PESTEL 75
3.1.1.1.2 Matriz CINCO FUERZAS DE PORTER 77
3.1.1.2. Análisis Interno 80
3.1.1.3. Análisis de la entrevista 82
3.1.1.4. Propuesta de fortalecimiento interno para la empresa unipersonal Inxecom 84
3.1.3. FILOSOFIA CORPORATIVA 93
3.1.3.1. Misión 93
3.1.3.2. Visión 93
3.1.3.3. Valores Corporativos 93
3.1.3.4. Factores críticos de éxito 93
3.1.3.5. Objetivos Estratégicos 94
3.1.4. Estrategias 94
3.1.5. PLAN DE ACCIÓN 95
3.2. PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO COMERCIAL DE LA EMPRESA INXECOM 96
3.2.1. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO 96
3.2.2. COMPETENCIA 97
3.2.3. PRODUCTO 98
3.2.5. PLAZA 105
3.2.6. PROMOCIÓN 105
3.2.7. PREVISIÓN DE VENTAS 108
3.2.8. GASTO DE VENTAS 111
3.3. VALIDACIÓN DE LOS RESULTADOS 111

CONCLUSIONES 114
RECOMENDACIONES 115
REFERENCIAS.....116

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de las variables 7
Tabla 2. Distribución de la muestra 42
Tabla 3. Conocimiento de insumos agrícolas que contrarrestan la escasez de agua de riego 43
Tabla 4. Asesoramiento sobre insumos que combaten la escasez de agua de riego 44
Tabla 5. Ha escuchado de los siguientes insumos agrícolas 45
Tabla 6. Conocimiento del precio de comercialización de los insumos antes mencionados 46
Tabla 7. Medios informativos por los que se conoce los insumos 47
Tabla 8. Medios de publicidad necesarios para promocionar el insumo 48
Tabla 9. Disponibilidad en adquirir el insumo 49
Tabla 10. Cantidad disponible en adquirir el insumo 50
Tabla 11. Causantes de la falta de conocimiento del insumo 51
Tabla 12. Conocimiento de empresas que distribuyen el insumo 52
Tabla 13. Formato matriz PESTEL 61
Tabla 14. Formato matriz PORTER 62
Tabla 15. Formato matriz AMOFIHT 63
Tabla 16. Formato matriz MEFI 65
Tabla 17. Formato matriz MEFE 66
Tabla 18. Formato matriz FODA 68
Tabla 19. Formato plan de acción 69
Tabla 20. Matriz PESTEL 75
Tabla 21. Valoración Matriz PESTEL 76
Tabla 22. Matriz PORTER 77
Tabla 23. Análisis Matriz AMOFIHT 81
Tabla 24. Propuesta para emplear AMOFIHT 84
Tabla 25. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) 85
Tabla 26. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI) 85
Tabla 27. Matriz FODA 86
Tabla 28. Cruce estratégico de la matriz FODA 87

Tabla 29. Cruce estratégico FODA....88
Tabla 30. Puntuación cruce estratégico fortalezas-oportunidades (FO) 89
Tabla 31. Puntuación cruce estratégico fortalezas-amenazas (FA)....89
Tabla 32. Puntuación cruce estratégico debilidades – oportunidades (DO)....90
Tabla 33. Puntuación cruce estratégico debilidades – amenazas (DA) 90
Tabla 34. Factores críticos de éxito según su puntuación 91
Tabla 35. Planteamiento estratégico 91
Tabla 36. Plan de acción....95
Tabla 37. Diferenciación de la competencia 97
Figura 39: Plan de acción....100
Tabla 38. Productos complementarios 101
Tabla 39. Estrategias de precio....103
Tabla 40. Tributos aduaneros....103
Tabla 41. Matriz de importación 104
Tabla 42. Determinación del precio de venta 104
Tabla 43. Listado de ponencias a participar 108
Tabla 44. Ventas en kilogramos 110
Tabla 45. Ventas en dólares....110
Tabla 46. Gasto de ventas mensual 111
Tabla 47. Validación del plan por expertos....112

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura1. Conocimiento de insumos agrícolas que contrarrestan la escasez de agua de riego 43
Figura 2. Asesoramiento sobre insumos que combaten la escasez de agua de riego 44
Figura 3. Ha escuchado de los siguientes insumos agrícolas.....45
Figura 4. Conocimiento del precio de comercialización de los insumos 46
Figura 5. Medios informativos por los que se conoce los insumos 47
Figura 6. Medios de publicidad necesarios para promocionar el insumo 48
Figura 7. Disponibilidad en adquirir el insumo 49
Figura 8. Cantidad disponible en adquirir el insumo 50
Figura 9. Causantes de la falta de conocimiento del insumo 51
Figura 10. Conocimiento de empresas que distribuyen el insumo 52
Figura 11. Proceso de Planificación Estratégica.....60
Figura 12. Esquema plan comercial 70
Figura 13. Formato matriz Ansoff 72
Figura 14: Intensidad de las fuerzas de Porter 78
Figura 14: Valoración de la competencia.....98

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1: Marca de la empresa 92
Imagen 2: Uniforme corporativo de la empresa 92
Imagen 3: Marca del producto lluvia solida.....98
Imagen 4: Diseño del empaque del producto 99
Imagen 5: Página de la empresa Inxecom E-commerce 106
Imagen 6: Página de la empresa Inxecom E-commerce 107
Imagen 7: Canal de youtube 107

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: Formato de validación de los instrumentos de recopilación de información. .....**¡Error! Marcador no definido.**

ANEXO 2: Validación de expertos.....**¡Error! Marcador no definido.**

ANEXO 2.1: Formato de carta de validación al experto..... **¡Error! Marcador no definido.**

ANEXO 3: Validación de la entrevista al gerente de la empresa Inxecom.....**¡Error! Marcador no definido.**

ANEXO 3.1.: Validación de la entrevista a productores agrícolas ....**¡Error! Marcador no definido.**

ANEXO 3.2.: Validación de encuesta a propietarios de locales comerciales de insumos agrícolas .....**¡Error! Marcador no definido.**

ANEXO 4: Encuesta a propietarios de locales comerciales de insumos agrícolas .....**¡Error! Marcador no definido.**

ANEXO 5: Entrevista al gerente de la empresa Inxecom ..... **¡Error! Marcador no definido.**

ANEXO 6: Entrevista a productores agrícolas (Tumbatu y Valle del Chota) .....**¡Error! Marcador no definido.**

ANEXO 7: Empaque actual del insumo agrícola lluvia solida ..... **¡Error! Marcador no definido.**

ANEXO 8: Precios de la competencia .....**¡Error! Marcador no definido.**

ANEXO 9: Validación del plan estratégico de desarrollo institucional y comercial por parte del gerente de la empresa Inxecom. .....**¡Error! Marcador no definido.**

ANEXO 10: Validación del plan.....**¡Error! Marcador no definido.**

RESUMEN

La presente investigación propone un plan estratégico de desarrollo institucional y comercial de la empresa Inxecom con el objetivo de fortalecer la competitividad e incrementar las ventas

Este documento consta de tres capítulos como son: marco teórico, desarrollo metodológico, resultados de la investigación, así como también conclusiones y recomendaciones.

Para el planteamiento del problema se realizó un análisis de los antecedentes de la empresa, identificando los problemas que la empresa Inxecom presenta para dar soluciones a través del planteamiento de objetivos alcanzar. Además, se analizaron antecedentes y conceptos sobre planes estratégicos de desarrollo institucional y comercial que anteriormente habían sido realizados.

En el desarrollo metodológico, se emplean técnicas, instrumentos y herramientas para el diagnóstico de la empresa, que permiten obtener resultados que direccionan al plan estratégico de desarrollo institucional y comercial para la empresa Inxecom donde se actualizo la misión, visión y valores corporativos, formulación de estrategias, plan de acción y plan comercial para lograr incrementar las ventas y diversificar el mercado interno.

La investigación finaliza con la validación de los resultados de la investigación a través del método de expertos, dando así las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

ABSTRACT

The present investigation proposes a strategic plan of institutional and commercial development of the company Inxecom with the objective to strengthen competitiveness and to increase sales.

This document features three chapters, such as: theoretical framework, methodological development, results of the investigation, as well as conclusions and investigations.

For the statement of the problem, an analysis of the background of the company has been realized, to identify the problem, the company Inxecom deals with, and to find solutions through the objectives to be approached. Furthermore, recently realized backgrounds and concepts about strategic institutional and commercial development plans, have been analyzed.

Through the methodological development, techniques, instruments and tools are used for the diagnosis of the company which allows to obtain the results to direct the strategic plan of institutional and commercial development for the company Inxecom where they modernized the mission, vision and corporative values, strategy formulation and action plan and commercial plan to accomplish to increase sales and diversify the internal market.

The investigation finishes with the validation of the investigation results through the method of experts, thus giving the relevant conclusions and recommendations.

INTRODUCCIÓN

Las empresas en el mundo enfrentan grandes desafíos en su competitividad, principalmente en la producción y la comercialización, donde la mayoría de los empresarios observan como los mercados cambian en muchos casos sus productos, no evolucionan dejando de satisfacer las necesidades de sus clientes, por lo que surgen las necesidades operativas de plantear estrategias que impacten de manera significativa las ventas de sus productos.

Estos hechos donde las empresas no han tenido buenas experiencias en el mercado, requieren de una planeación estratégica conveniente y necesaria que permite gestionar la incertidumbre y, sobre todo, tomar las decisiones correctas. La clave está en que el método permita alcanzar el verdadero propósito de la planeación estratégica: ser competitivos y enfocar todos los esfuerzos de la organización en una misma dirección.

Toda empresa, sin importar el tamaño que esta tenga, se debe preocupar por introducir la planeación dentro de sus actividades, siendo esta el principal apoyo de la dirección de una organización, dando como resultado el cumplimiento de los objetivos que beneficiaran a la organización como un todo, anticipándose a los cambios o sucesos futuros.

Esta investigación se centra en desarrollar un plan estratégico de desarrollo institucional y comercial para el fortalecimiento de la competitividad en la empresa Inxecom, la cual a través de un diagnóstico de la empresa permitirá identificar las funciones de la gestión administrativa y comercial, cómo es su impacto en los bajos niveles de ventas del insumo agrícola lluvia sólida, y poder observar el comportamiento de los productores que en este caso son los consumidores del producto aplicándolo a las diferentes siembras de rubros agrícolas del país.

ANTECEDENTES

Hoy en día, todas las empresas a nivel mundial se encuentran en constante competencia, buscando hacer las cosas de mejor manera con respecto a sus competidores, ya sea en términos de producto, producción, costes, calidad, que garanticen una ventaja a la hora de hacer el negocio más rentable, por lo que es importante que se dedique tiempo, recursos, campañas publicitarias y estudio de mercadeo para detectar cuáles son los factores principales que pueden generar la diferencia en el mercado y cuáles son las estrategias que favorezcan la producción y puesta en el mercado de dichos productos. A continuación, se exponen algunos antecedentes que se relacionan con las variables de la investigación en curso.

En este sentido, se expone el antecedente en la variable de plan estratégico, de acuerdo a Suárez, M. (2017). En su trabajo de grado titulado plan estratégico para optimizar la competitividad del almacén Analu de la ciudad de Babahoyo, tuvo como objetivo general mejorar las estrategias en base a los requerimientos que necesita la empresa, constatándose una serie de situaciones problemáticas para la venta de sus productos, concluyendo que se requiere el diseño e implementación de un plan estratégico para el mejoramiento de su competitividad dentro del mercado, lo que vendría a traer beneficios en el área de comercialización y del conocimiento de sus clientes.

Partiendo de la idea del autor, es evidente que se requiere del diseño y aplicación de un plan estratégico que permita conocer mejor las exigencias de los clientes, mejorar la operatividad de la empresa, en consecuencia, favorecer la competitividad de la misma en sector comercial.

De la misma manera, Chicaiza & Mueces (2017), en su trabajo de grado titulado Plan estratégico para la creación de una oficina consultora de comercio exterior en la ciudad de Otavalo, tuvo como objetivo general diseñar un plan estratégico que contribuya a la creación de una oficina consultora en temas de comercio exterior, partiendo de una serie de situaciones problemáticas que abarcan la inexistencia de entidades consultoras de comercio exterior para las pymes localizadas en dicha ciudad, concluyendo que se requiere de un diseño del plan estratégico para definir la

proyección estratégica para el direccionamiento adecuado de la oficina consultora de comercio exterior.

Por consiguiente, es necesario el diseño e implementación de un plan estratégico que permita conocer la situación actual de la empresa y hacia dónde quiere llegar, sin dejar de lado los servicios o productos que se ofrecen de acorde a las necesidades del cliente que favorezcan al desarrollo de la empresa.

Además, Mendoza, P (2014), en su trabajo de investigación que tuvo como objetivo general formular el plan estratégico 2013- 2017 para la empresa Patricia Ramírez de Cartagena - Colombia, con el fin de mejorar sus procesos, y a su vez optimizar su gestión en general, donde pudo concluir, que toda empresa debe contar con un plan estratégico no solo para que la gerencia cumpla con requisitos organizacionales, sino porque éste al ser socializado con todo el personal de la organización crea sinergia para el desarrollo de los objetivos y permite crear estrategias de vinculación con sus clientes.

Fundamentado en lo expuesto, se hace necesario el conocimiento de la realidad de cada empresa, así mismo del contexto de los consumidores y de los productos que se ofrecen para poder diseñar planes estratégicos que favorezcan la competitividad y rentabilidad de las empresas.

Por otra parte, en la variable competitividad, Fracchia, E. (2017), argumenta en el Foro Económico Mundial, que “la competitividad es el conjunto de instituciones, políticas y factores vinculados entre sí para determinar el nivel de productividad de un país, que a su vez condiciona la prosperidad que puede alcanzar una economía” (p.13). Se da a entender que la estabilidad económica de un país o de una institución dependen de la productividad que esta genera, obteniendo ingresos más altos y mayor bienestar para el país, para la empresa y para sus clientes.

Por su parte, Ramírez, L, & Nieto, E (2016), en la página Pyme.net señalaron en esta publicación referente a la competitividad: que “es la capacidad de proporcionar productos y servicios con mayor eficacia y eficiencia frente a sus competidores” (p.816). En este orden de ideas, es necesario promover la capacidad de las diferentes empresas productivas y generadoras de servicio a la colectividad que les permita ser

capaces de permanecer en el tiempo, sostenerse económicamente y siendo atractivas para los consumidores, esto es ser competitivo.

Así mismo, Galindo, R. (2017), en su tesis de maestría titulada producción y comercialización de artículos de cuero en la Asociación San Francisco - Cotacachi. Estrategias para mejorar la productividad y competitividad en la que pudo concluir que la capacidad competitiva de una organización se evalúa mediante la calidad en sus productos, la rapidez de reacción ante los eventuales problemas, la capacidad de innovación y la capacidad de evolución.

Sin duda, la calidad de los productos que se oferta para el mercado debe ser una característica de las empresas con elevado nivel de competitividad, lo que realmente genera ganancias a los inversionistas y un punto de referencia para los consumidores, además permite innovar y diversificar la comercialización.

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Las instituciones comerciales a nivel mundial requieren en la actualidad ser competitivas y de este modo poder posicionar sus artículos y mercancías en el mercado para satisfacer las demandas del público consumidor, teniendo que adaptarse a los constantes cambios y anticiparse a las constantes evoluciones que se generan en el comercio, con el propósito de poder mantenerse exitosas frente a las competencias. En este sentido, Reyes, A. (2017), señala que las empresas deben poseer "La capacidad de adaptación y anticipación a los cambios, también comprender en qué medida y forma los cambios futuros que experimentará el mercado afectarán la empresa para establecer estrategias adecuadas para aprovecharlas en su beneficio de venta" (p.57).

En Ecuador, la comercialización de productos agrícolas importados genera ganancias por el orden del 50% pero se ve afectada en algunos casos por factores de origen interno como la existencia de sistema de mercado deficiente por la mala atención a los clientes que son los productores del campo, mala presentación de algunos productos, los elevados índices de inseguridad y las múltiples competencias en el negocio de insumos agrícolas. En este orden de ideas, Romero, O & Reyes, D. (2013), señalan que "los escasos asesores- técnicos que difundan la tecnología para la producción y para el mercadeo de estos productos; tampoco los pequeños

productores recurren a las instituciones tanto privadas como de gobierno para informarse sobre estos productos" (p.13).

Estas situaciones en nuestra nación han generado la necesidad de implementar planes estratégicos de comercialización que permitan fortalecer la competitividad y elevar el posicionamiento de sus productos en los diferentes mercados, para poder favorecer la producción agrícola en la región y en consecuencia generar las ganancias para la empresa proveedora de productos importados para el agro.

En la ciudad de Ibarra, capital de la provincia de Imbabura se encuentra ubicada la empresa Inxecom, dedicada a la comercialización del insumo agrícola, ésta se establece legalmente en febrero del año 2017, con el fin de llevar acabo la ejecución del proyecto "lluvia sólida", insumo agrícola que ayuda a contrarrestar los problemas de escasez de agua en la agricultura de Imbabura. Este insumo agrícola "lluvia sólida" es importado de México, comercializado por su creador Ing. Agrónomo Sergio Rico, distribuidor a nivel mundial en países como India, Colombia, Guatemala, Honduras, Ecuador, Nicaragua, España, Portugal, Dubái, Haití y Estados Unidos.

La empresa Inxecom, es distribuidor exclusivo en Ecuador del producto agrícola lluvia sólida, pero ha visto cómo sus aspiraciones de venta y de ganancia no son las esperadas por sus inversores, evidenciándose la inexistencia de estudios en cuanto a la importación y comercialización del mismo, lo que se traduce que en la actualidad existan deficiencias en la comercialización del producto, de tal manera no se cuenta con un mercado establecido por el desconocimiento de las propiedades y bondades del producto y el elevado precio al consumidor. Por lo expuesto, se identifica el problema científico siguiente ¿Cómo contribuir al fortalecimiento de la competitividad en la empresa Inxecom de la ciudad de Ibarra?

Atendiendo la situación de conflicto que se presenta en ésta institución, se plantea la siguiente investigación en cuanto al "plan estratégico de desarrollo institucional y comercial para el fortalecimiento de la competitividad en la empresa Inxecom de la ciudad de Ibarra", provincia Imbabura; con lo que se debe responder una serie de interrogantes que permitan garantizar el desarrollo de la investigación: ¿Cuáles son los antecedentes de los planes estratégicos de desarrollo institucional y comercial de las empresas comercializadoras de insumos agrícolas?, ¿Cómo es la situación actual

de la empresa Inxecom y la comercialización del insumo agrícola lluvia sólida en la provincia de Imbabura?,¿Cómo será el plan de desarrollo institucional y comercial para la empresa Inxecom? Y ¿Cuáles son los resultados del diseño del plan de desarrollo institucional y comercial?

PROBLEMA CIENTIFICO

¿Cómo contribuir al fortalecimiento de la competitividad en la empresa Inxecom de la ciudad de Ibarra?

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico de desarrollo institucional y comercial para el fortalecimiento de la competitividad en la empresa Inxecom de la ciudad de Ibarra.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Analizar los antecedentes de los planes estratégicos de desarrollo institucional y comercial de las empresas comercializadoras de insumos agrícolas.
2. Diagnosticar la situación actual de la empresa Inxecom y la comercialización del insumo agrícola lluvia sólida en la provincia de Imbabura.
3. Diseñar el plan de desarrollo institucional y comercial para la empresa Inxecom.
4. Validar los resultados del diseño del plan de desarrollo institucional y comercial.

HIPÓTESIS

El diseño del plan estratégico de desarrollo institucional y comercial permite el fortalecimiento de la competitividad en la empresa Inxecom de la ciudad de Ibarra.

IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES

Tras haber planteado la hipótesis se identifican las siguientes variables:

VARIABLE INDEPENDIENTE:

Plan estratégico de desarrollo institucional y comercial.

VARIABLE DEPENDIENTE:

Fortalecimiento de la competitividad.

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Tabla 1. Operacionalización de las variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	MEDIDAS DE VERIFICACIÓN
Plan estratégico de desarrollo institucional y comercial.	Fundamentos Teóricos	Antecedentes, Conceptos y Definiciones	Documentos físicos y digitales
	Diagnóstico Estratégico	PEST FODA Cinco Fuerzas de Porter Matriz Ansoff	Documento digital
	Proyección Estratégica	Misión Visión Valores Corporativos Objetivos Estratégicos Estrategias Planes de Acción	Documentos físicos y digitales
	Proyección Comercial (Marketing Mix)	Producto Precio Plaza Promoción	Documentos físicos y digitales
Fortalecimiento de la competitividad	Incremento de Ventas	Proyección de ventas Diversificación de producto	Proyecciones Propuestas
	Diversificación de mercados internos	Proyección de clientes Proyección de mercados objetivos	Encuestas Entrevistas

Fuente: Elaborado por Quelal y Yánez (2018)

JUSTIFICACIÓN

La investigación propuesta procura generar un conocimiento en el área del comercio exterior, que permita ofrecer herramientas practicas a los comerciantes y empresarios en el área de ventas de productos agrícolas, principalmente con productos de importación, en éste caso a la empresa Inxecom, quien comercializa en el país el producto lluvia solida que se oferta a los productores del norte de Ecuador, especialmente en la provincia de Imbabura, por poseer esta zona unas características climáticas muy particulares.

Por otra parte, el desarrollo de esta investigación proporcionará el diseño de un plan estratégico de desarrollo institucional y comercial para el fortalecimiento de la

competitividad en la empresa Inxecom de la ciudad de Ibarra, que permitirá mejorar la promoción, capacitación técnica, comercialización, mercadeo, con el firme propósito de poder generar ganancias a los inversionistas y apuntalar la empresa dentro del mercado nacional como una de las pioneras dentro de la rama de importación de productos agrícolas, y dar a conocer las bondades del producto lluvia sólida.

El desarrollo de esta investigación, ofrecerá elementos teóricos suficientes que sirvan como guía dentro de las líneas de investigación de la carrera comercio exterior para referencia de posteriores investigaciones en esta área de conocimiento.

MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

En la investigación se aplicará los siguientes métodos, de acuerdo a las necesidades de la investigación:

MÉTODO HISTÓRICO – LÓGICO

El método histórico lógico se emplea en el análisis de los antecedentes de la aplicación de planes estratégicos que se emplean en las empresas con el fin de fortalecerse institucionalmente o comercialmente.

MÉTODO INDUCTIVO – DEDUCTIVO

Se utiliza este método para analizar el problema de investigación y determinar el problema, tomando como referencia la observación, formulación del problema, interrogantes de investigación, verificación de análisis y conclusiones, los cuales darán solución a la problemática y cumplimiento de las metas a través de las estrategias que se emplearán en la empresa Inxecom.

MÉTODO ANALÍTICO – SINTÉTICO

Permitirá analizar los resultados obtenidos provenientes de la aplicación de los instrumentos de investigación como la encuesta y la entrevista. A partir de ello se aspira fortalecer la competitividad de la empresa Inxecom para obtener un incremento en los niveles de ventas.

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

En el desarrollo del presente proyecto de investigación se utilizan técnicas e instrumentos de recolección de información como son: entrevistas y encuestas. La ejecución de la entrevista se realiza en base a una guía, que contó con una serie de preguntas abiertas, que permitieron obtener información de mayor importancia para la investigación, la que se realizó al gerente de la empresa Inxecom y a los clientes potenciales respectivamente denominados productores en el sector de Tumbatu y Valle del Chota, considerados sectores agrícolas que presentas escasez de agua.

A través de la ejecución del cuestionario de encuesta se contará con una serie de preguntas en su totalidad cerradas que permitirá obtener información de mayor importancia para la investigación, la que se realizará a los propietarios de locales comerciales de insumos agrícolas en la provincia de Imbabura.

Para la recolección de datos informativos por medio del instrumento aplicado (encuesta), se procedió a obtener el tamaño de la muestra en base a una población de ciento veintiséis (126) locales comerciales de insumos agrícolas en la provincia de Imbabura, dato obtenido de la plataforma de Agrocalidad. Por lo cual se aplicó la siguiente fórmula estadística:

Elementos:

n=Tamaño de la muestra

N= Universo

E= Limite aceptable de error

Z= Nivel de confianza

p= probabilidad de éxito

q= probabilidad de fracaso

Fórmula:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{E^2(N-1) + Z^2 * p * q}$$

Así mismo, se procedió a la validación de los instrumentos por expertos antes de aplicarlos, para ello se solicitó la colaboración de tres especialistas de la Universidad de Otavalo.

APORTES DE LA INVESTIGACIÓN

APORTE TEÓRICO

El aporte teórico que ofrece la presente investigación lo constituye la fundamentación teórica basada en sus antecedentes, en su marco conceptual y referencial, tomando como base las variables dependiente e independiente con enfoque a los planes estratégicos y fortalecimiento de la competitividad, información que será de mucha utilidad para futuras investigaciones en esta línea de investigación.

APORTE METODOLÓGICO

El aporte metodológico de la investigación son las diferentes etapas o procedimientos que se han desarrollado en la creación del plan estratégico, el mismo que puede ser uso para procedimientos similares.

APORTE PRÁCTICO

El diseño de un plan estratégico de desarrollo institucional y comercial que contribuye al fortalecimiento de la competitividad de la empresa INXECOM de la ciudad de Ibarra.

ESTRUCTURA CAPITULAR

La estructura de la investigación en su contenido global refiere a la introducción y tres capítulos, estructurados de la manera siguiente:

INTRODUCCIÓN

En ella se reflejan los antecedentes, el diseño y la justificación de la investigación.

CAPÍTULO I

Este capítulo se refiere al marco teórico referencial y conceptual de la investigación que abarca los antecedentes y directrices desarrolladas en base a las variables de investigación (dependiente-independiente).

CAPÍTULO II

Se refiere al Desarrollo Metodológico, que hace referencia al tipo de estudio, la técnica de muestreo, el método para la recopilación de información y la metodología para diseñar el plan estratégico de desarrollo institucional y comercial.

CAPÍTULO III

Se refiere al Análisis e Interpretación de Resultados, en el que se presenta el plan estratégico de desarrollo institucional y comercial, así mismo se validan los resultados de la investigación.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones que fueron fruto de la investigación, así como la bibliografía consultada y algunos anexos que se consideraron de vital importancia.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

La investigación que se desarrolla que tiene por título plan estratégico de desarrollo institucional y comercial para el fortalecimiento de la competitividad en la empresa Inxecom de la ciudad de Ibarra, presenta una fundamentación teórica que brinda un piso sólido referencial a la misma, en este sentido Arias (2012), señala, “el marco teórico, es el producto de la revisión documental-bibliográfica, y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones que sirven de base a la investigación por realizar” (p.106).

El marco referencial por su parte, es una sección de la investigación que se refiere a estudios previos, a investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna relación con el proyecto; en este orden de ideas Arias (2012), señala “estos reflejan el los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones” (p.106). En esta investigación se presentan los siguientes:

Por otro lado, Henao & Rodas (2015), en su artículo titulado “Análisis sobre desarrollo administrativo y tecnológico de Asociaciones agroindustriales, de servicios y financieras en Municipios del Departamento de Risaralda”, La metodología fue fundamentada en una investigación descriptiva, recolectando información a través de una encuesta y entrevista. En la que se pudo concluir que el principal obstáculo que frena el desarrollo y la competitividad de organizaciones asociativas en Risaralda, está representado en la debilidad de sus modelos gerenciales y en la baja capacidad de gestión gerencial, organizacional y en la cultura individualista que aún prevalece en el sector agropecuario y agroindustrial y por la carencia de planes estratégicos que permitiera proyectar sus empresas a mejores niveles.

Partiendo de lo planteado por el autor, es necesario la implementación de planes estratégicos que permitan proyectar los niveles de competitividad de las instituciones y de este modo poder permanecer operativos los negocios en el tiempo.

Por otra parte, Ferreira (2017), en su tesis doctoral titulada “Plan de estrategias competitivas para consolidar el crecimiento de la empresa Creation By Marino, CA en el mercado venezolano”, del cual como conclusión general, se puede decir que el

análisis estratégico es la base para la formulación de planes estratégicos dentro de la empresa que le permita ser más competitiva en relación a sus competidores naturales, por medio de las cuales se busca establecer la diferenciación de Creation By Marino, C.A., y consolidar su crecimiento en el mercado venezolano, por la calidad y el precio de sus productos, además de la eficacia de su gestión administrativa.

Es evidente que el crecimiento de una empresa, el éxito de su gerencia y la elevación de los niveles de competitividad que puedan tener está muy estrechamente vinculado con la planificación de planes estratégicos por parte de los inversionistas y empresarios.

1.1. DEFINICIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO

Para poder entrar en el contenido de plan estratégico es conveniente que se haga algún fundamento teórico en relación a ello, es así que Aljure (2015), afirma que “es el conjunto de actividades que se realizan para dirigir y controlar una organización” (p.27). Partiendo de esta premisa, a través de la gestión se persigue como primera tarea definir los objetivos reales de la organización y en segundo lugar alcanzar los objetivos propuestos de manera eficaz y eficiente. Para ello se deben considerar las características y las circunstancias internas y externas de la organización empresarial, ya sea pública, privada, mixta o simplemente una organización no gubernamental (ONG).

Cada proceso de gestión de las organizaciones implica el desarrollo de varios subprocesos como lo son:

- ✓ Planeación.
- ✓ Organización.
- ✓ Ejecución.
- ✓ Control.

En este caso, se procede a describir principalmente el proceso de la planeación en una organización que se establece de la siguiente manera:

- ✓ Los objetivos.
- ✓ Los procesos o actividades necesarias para lograr los objetivos.

- ✓ Los recursos: financieros, equipos, materiales, talento humano, medios o canales que se requieren para desarrollar dichos procesos en favor del logro de los objetivos.
- ✓ Los proveedores de los recursos.
- ✓ Las formas en el que se mide el uso eficiente de los recursos y el logro eficaz de los objetivos.

Los demás subprocesos mencionados (organización, ejecución y control), se desarrollan luego de que la planeación se haya dado.

Considerando las ideas anteriores, es cuando surge en el escenario organizacional lo que es realmente un plan estratégico aplicado a cualquier empresa o institución que según Guzmán (2017), "consiste en desarrollar y mantener estrategias entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades cambiantes de mercadotecnia. Estableciendo de una misión clara, objetivos y las metas de apoyo, una cartera comercial sólida y estrategias funcionales coordinadas" (p.51).

La planeación estratégica se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos, que afectan una gran variedad de actividades, pero que parecen simples y genéricos.

Por otro lado, Pimentel (1999), cita a Mintzberg (1997) quien en su libro El Proceso de Planificación, Conceptos, Contexto y Casos, define la planificación estratégica como "es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar" (p.3). De lo anteriormente mencionado de la planeación estratégica se entiende que toda organización esta enlazada por un hilo conductor el cual se debe seguir para poder cumplir las metas que se ha propuesto una organización y determinar el futuro de la misma.

1.2. BENEFICIOS DE IMPLEMENTAR UN PLAN ESTRATÉGICO EN LAS EMPRESAS E INSTITUCIONES

Producto de los grandes desafíos que enfrenta el comercio mundial caracterizado por la competencia originada por la saturación del mercado hace que la creación de planes

estratégicos aumente su valor e importancia en las organizaciones ya que gracias a esta herramienta se orienta el desarrollo de las actividades y conduce a un mejor funcionamiento, obteniendo ventajas de las oportunidades que se presenten en el medio.

En este sentido, Porter (2015), señala "la capacidad de una organización para conservar su poder competitivo y lograr altas tasas de crecimiento depende en gran parte de la planeación de sus actividades, de sus programas de nuevos productos y la adopción de estrategias adecuadas" (p.4). Es por esta razón que un empresario no puede dejar al azar el éxito de su negocio y por fortuna, en la actualidad se empieza a percatar que para la buena marcha de éste se requiere técnicas de planeación y administración, formulación de modelos y planes de acción que contribuyan a lograr los objetivos propuestos.

Con la implementación de planes estratégicos existen beneficios como son los siguientes: optimiza el tiempo y los recursos, establece una toma de decisiones de manera racional, es decir, basado en hechos y no en hipótesis, define a la empresa un horizonte lo cual le permite encaminar y beneficiar al máximo los esfuerzos y recursos, permite controlar y coordinar mejor las actividades, además define a la empresa la base sobre las cuales operará con el fin de alcanzar su misión y visión.

1.3. ETAPAS BÁSICAS DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL

Una vez expuesto el concepto de plan estratégico, de planeación y considerando los beneficios que ofrece la puesta en marcha de un plan estratégico en las empresas e instituciones, se presenta la esquematización básica de los elementos de las diferentes etapas y estas son:

1. Análisis de la situación interna y externa de la empresa.
2. Diagnóstico. Partiendo del análisis pormenorizado de la matriz operacional FODA.
3. Definición de los objetivos reales de la organización

4. Definición de los ejes de intervención y de las actividades para cumplir los objetivos trazados.
5. Establecimiento de cronograma, presupuesto y mecanismos/ indicadores de controles de cada una de las tareas o actividades que se hallan trazado para alcanzar los objetivos dentro de la empresa.

Por su parte, el plan estratégico de una institución o empresa se puede construir partiendo de las siguientes etapas de acuerdo con la UNAM (2008), que considera el proceso de planeación como un ciclo que comprende las siguientes fases: diagnóstico de la situación, determinación de objetivos y prioridades, diseño de estrategias, políticas y programas, especificación de medios, definición de metas e indicadores, seguimiento que consiste en la verificación oportuna del cumplimiento de las acciones previstas, además de evaluación que consiste en el análisis interno o externo de la empresa.

1.4. LA MISIÓN

La misión es la esencia de lo que hace una empresa según Carrión (2007), afirma que:

> Responde a la pregunta ¿Cuál es la esencia de nuestro negocio y cual queremos que sea? Debe recoger la razón de ser de la empresa, que justifica su existencia. Es la declaración de principios. La misión es más específica que la visión y está centrada en los medios con los que la empresa competirá en el mercado (Pp. 53-54).

Es importante tener en cuenta la misión de la empresa para poder saber contra quien competirá en el mercado, además de que la misión debe comunicar a toda la organización porque es única y diferente debiendo ser conocida por todos los que conforman la organización.

1.5. LA VISIÓN

La visión es el que quiere ser la empresa, por su parte Carrión (2007) asegura que “la visión responde a la pregunta ¿qué queremos ser o a donde queremos llegar?, y resume el enfoque estratégico de la empresa en un objetivo inspirador, que engloba al resto y es a largo plazo” (Pp. 52-53). De esta manera, a visión de una organización debe ser conocida por todos los empleados que la conforman para así tener una

imagen clara de la organización en el futuro, a mediano o largo plazo para saber a dónde quiere llegar.

1.6. LOS VALORES CORPORATIVOS

De acuerdo a Mejía (2004), señala que “los valores corporativos son elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía, dada sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y la expectativa de los clientes y propietarios” (p.1). De lo anteriormente señalado los valores corporativos de una empresa son los pilares y por ende necesitan ser definidos, mantenerlos en constante utilización, demostrando que la empresa si los tiene, siendo los valores corporativos la representación de cómo la empresa hace las cosas.

1.7. PLAN DE ACCIÓN

Según Vela, Gálvez & García (2013), afirma que “representa una hoja de ruta para la aplicación de una estrategia, es decir, para lograr sus objetivos y aplicar los instrumentos de la estrategia. Establece plazos, contiene programas y actividades específicas y los detalles de los recursos necesarios para alcanzarlos” (p.40). Un plan de acción representa la puesta en marcha de una estrategia con la cual se quiere lograr cumplir los objetivos mediante la aplicación de instrumentos de la estrategia, contando con los recursos necesarios para que se puedan cumplir en los plazos establecidos.

1.8. LA COMPETITIVIDAD

La competitividad es un concepto que debe ser estudiado dado que determina un enfoque empresarial catalizador de cambios en procesos evolutivos para el mejoramiento de la empresa; trabajándose en conjunto desde el nivel gerencial hasta los niveles más bajos, siendo responsables y comprometidos con las transformaciones que deban darse en cada rol preestablecido y en cada uno de los eslabones formadores de la cadena de valor. Estos han de actuar como sub equipos de trabajo, y que al momento de funcionar como un sistema se cohesionen y coordinen en un completo equipo.

Por su parte León (2013), considera que “la competitividad interviene como formadora del ámbito micro de la empresa y como reflejo de la realidad empresarial, influyendo en la economía nacional en su conjunto, en la industria y sector” (p.19). Ampliando la idea por su parte Méndez (2016), plantea que “La competitividad es el conjunto de habilidades y condiciones requeridas para el ejercicio de la competencia, entendida esta última como la rivalidad entre los grupos de vendedores y como parte de la lucha económica de un país” (p.37). La competitividad empresarial se vincula con la productividad, siendo habilidades y condiciones que necesita una empresa para poder ser competitiva con otras empresas, sin embargo, actualmente es fundamental no solo para las actividades productivas propiamente dichas.

Es posible afirmar que la competitividad consiste en ganar, conservar y aumentar la participación en los mercados. Dicha percepción es netamente industrial y solo enlaza factores económicos específicos, lo que no demuestra la realidad actual holística empresarial, donde actúan en escenarios de continuos cambios y la competitividad es factor que recibe influencia económica, política y social de todos ellos. Por su parte, León (2013), señala que una empresa “Es competitiva cuando produce bienes de calidad, generados mediante un sistema eficiente en cuanto al uso de los recursos, efectivo en el logro de resultados y eficaz en la satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto externos como internos” (p.21).

1.8.1. ESTRATEGIA COMPETITIVA

Según Deusto Formación (2014), habla sobre la estrategia competitiva de Porter que no es más que la estrategia de diferenciación producto/servicio y de este modo expresa que la estrategia de diferenciación “consiste en ofertar en el mercado un producto o servicio similar al de otra empresa pero que tiene ciertas características que hacen que el cliente lo perciba como único y, por ello, esté dispuesto a pagar un precio superior” (p.1). La estrategia de diferenciación con la competencia es darle un valor agregado al producto o servicio que la empresa está ofertando, siento una ventaja competitiva en diferenciación teniendo su origen en una serie de variables que son: características del producto o servicio, forma en la que la empresa hace negocios y se comunica con sus clientes y características del mercado.

1.8.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Según Maniviesa (2018), los objetivos estratégicos deben ser alcanzables para la empresa y de este modo afirma que “A la hora de establecer objetivos eficaces por parte de los miembros de su equipo, debe asegurarse una serie de reglas básicas, sencillas pero cruciales si pretende que las personas se impliquen y comprometan en su consecución” (p.1). Al momento de tomar los objetivos estratégicos es importante saber que sean alcanzables para le empresa, no deben ser demasiado ambiciosos o no se concretaran; es por ello que se deben ser medibles y alcanzables.

1.8.3. INCIDENCIA DE LA COMPETITIVIDAD EN LOS NIVELES DE VENTA EN LAS EMPRESAS

Para el estudio de la competitividad empresarial y su incidencia en los niveles de venta, se han diseñado algunas metodologías tanto a nivel nacional como a nivel internacional, con el propósito de establecer que tan competitivo es una empresa frente a sus competidores. Como es mencionado por Cabrera, López & Ramírez (2012), quienes argumentan que “Para la dimensión (país) se han usado diversas metodologías, muchas de ellas basadas en la conceptualización de Porter, que intentan explicar por qué y cómo algunas naciones han logrado ser más competitivas en los mercados externos que otras” (p.23).

La productividad, la innovación, los aspectos de recursos humanos, el mejoramiento continuo, las grandes ventas exportables, la adopción de mejores prácticas, la integración de actividades son las variables que más se han utilizado en los estudios de competitividad, sin embargo ninguno de ellos se ha enfocado en la importancia relativa particular de cada una de estas variables, razón por la cual los gerentes no tienen un punto de apoyo para tomar decisiones en cuanto a la combinación estratégica que podría ayudarles en su proceso de competitividad.

Para el desarrollo de la competitividad y sus ventajas sobre las ventas de sus adversarios comerciales se necesitan analizar tres aspectos claves: la racionalidad económica, capacidad de coordinación y capacidad de dirección y organización; ser competitivo implica crear, permanentes barreras, frente a los competidores y la búsqueda de la competitividad debe estar sustentada por un adecuado, coherente, continuo y sistemático esfuerzo de planificación de la empresa a medio y a largo

plazo. Para Cabrera, López & Ramírez (2012), "Muchas empresas han podido encontrar una ventaja competitiva en una determinada situación con que poseer una clara venta competitiva que le permite superar momentáneamente a sus competidores pero hay que tener cuidado esa ventaja desaparecerá rápidamente" (p.24).

Las únicas ventajas competitivas que pueden sostenerse a largo del tiempo son las que se crean como resultado de un esfuerzo consciente debidamente planificado de la empresa. Podemos dar ejemplos de ventajas competitivas de empresas en México como es la de telefonía de celulares Telcel y su ventaja consiente en los planes de contrato del celular iPhone con Internet ilimitado, el cual no ofrece otra compañía en la región y gracias a esta ventaja han aumentado sus cifras: justifica la existencia y subsistencia de una empresa para producir u ofertar productos y/o servicios que poseen determinadas características que son buscados y comprados por los consumidores , usuarios o cliente eso significa una razón sin todos ellos no existieran las empresas.

El empresario que olvide estas verdades señaladas, corre un riesgo muy alto de que su empresa fracase en el medio o largo plazo. Podemos llegar a la conclusión de que una empresa competitiva es aquella que, de forma consciente, realiza un esfuerzo constante, debidamente mejorando en el mercado por medio de la innovación y así tener las herramientas necesarias para realizar sus objetivos.

1.9. INSUMOS AGRÍCOLAS

Los insumos agrícolas son productos y materiales de uso agropecuario destinado a la sanidad y alimentación de cultivos y animal, entre ellos encontramos: plaguicidas, fertilizantes, enmiendas, semillas, material de propagación vegetal, agentes y productos para el control de plagas y productos de uso veterinario, entre otros.

De acuerdo a lo establecido en Ley Orgánica de Comercialización y Abastecimiento Alimentario de Ecuador (2012), en su Artículo 32, señala la definición de Productos Agrícolas, son aquellos productos provenientes de los sistemas de producción o aprovechamiento del recurso suelo, de uso alimentario, correspondientes a cada identidad cultural territorial del Ecuador, correspondientes a cada identidad cultural territorial del Ecuador.

1.9.1. COMERCIALIZACIÓN DE INSUMOS AGRICOLAS EN EL ECUADOR

La comercialización de insumos agrícolas en Ecuador se encuentra regulada por normativa que pretende amparar a los pequeños y medianos productores, a través de la Ley Orgánica de Comercialización y Abastecimiento Alimentario (2012), de esta manera en el Artículo 1 menciona que “el objetivo de la presente ley es establecer mecanismos idóneos para el fomento y el desarrollo del sistema de comercialización y abastecimiento alimentario en la República del Ecuador. A través de los sistemas de fomento y desarrollo considerados”. De esta manera el estado ecuatoriano proporcionará las garantías suficientes para la comercialización de productos que permitan el sostenimiento de la producción agrícola, con el fin de auto sostener el consumo del mercado interno.

1.9.2. DEFINICIÓN DEL INSUMO AGRÍCOLA LLUVIA SÓLIDA

El uso de biopolímeros es utilizado en la agricultura principalmente en zonas donde hay escases de agua, en tal sentido Sánchez (2016), explica “La lluvia sólida es un polímero biodegradable en polvo no tóxico que es capaz de absorber 500 veces su peso en agua. Al contacto con el agua, el polvo se convierte en gel y puede almacenar el líquido hasta por 40 días”. (p.12)

Los agricultores lo usan para almacenar el agua de lluvia y emplearla como método de riego. Esparcen el polvo por debajo de sus cultivos para que cuando llueva el químico se convierta en gel y pueda almacenar el líquido por hasta seis semanas. Se requieren 45 kilogramos del producto para una hectárea de cultivo, este sistema permite a los agricultores ahorrar hasta 80% en costos, ya que usan menos agua, fertilizantes, energía eléctrica y mano de obra.

1.9.3. APLICACIÓN DEL INSUMO AGRÍCOLA LLUVIA SÓLIDA

De acuerdo a la empresa Inxecom, quienes comercializan el insumo agrícola lluvia solida manifiestan que para la aplicación del insumo se deben considerar algunas variables: tipo de cultivo, suelo, clima, aplicación durante la siembra y después de la siembra.

En base a estas variables se selecciona el equipo adecuado para su instalación; en este caso las empresas se dedican a capacitar y dar la asesoría técnica necesaria para cada proyecto productivo específico. La instalación doméstica es muy sencilla y la aplicación para grandes extensiones se hace con sembradoras de precisión. La Lluvia Sólida siempre debe ser instalada en la raíz de las plantas, en donde absorberán el agua formando un entorno húmedo a disposición de los vegetales.

Dosis de aplicación del insumo lluvia sólida:

- ✓ Pasto: 20grs por cada m² al boleo, se puede aplicar antes de plantar o si ya está plantado.
- ✓ Árboles frutales: de 50 a 150 gramos, por cada árbol, según el tamaño.
- ✓ Macetas: de 5 a 20 gramos, según tamaño o aplicación de tierra preparada.
- ✓ Jardines: Se debe mezclar muy bien ½ Kg., del insumo lluvia solida en polvo con la tierra por cada metro cúbico de tierra.

1.9.4. VENTAJAS DEL USO DEL INSUMO AGRÍCOLA LLUVIA SÓLIDA

- ✓ Aumenta las reservas de agua de los suelos por mucho tiempo
- ✓ Permite el cultivo de la tierra bajo condiciones extremas de clima y suelo
- ✓ Provee a las raíces de las plantas de una humedad regular
- ✓ Contribuye a un mejor crecimiento de la planta en regiones de lluvias escasas
- ✓ Protege el medio ambiente de sequía, erosión, desertificación y contaminación del agua

1.9.5. COMERCIALIZACIÓN DEL INSUMO AGRÍCOLA LLUVIA SÓLIDA EN EL MUNDO

Sergio Rico, fundador de la empresa mexicana “Silos de Agua” en el 2002, afirmo que el polímero conocido como lluvia sólida se comercializa a nivel mundial, principalmente en aquellas áreas geográficas donde las lluvias son escasas, en países como India, Colombia, Guatemala, Honduras, Ecuador, Nicaragua, España, Portugal, Dubái, Haití y Estados Unidos, donde los empresarios y pequeños agricultores adquieren el polímero que encapsula el agua de lluvia para su óptima utilización en la raíz de la planta.

“Silos de Agua”, como también se conoce la lluvia sólida, reduce de un 50 a un 90 por ciento el consumo del líquido en la agricultura. Un ejemplo son las palmeras de coco en la India, donde se debía realizar un riego de 80 litros cada semana, mientras que con el invento sólo se les aplican 50 litros cada tres meses.

1.9.6. COMERCIALIZACIÓN DE INSUMOS SIMILARES A LLUVIA SÓLIDA EN EL MUNDO

Existen en la actualidad productos con características de absorber y conservar el agua para los diferentes cultivos en el mundo, similares a la lluvia sólida. En este sentido la empresa Xilema SAC de Perú, comercializa el insumo agrícola xilemagel; que es un polímero retenedor de agua importado de Francia y Estados Unidos, con apariencia similar al azúcar, sin embargo, al contacto con el agua se transforma en un gel capaz de absorber en promedio de entre 350 y 400 veces su peso en agua. El precio en Perú del insumo agrícola xilemagel es de 50 soles equivalente a 15,40 dólares americanos.

Este producto presenta características similares al de la Lluvia Solida, como son:

- ✓ Evita la muerte de la planta por falta de agua.
- ✓ Reduce el consumo de agua de riego.
- ✓ Regulariza la absorción de insumos incrementando las reservas de agua.
- ✓ Permite un mejor crecimiento de los cultivos en condiciones adversas.
- ✓ Puede ser utilizado en todo tipo de terrenos (arenoso, arcillosos) dado que mejora la ventilación de los suelos compactos e incrementa la humedad.

1.9.7. COMERCIALIZACIÓN DE INSUMOS SIMILARES A LLUVIA SÓLIDA EN EL ECUADOR

En Ecuador se ha evidenciado que existe una empresa llamada “cosecha de lluvia” que cumple funciones idénticas al insumo Lluvia Sólida. Este insumo según su productor Ing. Miguel Cueva es un insumo considerado como “Micro Reservorio de Agua”, que busca verdaderas soluciones a los problemas de mayor importancia en el sector agrícola, no dándole lugar a la sequía gracias a los polímeros que mitiga en gran parte las fases hídricas críticas, que viven a diario en las provincias y sectores donde la escasez de agua es un gran impedimento para el desarrollo agrícola y económico. Es un producto biodegradable y cuya función principal es retener,

capturar, mantener y evitar que el agua se filtre, por tal motivo su aplicación es ideal para todo tipo de cultivo.

Cosecha de lluvia trae esta innovación que genera un importante ahorro del agua, puede retener y otorgar el líquido vital a la planta, absorbiendo hasta 700 veces su peso en agua convirtiéndose en gel natural en pocos minutos de forma no tóxica, no contaminante y en definitiva cero inofensiva. El precio por kilogramo es de 27 dólares, sin costos adicionales de envío.

1.9.8. ZONAS SECAS DE LAS REGIONES DEL ECUADOR

La ubicación de nuestro país en la línea ecuatorial, hace que exista la variación del clima de cálido a frío; que al mezclarse hace humedecer al clima, causando precipitaciones, así lo afirma Arias (2015), quien manifiesta que “en la Región Litoral - Centro Sur, la Península de Santa Elena, se encuentran en este tipo de zonas secas influenciada por la corriente fría de Humboldt, impidiendo el paso de vientos cálidos y húmedos; determinando el clima seco”.

Así mismo, en la Región Interandina, los vientos marítimos al contraerse con la Cordillera de los Andes, pierden humedad, de manera que en las hoyas se recibe este aire descargado de humedad, por lo que se hace seco y no hay mucha pluviosidad. El Valle del Chota es una de estas zonas con clima seco. En cambio, que en la Región Amazónica no tiene climas secos, pero sin embargo experimenta desertización por las fuertes presiones forestales, la amenaza en esta zona es la deforestación.

1.10. HERRAMIENTAS PARA REALIZAR EL ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

1.10.1. ANÁLISIS PESTEL

Según Alvarado (2015), quien cita a Parada (2015), menciona que “la herramienta de análisis PESTEL es una técnica de análisis estratégico para definir el contexto de una compañía a través del análisis de una serie de factores externos. El análisis PESTEL incorpora los factores políticos, económicos, sociales, tecnológico, ecológicos y legales” (p.7). Es importante diagnosticar los factores externos que pueden influir en

una organización al momento de realizar un plan estratégico para definir el contexto de la misma a través del análisis de los factores externos.

De esta manera los factores del análisis PESTEL son los siguientes:

Factores políticos: El primer elemento del Análisis PESTEL que debemos estudiar es el constituido por los factores políticos. Cuando estamos considerando los factores políticos, tenemos que evaluar el impacto de todo cambio político o legislativo que pueda afectar nuestros negocios. Si uno está operando en varios países, es necesario aplicar el análisis a cada uno de ellos y al bloque político o comercial de naciones al que pertenecen.

Factores económicos: Los factores políticos no operan en el vacío, y las decisiones de política pública tienen implicaciones económicas. Todas las empresas se ven afectadas por factores económicos del orden nacional, internacional o global. El comportamiento, la confianza del consumidor y su poder adquisitivo estarán relacionados con la etapa de auge, recesión, estancamiento o recuperación por la que atraviese una economía. Los factores económicos afectan el poder de compra de los clientes potenciales y el costo del capital para las empresas.

Factores sociales: En este orden de ideas Alvarado (2015), cita a (Ayala & Arias, s. f.), el cual menciona que los factores sociales se enfocan en las fuerzas que actúan dentro de la sociedad y que afectan las actitudes, intereses y opiniones de la gente e influyen en sus decisiones de compra. Los factores sociales varían de un país a otro e incluyen aspectos tan diversos tales como, las religiones dominantes, las actitudes hacia los productos y servicios extranjeros, el impacto del idioma en la difusión de los productos en los mercados, el tiempo que la población dedica a la recreación y los papeles que los hombres y las mujeres tienen en la sociedad. Los cambios demográficos, por ejemplo, tienen un impacto directo sobre las empresas. Los cambios en la estructura de la población afectan la oferta y la demanda de bienes y servicios en una economía

Factores tecnológicos: El factor tecnológico es importante para casi la totalidad de las empresas de todos los sectores industriales. La tecnología es una fuerza impulsora de los negocios, mejora la calidad y reduce los tiempos para mercadear productos y servicios. Los factores tecnológicos pueden reducir las barreras de entrada, los niveles

mínimos para producir eficientemente e influir en la decisión de si producimos directamente o contratamos con terceros. Pero también en las industrias donde los cambios tecnológicos se dan con mucha velocidad, es difícil para las empresas adoptar estos cambios al mismo ritmo debido al costo y a la disponibilidad de recursos humanos calificados. En el caso del aumento en la automatización de los procesos de producción, el efecto es una reducción en el empleo de mano de obra no calificada.

Siguiendo en el mismo orden de ideas, Alvarado (2015), cita a Díaz (2013), el cual habla sobre los factores ecológicos y legales:

Factores ecológicos: Analizan todas las leyes orientadas a proteger el medio ambiente, la regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos y la preocupación por el calentamiento global.

Factores legales: Se ocupan de las licencias, leyes sobre el empleo, derecho de propiedad intelectual, leyes de salud y seguridad laboral, sectores protegidos y regulados.

1.10.2. LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Las cinco fuerzas competitivas que le dan a la estrategia, hacen referencia a que defender a la empresa de las fuerzas competitivas y moldearlas para su propio beneficio es crucial para la estrategia. La fuerza competitiva o las fuerzas competitivas más fuertes determinan la rentabilidad de un sector y se transforman en los elementos más importantes de la elaboración de la estrategia.

Según Porter (2008), estas fuerzas competitivas son:

Amenaza de entrada: Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir. La amenaza de nuevos entrantes, por lo tanto, pone límites a la rentabilidad potencial de un sector. Cuando la amenaza es alta, los actores establecidos deben mantener los precios bajos o incrementar la inversión para desalentar a los nuevos competidores.

Es importante también hacer referencia a las “Barreras de entrada”, siendo ventajas que tienen los actores establecidos en comparación con los nuevos entrantes. Existen siete fuentes importantes:

- ✓ Economías de escala por el lado de la oferta.
- ✓ Beneficios de escala por el lado de la demanda.
- ✓ Costos para los clientes por cambiar de proveedor
- ✓ Requisitos de capital.
- ✓ Ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño
- ✓ Acceso desigual a los canales de distribución.
- ✓ Políticas gubernamentales restrictivas.

EL poder de los proveedores: Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector.

Las empresas dependen de una amplia gama de distintos grupos de proveedores para adquirir insumos. Un grupo de proveedores es poderoso si:

- ✓ Está más concentrado que el sector al cual le vende.
- ✓ Los grupos de proveedores no dependen fuertemente del sector para sus ingresos
- ✓ Los participantes del sector deben asumir costos por cambiar de proveedor.
- ✓ Los proveedores ofrecen productos que son diferenciados.
- ✓ No existe un substituto para lo que ofrece el grupo proveedor
- ✓ El grupo proveedor puede amenazar creíblemente con integrarse en el sector de forma más avanzada.

El poder de los compradores: Los clientes poderosos, el lado inverso de los proveedores poderosos son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector.

Al igual que con los proveedores, existen distintos grupos de clientes con diversos poderes de negociación. Un grupo de clientes cuenta con poder de negociación si:

Hay pocos compradores o cada uno compra en volúmenes que son grandes en relación con el tamaño de un proveedor.

- ✓ Los productos del sector son estandarizados o no se diferencian entre sí
- ✓ Los compradores deben asumir pocos costos por cambiar de proveedor.
- ✓ Los compradores pueden amenazar creíblemente con integrarse hacia atrás en el sector, y fabricar los productos del sector por sí mismos si los proveedores generan demasiadas utilidades.

Un grupo de compradores es sensible al precio si:

- ✓ El producto que compra al sector representa una parte importante de su estructura de costos o presupuesto de adquisiciones.
- ✓ El grupo de compradores obtiene utilidades bajas, le hace falta efectivo, o de alguna forma u otra está presionado por recortar sus costos de adquisición.
- ✓ La calidad de los servicios o productos de los compradores no se ve muy afectada por el producto del sector
- ✓ El producto del sector surte poco efecto en los otros costos del comprador.

Los clientes intermedios, o los clientes que compran el producto, pero sin ser los usuarios finales (como ensambladores o canales de distribución), pueden ser analizados de la misma forma que otros compradores, aunque debe agregarse un importante elemento.

La amenaza de los substitutos: Un substituto cumple la misma función o una similar que el producto de un sector mediante formas distintas. Cuando la amenaza de substitutos es alta, la rentabilidad del sector sufre.

La amenaza de un substituto es alta si:

- ✓ Ofrece un atractivo trade-off de precio y desempeño respecto del producto del sector.
- ✓ El costo para el comprador por cambiar al substituto es bajo.

La rivalidad entre competidores existentes: La rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector.

La rivalidad es más intensa cuando:

- ✓ Los competidores son varios o son aproximadamente iguales en tamaño y potencia.
- ✓ El crecimiento del sector es lento.
- ✓ Las barreras de salida son altas.

La rivalidad es especialmente destructiva para la rentabilidad si gravita exclusivamente en torno al precio. Es más factible que se dé una competencia de precios si:

- ✓ Los productos o servicios de los rivales son casi idénticos y existen pocos costos por cambios de proveedor para los compradores
- ✓ Los costos fijos son altos y los costos marginales son bajos.
- ✓ La capacidad debe ser expandida en grandes cantidades para ser eficaz.
- ✓ El producto es perecible.

La rivalidad puede ser una suma positiva e incluso puede incrementar la rentabilidad promedio de un sector, cuando cada competidor busca satisfacer las necesidades de distintos segmentos de consumidores con distintas combinaciones de precios, productos, servicios, prestaciones, o identidades de marcas.

1.10.3. ANÁLISIS AMOFHIT

Al momento de hablar de un análisis interno se habla de un análisis AMOFHIT el cual analiza cómo se encuentra la empresa, de esta manera Vela, L., Gálvez, K., & García, A. (2013), citan a D´Alessio (2008) quien manifiesta que:

> Estas mismas áreas deben ser analizadas, por analogía, si se está haciendo un planeamiento estratégico para una corporación, un sector, subsector industrial, o inclusive, un país, que es igualmente una organización productiva. Se debe buscar la correspondencia o equivalencia, en los mismos, a las clásicas funciones de las empresas (p.119).

El análisis interno AMOFHIT sirve para saber cómo se encuentran operando las áreas funcionales de la empresa del cual sus iniciales significan cada área de la siguiente manera.

- ✓ Administración y gerencia (A)
- ✓ Marketing y ventas (M)
- ✓ Operaciones y logística (O)
  - ✓ Finanzas y contabilidad (F)
- ✓ Recursos humanos (H)
- ✓ Sistemas de información y comunicaciones (I)
- ✓ Tecnología e investigación (T)

1.10.4. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

Según Fred (2013), afirma que "la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, democrática, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Sin importar el número de oportunidades y amenazas clave incluidas en una matriz" (Pp.80 -81). La utilización de la matriz MEFE le permite a una organización a evaluar diferentes factores como la información económica, social, cultural, democrática, ambiental, política y gubernamental la cual es una herramienta para la realización de un plan estratégico, no importa el número de oportunidades o amenazas se debe dar un puntaje entre el 1.0 al 4.0 el cual evalúe el grado de importancia en la organización.

1.10.5. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

Así mismo Fred (2013), afirma que "la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes" (p.122). La utilización de una matriz EFI en una empresa consiste en una concisión del proceso de auditoría interna de la administración estrategia, esta matriz sirve como herramienta a la formulación de estrategias que ayudan a evaluar las fortalezas y debilidades dependiendo su grado de importancia en la empresa. A demás esta matriz sirvo como apoyo entre las diferentes áreas comprendidas por la organización.

1.10.6. EL FODA

Según Vera (2014), lo describe de la siguiente manera:

La Matriz FODA es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización. Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias. Las fortalezas; oportunidades, debilidades y amenazas. El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes implica un proceso reflexivo con un alto componente se juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se puede utilizarlas fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente, una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas. La matriz FODA conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias.

La estrategia FO, se basa en el uso de fortalezas internas y las oportunidades externas; la estrategia FA trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas; la estrategia DA tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo y por último; la estrategia DO tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas.

De esta manera la organización debe mantener una actitud crítica ante todos y cada uno de los factores que la circundan, es momento para la reflexión y compromiso y la voluntad con la intención de mejorar e impulsar a la organización. También es conveniente evaluar la disponibilidad de recursos con la finalidad analizar y seleccionar las estrategias a seguir.

1.10.6.1. Aplicación de FODA

Un análisis FODA es una herramienta de planeación estratégica que se usa para entregar claridad ante una importante decisión, ayuda a correr la cortina para ver lo que realmente hay detrás.

FODA es el acrónimo utilizado para Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. En términos generales, Fortalezas y Debilidades a menudo se refieren a factores internos que se relacionan a las competencias y recursos bajo nuestro control. Las Oportunidades y Amenazas a menudo son factores externos fuera de nuestro control inmediato.

Se puede utilizar para tomar decisiones importantes, recomendar estrategias a un cliente o incluso simplemente comprender la operación de una empresa. En el contexto de los negocios a menudo ofrece guía e insight invaluables.

Fortalezas (internas):

¿Qué hace bien la empresa?

¿Cuáles son sus activos?

¿Qué ventaja tiene sobre sus competidores?

Debilidades (internas):

¿Por qué se vende la empresa?

¿Qué ha hecho mal?

¿Por qué está perdiendo dinero?

¿Qué efectos sobre el personal tendría un cambio de dueños?

Oportunidades (externas):

¿Qué ha dejado pasar la competencia?

¿Cuáles son las necesidades emergentes de los consumidores?

¿Qué debería hacer mejor esta empresa?

Amenazas:

¿Están volviéndose más fuertes los competidores?

¿Se verá como algo negativo ante los consumidores un cambio de dueños?

¿Tiene dinero la empresa para invertir en investigación y desarrollo?

¿Podremos retener a los empleados clave tras la venta?

1.10.8.2. Beneficios de emplear FODA

Según Ortegón (2005), manifiesta que “La matriz FODA la puedes emplear en empresas (pequeña, mediana y grande), para una exhaustiva evaluación y así

determinar las estrategias mediante el análisis FODA en los planes de negocio, para corto, mediano y largo plazo" (p.36). Es indispensable su empleo en los planes de marketing, debido que es una herramienta útil para la planificación y análisis de la competencia. Las empresas a menudo proporcionan un análisis FODA en un formato gráfico con cada segmento representado en un cuadrante diferente.

1.10.7. FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO

Según Romero, Noriega, Escobar & Delgado (2009) afirman que:

> Los FCE son variables que se deben tomar en cuenta antes y durante la realización de un proyecto, ya que aportan información valiosa para alcanzar las metas y objetivos de la empresa. Sin embargo, la determinación de que es o que no es un FCE se basa en lo general de un juicio subjetivo, ya que no existe una fórmula para determinar los FCE con claridad (p.7).

De acuerdo a lo anteriormente mencionado, los factores críticos del éxito son variables que resultan del cruce estratégico, obteniendo información valiosa para conocer los aspectos en los que está fallando la empresa, dando un puntaje dependiendo de la gravedad que esta sea. Siendo un juicio subjetivo por el investigador.

1.11. PLAN COMERCIAL

Según Cárdenas (2017), quien, en su tesis para la obtención del título de ingeniero en Comercio Exterior y Finanzas en la Universidad de Otavalo, cita a Ugarte (2003) el cual define "Que la comercialización es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos bienes o servicios las técnicas de comercialización abarcan todos los procedimientos y maneras de trabajar para introducir eficazmente los productos en el sistema de distribución" (p.19). Al momento de definir un plan comercial se habla directamente de un plan de marketing de la técnica y métodos que se tomaran en cuenta al instante de la comercialización de un bien, servicio o productos o a su vez para la introducción de un nuevo producto al mercado. Es por esto que tomando en cuenta las definiciones y conceptos se da una orientación al presente trabajo de investigación.

De igual manera Cárdenas (2017), cita a Rivadeneira (2012) quien define que "Las funciones universales de la comercialización son: comprar, vender, transportar, almacenar, estandarizar y clasificar, financiar, correr riesgos y lograr información de

mercado. El intercambio suele implicar compra y venta de bienes y servicios" (p.21). Las funciones y técnicas que conllevan un plan comercial son la de comprar y vender bienes o servicios teniendo en cuenta que la implementación de este plan es para mejorar a la empresa, hacerla más competitiva; además de expandir su mercado el cual le genera un crecimiento como empresa.

A continuación, se detallan las funciones principales:

- ✓ **Función comprar:** Significa buscar y evaluar bienes y servicios para poder adquirirlos eligiendo el más beneficioso para nosotros.
- ✓ **Función venta:** Se basa en promover el producto para recuperar la inversión y obtener ganancia.
- ✓ **Función transporte:** Se refiere al traslado de bienes o servicios necesarios para promover su venta o compra de los mismos
- ✓ **Toma de riesgos:** Entraña soportar las incertidumbres que forman parte de la comercialización.

1.11.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO DE UN PLAN DE COMERCIALIZACIÓN

Así mismo Cárdenas (2017), cita a kotler (2009) quien afirma que en el entorno de un plan comercial "Deben ser analizadas y estudiadas todas las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que se tenga o pueden surgir en la empresa o la competencia, lo que nos permitirá tener reflejos no sólo la situación actual sino el posible futuro" (p.22). Es importante estudiar y analizar los factores que afectan a la empresa como son las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para tener conocimiento de la situación actual en la que se encuentra, pero además es importante estudiar a la competencia para la toma de decisiones de las estrategias de comercialización que ayudaran a la empresa para un futuro.

Los aspectos más relevantes son la imagen, calificación profesional, posicionamiento en la red, mercado, red de distribución, competencia, producto y política de comercialización.

1.11.2. ESTRATÉGIAS DE COMERCIALIZACIÓN

De acuerdo a Serrano (2017), "Las estrategias de comercialización, conocidas como estrategias de mercadeo, consisten en acciones estructuradas y

completamente planeadas que se llevan a cabo para alcanzar determinados objetivos relacionados con la mercadotecnia, tales como dar a conocer un nuevo producto, aumentar las ventas" (p.45).

Por su parte Arechavaleta (2015), indica que "Una estrategia de comercialización aumentará la posibilidad de que los productos tengan mayor aceptación por parte del consumidor final. Utilizar una estrategia de comercialización es la manera que tiene una compañía de poner la atención en sus productos y servicios" (p.177).

En lugar de apoyarse en publicidad aleatoria que puede costar más de lo que la compañía produce, las empresas visionarias saben que hay ciertos factores que determinan la forma apropiada de hacer publicidad. Estos factores determinantes pueden ayudar a diseñar una estrategia efectiva de comercialización que puede dar a sus productos la mejor atención posible de parte del público.

1.12. MATRIZ ANSOFF

Según Fuentes (2017), la creación de esta matriz que propone el análisis de estrategias que mezcla los productos que se ofrecen, o se crearán, en nuevos o existentes mercados es obra del matemático y economista ruso Harry Igor Ansoff a quien se le conoce como "el padre de la administración estratégica".

De esta manera Fuentes (2017) cita a D'Alessio (2015), quien manifiesta que "Ansoff propuso esta herramienta el año 1965 para la identificación de oportunidades orientadas al crecimiento de determinada organización operando con el producto y el mercado (existentes o nuevos) para la obtención de cuatro alternativas de desarrollo" (p.35). La matriz de Ansoff es una herramienta que ayuda a una organización en al ingreso de nuevos productos al mercado o ya existentes a identificar lo que quieren los clientes además de identificar las características del mercado.

Siguiendo con el mismo orden de ideas Fuentes (2017) cita a Hoyos (2016) quien indica que "el uso de esta herramienta se debe implementar en momentos decisivos para identificar cuatro estrategias denominadas penetración, desarrollo de mercados, desarrollo de productos y diversificación" (p.36). La matriz de Ansoff es una herramienta importante y necesaria al momento que una organización desea introducir un producto al mercado o desarrollo de nuevos productos.

1.13. DEFINICIÓN DE LAS 4P

En una de las publicaciones del Blog de Inbound Cycle (2016), hace referencia al Producto, Precio, Punto de venta y Promoción como los cuatro elementos básicos con los que el profesor de contabilidad estadounidense E. Jerome McCarthy definió el concepto de marketing en 1960. Estas cuatro variables, conocidas como "**las 4 P del marketing**", tienen la capacidad de explicar óptimamente cómo funciona el marketing de una forma integral y completa, lo que vincula con el concepto del marketing mix.

A continuación, se presenta cada uno de estos elementos:

El producto: En toda estrategia de marketing es necesario definir lo mejor posible el producto, de modo que te puede resultar de gran utilidad responder a las siguientes preguntas:

¿Qué vendo?
¿Qué necesidades satisface mi producto?
¿Qué características tiene mi producto?
¿Cuáles son los beneficios que se obtiene de cada una de ellas?
¿Qué valor agregado proporciona mi producto?

Precio: se trata de la cantidad de dinero que el consumidor debe pagar para tener acceso al producto o servicio. Sin embargo, la fijación del precio adecuado, siguiendo criterios de marketing, es una de las cuestiones más complejas e importantes de una campaña. De hecho, es innegable que el precio es lo primero en lo que se fija la inmensa mayoría de los consumidores.

Para fijar un precio óptimo es necesario, entre otras acciones:

- ✓ Realizar estudios sobre cuánto están dispuestos a pagar los consumidores.
- ✓ Estudiar comparativamente los precios fijados por la competencia para productos iguales o similares.
- ✓ Calcular muy bien los beneficios netos que vamos a obtener con cada precio.
- ✓ Encontrar la respuesta adecuada a cuestiones como:

    1. ¿Qué valor tiene el producto para el cliente?

2. ¿Existen unos precios estándar establecidos o fuertemente asumidos por los consumidores para nuestro producto o para productos similares?
3. Si bajamos el precio del producto, ¿lograremos realmente conseguir ventaja competitiva en el mercado?

Punto de venta: el punto de venta o distribución es el proceso mediante el cual el producto o servicio llega hasta nuestro cliente, que puede ser mayorista o final. Es una cuestión fundamental que va a influir notablemente en nuestro margen de ganancia y en la satisfacción del consumidor.

En la distribución existen múltiples variables que es preciso analizar exhaustivamente.

- ✓ Almacenamiento.
- ✓ Transporte.
- ✓ Tiempos de la operación.
- ✓ Costes de los envíos.
- ✓ Canales que más conviene utilizar: venta directa, distribuidores, tiendas online.

Promoción: En la promoción se incluyen todos aquellos medios, canales y técnicas que van a dar a conocer nuestro producto. Con la eclosión del universo online, las posibilidades de realizar una buena promoción son muchas, asequibles para cualquier presupuesto y muy distintas en concepto y filosofía.

1.13.1. USO DE LAS 4P

La mezcla del marketing Mix conjuga las estrategias internas de la pyme las cuales son creadas por la misma empresa, permitiendo el análisis de cuatro variables de suma importancia en este proceso. En tal sentido, Villavicencio & Moreira (2015), señalan "El contenido de una estrategia de Marketing debe ser capaz de mostrar cómo se manejan y combinan los factores claves de la oferta de la empresa (producto, precio, promoción, distribución) con el propósito de alcanzar los objetivos". Siendo así una herramienta clave para lograr el desenvolvimiento empresarial de las pymes quienes vean en este factor una oportunidad hacia lo que se han planteado a futuro.

El uso apropiado de las 4P permite alcanzar los objetivos de las empresas, entre ellos es el posicionamiento de sus productos en el mercado, haciendo que los productos

sean atractivos y accesibles para los consumidores y de este modo generen las ganancias.

1.14. MARKETING DIGITAL

Según Montalvo, M., Rojas, E., & Ricra, J. (2018) quienes citan a (Fonseca A. S., 2014) quien define el marketing digital como:

> Un sistema integrativo dentro del conjunto de acciones de Marketing de la empresa, que utiliza los sistemas de comunicación telemáticos para conseguir el objetivo y una transacción comercial, el Marketing Digital es también considerado como una nueva forma comercial que lleva a cabo la empresa, utilizando le telemática, y que permite a sus clientes o clientes potenciales conseguir: efectuar una consulta del producto, seleccionar y adquirir, la oferta existente en un momento, de un determinado producto (Pp.19-20).

El marketing digital está haciendo referencia a la evolución tecnológica e innovación global a través de la utilización de la tecnología que permitirá llegar a los clientes de una manera más rápida y efectiva; es necesaria la implementación del marketing digital en una empresa puesto que la sociedad y la tecnología se encuentran en continua evolución y en necesario hacer lo posible por llegar a la mayoría de clientes o potenciales clientes.

MARKETING 4.0

Por otro lado, Fernández (2017) menciona a Kotler quien hacer referencia que “El Marketing 4.0 tiene como objetivo principal ganar el apoyo y la confianza del cliente, combinando la interacción online y el marketing digital, y la offline y el marketing tradicional” (p.1). De este modo el marketing 4.0 lo que busca la confianza del cliente a través de la unión del marketing tradicional con el marketing digital debido a que la sociedad y la tecnología se encuentra en constante evolución y un cliente en la actualidad se encuentra muy informado por medio de las redes sociales y tecnologías.

CONCLUSIONES PARCIALES CAPITULO I

- ✓ La planificación estratégica en una empresa u organización, permite mejorar la competitividad a través de un control y dirección de la misma, obteniendo como resultado el logro de los objetivos propuestos por la organización de una manera eficaz y eficiente.

- ✓ La incidencia de la competitividad empresarial permite que las empresas mejoren sus niveles de ventas a través estrategias innovadoras que mantienen a la empresa en un mejoramiento continuo teniendo como resultado el posicionamiento en el mercado.

- ✓ Después de haber revisado la definición he implementación de planes estratégicos se evidencia que la implementación de un plan estratégico en una organización es fundamental en la gerencia de la misma para poder darle una un sentido, puesto que es el puente entre la situación actual de la organización y la situación deseada.

- ✓ El empleo de estrategias de comercialización en conjunto con las 4P (precio, producto, plaza, promoción) dentro de las empresas posibilitan una mayor aceptación del producto en el mercado, por ende, sus niveles de ventas incrementan.

- ✓ La implementación de una matriz FODA a través de las herramientas EFE y EFI en una empresa u organización es fundamental para conocer las ventajas o desventajas dependiendo su nivel de importancia en la organización con las cual ayuda a conocer cómo se encuentra ante la competencia, además siendo un componente esencial de un plan estratégico para evaluar la posición actual que se encuentra la empresa u organización en el mercado.

CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO

El presente trabajo de investigación se fundamenta en el paradigma cuantitativo, basándose en un estudio probabilístico, haciendo uso de la estadística e hipótesis, permitiendo la recolección de información a través de encuestas, expresadas en tablas y gráficos con su respectivo análisis estadístico establecido en la comparación de resultados con predicciones y estudios previos. Siendo un estudio que reúne las condiciones óptimas de una investigación fundamentada en el diseño experimental, en la cual se ha relacionado variables dependientes e independientes, es decir se ha estudiado el grado de correlación entre dos variables que han permitido conocer las problemáticas de la empresa Inxecom de la ciudad de Ibarra, fundamentados en el estudio de campo.

Cabe recalcar que se procedió a la validación y confiabilidad de los instrumentos en base a un formato establecido por el Dr. Marroquín Peña Roberto docente de la Escuela de Post-grado de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle del Perú (ver anexo 1), el que, a través de un riguroso análisis de los ítems del cuestionario de encuesta y entrevista, denotaron si cumple o no cumple con los requisitos mínimos de formulación para su posterior aplicación. (ver anexo 2)

Para proceder a la aplicación del formato de validación antes mencionado, se envió una carta de invitación solicitando la colaboración como **Juicio de Experto** a los siguientes especialistas de la Universidad de Otavalo:

- ✓ **Experto 1:** PhD. Antonio Romillo (Vicerrector Académico)
- ✓ **Experto 2:** Msc. Santiago Núñez (Docente)
- ✓ **Experto 3:** Msc. Johanna Morocho (Docente)

Para la validación del presente instrumento se requirió a los especialistas observar la penitencia y coherencia de los ítems en relación con los objetivos propuestos en el trabajo objeto de estudio, la claridad y objetividad de las preguntas, así como también realizar las observaciones que ellos consideren pertinentes. Una vez aplicado el formato establecido se puntualizaron los siguientes resultados, con los cuales obtuvimos alfa de Cronbach. (ver anexo 3)

TÉCNICAS METODOLÓGICAS DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capitulo contiene el desarrollo metodológico de la investigación que abarca los aspectos siguientes:

- ✓ Encuesta dirigida a los comerciantes de insumos agrícolas de la provincia de Imbabura con el fin de determinar el grado de conocimiento del insumo agrícola lluvia sólida.
- ✓ Entrevista dirigida al gerente de la empresa Inxecom con el fin de obtener información para conocer la situación actual administrativa y comercial de la empresa Inxecom.
- ✓ Entrevista dirigida a dos productores agrícolas de la provincia de Imbabura (Valle del Chota – Tumbatu) con el fin de determinar el grado de conocimiento del insumo agrícola lluvia sólida.
- ✓ Metodología para desarrollar el plan estratégico de desarrollo institucional y comercial de la empresa Inxecom de la ciudad de Ibarra.

A continuación, se desarrolla cada uno de estas técnicas:

2.1. ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COMERCIANTES DE INSUMOS AGRICOLAS EN LA PROVINCIA DE IMBABURA.

Objetivo: La realización de la encuesta tiene como objetivo obtener información para determinar el grado de conocimiento por parte de los propietarios de locales agrícolas acerca de insumos que contrarrestan los problemas de escasez de agua de riego. La población total para la investigación está conformada por 108 propietarios de locales comerciales de insumos agrícolas en la provincia de Imbabura (fuente plataforma de Agrocalidad). Para obtener el cálculo de la muestra se procedió a la aplicación de la formula estadística siguiente:

Fórmula:

$$\mathbf{n} = \frac{\mathbf{N} * \mathbf{Z^2} * \mathbf{p} * \mathbf{q}}{\mathbf{E^2}(\mathbf{N} - \mathbf{1}) + \mathbf{Z^2} * \mathbf{p} * \mathbf{q}}$$

Elementos:

n=Tamaño de la muestra
N= Universo
E= Limite aceptable de error
Z= Nivel de confianza
p= probabilidad de éxito
q= probabilidad de fracaso

Datos

N= 108 locales

E= 5% = (0.05)

Z= (95%) = 1.96

p= 0.5

q= 0.05

Obtención de Muestra:

$$n = \frac{108 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2(108 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 84$$

Partiendo del cálculo realizado se aplican 84 encuestas, cuyo instrumento estuvo constituido por preguntas cerradas, que permitieron obtener información de mayor importancia para la investigación, la misma que se realizó en un tiempo estimado de 2 semanas (ver anexo 4) y fueron distribuidas de la siguiente manera:

Tabla 2. Distribución de la muestra

Cantón	Frecuencia	%	No. Encuestados
Ibarra	60	55.56	47
Otavalo	17	15.74	13
Atuntaqui	10	9.26	8
Cotacachi	8	7.41	6
Urcuquí	9	8.33	7
Pimanpiro	4	3.70	3
TOTAL	**108**	**100%**	**84**

Fuente: Elaborado por Quelal y Yánez (2018)

Para la distribución correcta de la muestra, se obtuvo el porcentaje equivalente al número de los locales comerciales que existen en cada ciudad de la provincia de Imbabura, luego se obtuvo el número de encuestas a aplicar para cada ciudad, tomando como referencia la ciudad de Ibarra se aplicó la siguiente fórmula:

Obtención del porcentaje (%):

$$\% = \frac{\text{No. locales de Ibarra} * 100\%}{\text{No. total de locales de Imbabura}}$$

$$\% = \frac{60 * 100\%}{108}$$

% = 55.55

Las encuestas realizadas abordaron los siguientes resultados:

1. ¿Tiene conocimiento acerca de insumos agrícolas que ayudan a contrarrestar los problemas de escasez de agua de riego en los sectores productivos del país?

Tabla 3. Conocimiento de insumos agrícolas que contrarrestan la escasez de agua de riego

VARIABLES	CANTONES						TOTAL
	Ibarra	Otavalo	Atuntaqui	Cotacachi	Urcuquí	Pimampiro	
Conozco demasiado	7	0	1	0	0	0	**8**
Conozco mucho	9	0	0	0	0	0	**9**
conozco algo	17	6	4	3	2	3	**35**
conozco un poco	9	4	2	2	3	0	**20**
No conozco	5	3	1	1	2	0	**12**
TOTAL	**47**	**13**	**8**	**6**	**7**	**3**	**84**

Elaborado por: Quelal y Yánez (2018)
Fuente: Encuestas a propietarios de locales comerciales agrícolas de Imbabura 2018

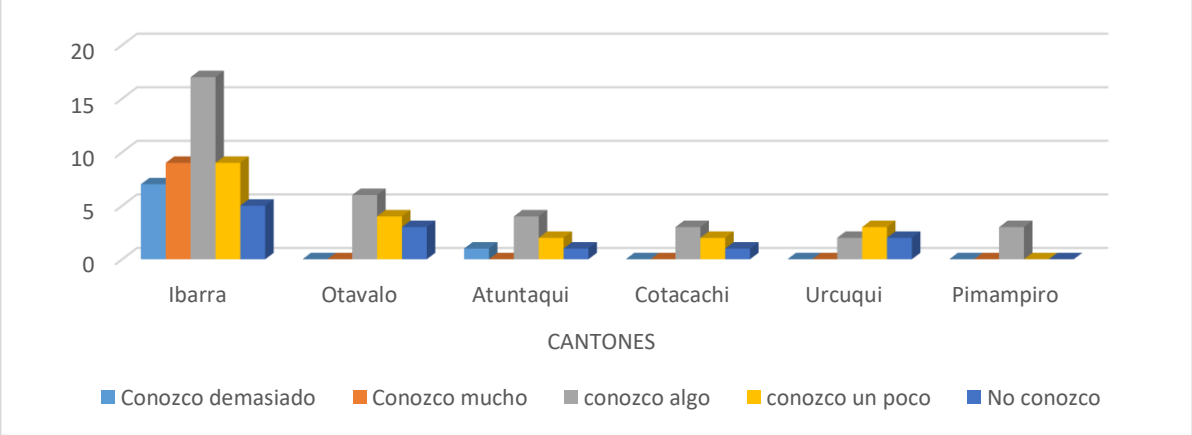

Figura1. Conocimiento de insumos agrícolas que contrarrestan la escasez de agua de riego
Elaborado por: Quelal y Yánez (2018)

Análisis:

De un total de 84 encuestados, se evidencia que: 17 comerciantes si tienen un conocimiento significativo acerca de los insumos que contrarrestan la escasez de agua de riego, a diferencia de 55 que conocen algo y poco y 12 que no conocen nada. Dando a notar la posibilidad a la empresa Inxecom de ingresar a este mercado para incrementar sus ventas del insumo lluvia sólida.

2. ¿Estaría de acuerdo en recibir un asesoramiento gratuito sobre los usos y beneficios de insumos que ayudan a combatir la escasez de agua de riego?

Tabla 4. Asesoramiento sobre insumos que combaten la escasez de agua de riego

VARIABLES	CANTONES						TOTAL
	Ibarra	Otavalo	Atuntaqui	Cotacachi	Urcuquí	Pimampiro	
Nada de acuerdo	0	0	0	0	0	0	**0**
Poco de acuerdo	0	0	0	0	0	0	**0**
Ni de acuerdo, ni desacuerdo	0	0	0	0	0	0	**0**
Muy de acuerdo	20	2	2	2	0	0	**26**
Completamente de acuerdo	27	11	6	4	7	3	**58**
TOTAL	**47**	**13**	**8**	**6**	**7**	**3**	**84**

Elaborado por: Quelal y Yánez (2018)
Fuente: Encuestas a propietarios de locales comerciales agrícolas de Imbabura 2018

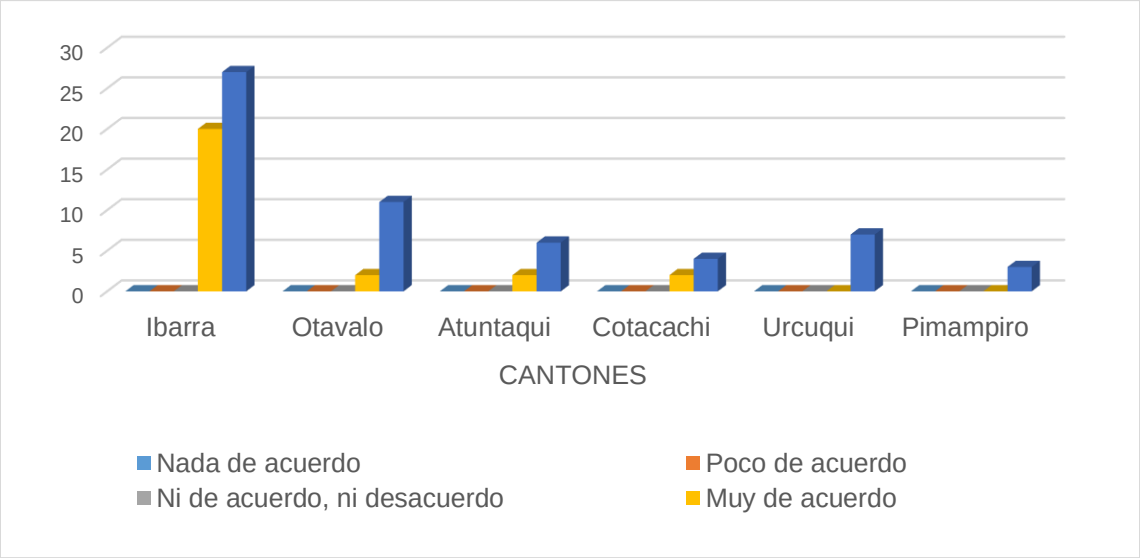

Figura 2. Asesoramiento sobre insumos que combaten la escasez de agua de riego
Elaborado por: Quelal y Yánez (2018)

Análisis:

De 84 comerciantes encuestados: 58 comerciantes están completamente de acuerdo y 26 comerciantes están muy de acuerdo en recibir el asesoramiento. De tal manera la empresa Inxecom debe de emplear la capacitación como una estrategia para dar a conocer el insumo lluvia sólida.

3. ¿Alguna vez usted ha escuchado de insumos agrícolas que ayudan a contrarrestar la escasez de agua de riego como: Xilemagel, Cosecha de Lluvia, ¿Lluvia Sólida u otro?

Tabla 5. Ha escuchado de los siguientes insumos agrícolas

VARIABLES	CANTONES						TOTAL
	Ibarra	Otavalo	Atuntaqui	Cotacachi	Urcuquí	Pimampiro	
Xilemagel	3	5	1	0	0	0	**9**
Cosecha de lluvia	12	2	1	2	2	0	**19**
Lluvia solida	21	3	6	3	3	2	**38**
Ninguno	8	3	0	1	1	1	**14**
***Otro**	3	0	0	0	1	0	**4**
TOTAL	**47**	**13**	**8**	**6**	**7**	**3**	**84**

Elaborado por: Quelal y Yánez (2018)
Fuente: Encuestas a propietarios de locales comerciales agrícolas de Imbabura 2018
***Otro:** HidroKeeper - Barbary Plante

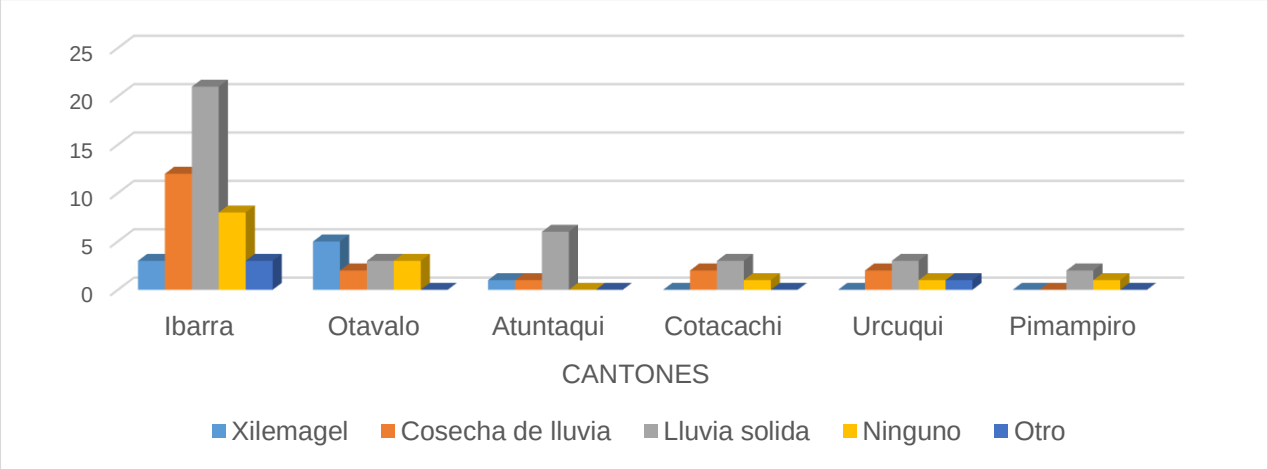

Figura 3. Ha escuchado de los siguientes insumos agrícolas
Elaborado por: Quelal y Yánez (2018)

Análisis:

Lluvia solida resulta el insumo agrícola más escuchado por parte de los comerciantes, fundamentado en la opinión de 38 comerciantes, seguido por la empresa cosecha de lluvia con 19 comerciantes. Por otro lado, se evidencia que solo 4 comerciantes de insumos agrícolas mencionan otros productos diferentes a los que hemos planteado como son Hidro-Keeper y Barbary – Plante en las ciudades de Ibarra y Urcuquí.

4. ¿Conoce usted el precio por kilogramo de comercialización de los insumos agrícolas antes mencionados?

Tabla 6. Conocimiento del precio de comercialización de los insumos antes mencionados

VARIABLES	CANTONES						TOTAL
	Ibarra	Otavalo	Atuntaqui	Cotacachi	Urcuquí	Pimampiro	
De US$ 4,00 a US$ 7,00 dólares	0	0	0	0	0	0	**0**
De US$ 8,00 a US$ 15,00 dólares	0	0	1	1	1	0	**3**
De US$ 16,00 a US$ 25,00 dólares	19	4	0	2	3	1	**29**
Ninguno	28	9	7	3	3	2	**52**
Otro Precio	0	0	0	0	0	0	**0**
TOTAL	**47**	**13**	**8**	**6**	**7**	**3**	**84**

Elaborado por: Quelal y Yánez (2018)
Fuente: Encuestas a propietarios de locales comerciales agrícolas de Imbabura 2018

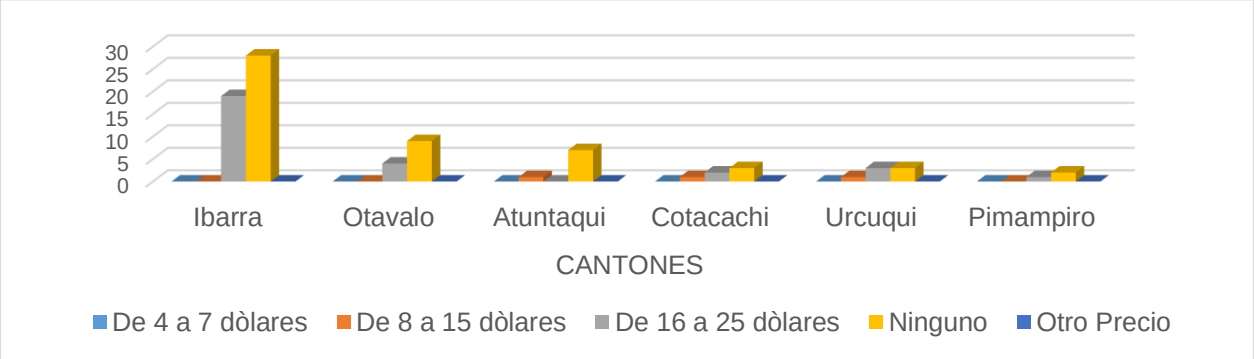

Figura 4. Conocimiento del precio de comercialización de los insumos
Elaborado por: Quelal y Yánez (2018)

Análisis:

De los 84 comerciantes encuestados, se visualiza que: 52 encuestados no tienen conocimiento del precio de comercialización por kilogramo de estos insumos, sin embargo 3 personas afirman que el precio del insumo barbary plante es de US$ 8,00 dólares y 29 personas mencionan que los insumos cosecha de lluvia, lluvia sólida e hidrokeeper tienen un valor que oscila entre US$ 16,00 a US$ 25,00 dólares. Siendo evidente que el precio de comercialización del insumo agrícola que oferta la empresa Inxecom con respecto a la competencia es competitivo.

5. ¿A través de qué medios informativos a escuchado usted acerca de estos insumos agrícolas?

Tabla 7. Medios informativos por los que se conoce los insumos

VARIABLES	CANTONES						TOTAL
	Ibarra	Otavalo	Atuntaqui	Cotacachi	Urcuquí	Pimampiro	
Redes sociales	19	3	4	1	4	0	**31**
Página web	4	2	1	0	0	0	**7**
Diarios informativos	1	0	0	1	0	0	**2**
No he escuchado	2	3	0	1	1	1	**8**
***Otro**	21	5	3	3	2	2	**36**
TOTAL	**47**	**13**	**8**	**6**	**7**	**3**	**84**

Elaborado por: Quelal y Yánez (2018)
Fuente: Encuestas a propietarios de locales comerciales agrícolas de Imbabura 2018

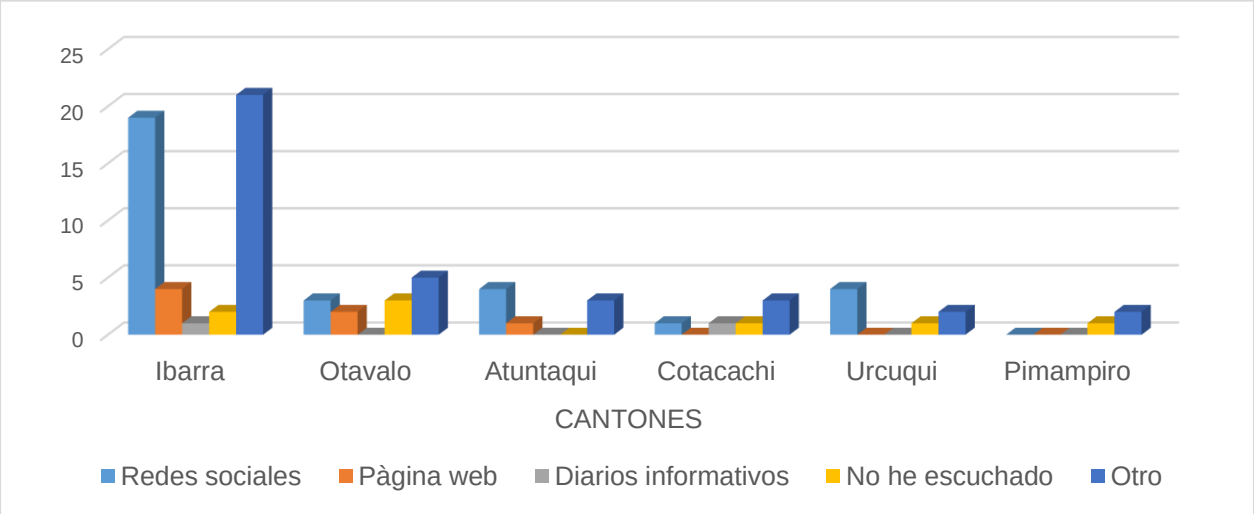

Figura 5. Medios informativos por los que se conoce los insumos
Elaborado por: Quelal y Yánez (2018)

Análisis:

31 comerciantes han escuchado acerca de estos insumos a través de las redes sociales, por otro lado 36 comerciantes han escuchado por otro medio como la visita de proveedores hacia su local y solamente 8 persona no han escuchado nada acerca de estos insumos. Sin lugar a duda, la empresa Inxecom debe mantener como medio informativo la visita por parte de proveedores y las redes sociales como facebook y whatsapp.

6. ¿Cuál de estos medios de publicidad considera necesario para promocionar el insumo agrícola?

Tabla 8. Medios de publicidad necesarios para promocionar el insumo

VARIABLES	CANTONES						TOTAL
	Ibarra	Otavalo	Atuntaqui	Cotacachi	Urcuquí	Pimampiro	
Redes sociales	12	4	0	0	2	0	**18**
Página web	0	0	0	0	0	0	**0**
Ferias exponenciales	11	3	1	0	1	0	**16**
Capacitaciones	14	6	5	6	4	2	**37**
Visita de proveedor	10	0	2	0	0	1	**13**
TOTAL	**47**	**13**	**8**	**6**	**7**	**3**	**84**

Elaborado por: Quelal y Yánez (2018)
Fuente: Encuestas a propietarios de locales comerciales agrícolas de Imbabura 2018

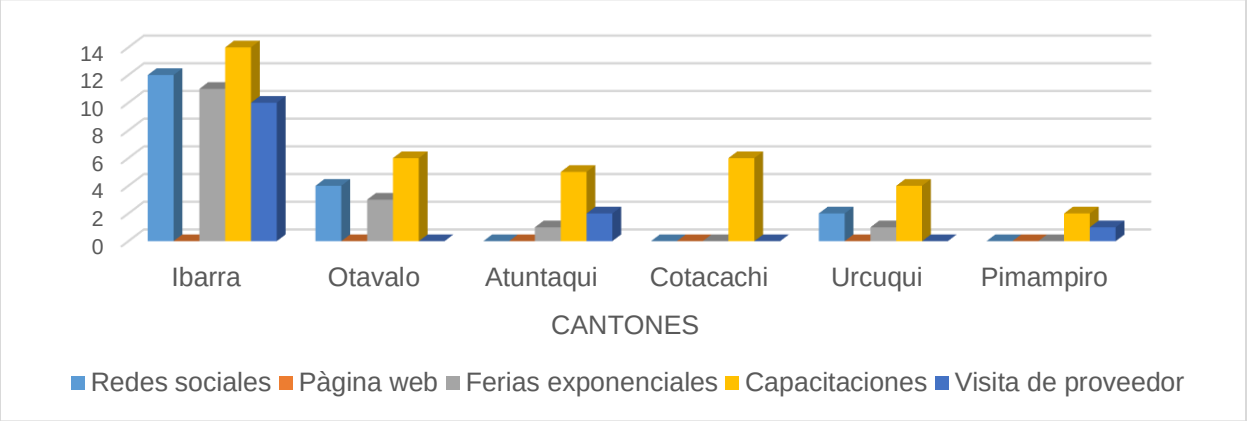

Figura 6. Medios de publicidad necesarios para promocionar el insumo
Elaborado por: Quelal y Yánez (2018)

Análisis:

De 84 comerciantes encuestados: 37 consideran que el medio de publicidad adecuado para dar a conocer el insumo agrícola es la realización de capacitaciones, 18 comerciantes consideran las redes sociales, 16 comerciantes hacen referencia a las ferias exponenciales y 13 personas mencionan que se debe realizar la visita por parte de proveedores. Siendo evidente que la empresa Inxecom debe implementar capacitaciones y participación en ferias exponenciales como medios de publicidad.

7. ¿Usted estaría dispuesto a adquirir insumos agrícolas que ayuda a contrarrestar los problemas de escasez de agua, conociendo que 1kg del insumo cuesta alrededor de US$ 27,00 dólares?

Tabla 9. Disponibilidad en adquirir el insumo

VARIABLES	CANTONES						TOTAL
	Ibarra	Otavalo	Atuntaqui	Cotacachi	Urcuquí	Pimampiro	
Si	47	13	7	6	7	3	**83**
No	0	0	1	0	0	0	**1**
TOTAL	**47**	**13**	**8**	**6**	**7**	**3**	**84**

Elaborado por: Quelal y Yánez (2018)
Fuente: Encuestas a propietarios de locales comerciales agrícolas de Imbabura 2018

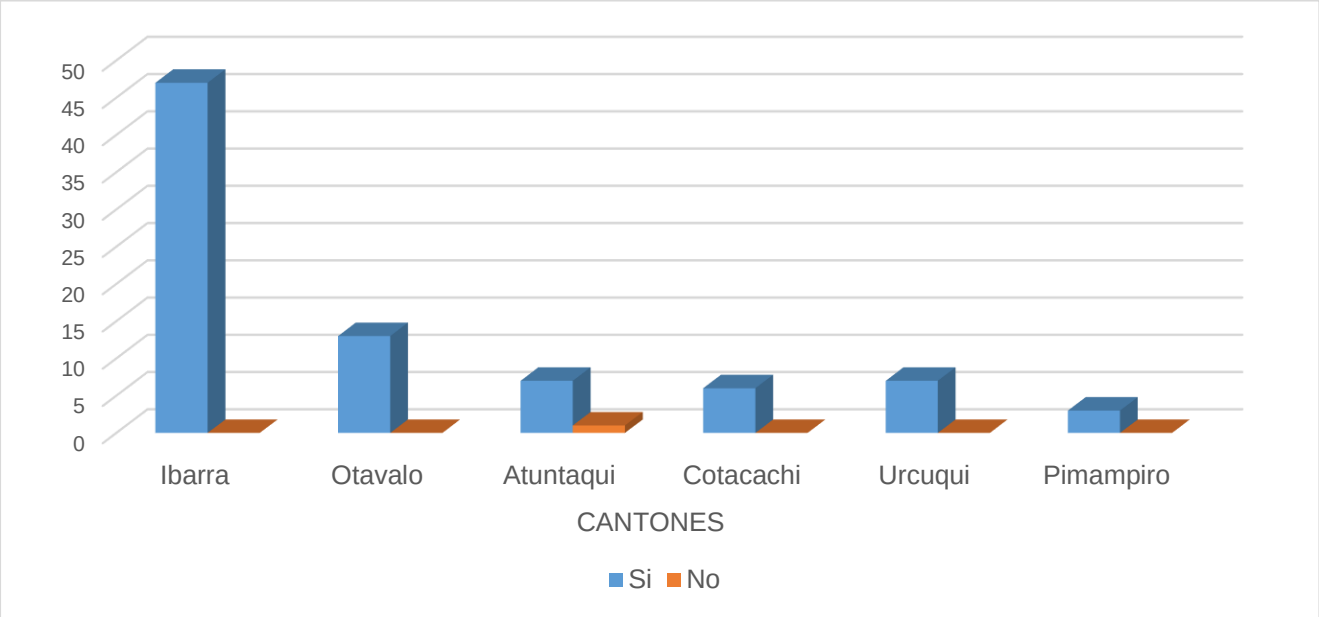

Figura 7. Disponibilidad en adquirir el insumo
Elaborado por: Quelal y Yánez (2018)

Análisis:

Es indiscutible que, en su totalidad 83 de 84 propietarios de los locales comerciales de insumos agrícolas están dispuestos en adquirir el insumo agrícola, convirtiéndose en un mercado oportuno para que la empresa Inxecom distribuya y comercialice el insumo agrícola lluvia sólida.

8. ¿En qué cantidad estaría dispuesto a adquirir el insumo agrícola, sabiendo que un quintal es necesario para cubrir una hectárea de producción de plantas frutales?

Tabla 10. Cantidad disponible en adquirir el insumo

VARIABLES	CANTONES						TOTAL
	Ibarra	Otavalo	Atuntaqui	Cotacachi	Urcuquí	Pimampiro	
Menos de 5 kg	28	4	4	2	5	2	**45**
5 a 10 kg	17	1	3	1	2	1	**25**
10 a 25 kg	1	1	1	0	0	0	**3**
1 a 5 quintales	1	3	0	3	0	0	**7**
Más de 6 quintales	0	4	0	0	0	0	**4**
TOTAL	**47**	**13**	**8**	**6**	**7**	**3**	**84**

Elaborado por: Quelal y Yánez (2018)
Fuente: Encuestas a propietarios de locales comerciales agrícolas de Imbabura 2018

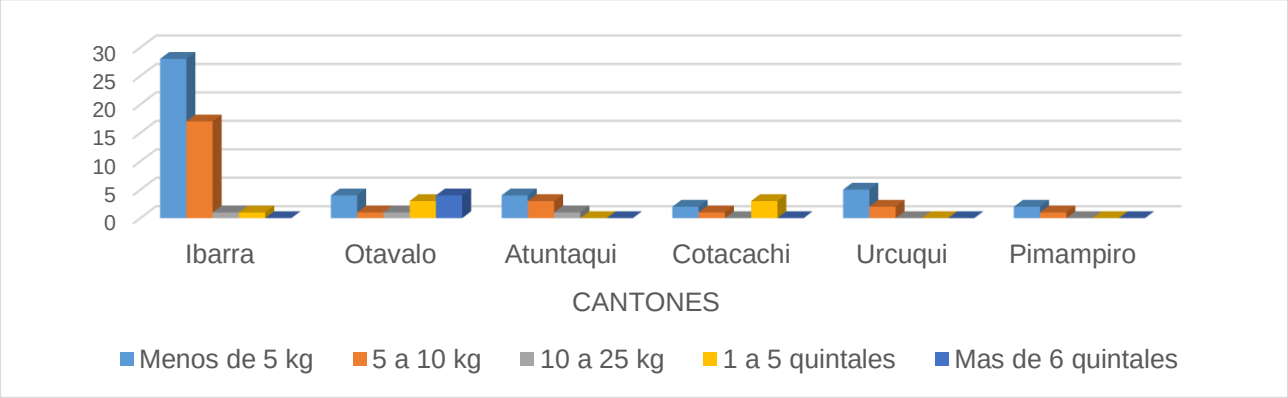

Figura 8. Cantidad disponible en adquirir el insumo
Elaborado por: Quelal y Yánez (2018)

Análisis:

La disponibilidad de compra por parte de los comerciantes es muy variada, en lo que se refleja que 45 comerciantes comprarían el producto en una cantidad menor de 5 kg, 25 comerciantes comprarían de 5 a 10 kg, y 14 comerciantes comprarían sobre los 25 kg hasta los 6 quintales. Es importante tomar en cuenta que existe una acogida del insumo agrícola por parte de los comerciantes, convirtiéndose en un mercado accesible para la empresa Inxecom.

9. ¿Considera usted que la falta de conocimiento de estos insumos agrícolas se debe a?

Tabla 11. Causantes de la falta de conocimiento del insumo

VARIABLES	CANTONES						TOTAL
	Ibarra	Otavalo	Atuntaqui	Cotacachi	Urcuquí	Pimampiro	
Falta de publicidad	11	12	2	5	2	1	**33**
Producto nuevo en el mercado	34	1	6	1	5	2	**49**
Desconocimiento del sector y el mercado	2	0	0	0	0	0	**2**
Canales de distribución y comercialización poco efectivos	0	0	0	0	0	0	**0**
Otro	0	0	0	0	0	0	**0**
TOTAL	**47**	**13**	**8**	**6**	**7**	**3**	**84**

Elaborado por: Quelal y Yánez (2018)
Fuente: Encuestas a propietarios de locales comerciales agrícolas de Imbabura 2018

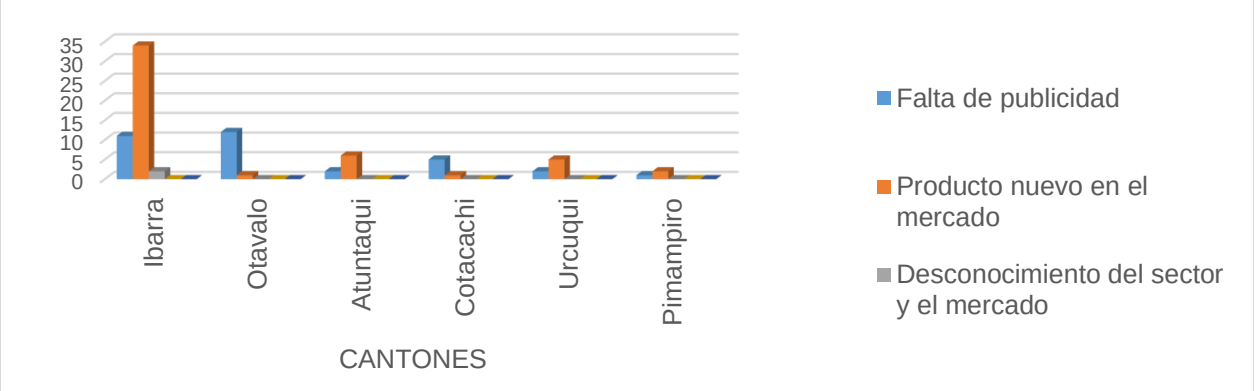

Figura 9. Causantes de la falta de conocimiento del insumo
Elaborado por: Quelal y Yánez (2018)

Análisis:

Según los comerciantes encuestados, 49 consideran que la falta de conocimiento de estos insumos se debe a ser un producto nuevo en el mercado, 33 consideran que se debe a la falta de publicidad y solo 2 personas mencionan que se debe al desconocimiento del sector y el mercado.

10. ¿Conoce usted que empresas distribuyen este tipo de insumos en la ciudad de Ibarra?

Tabla 12. Conocimiento de empresas que distribuyen el insumo

VARIABLES	CANTONES						TOTAL
	Ibarra	Otavalo	Atuntaqui	Cotacachi	Urcuquí	Pimampiro	
*Conozco	12	1	3	0	1	0	**17**
Desconozco	35	12	5	6	6	3	**67**
TOTAL	**47**	**13**	**8**	**6**	**7**	**3**	**84**

Elaborado por: Quelal y Yánez (2018)
Fuente: Encuestas a propietarios de locales comerciales agrícolas de Imbabura 2018

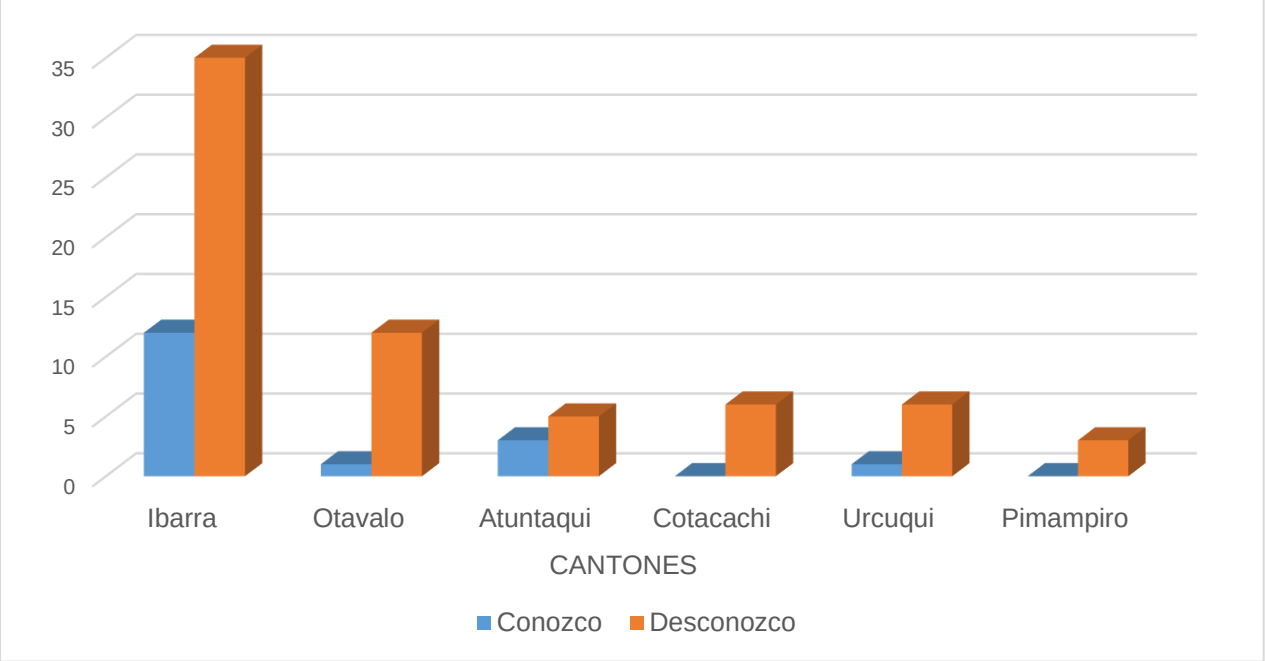

Figura 10. Conocimiento de empresas que distribuyen el insumo
Elaborado por: Quelal y Yánez (2018)

Análisis:

Del total de encuestados, 67 comerciantes desconocen las empresas que distribuyen este tipo de insumos agrícolas, a diferencia de 17 comerciantes (*) conocen que la empresa Inxecom, Cosecha de Lluvia, Xilema, y Barbary Plante distribuyen estos insumos en la provincia de Imbabura.

2.2. ENTREVISTA DIRIGIDA A ING. JEFFREY ECHEVERRÍA GERENTE DE LA EMPRESA INXECOM DE LA CIUDAD DE IBARRA

1. ¿Cuál es la misión de la empresa?

La empresa no cuenta con una misión definida.

2. ¿Cuál es la visión de la empresa?

La empresa no cuenta con una visión definida.

3. ¿Cuál es el departamento, área especializada o persona encargada de la comercialización del insumo?

La empresa contrato los servicios de un asesor comercial, por el tiempo de dos meses (octubre – noviembre), por motivos económicos se terminó con este contrato y por el momento soy yo quien junto con mi madre realizamos todo el proceso de comercialización.

4. ¿Cuál es el sistema que le permite verificar el cumplimiento de las metas definidas de las ventas?

La empresa no cuenta con dicho sistema.

5. ¿Tiene asignado los recursos económicos y humanos necesarios para el cumplimiento de las actividades de la empresa?

La empresa está conformada por dos personas, yo como gerente de la empresa y mi mama quien me ayuda en la venta del insumo. Considero que predisponemos con los recursos económicos necesarios que cubren gastos como viáticos para la visita a productores o clientes, gasolina, entre otros.

6. ¿Los recursos financieros de la empresa provienen de capital propio o son financiados por otras instituciones?

Provienen de capital propio.

7. ¿De qué país se importa el producto y cuántas veces lo ha realizado?

La empresa realizo la importación de una tonelada en el mes de febrero del 2017 por un valor de US$19 000,00 dólares y recientemente se realizó la importación de la segunda tonelada por un valor de US$18 000,00 dólares. El producto es importado de la empresa Silos de Agua del país de México.

8. ¿Cuál es el plan estratégico de su empresa para ser competitivo en el mercado?

La empresa no cuenta con dicho plan.

9. ¿Cuáles son las estrategias de comercialización de la empresa Inxecom y por qué?

La empresa cuenta con la estrategia de búsqueda de nichos de mercado (plantaciones orgánicas). Además, manejamos la publicidad a través de Facebook por ser la más económica a diferencia de radio y televisión.

10. ¿Qué conoce usted acerca de empresas competidoras de su negocio?

La empresa Barbary Plante con su producto tiene buena acogida por parte de los clientes debido a que su precio es de US$ 8,00 dólares por kilogramo que a diferencia del nuestro es de US$ 27,00 dólares el kilogramo, Así mismo la empresa Cosecha de Lluvia tiene muy buena clientela distribuyéndose por varios sectores del país y además oferta el servicio de fumigación con drones. Por otro lado, he evidenciado un nuevo producto similar al de Lluvia Sólida llamado HidroKeeper que se comercializa aquí en la ciudad de Ibarra, pero a mi punto de vista no es muy bueno porque este producto atrae hormigas al cultivo.

11. ¿Cuál es el valor agregado de su producto con respecto a similares?

El valor agregado es los beneficios que nuestro insumo presenta; tiene mayor duración en el cultivo, mayor poder de absorción, optimiza el uso de fertilizantes, incrementa la productividad en un 90% y no contamina el medio ambiente.

12. ¿Cree que el insumo agrícola lluvia sólida ha tenido acogida en el mercado? ¿Por qué?

Si tuvo acogida porque fue vendido a instituciones que realizaban proyectos de investigación en la provincia del Carchi y Cotopaxi; fueron ellos nuestros clientes potenciales.

13. ¿A qué clientes está dirigido su producto?

A los productores agrícolas específicamente de cultivos orgánicos.

14. ¿Considera usted que el precio del producto establecido tiene aceptación por parte de los consumidores?

No tiene aceptación por parte de los productores agrícolas a gran escala, solamente tiene aceptación a clientes que consumen menos de 1 kg.

15. ¿Qué canales ha utilizado para promover la comercialización del insumo agrícola lluvia solida?

Realizamos visita puerta a puerta a los clientes a través de movilización propia o en varias ocasiones hemos enviado el producto a través de Courier.

16. ¿Cuál es la historial de ventas de su empresa en los últimos 6 meses?

En términos monetarios se ha generado un ingreso de US$ 540,00 dólares mensuales correspondiente a la venta de 20 kg mensuales.

17. ¿Ha pensado en proyectarse a nuevos clientes fuera de la provincia de Imbabura, cuáles serían esas ciudades?

La empresa ya se ha proyectado en los últimos 5 meses a ciudades como Manabí, Loja, Cayambe, Esmeraldas, Guaranda.

18. ¿Cuál es el beneficio que genera el insumo agrícola lluvia sólida en los consumidores?

Entre los beneficios que genera el insumo lluvia sólida en el productor agrícola son; ahorro de agua, reducción de mano de obra, reducción de abonos químicos, incremento de los niveles de producción.

19. ¿Qué aspectos considera usted importante para el fortalecimiento de la competitividad?

La empresa para fortalecerse debería manejar una buena publicidad, poseer estrategias de marketing y realizar la visita personalizada a productores de los sectores más productivos del país donde se evidencie la falta de agua de riego.

2.3. ENTREVISTA DIRIGIDA A PRODUCTORES AGRICOLAS DE LA PROVINCIA DE IMBABURA (VALLE DEL CHOTA – TUMBATU)

Tras revisar el marco teórico de nuestra investigación, se hace referencia a las zonas secas de las regiones del Ecuador, en el cual mencionamos al Valle del Chota como una zona con clima seco, conjuntamente con la comunidad de Tumbatu. Se tomó únicamente a dos productores agrícolas representantes de cada sector, haciendo referencia a la aplicación y ventajas del insumo agrícola lluvia solida tal como está definido en el marco teórico de esta investigación, se toma en cuenta la producción agrícola de ciclo largo (árboles frutales).

Para las entrevistas realizadas se contó con la colaboración del Sr. Edgar Méndez y del Sr. Carlos Hernández representantes de la comunidad Valle del Chota y Tumbatu respectivamente. Los cuales abordaron los siguientes resultados:

1. ¿Qué productos agrícolas usted oferta al mercado?
   Respuesta Valle del Chota: Lo que yo siembro es pepinillo, pimiento y ají.
   Respuesta Tumbatu: Los productos que tenemos sembrados por el momento son árboles de aguacate, mango y mandarinas.
2. ¿De cuántos metros cuadrados o hectáreas es su producción agrícola?
   Respuesta Valle del Chota: El terreno tiene 5 hectáreas y media, lo que distribuyo los tres productos en todo el terreno.
   Respuesta Tumbatu: El terreno mide tres hectáreas.
3. ¿Cuáles son los recursos materiales necesarios para la producción agrícola?
   Respuesta Valle del Chota: Los materiales que utilizamos para la preparación del terreno es el abono orgánico (gallinaza).
   . **Respuesta Tumbatu:** Los recursos que utilizamos son abonos inorgánicos y orgánicos.
4. ¿Cuál es el recurso humano necesario para la producción agrícola en sus sembríos?
   Respuesta Valle del Chota: Las personas que empleamos somos 4 para la preparación del terreno, mientras que para sembrar a veces somos 10 porque es un poco más laborioso amarrar el pepinillo para el pimiento y el ají somos 8 personas que sembramos.
   Respuesta Tumbatu: En total somos cuatro personas las que trabajamos en el terreno.
5. ¿Es suficiente el abastecimiento de agua, o qué problemas este presenta?
   Respuesta Valle del Chota: Si es suficiente el agua que tenemos por el momento, debido a las lluvias que han existido últimamente.
   Respuesta Tumbatu: Si es suficiente el agua porque proviene de la extracción de un canal de para riego.
6. ¿De dónde proviene el agua para el riego?
   Respuesta Valle del Chota: El agua que utilizamos para el riego proviene del rio a través de canales de riego.
   Respuesta Tumbatu: El agua que utilizamos proviene del rio de Pimanpiro

7. ¿Existe escasez de agua en su sector productivo? ¿Por qué?

   Respuesta Valle del Chota: En el momento de verano existe la escasez de agua porque el rio se seca.

   Respuesta Tumbatu: Si existe escasez de agua para los sembríos cuando no llueve porque se secan los canales provocando que el agua para el riego no es suficiente.

8. ¿Cuántas veces al día realiza el riego de agua en su producción agrícola y durante qué tiempo?

   Respuesta Valle del Chota: Realizamos el riego cada 8 días, pero dejamos abierto el canal un día entero.

   Respuesta Tumbatu: Se hacen canales en el terreno y el riego se mantiene de martes a viernes.

9. ¿Cuál es el costo de riego por día, y cuantas veces al día se emplea en su producción agrícola?

   Respuesta Valle del Chota: Por el momento estamos sin pagar del agua que utilizamos para el riego.

   Respuesta Tumbatu í: Anteriormente se pagaba $20,00 dólares por hectárea, pero en la actualidad no pagamos por el agua para el riego.

10. ¿Ha escuchado acerca del insumo agrícola lluvia solida?

    Respuesta Valle del Chota: No escuchado

    Respuesta Tumbatu: No escuchado

11. ¿Estaría de acuerdo en recibir un asesoramiento gratuito sobre los usos y beneficios que genera el insumo agrícola lluvia solida?

    Respuesta Valle del Chota: Seria bueno aprender sobre el insumo.

    Respuesta Tumbatu: Seria bueno para conocer un poco más sobre productos cuando existe la escasez de agua.

12. ¿En qué cantidad estaría dispuesto a adquirir el insumo agrícola, conociendo que un quintal es necesario para cubrir una hectárea de producción agrícola?

    Respuesta Valle del Chota: Debería conocer un poco más sobre el producto para poder adquirirlo.

    Respuesta Tumbatu: Para poder adquirir primero me gustaría conocer más sobre el producto para poder poner en los árboles.

13. ¿Considera que $27,00 dólares es un precio adecuado de comercialización para 1kg del insumo agrícola lluvia sólida?

Respuesta Valle del Chota: Si es un precio adecuado.

Respuesta Tumbatu: Si es un precio considerable tomando en cuenta que otros insumos que cumplen otro tipo de funciones cuestan casi lo mismo.

14. ¿Conoce usted qué empresas distribuyen este tipo de insumos en la provincia de Imbabura?

Respuesta Valle del Chota: No conozco

Respuesta Tumbatu: No conozco.

15. ¿Existe en su sector o comunidad, algún organismo público que regule el control y abastecimiento del agua?

Respuesta Valle del Chota: Por el momento no existe nadie quien regule el uso del agua.

Respuesta Tumbatu: Por el momento nadie regula, por eso hacemos con canales desde el rio que viene de Pimanpiro para el riego del terreno.

16. ¿Cuál es el costo mensual por el abastecimiento del agua?

Respuesta Valle del Chota: El costo por todo el lote sabíamos pagar US$ 55,00 dólares al año.

Respuesta Tumbatu: No pagamos por el momento.

17. ¿Cuál es el costo mensual por el mantenimiento del sistema de riego?

Respuesta Valle del Chota: Yo soy la persona que me encargo de hacer los canales de riego y no gasto nada.

Respuesta Tumbatu: Solamente es lo que nos cobran los trabajadores para hacer el canal de riego que son unos $20,00 dólares.

18. ¿A parte de la escasez de agua, que otros problemas se presentan en la producción agrícola?

Respuesta Valle del Chota: Un problema que existe es el calor, las plantas se mueren o se secan por el sol del medio día que es demasiado fuerte, además que el agua se evapora más rápido.

Respuesta Tumbatu: Una enfermedad que están en los arboles de aguacate que no sabemos aún que es, pero le pudre al troco del árbol y se muere siendo perdida para nosotros los productores.

CONCLUSIONES DE LA ENTREVISTA REALIZADA A PRODUCTORES

Una vez realizada la entrevista a los productores agrícolas del Valle del Chota y Tumbatu, se determina que su producción agrícola está dirigida a productos de ciclo largo como son: pepinillo, pimiento, ají, aguacate, mango y mandarinas, en una producción de tres a cinco hectáreas. También se evidencia que los productores hacen uso de abonos químicos y orgánicos en un valor monetario de US$ 25,00 a US$ 30,00 dólares, dependiendo del tipo de abono a usar, por lo tanto, consideran que el precio de comercialización de lluvia solida equivalente a un valor monetario de US$ 24,90 dólares es aceptable para comercializar.

La empresa Inxecom debe tomar en cuenta estos datos informativos como una oportunidad para penetrar este mercado, considerando que existe escasez de agua solo en verano, pero a su vez existen otros problemas que lluvia solida puede contrarrestar, como es: evaporación del agua al momento de realizar el riego, las plantas se deshidratan y otros árboles frutales como el de aguacate sufre putrefacción, ocasionando pérdidas en la producción agrícola de estos sembríos de ciclo largo. Por esta razón, los agricultores muestran interés en recibir capacitaciones acerca del manejo y funcionamiento del insumo agrícola lluvia sólida, para comprobar los resultados que este genera y posteriormente adquirir el producto.

2.4. METODOLOGÍA PARA DESARROLLAR EL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LA EMPRESA INXECOM

Una vez analizado el esquema de planificación estratégica utilizado por la Universidad de Otavalo y el esquema Mini Plan Estratégico 2018 planteado por A. Dunyó. Se procede a desarrollar un esquema de planificación estratégica para la empresa Inxecom en base a la combinación de los dos esquemas antes mencionados. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la

finalidad de que la empresa Inxecom pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida.

A continuación, se presenta el esquema a seguir:

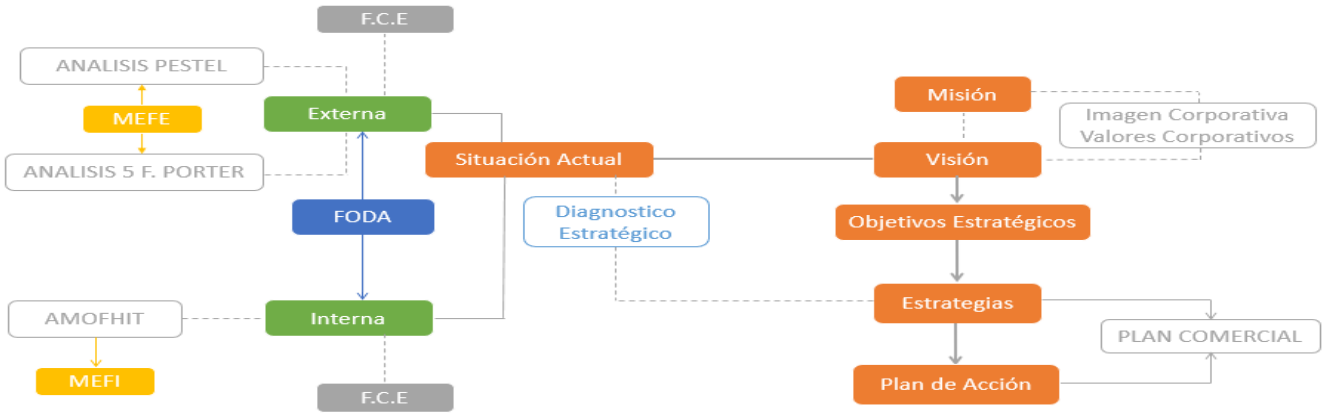

Figura 11. Proceso de Planificación Estratégica
Fuente: Elaborado por Quelal y Yánez (2018)

Una vez que el esquema ha sido planteado se detalla una explicación de cada uno de los puntos a considerar en el plan estratégico de desarrollo institucional y comercial de la empresa Inxecom.

2.4.1 IDENTIDAD VISUAL CORPORATIVA

- ✓ **Nombre de la empresa:** Es la carta de presentación ante el público, y por tanto la primera impresión al público.
- ✓ **Eslogan:** Es una palabra o frase corta fácil de recordar, un lema original e impactante, a menudo se utiliza como frase identificativa de la empresa.
- ✓ **Isologo:** El texto y el icono funcionan agrupados, no funcionan el uno sin el otro.

2.4.2 SITUACIÓN ACTUAL

El modelo empieza con el análisis de la situación actual donde se desarrolla el análisis externo con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la empresa Inxecom a través del análisis PESTEL y las cinco fuerzas de Porter. De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto

del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la empresa, las amenazas que deben evitarse, y como la empresa está actuando sobre estos factores. De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas, los factores críticos de éxito en el sector.

Posteriormente se desarrolla la evaluación interna, a través del análisis interno AMOFHIT, del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), permitiendo evaluar las principales fortalezas y debilidades de los diferentes departamentos de la empresa o áreas funcionales.

2.4.2.1. Análisis Externo

2.4.2.1.1. Metodología para la elaboración de la Matriz PESTEL

Haciendo referencia a lo escrito en el marco teórico de la investigación, se realiza la matriz PESTEL para definir el entorno de la empresa, analizando una serie de factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales, con la finalidad de analizar los cambios sufridos en el entorno que afectarán a la empresa Inxecom. De este modo al analizar cómo cambian estos factores, la empresa podrá diseñar sus estrategias para adaptarse, defenderse o aprovecharse de las grandes tendencias que afectaran a todo el sector o mercado. La matriz PESTEL debe de responder a la siguiente estructura:

Tabla 13. Formato matriz PESTEL

POLITICO	ECONOMICO
1.	1.
2.	2.
3.	3.
SOCIAL	**TECNOLOGICO**
1.	1.
2.	2.
3.	3.
ECOLOGICO	**LEGAL**
1.	1.
2.	2.
3.	3.

Fuente: Mini plan estratégico A. Dunyó (2018)

2.4.2.1.2. Metodología para la elaboración de las CINCO FUERZAS DE PORTER

Se realiza un análisis de las “cinco fuerzas de Porter”, haciendo uso de un esquema en excel propuesto por A. Dunyó, en su mini plan estratégico 2018. Las "cinco fuerzas" están situadas verticalmente de arriba abajo, en donde cada una de estas fuerzas incluye tres variables que deben ser evaluadas a fin de descubrir si estas variables se convierten en una amenaza u oportunidad para la empresa Inxecom.

Para realizar la evaluación de las variables se sigue el siguiente proceso: se evalúa el grado de amenaza de la variable en un valor de 1 (bajo) y 5 (alto), luego se evalúa la intensidad eligiendo de la lista de 1 a 5 (de menor a mayor), Donde 1 es muy leve, 2 leve, 3 ni leve - ni fuerte, 4 fuerte y 5 muy fuerte. Para finalizar se obtiene un promedio de cada fuerza de Porter para realizar su respectivo análisis. A continuación, se presenta el formato de la matriz de las “cinco Fuerzas de Porter”.

Tabla 14. Formato matriz PORTER

FUERZAS DE PORTER	VARIABLES		Grado de Amenaza	Intensidad	Promedio
FUERZA DE PORTER 1	1				
	2				
	3				
FUERZA DE PORTER 2	1				
	2				
	3				
FUERZA DE PORTER 3	1				
	2				
	3				
FUERZA DE PORTER 4	1				
	2				
	3				
FUERZA DE PORTER 5	1				
	2				
	3				

Fuente: Mini plan estratégico A. Dunyó (2018)

2.4.2.2. Análisis Interno

2.4.2.2.1. Metodología para la elaboración de AMOFIHT

Para realizar el análisis interno de la situación actual se procede a emplear la Matriz AMOFIHT, la cual consta de objetivos, variables, indicadores, instrumentos de recopilación de la información y fuentes de información, que permitirán analizar la situación interna de la empresa Inxecom en el área administrativa y gerencial, marketing y ventas, operaciones y logística, finanzas y contabilidad, sistemas de información y comunicaciones, recursos humanos, tecnología e investigación y desarrollo.

Luego de aplicar esta matriz se procede a realizar un análisis a los resultados obtenidos en la entrevista realizada al gerente de la empresa Inxecom, enfocado en las áreas que aborda la matriz AMOFIHT.

A continuación, se presenta el esquema de la matriz AMOFIHT.

Tabla 15. Formato matriz AMOFIHT

No.	OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTOS REC. INFO.	FUENTES DE INFORMACION
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					

Fuente: Elaborado por Quelal y Yánez (2018)

2.4.2.2.2. Metodología para la elaboración de la Matriz EFI y EFE

La matriz de evaluación de factores internos y externos, se realizan bajo el formato planteado por Carlos Leal, docente de la Universidad Politécnica Nacional (2011), haciendo uso del análisis de la situación actual de la empresa Inxecom y por medio de la entrevista al Gerente de la empresa Inxecom.

2.4.2.2.3. Metodología Matriz EFI

Una vez ejecutado el análisis AMOFIHT, se procede a realizar la matriz de evaluación de los factores internos (MEFI), para ello se solicitó la colaboración del gerente de la empresa Inxecom con el fin de identificar tanto las fortalezas como debilidades que existen en todas las áreas del negocio, dando seguimiento a los siguientes pasos:

1. Hacer una lista de fortalezas y debilidades (factores críticos para el éxito) identificados en el proceso del análisis interno.
2. Seleccionar un número considerado de factores para que sea efectivo el análisis.
3. Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante), de tal manera que la suma de todos los pesos asignados a los factores sea igual a 1.0.
4. Asignar una clasificación entre 1 y 2 a cada una de las debilidades y entre 3 y 4 a las fortalezas, esto te indicará si el factor representa; 1: debilidad mayor, 2: debilidad menor, 3: fortaleza menor, 4: fortaleza mayor.
5. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
6. Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la empresa entera. Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5.

*Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación.

A continuación, presentamos el formato de la matriz EFI a seguir:

Tabla 16. Formato matriz MEFI

M E F I			
Factor Crítico de Éxito	**Peso**	**Clasificación**	**Puntuación**
FORTALEZAS			
Subtotal Fortalezas			
DEBILIDADES			
Subtotal Debilidades			
TOTAL			

Fuente: Conceptos de administración estratégica Fred (2013)

2.4.2.2.4. Metodología para la elaboración de LA Matriz EFE

Tras haber realizado la matriz PESTEL y CINCO FUERZAS DE PORTER, se procede a realizar la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) la cual calcula los resultados a través de las oportunidades y amenazas identificadas en el entorno. Se procede a recabar la mayor información posible a través del gerente de la empresa Inxecom, para ello se siguen los siguientes pasos:

1. Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa.
2. Seleccionar un número adecuado de factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su sector
3. En esta lista, primero se debe anotar las oportunidades y después las amenazas. Siendo lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.
4. Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante). Donde el peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en el sector de la empresa. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo

tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

5. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito: 4: Respuesta superior; la empresa está trabajando duro; 3: Respuesta superior a la medida, la empresa está trabajando más que las demás dentro del mismo sector; 2: Respuesta media, la empresa está trabajando lo justo; 1: Respuesta mala; la empresa no está haciendo nada.
6. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada (Paso 2xPaso 3, como en MEFI)
7. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la empresa.
8. Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas críticas incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0.

*El objetivo es indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor crítico de éxito, es decir, qué está haciendo la empresa sobre ese factor. A continuación, presentamos el formato de la matriz EFE a seguir:

Tabla 17. Formato matriz MEFE

M E F E			
Factor Crítico de Éxito	**Peso**	**Clasificación**	**Puntuación**
OPORTUNIDADES			
Subtotal Oportunidades			
AMENAZAS			
Subtotal Amenazas			
TOTAL			

Fuente: Conceptos de administración estratégica Fred (2013)

Finalmente, para tener una visión general de la empresa, se analiza los resultados donde, los valores de 1,0 a 1,99 representan una posición interna débil. Una puntuación de 2,0 a 2,99 se considera la media y los resultados entre de 3,0 a 4,0 representan una posición fuerte.

2.4.2.3. Metodología para la elaboración del FODA

Para llevar a cabo la matriz FODA, se tomó como referencia las preguntas de la tesis de investigación del Sr. Mueces Chicaiza de la Universidad de Otavalo:

1. ¿Cuáles han sido las fortalezas al momento de iniciar su negocio?
2. ¿Cuáles han sido las oportunidades que ha tenido su empresa al momento de su creación?
3. ¿Qué dificultades o debilidades tuvo su empresa en sus inicios?
4. ¿Qué amenazas tuvo o tiene su empresa en relación al análisis externo?

Las preguntas fueron adicionalmente implementadas en la entrevista al Gerente de la empresa Inxecom. Asimismo, se tomó como referencia la opinión de los comerciantes y consumidores agrícolas de la provincia de Imbabura, fundamentada en encuestas y entrevistas realizadas respectivamente.

Para complementar el análisis FODA, se toma los resultados obtenidos en las matrices de PESTEL – CINCO FUERZAS DE PORTER – AMOFITH, los cuales nos permiten conocer las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades a través del análisis de las metodologías empleadas.

Por consiguiente, la matriz FODA de la empresa se encuentra estructurada de la siguiente manera:

Tabla 18. Formato matriz FODA

MATRIZ FODA	
FORTALEZAS	**AMENAZAS**
Capacidades especiales y recursos con los que cuenta la empresa	Situaciones que provienen del entorno, atentando contra la estabilidad de la organización
DEBILIDADES	**OPORTUNIDADES**
Factores que provocan una posición desfavorable frente a la empresa.	Factores que resultan positivos y favorables en el entorno de la empresa

Fuente: Elaborado por Quelal y Yánez (2018)

2.4.2.3.1. Diagnostico Estratégico

Es donde se concentran los puntos más importantes que la empresa Inxecom debe combatir.

2.4.2.3.2. Filosofía Corporativa

Los principales componentes de la filosofía corporativa son:

- ✓ **Misión:** Para elaborar la misión es fundamental responder a estas preguntas que estructuran la misión de la empresa: ¿Quiénes somos?, ¿Qué buscamos?, ¿Qué hacemos?, ¿Dónde lo hacemos?, ¿Por qué lo hacemos?, ¿Para quién trabajamos?
- ✓ **Visión:** De la misma manera la visión responde a esta serie de preguntas ¿Qué tratamos de conseguir? ¿Cuáles son nuestros valores?, ¿Cómo produciremos resultados?, ¿Cómo nos enfrentaremos al cambio?, ¿Cómo conseguiremos ser competitivos?
- ✓ **Valores Corporativos:** Describe una serie de elementos que las definen y las distinguen del conjunto de organizaciones.
- ✓ **Factor Crítico de Éxito:** Son las actividades que la empresa Inxecom debe fortalecer para dar cumplimiento a la visión y en las que se concentran los objetivos estratégicos de la organización.
- ✓ **Objetivos Estratégicos:** Es lo que la empresa pretende lograr en cada uno de los factores críticos de éxito.

2.4.2.3.3. Estrategias

Se desarrolla estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, usando como herramientas el cruce estratégico. Resultando estrategias de integración, intensivas, de diversificación y defensivas, las cuales permitan alcanzar la proyección futura de la empresa.

2.4.2.3.4. Plan de Acción

Se describen las actividades, los responsables los participantes y el tiempo que conlleva dar cumplimiento a las estrategias.

Tabla 19. Formato plan de acción

	LOGO DE LA EMPRESA	MISION:				
		VISION:				
		OBEJTIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDAD	TIEMPO	RESPONSABLE
FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	FCE 1					
	FCE 2					
	FCE 3					

Fuente: Elaborado por Quelal y Yánez (2018)

2.5. METODOLOGÍA PARA DESARROLLAR EL PLAN COMERCIAL DE LA EMPRESA INXECOM DE LA CIUDAD DE IBARRA.

El desarrollo del siguiente plan comercial está enfocado al marketing y ventas, fundamentado en los criterios planteados en la revista electrónica Planificación: Plan comercial de la organización - Desarrollo Económico Local, donde hace referencia a ocho puntos a tratar como son: segmentación del mercado, competencia, producto, precio, plaza, promoción, previsión de ventas y gasto de ventas.

A continuación, se presenta el siguiente esquema a seguir.

Figura 12. Esquema plan comercial
Fuente: Elaborado por Quelal y Yánez (2018)

2.5.1. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

- ✓ **Segmentación geográfica:** Cuando se habla de segmentación geográfica se refiriere al espacio físico y el entorno en el que se desenvuelve el segmento. Es importante identificar las regiones a donde la empresa va a llegar. Se debe tomar en cuenta las variables siguientes: región, ciudad y clima.

- ✓ **Segmentación conductual:** Se refiere al comportamiento de los clientes, en base al precio. Se debe tomar en cuenta las variables siguientes:
  Búsqueda del beneficio: Aquí se observarán los diferentes beneficios que buscan los compradores al momento de elegir el producto: Estándares de calidad, financiación, asesorías, cumplimientos, descuentos, entre otros.
  Ocasión de compra: Se segmentará al comprador de manera que no se vea afectada la rentabilidad de la empresa.

2.5.2. COMPETENCIA

- ✓ **Identificación de los principales competidores:** Al identificar a los principales competidores, también se es recomendable analizar una serie de factores de diferenciación.
- ✓ **Factor de diferenciación:** Hace referencia en conocer en que se distingue el producto lluvia solida a los productos alternativos (competencia) que existen en el mercado y que satisfacen la misma necesidad. Estos factores van enfocados al diseño e imagen del producto, al precio, la diversificación, atención al cliente, entre otros.
- ✓ **Análisis de la oportunidad:** Una vez determinada la competencia existente en el mercado se procede a analizar la oportunidad y la perspectiva que podemos aprovechar con respecto a la competencia.

2.5.3. PRODUCTO

El producto es un bien o servicio, que cuenta con un conjunto de atributos que satisfacen necesidades y deseos. Por ello, se considera importante tres puntos:

2.5.3.1. Definición del producto

- ✓ **La línea:** Hace referencia a productos que están vinculados entre sí, ya sea porque realizan una función parecida, se comercializan a los mismos grupos de clientes, se venden por medio de los mismos canales de distribución, canales de venta, o se encuentran en un rango de precios concretos.

- ✓ **La marca:** Se refiere al nombre comercial que diferencia al producto de otros similares.
- ✓ **El empaque:** Se emplea un empaque que proteja de mejor manera al producto y lo muestra al cliente de forma atractiva.
- ✓ **La calidad:** Hace referencia a las cualidades del producto para satisfacer e incluso superar las expectativas de la clientela.
- ✓ **Servicios adicionales:** garantía, crédito, entrega a domicilio, asesoría gratuita.

2.5.3.2. Estrategia Producto – Mercado que se va a utilizar

Se utiliza la estrategia producto-mercado, a través de la matriz de Ansoff de la siguiente manera:

Figura 13. Formato matriz Ansoff
Fuente: Mini plan estratégico A. Dunyó (2018)

2.5.3.3. Identificación de productos complementarios

La finalidad es comercializar servicios o productos que complementen funciones enfocadas al insumo agrícola lluvia sólida para generar el valor agregado y diferenciación con la competencia.

2.5.4. PRECIO

Para determinar la estrategia del precio, es necesario realizar un análisis de la importación del insumo lluvia sólida en conjunto con el precio unitario, la materia prima,

más los gastos administrativos y comerciales. Luego se genera una estrategia de precio que permita contrarrestar el problema del decrecimiento de las ventas a causa del precio elevado del insumo.

2.5.5. PLAZA

Para determinar la Plaza se debe considerar los siguientes aspectos:

- ✓ **Donde vender:** Define donde se va a vender el producto, si se lo realiza, a mayoristas, minoristas, a las personas consumidoras, en un punto de venta propio, en eventos institucionales, en ferias exponenciales, etc.
- ✓ **Canal de distribución:** Define si se venderá directamente al consumidor o a través de terceros/as: minoristas, mayoristas, almacenes, etc., y las condiciones comerciales a negociar con cada uno de estos agentes.

2.5.6. PROMOCIÓN

Es importante considerar que, para la realización de la promoción se tome en cuenta la opinión de los clientes encuestados. Que permita informar a las personas consumidoras sobre las ventajas de nuestro producto, además de posicionar en ellos una imagen reconocida del producto e incrementar su consumo y por tanto el volumen de ventas.

2.5.6.1. Previsión de Ventas

Para prever los resultados cuantificados que la empresa Inxecom desea conseguir se debe analizar una serie de factores como son: la fase de desarrollo de la empresa, análisis de las ventas del último año, el volumen del mercado a donde se quiere dirigir, análisis de las características de lo que se oferta en relación con la competencia, estimar el ingreso por ventas y por último realizar el cuadro de ventas mensual.

2.5.6.2. Gastos de Venta

Para estimar los gastos que genera llevar a cabo el plan comercial se determina los gastos de comercialización fijos y variables.

CONCLUSIONES PARCIALES CAPITULO II

Como resultado del desarrollo metodológico se llega a las conclusiones parciales siguientes:

- ✓ La entrevista realizada al gerente de la empresa permitió conocer la situación actual administrativa y comercial de la empresa Inxecom, Los datos obtenidos reflejaron la necesidad de emplear un plan estratégico administrativo y comercial que permita direccionar a la empresa al cumplimiento de sus objetivos.

- ✓ La encuesta realizada a los propietarios de los locales comerciales agrícolas demostró que existe un desconocimiento acerca del insumo agrícola lluvia sólida.

- ✓ El uso de las herramientas PESTEL, CINCO FUERZAS DE PORTER, AMOFIHT y la colaboración del gerente de la empresa Inxecom permitirá establecer las estrategias para el desarrollo institucional y comercial.

- ✓ La recolocación de la información a través de encuestas a clientes y entrevistas al gerente de la empresa Inxecom y productores agrícolas de Tumbatu y Valle del Chota, permitió obtener factores claves de éxito donde la empresa direcciona su plan estratégico de desarrollo institucional y comercial.

CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el presente capítulo se presenta los resultados de la investigación referentes al plan estratégico de desarrollo institucional, además los resultados de la validación del proyecto de investigación.

3.1. PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LA EMPRESA INXECOM

Dando continuidad a la metodología explicada en el capítulo II, se realiza a continuación las diferentes técnicas de la planificación estratégica de desarrollo institucional y comercial de la empresa Inxecom.

3.1.1. SITUACIÓN ACTUAL

Una de las principales necesidades de los emprendedores es conocer la situación actual de la empresa. Para ello es necesario hacer uso de la matriz PESTEL, CINCO FUERZAS DE PORTER Y AMOFITH, los cuales permiten evaluar los factores internos y externos de la empresa Inxecom y determinar la matriz FODA.

3.1.1.1. ANÁLISIS EXTERNO

Para realizar el análisis externo de la empresa Inxecom, se procede analizar la matriz PESTEL, y la matriz cinco fuerzas de Porter, la cual abordan los siguientes resultados.

3.1.1.1.1 Matriz PESTEL

Tabla 20. Matriz PESTEL

POLÍTICO	ECONÓMICO
1.Estabilidad política 2. Acuerdos comerciales 3. Políticas ambientales	1. Impuestos específicos 2. Crisis económica (inflación) 3. Tasas de cambio
SOCIAL	**TECNOLÓGICO**
1. Estilo de vida: hábitos creencias y costumbres de los consumidores 2. Nivel educativo 3. Nivel de ingresos económicos	1. Mecanismos de compra del consumidor (comercio electrónico) 2. Potencial de Innovación 3. Diferenciación

ECOLÓGICO	LEGAL
1. Leyes de protección al medio ambiente 2. Preocupación por el calentamiento global 3. Recursos naturales limitados	1. Decretos gubernamentales 2. Permisos 3. Antimonopolio

Fuente: Mini plan estratégico A. Dunyó (2018)

Una vez terminado de analizar el entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal, se procedió a priorizar dos variables de medición más importantes de cada uno de los factores analizados y se agrupo en una tabla que ayudó a focalizar y concentrar el análisis para estimar los indicadores críticos. Desechando los menos relevantes, ya que los "críticos", serán aquellos a tener en cuenta cuanto marquemos los objetivos del plan estratégico.

A continuación, se valoró cada uno de los indicadores de la tabla individualmente, uno a uno, en una escala con 5 posibles valoraciones que representaron desde muy negativo a muy positivo, el valor que estimamos en función de su relevancia o importancia para nuestro sector o mercado. Una vez valorados cada uno de los indicadores, se unió cada uno de las cruces o puntos marcados en la tabla. De este modo se obtuvo una gráfica que expone si el entorno para la empresa es favorable, neutro o desfavorable.

Tabla 21. Valoración Matriz PESTEL

FACTORES PESTEL	VARIABLES	MUY NEGATIVO	NEGATIVO	INDIFERENTE	POSITIVO	MUY POSITIVO
P	Acuerdos comerciales					
	Políticas ambientales					
E	Impuestos específicos					
	Tasas de cambio					
S	Estilo de vida: hábitos creencias y costumbres de los consumidores					
	Nivel de ingresos económicos					
T	Mecanismos de compra del consumidor (comercio electrónico)					
	Potencial de Innovación					
E	Preocupación por el calentamiento global					
	Recursos naturales limitados					
L	Decretos gubernamentales					
	Antimonopolio					

Fuente: Mini plan estratégico A. Dunyó (2018)

Análisis:

Se obtienen tres variables muy positivas que demuestran a la empresa Inxecom oportunidades en el factor político, como son tratados comerciales que de alguna manera beneficiaran a la empresa. Por otro lado, el factor tecnológico, brinda la oportunidad de mejorar las estrategias de comercialización a través del comercio electrónico, en conjunto con la innovación que permitirá la diversificación o diferenciación de productos.

Sin embargo, se observa en la matriz PESTEL, que existen variables negativas que deben ser consideradas como una amenaza para la empresa Inxecom, siendo las más representativas en el factor político, se tiene las políticas ambientales que afectarían de cierta manera a la importación del insumo agrícola lluvia sólida y en el factor social, que hace referencia al estilo de vida de los productores agrícolas, quienes posiblemente mantendrían su tradición artesanal en la siembra de los diferentes cultivos, minimizando la probabilidad de adquisición del insumo Lluvia Solida.

3.1.1.1.2 Matriz CINCO FUERZAS DE PORTER

Tabla 22. Matriz PORTER

FUERZAS DE PORTER		VARIABLES	Grado de Amenaza	Intensidad	Promedio
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	1	Ritmo de crecimiento del sector	1	5	5
	2	Número entre competidores	5	5	
	3	Participación en el mercado	1	4	
ENTRADA NUEVOS COMPETIDORES	1	Barreras de entrada	5	2	2
	2	Facilidad de instalación	5	3	
	3	Reacción de la competencia	1	2	
PRODUCTOS ALTERNATIVOS	1	Mejor precio	5	5	5
	2	Mejor rendimiento o prestaciones	5	5	
	3	Mejor diseño o imagen	5	4	
	1	Número de proveedores alternativos	1	5	5

PROVEEDORES PODER PARA NEGOCIAR	2	Volumen de compras de la empresa	5	5	
	3	Grado de diferenciación del producto	1	4	
CLIENTES PODER PARA NEGOCIAR	1	Número de clientes	1	5	4
	2	Facilidad cambio de proveedor	5	4	
	3	Grado de diferenciación del producto	1	2	

Fuente: Mini plan estratégico A. Dunyó (2018)

La intensidad de las cinco fuerzas de Porter hace referencia a la siguiente evaluación: Intensidad: 1 (es muy leve), 2 (es leve), 3 (ni leve - ni fuerte), 4 (fuerte) y 5 (muy fuerte). Grado de amenaza: 1 (bajo), 5 (alto).

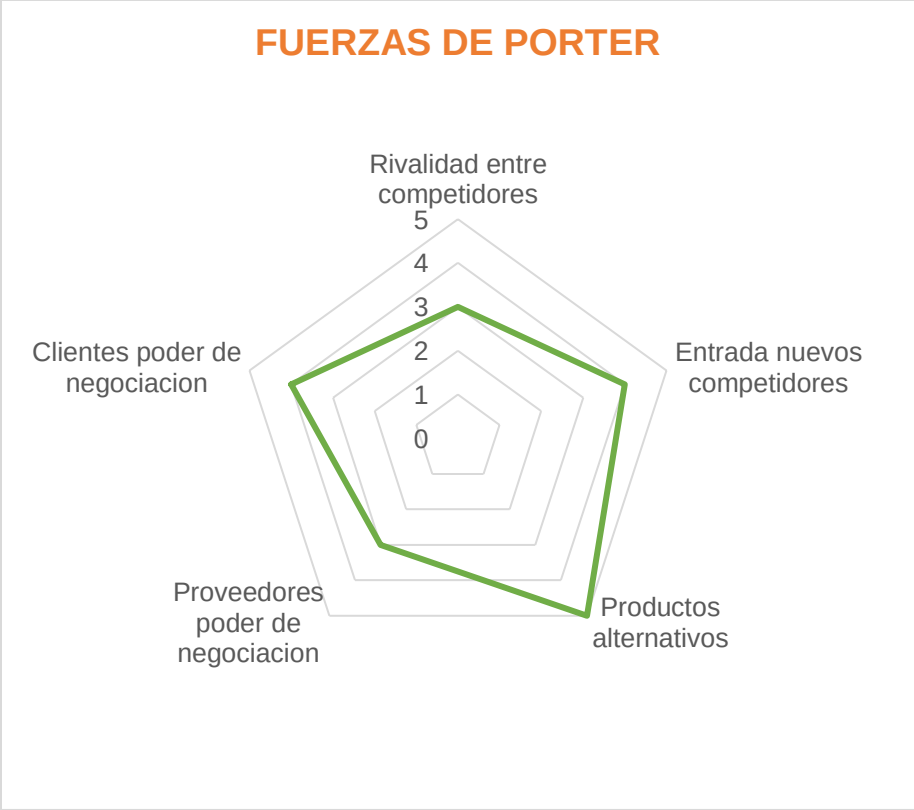

Figura 14: Intensidad de las fuerzas de Porter
Fuente: Elaborado por Quelal y Yánez (2018)

Análisis:

Rivalidad entre competidores

Debido a que la rivalidad entre competidores es muy fuerte en un promedio de cinco sobre cinco (5/5), la empresa Inxecom necesita incrementar la participación que tiene en el mercado a través de nuevas estrategias que fortalezcan la relación con sus clientes.

Entrada Nuevos Competidores

La amenaza de entrada de nuevas marcas a la venta de insumos agrícolas es leve en un promedio de dos sobre cinco (2/5), debido a las restricciones a este tipo de productos y a la reacción de la competencia, a tal punto que empiezan a diversificarse (Empresa: Cosecha de Lluvia) para aumentar su participación en el mercado.

Productos alternativos

Se debe de poner mucha atención a los productos alternativos o sustitutos, presentan una intensidad muy fuerte en un promedio cinco sobre cinco (5/5), ya que estos pueden satisfacer las mismas necesidades de los clientes y consumidores a un mejor precio, rendimiento o prestaciones.

Proveedores Poder Para Negociar

Presentan una intensidad muy fuerte en un promedio cinco sobre cinco (5/5), aunque existen pocos proveedores de estos insumos agrícolas, les convierte en una fuerza dominante hacia el cliente, porque el grado de diversificación en sus productos es muy leve.

Clientes Poder Para Negociar

Presentan una intensidad fuerte en un promedio de cuatro sobre cinco (4/5), donde al ser un número limitado de clientes y una escasa diferenciación del insumo agrícola “Lluvia Solida” con respecto a la competencia, hace que los clientes tomen la decisión de seguir adquiriendo el producto de la empresa Inxecom o comprar otro de la competencia que se

asemeje a las características. Logrando entre las empresas una pelea por estos clientes limitados.

3.1.1.2. Análisis Interno

Se procedió a realizar el análisis interno de la situación actual a través de la Matriz AMOFIHT, la cual consta de objetivos, variables, indicadores, instrumentos de recopilación de la información y fuentes de información, que permitieron analizar la situación interna de la empresa Inxecom en el área administrativa y gerencial, marketing y ventas, operaciones y logística, finanzas y contabilidad, sistemas de información y comunicaciones, recursos humanos, tecnología e investigación y desarrollo.

Luego de aplicar esta matriz se procede a realizar un análisis a los resultados obtenidos en la entrevista realizada al gerente de la empresa Inxecom, enfocado en las áreas que aborda la matriz AMOFIHT.

A continuación, se presenta los resultados de la matriz AMOFIHT con el análisis de entrevista.

Tabla 23. Análisis Matriz AMOFIHT

No.	VARIABLES	OBJETIVOS	INDICADORES	INSTRUMENTOS RECOP. INFO.	FUENTE DE INFORMACIÓN
1	ADMINISTRACION Y GERENCIA	Verificar las funciones administrativas y gerenciales de le empresa Inxecom	Plan Estratégico	Entrevista	Gerente de la empresa Inxecom
2	MARKETING Y VENTAS	Emplear la estrategia adecuada de para incrementar los niveles de ventas de la empresa Inxecom	4P Matriz Producto (vs) mercado	Encuesta Entrevista	Propietarios de locales de insumos agrícolas Productores agrícolas
3	OPERACIONES Y LOGISTICA	Conocer los procesos de distribución y comercialización del insumo agrícola Lluvia Solida	Proveedores Canales de Distribución Canales de comercialización	Entrevista	Gerente de la empresa Inxecom
4	FINANZAS Y CONTABILIDAD	Identificar los procesos financieros y contables que maneja la empresa Inxecom.	Índices Financiero	Entrevista	Gerente de la empresa Inxecom.
5	RECURSOS HUMANOS	Evaluar al departamento de Recursos Humanos para determinar el grado de conocimiento en la comercialización del insumo agrícola Lluvia Solida.	Pruebas de conocimiento Experiencia	Entrevista	Empleado
6	SISTEMA DE INFORMACIÒN Y COMUNICACIÒN	Determinar si la empresa Inxecom mantiene asegurado el flujo de información en todas las Direcciones	Archivo institucional Sistemas informáticos	Entrevista	Gerente de la empresa Inxecom
7	TECNOLOGIA, INVESTIGACION Y DESARROLLO	Potencializar los avances tecnológicos	Inversión de tecnología Potencializar la innovación	Entrevista	Gerente de la empresa Inxecom

Elaborado por: Quelal y Yánez (2018)

3.1.1.3. Análisis de la entrevista

ADMINISTRACION Y GERENCIA

La empresa Inxecom no tiene establecido la fisiología corporativa, y es oportuno mejorar la imagen corporativa, dando lugar a la inexistencia de metas y objetivos que la empresa puede intentar alcanzar a corto y largo plazo. Es importante emplear la misión, visión y valores corporativos y rediseñar la imagen corporativa que direccionen a la empresa Inxecom.

MARKETING Y VENTAS

Marketing: La empresa Inxecom para dar a conocer el insumo agrícola lluvia sólida, maneja únicamente la estrategia de publicidad a través de redes sociales. Analizando el punto de vista de los clientes que fueron encuestados, consideran que emplear diferentes estrategias como: realización de capacitaciones, participación en ferias exponenciales y la visita por parte de proveedores, permitirán incrementar la acogida del insumo por parte de los clientes. Sin embargo, es importante manejar estrategias en cuanto al precio del producto, debido a que este es el problema principal en la aceptación del insumo por parte de los clientes.

Ventas: La empresa Inxecom actualmente ha disminuido sus ingresos a causa del decrecimiento de las ventas en un 46% (de US$ 1 000,00 a US$ 540,00 dólares mensuales durante los años 2017-2018), los factores causantes de este problema es el precio elevado del producto (US$ 27,00 dólares), la falta del departamento de ventas o del personal adecuado para que realice las funciones necesarias en el campo comercial y la inexistencia de un sistema de ventas. Se considera importante que la empresa Inxecom debe contar con un asesor comercial que plantee estrategias de comercialización para el beneficio de la empresa.

OPERACIONES Y LOGISTICA

La empresa Inxecom en sus operaciones de comercialización del insumo lluvia solida lo realiza bajo dos procesos, venta puerta a puerta y venta a través de courier, es necesario emplear otros procesos que optimicen la gestión de los flujos físicos y administrativos a

lo largo de la cadena logística desde el proveedor del proveedor hasta el cliente del cliente.

FINANZAS Y CONTABILIDAD

La empresa no cuenta con un departamento financiero que maneje las finanzas y contabilidad de la empresa. Además, la empresa realizo la importación de una tonelada en el mes de febrero del 2017 por un valor de US$ 19.000,00 dólares y recientemente realizó la importación de la segunda tonelada por un valor de US$ 18.000,00 dólares. El producto es importado con capital propio desde la empresa Silos de Agua del país de México. Luego de analizar el costo de compra en México, el costo de importación y el costo de venta al público, permitirá detallar estrategias del precio que beneficien a la empresa y al consumidor.

RECURSOS HUMANOS

La empresa Inxecom no cuenta con el recurso humano necesario para la realización de las diferentes funciones en determinadas áreas. Es indispensable que la empresa al ser unipersonal debe asesorarse en las áreas claves (publicidad y ventas) para el buen desempeño de las funciones establecidas y el cumplimiento de sus objetivos

SISTEMA DE INFORMACIÒN Y COMUNICACIÒN

La empresa Inxecom no maneja ningún sistema información gerencial que le permita mantener ordenado la información administrativa y financiera, convirtiéndose en un problema al momento de realizar un balance de situación financiera que permita visualizar la situación de la empresa.

TECNOLOGIA, INVESTIGACION Y DESARROLLO

La empresa no cuenta con un área orientada a la investigación de nuevos productos tecnológicos enfocados al tipo de negocio de la empresa, sin embargo, el gerente de la empresa Inxecom considera necesario la diversificación del producto o productos complementarios para ofertar un servicio más completo y competitivo orientados a la actividad agrícola.

3.1.1.4. Propuesta de fortalecimiento interno para la empresa unipersonal Inxecom

Luego de haber analizado la situación interna de la empresa a través de la matriz AMOFIHT, se realiza una propuesta en base a las diferentes áreas en donde la empresa Inxecom debe fortalecerse. Hay que tomar en cuenta que la empresa es unipersonal y en base a ese aspecto las sugerencias están planteadas como tal.

Tabla 24. Propuesta para emplear AMOFIHT

PROPUESTA			
VARIABLE	**INDICADOR**	**OBSERVACION**	**SUGERENCIA**
ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA	Plan Estratégico	Ineficiente gestión administrativa y gerencial	Crear la fisiología corporativa y mejorar la identidad visual corporativa
MARKETING Y VENTAS	4P Matriz Producto (vs) mercado	Débil publicidad y decrecimiento de las ventas	Realizar un plan comercial que abarque estos dos aspectos
OPERACIONES Y LOGÍSTICA	Canales de Distribución Canales de comercialización	Distribución a través de courier y entrega puerta a puerta.	Realizar la distribución y comercialización directa al productor y a pequeños locales comerciales de insumos agrícolas.
FINANZAS Y CONTABILIDAD	Índices Financiero	La empresa cuenta con capital propio, pero no cuenta con un departamento financiero y contable o con la persona que lleve a cabo las finanzas de la empresa.	Determinar un costo de venta al público que genere un mayor ingreso de rentabilidad a la empresa.
RECURSOS HUMANOS	Pruebas de conocimiento Experiencia	No cuenta con el recurso humano necesario para la realización de las diferentes funciones en determinadas áreas	Contar con el asesoramiento de una persona que se encargue del departamento financiero y comercial.
SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	Archivo institucional Sistemas informáticos	No maneja ningún sistema información gerencial que le permita mantener ordenado la información administrativa y financiera	Ordenar la información por áreas de forma material y online.
TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	Inversión de tecnología Potencializar la innovación	No cuenta con un área orientada a la investigación de nuevos productos tecnológicos enfocados al tipo de negocio de la empresa	Diversificación del producto Productos complementarios

Fuente: Elaborado por Quelal y Yánez (2018)

Tabla 25. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Factores críticos para el existo	Peso	Calificación	Peso ponderado
OPORTUNIDADES			
Acuerdos comerciales	0.07	1	0.07
Comercio electrónico	0.08	2	0.16
Potencial de innovación	0.05	1	0.05
Atracción de nuevos clientes	0.08	2	0.16
Preocupación por el calentamiento global	0.05	3	0.15
Recursos naturales limitados	0.05	3	0.15
AMENAZAS			
Políticas ambientales	0.07	2	0.14
Tasas de cambio	0.10	2	0.20
estilo de vida	0.05	2	0.10
Entrada de nuevos competidores	0.15	3	0.45
Productos sustitutos	0.15	1	0.15
Diversificación de la competencia	0.10	1	0.10
Total	1.00		1.88

Fuente: Conceptos de administración estratégica Fred (2013)

Tabla 26. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Factor crítico de éxito	Valor (0-1)	Calificación (1-4)	Peso ponderado
FORTALEZAS			
Producto diferenciado	0.05	4	0.20
Único distribuidor en el país	0.05	3	0.15
Asesoramiento al cliente	0.10	4	0.40
Capital propio	0.08	3	0.24
Infraestructura	0.05	3	0.15
Oferta de un producto sostenible y sustentable	0.10	3	0.30
DEBILIDADES			
Gestión de Marketing y ventas	0.14	1	0.14
Producto nuevo en el mercado	0.04	2	0.08
Inexistencia de áreas administrativas y comerciales	0.13	1	0.13
Inexistencia de un plan administrativo, comercial y fisiología corporativa	0.12	1	0.12
Decrecimiento de las ventas	0.04	2	0.08
Falta de una clara dirección estratégica	0.10	1	0.10
Total	1.00		2.09

Fuente: Conceptos de administración estratégica Fred (2013)

Tabla 27. Matriz FODA

MATRIZ FODA	
FORTALEZAS	**AMENAZAS**
F.1) Producto diferenciado **F.2)** Asesoramiento personalizado al cliente **F.3)** Capital propio **F.4)** Oferta de un producto sostenible y sustentable	**A.1)** Tasas de cambio **A.2)** Entrada de nuevos competidores **A.3)** Productos sustitutos **A.4)** Diversificación de la competencia
DEBILIDADES	**OPORTUNIDADES**
D.1) Gestión de Marketing y ventas **D.2)** Inexistencia de áreas administrativas y comerciales **D.3)** Inexistencia de un plan administrativo, comercial y fisiología corporativa **D.4)** Falta de una clara dirección estratégica	**O.1)** Comercio electrónico **O.2)** Atracción de nuevos clientes **0.3)** Preocupación por el calentamiento global **0.4)** Recursos naturales limitados

Fuente: Elaborado por Quelal y Yánez (2018)

Tabla 28. Cruce estratégico de la matriz FODA

Internas **Externas**	**Oportunidades** **O.1)** Comercio electrónico **O.2)** Atracción de nuevos clientes **0.3)** Preocupación por el calentamiento global **0.4)** Recursos naturales limitados	**Amenazas** **A.1)** Tasas de cambio **A.2)** Entrada de nuevos competidores **A.3)** Productos sustitutos **A.4)** Diversificación de la competencia
Fortalezas **F.1)** Producto diferenciado **F.2)** Asesoramiento personalizado al cliente **F.3)** Capital propio **F.4)** Oferta de un producto sostenible y sustentable	**Ofensivas** **1.-** Promocionar el producto que oferta le empresa a través de ventas online **2.-** Exponer en ferias los usos, beneficios y asesoramiento al cliente en sectores productivos del país **3.-** Mantener una estabilidad económica a través de la empresa **4.-** Realizar charlas sobre el producto que es amigable con el medio ambiente	**Defensivas** **1.-** Estar actualizado sobre cambios del valor de la moneda **2.-** Analizar empresas competidoras **3.-** Invertir en publicidad y dar a conocer más el producto **4.-** Expandir mercado en la provincia
Debilidades **D.1)** Gestión de Marketing y ventas **D.2)** Inexistencia de áreas administrativas y comerciales **D.3)** Inexistencia de un plan administrativo, comercial y fisiología corporativa **D.4)** Falta de una clara dirección estratégica	**Reorientación** **1.-** Implementar un plan de marketing, además de realizar ventas online **2.-** Implementar áreas administrativas y comerciales para dar confianza a nuevos clientes **3.-** Implementar un plan administrativo, comercial que cuente con fisiología corporativa **4.-** Buscar una mejor plaza para la empresa y así poder tener mejor posicionamiento en el mercado	**Supervivencia** **1.-** Gestionar un plan de marketing y ventas con expertos en el tema **2.-** Analizar los tipos de administración y tipos de comercialización de empresas competidoras **3.-** Gestionar un plan administrativo y comercial tomando en cuenta el posicionamiento de productos sustitutos **4.-** Mejorar posicionamiento de la empresa con su diversificación

Fuente: Elaborado por Quelal y Yánez (2018)

Tabla 29. Cruce estratégico FODA

FORTALEZAS-OPORTUNIDADES (FO)	FORTALEZAS-AMENAZAS (FA)
FO1 Producto diferenciado - Comercio electrónico **FO2** Asesoramiento personalizado al cliente - Atracción de nuevos clientes **FO3** Capital propio - Preocupación por el calentamiento global **FO4** Oferta de un producto sostenible y sustentable - Recursos naturales limitados	**FA1** Producto diferenciado - Tasas de cambio **FA2** Asesoramiento personalizado al cliente - Entrada de nuevos competidores **FA3** Capital propio - Productos sustitutos **FA4** Oferta de un producto sostenible y sustentable - Diversificación de la competencia
DEBILIDADES-OPORTUNIDADES (DO)	**DEBILIDADES-AMENAZAS (DA)**
DO1 Gestión de Marketing y ventas - Comercio electrónico **DO2** Inexistencia de áreas - Atracción de nuevos clientes **DO3** Inexistencia de un plan administrativo, comercial y fisiología corporativa - Preocupación por el calentamiento global **DO4** Falta de una clara dirección estratégica - Recursos naturales limitados	**DA1** Gestión de Marketing y ventas - Tasas de cambio **DA2** Inexistencia de áreas - Entrada de nuevos competidores **DA3** Inexistencia de un plan administrativo, comercial y fisiología corporativa - Productos sustitutos **DA4** Falta de una clara dirección estratégica - Diversificación de la competencia

Fuente: Elaborado por Quelal y Yánez (2018)

Tabla 30. Puntuación cruce estratégico fortalezas-oportunidades (FO)

FORTALEZAS-OPORTUNIDADES	Comercio Electrónico	Atracción de nuevos clientes	Preocupación por el calentamiento global	Recursos naturales limitados	**TOTAL**
Producto diferenciado	3	4	3	3	**13**
Asesoramiento personalizado al cliente	2	4	4	4	**14**
Capital propio	2	1	1	2	**6**
Oferta de un producto sostenible y sustentable	1	4	3	4	**12**
TOTAL	**8**	**13**	**11**	**13**	

Fuente: Conceptos de administración estratégica Fred (2013)

Tabla 31. Puntuación cruce estratégico fortalezas-amenazas (FA)

FORTALEZAS-AMENAZAS	Tasas de cambio	Entrada de nuevos competidores	Productos sustitutos	Diversificación de la competencia	**TOTAL**
Producto diferenciado	3	4	3	3	**13**
Asesoramiento personalizado al cliente	2	3	3	3	**11**
Capital propio	2	2	1	1	**6**
Oferta de un producto sostenible y sustentable	1	2	2	2	**7**
TOTAL	**8**	**11**	**9**	**9**	

Fuente: Conceptos de administración estratégica Fred (2013)

Tabla 32. Puntuación cruce estratégico debilidades – oportunidades (DO)

DEBILIDADES-OPORTUNIDADES	Comercio electrónico	Atracción de nuevos clientes	Preocupación por el calentamiento global	Recursos naturales limitados	TOTAL
Gestión de Marketing y ventas	4	4	3	3	**14**
Inexistencia de áreas administrativas y comerciales	4	4	2	2	**12**
Inexistencia de un plan administrativo, comercial y fisiología corporativa	2	3	3	3	**11**
Falta de una clara dirección estratégica	2	4	2	2	**10**
TOTAL	**14**	**14**	**10**	**10**	

Fuente: Conceptos de administración estratégica Fred (2013)

Tabla 33. Puntuación cruce estratégico debilidades – amenazas (DA)

DEBILIDADES-OPORTUNIDADES	Tasas de cambio	Entrada de nuevos competidores	Productos sustitutos	Diversificación de la competencia	TOTAL
Gestión de Marketing y ventas	2	4	3	4	**13**
Inexistencia de áreas administrativas y comerciales	2	1	1	3	**7**
Inexistencia de un plan administrativo, comercial y fisiología corporativa	2	2	2	3	**9**
Falta de una clara dirección estratégica	1	4	3	3	**12**
TOTAL	**7**	**11**	**9**	**13**	

Fuente: Elaborado por Quelal y Yánez (2018)

Tabla 34. Factores críticos de éxito según su puntuación

FORTALEZAS-OPORTUNIDADES (FO)	FORTALEZAS-AMENAZAS (FA)
FCE 1 Asesoramiento personalizado al cliente - Atracción de nuevos clientes **FCE 2** Producto diferenciado - Atracción de nuevos clientes **FCE 3** Oferta de un producto sostenible y sustentable- Atracción de nuevos clientes **FCE 4** Capital propio - Recursos naturales limitados	**FCE 1** Producto diferenciado - Entrada de nuevos competidores **FCE 2** Asesoramiento personalizado al cliente - Entrada de nuevos competidores **FCE 3** Oferta de un producto sostenible y sustentable - Entrada de nuevos competidores **FCE 4** Capital propio - Tasas de cambio
DEBILIDADES-OPORTUNIDADES (DO)	**DEBILIDADES-AMENAZAS (DA)**
FCE 1 Gestión de Marketing y ventas - Comercio electrónico **FCE 2** Inexistencia de áreas administrativas y comerciales - Atracción de nuevos clientes **FCE 3** Inexistencia de un plan administrativo, comercial y fisiología corporativa - Atracción de nuevos clientes **FCE 4** Falta de una clara dirección estratégica - Atracción de nuevos clientes	**FCE 1** Gestión de Marketing y ventas - Diversificación de la competencia **FCE 2** Falta de una clara dirección estratégica - Diversificación de la competencia **FCE 3** Inexistencia de un plan administrativo, comercial y fisiología corporativa - Entrada de nuevos competidores **FCE 4** Inexistencia de áreas administrativas y comerciales - Diversificación de la competencia

Fuente: Elaborado por Quelal y Yánez (2018)

Tabla 35. Planteamiento estratégico

ESTRATEGIAS CORPORATIVAS		
	FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
OPORTUNIDADES		**Estrategia de Aprovechamiento** Estrategia de integración Estrategia administrativa
AMENAZAS		**Estrategia de contingencia** Estrategia de diversificación interna

Fuente: Elaborado por Quelal y Yánez (2018)

3.1.2. IDENTIDAD VISUAL CORPORATIVA

- ✓ **Nombre de la empresa:** Inxecom
- ✓ **Eslogan:** Desarrollo agrícola sostenible y sustentable.

✓ **Isologo:**

Imagen 1: Marca de la empresa

✓ **Uniforme Corporativo:**

Uniforme para días de campo

Uniforme para días de oficina y capacitaciones

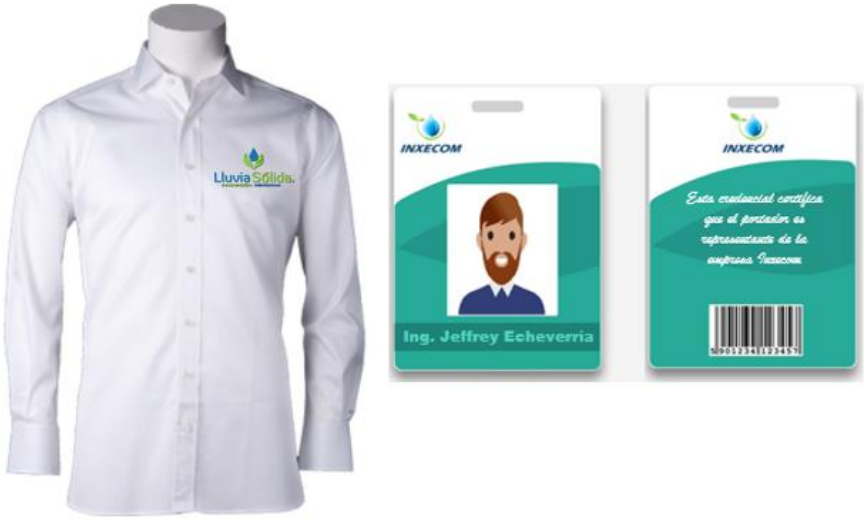

Imagen 2: Uniforme corporativo de la empresa

3.1.3. FILOSOFIA CORPORATIVA

3.1.3.1. Misión

Somos una empresa comercializadora que provee a sus clientes del sector agrícola los mejores insumos y equipos para la producción agrícola a precios competitivos basados en estándares de producción y calidad, adaptados a las necesidades de nuestro entorno con personal altamente capacitado y con un servicio de calidad hacia el cliente.

3.1.3.2. Visión

Ser para el año 2022 una empresa reconocida en el mercado agrícola de la provincia de Imbabura por la comercialización de sus productos, equipos y prestación de servicios, así como su expansión en el mercado.

3.1.3.3. Valores Corporativos

Para generar el más alto rendimiento a la empresa Inxecom y el mejor servicio a sus clientes, se establece los siguientes valores corporativos a cumplir:

- ✓ **Respeto:** Escuchamos, entendemos y valoramos al otro, buscando armonía en las relaciones interpersonales, laborales y comerciales.
- ✓ **Honestidad:** Realizamos todas las operaciones con transparencia y rectitud.
- ✓ **Responsabilidad:** Un trabajo bien hecho responde al compromiso de entregar lo mejor.
- ✓ **Trabajo en Equipo:** Con el aporte de todos los que intervienen en los diferentes procesos, buscamos el logro de los objetivos organizacionales.
- ✓ **Lealtad:** Somos fieles a la organización, buscamos su desarrollo y permanencia en el tiempo.

3.1.3.4. Factores críticos de éxito

Al realizar el cruce estratégico se evidencio los principales factores críticos de éxito que afectan a la empresa Inxecom tanto administrativos como comerciales, siendo los siguientes:

- ✓ **FCE 1:** La gestión de Marketing y Ventas
- ✓ **FCE 2:** Inexistencia de áreas administrativas y comerciales
- ✓ **FCE 3:** Falta de una clara dirección estratégica

3.1.3.5. Objetivos Estratégicos

- ✓ **Objetivo FCE 1:** Implementar un plan de marketing para promocionar el producto
- ✓ **Objetivo FCE 2:** Crear áreas administrativas y comerciales en la empresa Inxecom con la finalidad de direccionar al cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- ✓ **Objetivo FCE 3:** Dar una dirección estratégica a la empresa Inxecom para la toma de decisiones dentro del ámbito empresarial que se está generando actualmente.

3.1.4. Estrategias

- ✓ **Estrategia Objetivo 1:** Desarrollar estrategias de precio, producto, plaza y promoción que permitan posicionar al producto en el mercado optimo y genere la acogida por parte de los clientes potenciales para incrementar los niveles de ventas.
- ✓ **Estrategia Objetivo 2:** Contar con dos profesionales con experiencia en el área administrativa y comercial, los cuales serán los responsables del control y dirección de la empresa en las áreas antes mencionadas.
- ✓ **Estrategia Objetivo 3:** Establecer objetivos a corto plazo que la empresa los pueda cumplir y medir a eficiencia con la cual está trabajando.

3.1.5. PLAN DE ACCIÓN

Tabla 36. Plan de acción

INXECOM

MISION: Somos una empresa comercializadora que provee a sus clientes del sector agrícola los mejores insumos y equipos para la producción agrícola a precios competitivos basados en estándares de producción y calidad, adaptados a las necesidades de nuestro entorno con personal altamente capacitado y con un servicio de calidad hacia el cliente.

VISION: Ser para el año 2022 una empresa reconocida en el mercado agrícola de la provincia de Imbabura por la calidad de sus productos, equipos y prestación de servicios, así como su expansión en el mercado.

	OBEJTIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDAD	TIEMPO	RESPONSABLE
FACTORES CRITICOS DE ÉXITO: La gestión de Marketing y Ventas	Implementar un plan de marketing para promocionar el producto	Desarrollar estrategias de precio, producto, plaza y promoción que permitan posicionar al producto en el mercado optimo y genere la acogida por parte de los clientes potenciales para incrementar los niveles de ventas.	Mejorar la presentacion del producto. Generar promociones de compra. Participar en ferias exponenciales, etc.	En el transcurso del año 2019	Area de Marketing y ventas
Inexistencia de áreas administrativas y comerciales	Crear áreas administrativas y comerciales en la empresa Inxecom con la finalidad de direccionar al cumplimiento de los objetivos de la empresa.	Contar con dos profesionales con experiencia en el área administrativa y comercial, los cuales serán los responsables del control y dirección de la empresa en las áreas antes mencionadas.	Contratar a dos profesionales quienes direccionen a la empresa al cumplimiento de los objetivos en las areas administrativas y comerciales.	En el transcurso del año 2019	Gerente de la empresa
Falta de una clara dirección estrategica	Establecer una direccion estrategica en la empresa para cumplir objetivos internos.	Capacitar al gerente para que sepa la importacia de tener una direccion estrategica en la empresa.	Evaluar conocimientos sobre direccion estrategica para con ello direccionar al gerente.	En el transcurso del año 2019	Gerente de la empresa

Fuente: Elaborado por Quelal y Yánez (2018)

3.2. PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO COMERCIAL DE LA EMPRESA INXECOM

El objetivo de desarrollar el plan comercial para la empresa Inxecom es ofertar al cliente un producto adecuado en el mercado adecuado por medio de condiciones adecuadas, de forma que el cliente este satisfecho.

Para dar continuidad al desarrollo del plan comercial, tomamos como referencia la revista Planificación: Plan comercial de la institución Desarrollo Económico Local; el cual establece que se debe realizar el siguiente proceso:

- ✓ Escoger el segmento que mejores oportunidades de desarrollo ofrece para la empresa y en el que la empresa es más fuerte respecto de la competencia.
- ✓ Definir las variables de marketing: producto, precio, plaza y promoción.
- ✓ Organizar la comercialización: personal, tiendas o almacenes, transporte, etc.
- ✓ Presupuestar lo anterior en términos económicos (previsión de ventas, plazo medio de cobro, etc.).

3.2.1. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Segmentación geográfica: Para determinar la localización demográfica se realiza en función a las características y exigencias del producto. De acuerdo al análisis de las zonas secas de nuestro país, especifica que el mercado óptimo o nicho de mercado para la comercialización del insumo agrícola lluvia solida a productores es el Valle del Chota y sus comunidades Ambuquí, Chalguayacu, Juncal, Carpuela en la provincia de Imbabura. Además, es importante segmentar el uso del insumo agrícola lluvia sólida, donde este generaría una mayor aceptación por parte de los agricultores quienes siembran árboles frutales, debido a los años de duración del producto. Es recomendable para la empresa Inxecom no diversificar su mercado sin antes aprovechar el mercado donde se sitúa actualmente, de acuerdo a las encuestas realizadas a propietarios de locales comerciales de insumos agrícolas se determina que es un mercado atractivo para acaparar dichos clientes.

Segmentación conductual: Búsqueda del beneficio: Los beneficios que buscan los compradores al momento de elegir el producto es la calidad y asesorías gratuitas del manejo del insumo lluvia sólida.

Ocasión de compra: La comercialización del producto está dirigida directamente a productores y pequeños locales comerciales de insumos agrícolas evitando la comercialización de empresa grande porque pueden convertirse a futuro en la competencia de la empresa Inxecom.

3.2.2. COMPETENCIA

Identificación de los principales competidores: De acuerdo a las encuestas a clientes y entrevista al gerente de la empresa se establece que los principales competidores para la empresa Inxecom son: Cosecha de Lluvia y Barbary Plante Ecuador.

COMPETENCIA 1

COMPETENCIA 2

Factor de diferenciación: Para determinar el grado de diferenciación del insumo lluvia solida con respecto a la competencia se evalúan los siguientes factores en un rango de 1 a 10, donde 1 es mínimo y 10 es máximo.

Tabla 37. Diferenciación de la competencia

No.	PUNTOS ESTRATEGICOS	VALORACIÓN (1 a 10)		
		INXECOM	COSECHA DE LLUVIA	BARBARY PLANTE
1	Penetración en el mercado	4	7	6
2	Precios	5	5	10
3	Diseño e imagen	6	7	8
4	Calidad servicio	7	9	6
5	Productos complementarios	1	3	1
6	Ubicación	8	5	5

Fuente: Elaborado por Quelal y Yánez (2018)

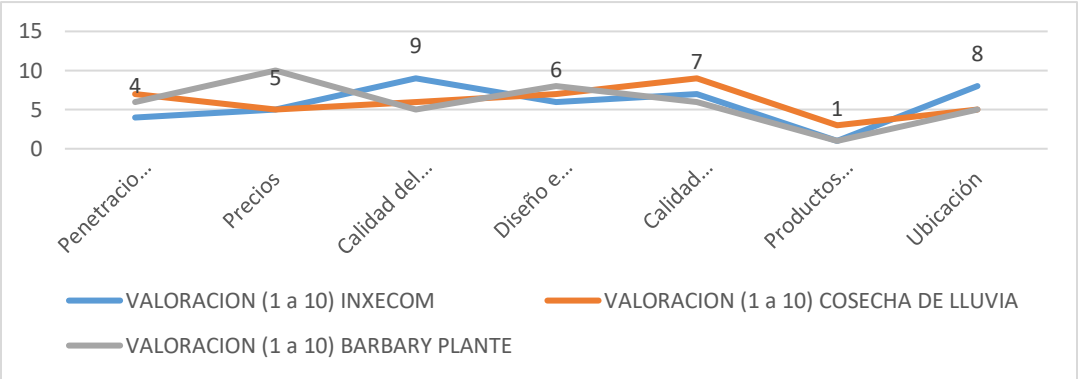

Figura 14: Valoración de la competencia
Fuente: Elaborado por Quelal y Yánez (2018)

Análisis de la oportunidad: La oportunidad que debe aprovechar la empresa Inxecom es la ubicación de la empresa que le facilita penetrar al mercado de productores de la provincia de Imbabura ofertando una diversidad de productos complementarios al insumo lluvia sólida y bajo una estrategia adecuada del precio de venta.

3.2.3. PRODUCTO

Para plantear estrategias enfocadas al producto es importante seguir el siguiente esquema:

1. **Definir el producto**, detallando sus características físicas, químicas, de composición, la necesidad que satisface y las ventajas comparativas en relación con la competencia., especificando:

   Línea: Insumos agrícolas
   Marca: Se mantiene la marca establecida del producto lluvia solida

Imagen 3: Marca del producto lluvia solida

Empaque: Se propone mejorar la calidad del empaque del producto a diferencia del empaque actual (ver anexo 7), en fundas doypack con zipper que refleja la protección del insumo y a la vez da la idea de que es un producto dirigido al uso agrícola, simulando ser de papel reciclado lo que connota la idea de ecológico., en una presentación de 100gr, 500 gr y 1 kg. El empaque debe contener en la parte frontal la siguiente información: contenido neto, marca de la empresa y el producto, imagen llamativa de productos agrícolas enfocados a los productos que se generan en la zona de Imbabura y en la parte posterior debe tener información de: instrucciones de uso y dosificación, contacto de la empresa y dirección (ver anexo 10).

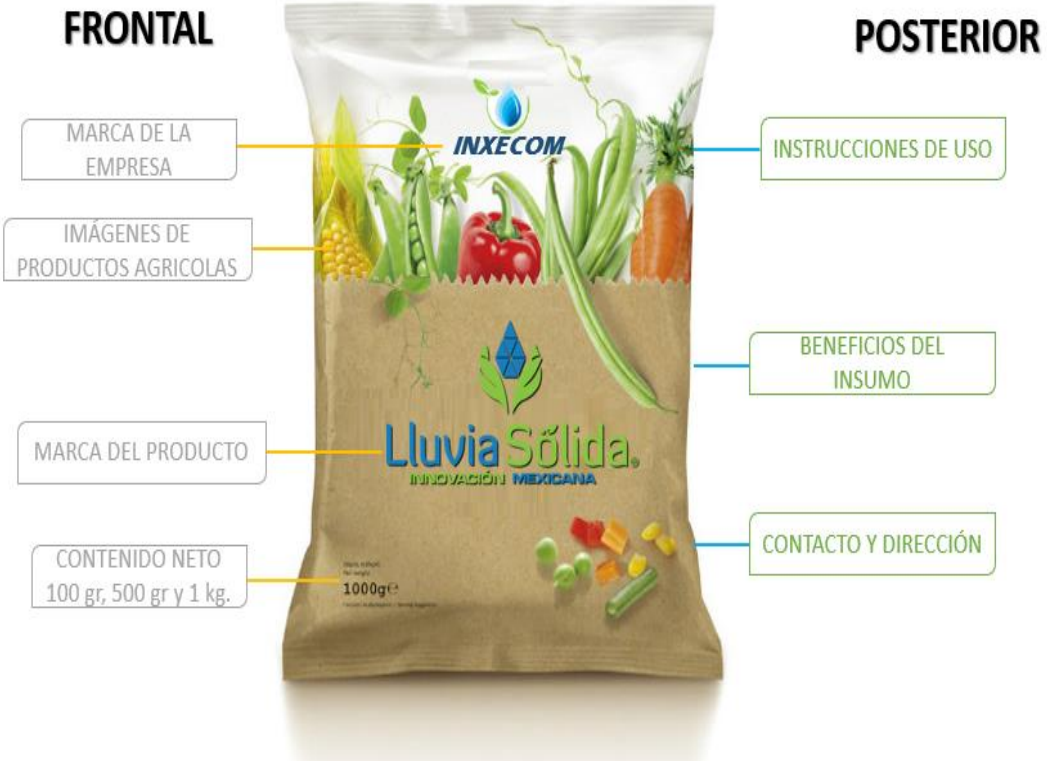

Imagen 4: Diseño del empaque del producto

Servicios: Es recomendable y a la ves una oportunidad de diferenciación realizar asesorías acerca del manejo y dosificación del insumo agrícola lluvia solida dirigida a productores, como también hacer la entrega del producto a domicilio.

2. ¿Cuál es la estrategia producto-mercado que se va a utilizar?

Para determinar la estrategia producto-mercado, se procede a realizar la matriz de Ansoff de la siguiente manera:

Figura 39: Plan de acción

Fuente: Elaborado por Quelal y Yánez (2018)

A continuación, explicamos cada uno de ellos con la respectiva Matriz, haciendo referencia a la opinión de Roberto Espinoza (especialista en estrategias de ventas):

✓ **Estrategia de penetración de mercados:** Permite obtener una mayor cuota de mercado con el producto lluvia sólida, en los mercados que la empresa opera actualmente. Para ello, se realiza acciones para aumentar el consumo de los clientes (acciones de venta cruzada, que consiste en la venta de productos o servicios complementarios al mismo cliente), atraer clientes potenciales (publicidad,

promoción) y atraer clientes de la competencia (esfuerzos dirigidos a la prueba de nuestro producto, nuevos usos, mejora de imagen). Se considera que esta estrategia es la que ofrece mayor seguridad y un menor margen de error, porque se opera con un producto que la empresa conoce, en mercados que también conoce.

- ✓ **Estrategia de desarrollo del mercado:** Esta estrategia plantea la posibilidad que la empresa Inxecom puede desarrollar el mercado con su producto actual. Para lograr llevar a cabo esta estrategia es necesario identificar nuevos mercados geográficos (expansión nacional), nuevos segmentos de mercado y/o nuevos canales de distribución (venta por canal online), o nuevos acuerdos con proveedores, entre otros.
- ✓ **Estrategia de desarrollo de nuevos productos:** En esta estrategia, debido al constante cambio de los mercados, la empresa Inxecom debería desarrollar nuevos productos para el mercado que opera actualmente, o a su vez diferenciarse, para satisfacer las nuevas necesidades generadas por dichos cambios.
- ✓ **Estrategia de diversificación:** Esta estrategia la empresa Inxecom debe de manejar con mucho cuidado, ya que ofrece menor seguridad, puesto que cualquier empresa, cuanto más se aleje de su conocimiento sobre los productos que comercializa y los mercados donde opera, tendrá un mayor riesgo al fracaso.

3. **Identificar productos complementarios.**

   La empresa Inxecom debe comercializar servicios o productos que complementen al insumo agrícola lluvia sólida. Se recomienda comercializar los siguientes servicios y productos complementarios. (ver anexo 10)

Tabla 38. Productos complementarios

PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS		
SERVICIOS	Asesoría en siembra de cultivos y en temas referentes al medio ambiente.	
	Riego por medio de drones	

	Importación de equipos y productos agrícolas necesarios para los sembríos.	
PRODUCTOS	Sacos plásticos de polipropileno.	
	Vaso medidor de porciones del insumo	
	Agitador de la solución	

Fuente: Elaborado por Quelal y Yánez (2018)

3.2.4. PRECIO

Para la fijación de los precios del insumo agrícola lluvia sólida, se propone tres estrategias de fijación de precios, en la cual se elegirá una de ellas de acuerdo a la situación del producto en el mercado, tomando como referencia la matriz de Ansoff antes realizada:

Tabla 39. Estrategias de precio

ESTRATEGIA	CONCEPTUALIZACIÓN
Precio de penetración	Mantiene precios bajos en relación a la competencia y genera el incremento de ventas. Es recomendable para productos nuevos en el mercado.
Descremado de precios	Fija precios superiores al de la competencia, esta estrategia es dirigida a productos posesionados en el mercado, que tienen ventas inferiores, pero con un excelente margen de rentabilidad.
Precios status quo	En esta estrategia de precios, la atención se centra en lo que hacen los competidores. Fija precios iguales al de la competencia.

Fuente: Economipedia
Elaborado por: Quelal y Yánez (2018)

Luego de analizar la tabla 41, se establece que la estrategia adecuada para fijar el precio es la estrategia de penetración, para ello se determina el costo unitario de la importación del producto, luego el margen de rentabilidad bruta y neta seguido por el cálculo del precio de venta, que permite establecer la fijación del precio óptimo de comercialización del insumo. Es importante analizar la logística de importación del insumo agrícola lluvia solida por parte de la empresa Inxecom, donde se evidencia los costos reales del proceso:

Tabla 40. Tributos aduaneros

PRODUCTO: Acrílico de Potasio PARTIDA: 39069029	
Sección y título: Platico y sus manufacturas, plástico y sus manufacturas **Capítulo y título:** 39 - plástico y sus manufacturas **Descripción de la subpartida:** Los demás	
TRIBUTOS ADUANEROS	
Tributos	**Valor**
Ad-Valorem	0.00
Arancel especifico	0.00
Fodinfa	0.5 %
ICE Ad-Valorem	0.00
ICE Especifico	0.00
IVA	12.00 %
Salvaguardia	0.00
Salvaguardia especifica	0.00
Incremento ICE	0.00
Tasa de control	0.00

Fuente: Aduana del Ecuador
Elaborado por: Quelal y Yánez (2018)

Tabla 41. Matriz de importación

Cantidad: 1000 kg (1tn) **País origen:** México **País destino:** Ecuador			
INCOTERM	**Q**	**TOTAL USD**	**COSTO USD.**
FOB		**13.900,00**	13,90
Transporte Internacional	1	400,00	
CFR		**14.300,00**	14,30
Seguro Internacional	1% (FOB)	139,00	
CIF		**1.4439,00**	14,44
Desestiba P/D	1	15,00	
DAT		**14.454,00**	14,45
TRIBUTOS			
Ad-Valorem	NO APLICA		
IMPUESTOS			
FDI	0,5%	72,27	
Salvaguardia	NO APLICA		
Impuestos: **IVA**	12% (CIF+Ad-V)	1.732,68	
FORMALIDADES			
Agente de Aduanas		250,00	
DAP		**16.508.95**	16,50
Carga	1	15,00	
Transporte Interno P/D	1	120,00	
Descarga	1	15,00	
DDP		**16.658,95**	**16,65**

Fuente: Elaborado por Quelal y Yánez (2018)

La importación del insumo lluvia solida cuesta US$ 16.658,95 dólares por tonelada y US$ 16,65 dólares por kilogramo, a diferencia de los datos proporcionados por parte del gerente Inxecom existe una diferencia de US$ 2.341,05 dólares por tonelada, y US$ 2,35 dólares por kilogramo.

Tabla 42. Determinación del precio de venta

COSTO UNITARIO	MARGEN RENTABILIDAD
Cu = Precio de importación/cantidad Cu = 16658,95 dólares/1000kg Cu = 16,65 dólares/kg.	RB = Cu/Precio de venta actual*100 RB = 16,65/27 RB = 70.37% ------ (100%-70,37%) RB = 38,3%
MARGEN RENTABILIDAD NETA	PRECIO DE VENTA
RN = RB – Gastos RN = 38,3% – 4,00% RN = 34,3%	Pv = Cu * (1+Margen de rentabilidad neta) Pv = 16,65 * (1+0,343) Pv = US$ 22,36 dólares

Fuente: Elaborado por Quelal y Yánez (2018)

El resultado obtenido de precio de venta indica que la empresa Inxecom debe comercializar el insumo en un precio de US$ 22,36 dólares el kilogramo a productores y locales comerciales, en la cual se estima que es un precio económico en relación a la competencia (ver anexo 8) y a su vez genera el incremento de ventas manteniéndose en el margen de rentabilidad de 34,3%. Es recomendable aplicar esta estrategia por ser un producto nuevo en el mercado.

3.2.5. PLAZA

Para definir la plaza de nuestro producto, es importante conocer 2 aspectos fundamentales:

Distribución:

Actualmente la empresa Inxecom realiza la venta del insumo agrícola lluvia sólida en un punto de venta propio, en la ciudad de Ibarra, ubicado en la ciudad de Ibarra, en la avenida Bartolomé García 5-67 y José Miguel Leoro, pero es importante que la empresa considere realizar la venta del insumo a través de eventos institucionales, en ferias exponenciales o por medio de visita de campo. También se realiza envíos a través de la empresa Laancourier. (ver anexo 10)

Canal de distribución:

El producto está dirigido a minoristas (directamente al productor y pequeños locales comerciales agrícolas de la provincia de Imbabura)

3.2.6. PROMOCIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas a clientes, es importante establecer las siguientes estrategias de promoción, en donde se establece una mezcla del marketing tradicional con el marketing digital (ver anexo 10).

- ✓ **Estrategias de medios:** La publicidad a realizar es de tipo informativa, a través de redes sociales, e-commerce y canal de youtube. Para ello se plantea la publicidad de la empresa a través de la combinación del marketing digital con el tradicional, de manera que se dé a conocer el producto al consumidor;

destacando sus beneficios como el principal atributo diferenciador de lluvia solida ante la competencia.

Imagen 4: Pagina de la empresa Inxecom en facebook

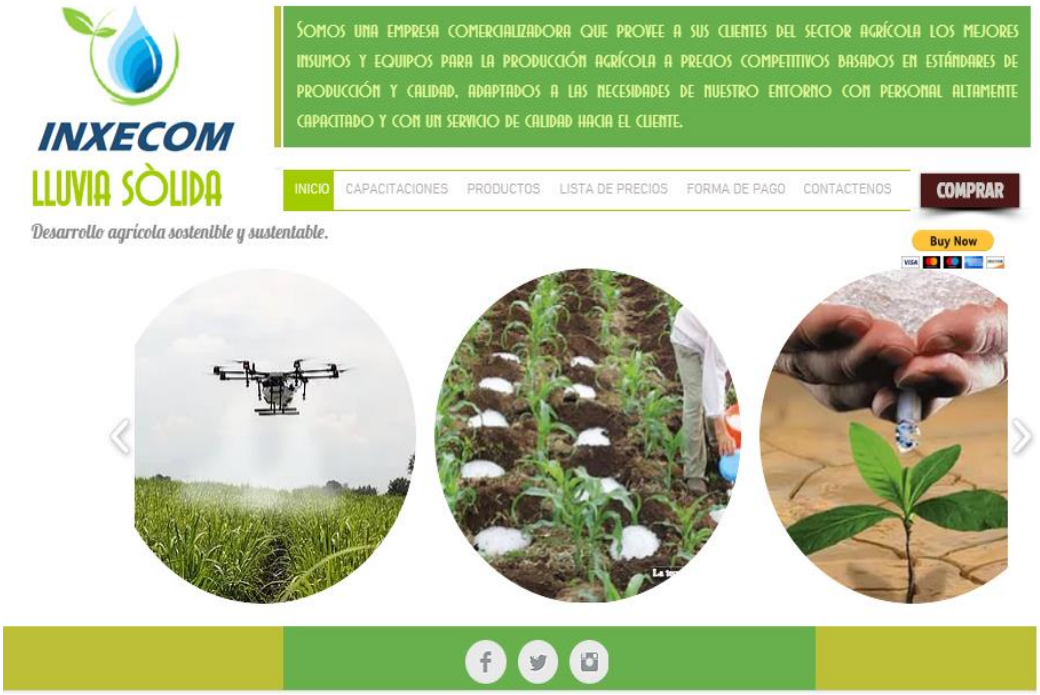

Imagen 5: Página de la empresa Inxecom E-commerce

Imagen 6: Página de la empresa Inxecom E-commerce

Imagen 7: Canal de YouTube

- ✓ **Estrategias creativas:** Es importante que la empresa participe en ferias exponenciales propios de cada localidad que complementarán el plan de promoción.

Tabla 43. Listado de ponencias a participar

PONENCIA	FECHA	LUGAR	ORGANIZADOR
Tercer congreso internacional de economía ambiental	30 de agosto al 3 de septiembre 2018	Guayaquil	UNIVERSIDAD AGRARIA DEL ECUADOR
Investigación y tecnología para el agro ecuatoriano	22 al 25 de octubre 2018	Guayaquil	ESPOL

Fuente: Google Imágenes
Elaborado por: Quelal y Yánez (2018)

3.2.7. PREVISIÓN DE VENTAS

Para determinar el volumen de ventas, es importante analizar la fase de desarrollo en la que se encuentra la empresa, y esta responde a una fase de implementación, donde se realiza el primer contacto con el mercado objetivo Valle del Chota y sus comunidades, zonas secas de la provincia de Imbabura.

El Valle del chota es un mercado virgen que la empresa Inxecom debe aprovechar, esta zona seca de Imbabura se dedica a la producción de tomate, aguacate, mango, mandarina, ají, pimiento, entre otros.

Cabe mencionar que se estipulan políticas de ventas y cobros que direccionaran de mejor manera al cumplimiento de la meta de ventas de la empresa Inxecom.

Políticas de Ventas:

- ✓ Al momento de realizar un pedido no se debe separar del inventario el producto ordenado. Esto se hará exclusivamente después de recibir el pago o confirmar la compra.
- ✓ Una vez enviado el pedido, es responsabilidad plena de la empresa Inxecom cumplir con los tiempos de envío que nuestro cliente haya elegido. Los clientes pueden rastrear personalmente su paquete en: www.inxecom.com
- ✓ En caso de que se presente algún retraso en la entrega o envío de su pedido, es responsabilidad del cliente ponerse en contacto con la empresa Inxecom. A

través de los teléfonos, 0985778077, así mismo, puede contactarse a través del correo electrónico ventas@inxecom.com.ec

Descuentos

Existen dos maneras de obtener descuento en la compra del insumo:

- ✓ A productores que adquieran sobre los 10 kg de producto se generara un 10% de descuento.
- ✓ A clientes frecuentes, se otorgarán descuentos a clientes que realicen compras frecuentes del insumo. En caso de que pasen 90 días sin realizar pedidos, el descuento quedará cancelado para compras futuras.

Envíos

- ✓ Los gastos de envío son cubiertos por el cliente y el costo depende del sector a donde se hace el envío. El costo del envió será incluido en el total de la compra.
- ✓ Todos los envíos se entregan al día siguiente del pedido.
- ✓ Si prefiere alguna compañía en especial para su envío, puede solicitarlo enviando un correo electrónico a ventas@inxecom.com.ec

Método de pago

Se dispone dos formas de pago

- ✓ Contado
- ✓ Depósito o transferencia bancaria. Cuenta: 28662578, a nombre de: INXECOM

Propuesta de ventas:

Se ha analizo las ventas del año 2017 y lo que va del año 2018, planteando los objetivos de venta prudentes a cubrir el año 2018 y el 2019, empleando las estrategias de precio antes planteadas.

Objetivos a alcanzar

Temporada de verano – sequia

Temporada de invierno

Tabla 44. Ventas en kilogramos

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	**TOTAL**
Ventas (2017)	130 kg.	80 kg	100 kg.	95 kg.	52 kg.	70 kg.	80 kg.	90 kg.	125 kg.	75 kg.	60 kg.	43 kg.	1000 kg.
Ventas (2018)	22 kg.	30 kg.	40 kg.	23 kg.	45 kg.	15 kg.							175 kg.
Objetivo (2018)							100 kg	120 kg.	120 kg.	130 kg.	100 kg.	90 kg.	660 kg.
Objetivo (2019)	70 kg	70 kg	65 kg.	65 kg	70 kg.	80 kg.	100 kg	120 kg	120 kg	120 kg	100 kg	100 kg	1080 kg.

Fuente: Elaborado por Quelal y Yánez (2018)

Tabla 45. Ventas en dólares

	PRECIO US$	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	**TOTAL**
Ventas (2017)	$ 27	$ 3510	$ 2160	$ 2700	$ 2565	$ 1404	$ 1890	$ 2160	$ 2430	$ 3375	$ 2025	$ 1620	$ 1161	$ 27000
Ventas (2018)	$ 27	$ 594	$ 810	$ 1080	$ 621	$ 1215	$ 405							$ 4725
Objetivo (2018)	$ 22.75							$ 2275	$ 2730	$ 2730	$ 2957.5	$ 2275	$ 2047.5	$ 15015
Objetivo (2019)	$ 22.75	$ 1592.5	$ 1592.5	$ 1478.8	$ 1478.8	$ 1592.5	$ 1820	$ 2275	$ 2730	$ 2730	$ 2730	$ 2275	$ 2275	$21860

Fuente: Elaborado por Quelal y Yánez (2018)

3.2.8. GASTO DE VENTAS

Se determinan los gastos de comercialización, fijos y variables:

Tabla 46. Gasto de ventas mensual

DESCRIPCION	CANTIDAD	C. TOTAL
Publicidad		
Afiches	100	5,00
Ferias Exponenciales	2	30,00
Capacitaciones	10	5,00
Página web	1	12,41
Materiales		
Empaques	100	18,00
Viáticos		
Transporte		60,00
Alimentación		90,00
TOTAL		220,41

Fuente: Elaborado por Quelal y Yánez (2018)

3.3. VALIDACIÓN DE LOS RESULTADOS

Para la validación de los resultados de la investigación, se solicitó vía telefónica una reunión con el gerente de la empresa Inxecom, a través de una presentación en diapositivas se expuso el plan de desarrollo institucional y comercial de la empresa Inxecom para su aprobación o modificación.

Se utilizó el formato en el cual se evaluar el plan estratégico de planteado, misión, visión, valores corporativos, objetivos estratégicos, factores críticos de éxito, estrategias, planes de acción, plan comercial, estrategias de producto, precio plaza, promoción, conclusiones recomendaciones.

Se dispuso ante el gerente de la empresa una escala de valoración para calificar las estrategias del plan estratégico de desarrollo y comercial, una ponderación de 1 a 5, donde: 1: muy adecuado, 2: inadecuado, 3: regular, 4: adecuado, 5: muy adecuado.

A continuación, se presenta la validación.

Tabla 47. Validación del plan por expertos

ESCALA DE VALOR	1	2	3	4	5
	Muy inadecuado %	Inadecuado %	Regular %	Adecuado %	Muy adecuado %
ASPECTOS DEL PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO					
El plan estratégico de desarrollo planteado				20.00	80.00
Misión					100.00
Visión					100.00
Valores corporativos				20.00	80.00
Objetivos estratégicos				20.00	80.00
Factores críticos de éxito				20.00	80.00
Estrategias				30.00	70.00
Planes de acción				20.00	80.00
ASPECTOS DEL PLAN DE COMERCIALIZACIÓN					
Plan comercial planteado					100.00
Estrategia de segmentación				20.00	80.00
Estrategia de precio				20.00	80.00
Estrategia de producto					100.00
Estrategia de plaza					100.00
Estrategia de promoción				20.00	80.00
VALORACIÓN GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN					
Conclusiones					100.00
Recomendaciones					100.00

Fuente: Elaborado por Quelal y Yánez (2018

A través de un certificado de validación otorgado por el gerente de la empresa Inxecom se respalda la validación del plan estratégico de desarrollo institucional y comercial (ver anexo 9).

CONCLUCIONES PARCIALES DEL CAPITULO III

- ✓ Se implementó la misión, visión y valores corporativos a la empresa, además de factores críticos del éxito que permitieron mejorar el direccionamiento de la empresa.

- ✓ Se crearon estrategias de comercialización que servirán para que incremente el número de ventas en la empresa y por ende el aumento de la rentabilidad.

- ✓ En el plan de acción se tomaron en cuenta los factores críticos del éxito para establecer objetivos y estrategias a tomar para una mejor operación de la empresa.

- ✓ Se validaron los resultados de la investigación a través del gerente de la empresa Inxecom.

CONCLUSIONES

Luego de analizar los resultados de la investigación, se concluye aceptar la hipótesis planteada, porque a través del diseño del plan estratégico de desarrollo institucional y comercial, se denoto que la empresa Inxecom ha fortalecido su competitividad debido a las siguientes razones:

1. A través de los análisis de los antecedentes de los planes estratégicos y comerciales existentes, se estableció directrices para el desarrollo de la investigación, dando a conocer la importancia que estos tienen en el desarrollo empresarial de las pequeñas y grandes organizaciones.
2. Por medio del análisis de la situación actual externo e interno, se evidencio los puntos críticos donde la empresa debe enfocar las estrategias para su fortalecimiento institucional y comercial, las cuales permitan generar una mayor rentabilidad a la empresa Inxecom.
3. Se diseñó el esquema del plan estratégico de desarrollo institucional y comercial de la empresa Inxecom, en el cual se estableció la identidad visual corporativa, fisiología corporativa, las estrategias y objetivos, el plan de acción y finalmente el plan comercial, con la finalidad de direccionar adecuadamente a la empresa Inxecom.
4. Para constancia del trabajo investigativo realizado, se validaron los resultados ante el gerente de la empresa Inxecom Jeffrey Echeverria, en la cual se midió el grado de satisfacción y conformidad del plan propuesto, cuyo

objetivo es incentivar al cumplimiento del plan propuesto que sirve para el fortalecimiento de la empresa.

RECOMENDACIONES

1. Aplicar el plan estratégico de desarrollo institucional y comercial enfocado a las estrategias planteadas en el plan de acción.
2. Realizar un estudio de mercado nacional más a fondo, que determiné nuevos segmentos de mercado, donde la empresa Inxecom amplié su cartera de clientes.
3. La empresa Inxecom debería diversificar sus productos y mercado interno con el objetivo de diferenciarse de la competencia e incrementar el nivel de ventas.
4. Analizar la posibilidad de terminar la negociación internacional con la empresa proveedora “Silos de Agua” y buscar productos similares a un menor precio, que generen una mayor rentabilidad para la empresa Inxecom.

REFERENCIAS

Aljure, A. (2015). El plan estratégico de comunicación. Cataluña, España: Editorial UOC.

Alvarado, O. (2015). Administración Estratégica. Recuperado de http://blog.uca.edu.ni/octavio/files/2017/02/análisis-de-la-situación-externa-pest.pdf

Arechavaleta Vázquez, E.F. (2015). Estrategias de comercialización. En Ramírez-Ortiz, M.E. (Ed.). Tendencias de Innovación en la Ingeniería de Alimentos. Barcelona, España: OmniaScience. 169-195.

Arias, F. (Quinta Edición). (2012). El proyecto de investigación. Caracas: Editorial Episteme

Arias, P (2015). Zonas secas de las regiones del Ecuador. Recuperado de https://prezi.com/ueigdtsfhqdz/zonas-secas-de-las-regiones-del-ecuador/

Cabrera, A., López, P., & Ramírez, C. (2012). La Competitividad Empresarial: Un Marco Conceptual Para Su Estudio (Corporate Competitiveness: A Conceptual Framework for its Study).

Cárdenas, A. (2017) Plan estratégico de desarrollo institucional y comercialización para la empresa talleres Cárdenas de Cayambe, Ecuador (Tesis de pregrado). Universidad de Otavalo, Otavalo. Recuperado de http://repositorio.uotavalo.edu.ec/bitstream/52000/112/1/UO-PG-COM-2017-04.pdf

Carrion, J. (2007). Estrategia de la visión a la acción. Recuperado de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=8_PwIoGOa6QC&oi=fnd&pg=PA13&dq=de+la+vision+a+la+accion+&ots=BbTuUoUJPl&sig=Hn9bI8x5vpBxR8q7rTC2aNdDC8I#v=onepage&q=de%20la%20vision%20a%20la%20accion&f=false

Desarrollo económico local (2017) Planificación: Plan Comercial. Recuperado de http://www.dhl.hegoa.ehu.es/iedl/Materiales/12.%20Plan%20comercial.pdf

Deusto Formación (2014). Planeta formación y universidades. Recuperado de https://www.deustoformacion.com/blog/gestion-empresas/estrategias-competitivas-porter-estrategia-diferenciacion-producto-servicio

Fernández, M. (2017). Mglobal. Recuperado de https://mglobalmarketing.es/blog/marketing-4-0-kotler-del-marketing-tradicional-al-digital/

Ferreira, D., (2017). Plan de estrategias competitivas para consolidar el crecimiento de la empresa Creation By Marino, CA en el mercado venezolano. Universidad Nueva Esparta, Caracas, Venezuela, Recuperado de http://www.miunespace.une.edu.ve/jspui/bitstream/123456789/3011/1/TG5741.pdf

Fracchia, E. (2017). Definición y medición de la competitividad y lecciones para la Argentina. Documento de Trabajo.

Fred. D (2013). Conceptos de Administración Estratégica. Recuperado de file:///C:/Users/usuario/Desktop/TRABAJOS/TESIS%20EN%20PROCESO/Fred%20David-14va-Edición-Administración%20Estrategica.pdf

Fuentes, M. (2017). Estrategias de marketing para la difusión de las bases de datos en la Universidad Privada del Norte aplicando la Matriz de Ansoff (Tesis de pregrado), UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS, Lima – Perú. Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/7318/Fuentes_nm.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Guzmán, A., (2017). Planeación estratégica como fórmula del éxito para la consolidación del mercado de las nuevas empresas (Bachelor's thesis, Universidad Militar Nueva Granada). Bogota, Colombia. Recuperado de http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/16192/3/Guzm%C3%A1nChac%C3%B3nAnyelViviana2017.pdf

Heiman, D. (2002, octubre 31). La iniciativa de comunicación. Recuperado de www.comminit.com/la/node/150236

Henao, J. & Rodas, J. (2015). Análisis sobre desarrollo administrativo y tecnológico de Asociaciones agroindustriales, de servicios y financieras en Municipios del departamento de Risaralda. *Revista de investigación en ciencias estratégicas*, *2*(2), 1-19. http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/ecuador-cae-en-ranking-de-competitividad-global.

Inbound Marketing (2016). InboundCycle. Recuperado de https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/las-4-p-del-marketing-que-debes-conocer

León, N. (2013). Fuerza de ventas determinante de la competitividad empresarial. *Revista de Ciencias Sociales*, 19, (2)379-389

Ley Orgánica de Comercialización y Abastecimiento Alimentario, (Diciembre 27 de 2012). Constitución de la República del Ecuador. Quito, Ecuador.

Maniviesa, M. (2018). Pymerang. Recuperado de http://www.pymerang.com/direccion-de-negocios/funciones-del-director-general/liderazgo/457-el-lider-nace-o-se-hace

Martin, J. (2017). Cerem Internaniotal Business School. Recuperado de www.cerem.ec

Mejía, C.A. (2004). Documentos Planning. Recuperado de http://planning.co/bd/documentosPlanning/Abril2004.pdf

Méndez, M. P. (2016). El mercado de productos panificados: desempeño de un grupo de Mipymes locales.

Montalvo, M., Rojas, E., & Ricra, J. (2018). Influencia del marketing digital en la satisfacción de la atención administrativa de los usuarios de salud. Lima, 2018. (tesis de pregrado). Universidad inca garcilaso de la veg. Lima –Perú. Recuperado de file:///C:/Users/usuario/Downloads/Tesis%20GNV%20MKT%20DIGITAL%20ESSALUD%20UIGV%202018.pdf

Ortegón, E. (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas (Vol. 42). United Nations Publications.

Pimentel,L (1999). Introducción al Concepto De Planificación Estratégica. Recuperado de http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portalIG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf

Porter, M. (2015). Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. Grupo Editorial Patria.

Porter,M.(2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Recuperado de https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf

Ramírez, L. & Nieto, E. (2016). Gestión por procesos como factor de competitividad de pymes del sector industrial en el estado de querétaro. Red Internacional de Investigadores en Competitividad.

Reyes, A. (2017). Plan de negocio para el consumo de un producto con un acompañamiento cultural.

Romero, R, Noriega. S, Escobar. C, & Delgado. Vanessa, (2009) Factores críticos de éxito: una estrategia de competitividad. Recuperado de file:///C:/Users/usuario/Downloads/Dialnet-FactoresCriticosDeExito-3238572%20(1).pdf

Sánchez Zamudio, S. P. (2016). Absorción de metales de aguas residuales con agentes poliméricos.

Sánchez, S. (2016). Absorción de metales de aguas residuales con agentes poliméricos.

Serrano, K. (2017). *Estrategias de comercialización y su incidencia en las ventas de la Ferretería FERROHOGAR: Período 2017*, Universidad Nacional de Chimborazo, Riobamba. Recuperado de http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/4289/1/UNACH-EC-FCP-ING-COM-2017-0036.pdf

Suárez, M. (2017). Plan estratégico para optimizar la competitividad del almacén Analu de la ciudad de Babahoyo. Tesis publicada UNIANDES.

Universidad Autónoma de México. UNAM (2008) Guía mínima para la elaboración de planes de desarrollo institucional. Recuperado de http://www.planeacion.unam.mx/Planeacion/Apoyo/guia_minima.pdf

Vela, L., Gálvez, K., & García, A. (2013). Plan estratégico para el desarrollo (Tesis de pregrado), Instituto de Economía y Desarrollo (inedes), Lambayeque. Recuperado de https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/34117/1/Acuicola_Lambayeque.pdf

Vera, P. (2014). Plan estratégico de marketing para la distribuidora de productos de consumo masivo disve (distribuciones vega) de la ciudad de Nueva Loja, provincia de Sucumbios (Bachelor's thesis).

Villavicencio, D & Moreira, A. (2015). Las herramientas del marketing y las tics: su uso en las Pymes para el desarrollo empresarial. *ECA Sinergia. ISSN 2528-7869*, *6*(2), 73-87.