División de Posgrado

“Plan estratégico comercial y su incidencia en las ventas de biofertilizantes foliares en el sector bananero del Ecuador. Empresa Cete S.A. para el año 2020”

Línea de investigación:

Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

Modalidad de titulación:

Proyecto de desarrollo

Previo a obtención del título de:

Máster en Administración de Empresas con Mención en Sostenibilidad de Sectores

Autor:

José Antonio Avila Mori

Tutor:

Mgtr. Fabricio Echeverría

Samborondón – Ecuador

2020

Universidad Ecotec

DIVISIÓN DE POSGRADO

ANEXO Nº 12

CERTIFICACION DE REVISION FINAL

QUE EL PRESENTE ESTUDIO DE CASO TITULADO:

"PLAN ESTRATÉGICO COMERCIAL Y SU INCIDENCIA EN LAS VENTAS DE BIOFERTILIZANTES FOLIARES EN EL SECTOR BANANERO DEL ECUADOR. EMPRESA CETE S.A. PARA EL AÑO 2020", FUE REVISADO, SIENDO SU CONTENIDO ORIGINAL EN SU TOTALIDAD, ASÍ COMO EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUERIMIENTOS QUE SE DICTAN EN LA GUÍA DE ELABORACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN, POR LO QUE SE AUTORIZA A: JOSÉ ANTONIO AVILA MORI - 0923977144, QUE PROCEDA A SU PRESENTACION.

Samborondón, 10-06-2020

Mgtr. Pedro Fabricio Echeverría Briones

TUTOR

Universidad Ecotec

ANEXO N°13

DIVISIÓN DE POSGRADO

PROCESO DE TITULACIÓN

CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS

Habiendo sido nombrado PEDRO FABRICIO ECHEVERRIA BRIONES, tutor del trabajo de titulación **"PLAN ESTRATÉGICO COMERCIAL Y SU INCIDENCIA EN LAS VENTAS DE BIOFERTILIZANTES FOLIARES EN EL SECTOR BANANERO DEL ECUADOR. EMPRESA CETE S.A. PARA EL AÑO 2020"** elaborado por **JOSÉ ANTONIO AVILA MORI - 0923977144,** con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de Maestría en Administración de Empresas mención en Sostenibilidad en Sectores.

Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias (3%) mismo que se puede verificar en el siguiente link:

https://secure.urkund.com/old/view/71954265-161162-475633#

Adicional se adjunta print de pantalla de dicho resultado.


URKUND

Documento AVILA MORI, JOSE ANTONIO TESIS VS 10.06.2020.docx (D74618616)

Presentado 2020-06-10 15:35 (-05:00)

Presentado por joseavila@mgs.ecotec.edu.ec

Recibido pecheverria.ecotec@analysis.urkund.com

3% de estas 31 páginas, se componen de texto presente en 7 fuentes.

MGTR. PEDRO FABRICIO ECHEVERRIA BRIONES
PROFESOR TUTOR

Universidad Ecotec

ANEXO Nº16
DIVISIÓN DE POSGRADO

CERTIFICACION DE REVISION FINAL

QUE EL PRESENTE PROYECTO DE DESARROLLO TITULADO:

"PLAN ESTRATÉGICO COMERCIAL Y SU INCIDENCIA EN LAS VENTAS DE BIOFERTILIZANTES FOLIARES EN EL SECTOR BANANERO DEL ECUADOR. EMPRESA CETE S.A. PARA EL AÑO 2020", ACOGIÓ E INCORPORÓ TODAS LAS OBSERVACIONES REALIZADAS POR LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL ASIGNADO Y CUMPLE CON LA CALIDAD EXIGIDA PARA UN TRABAJO DE TITULACIÓN DE POSTGRADO, POR LO QUE SE AUTORIZA A: JOSÉ ANTONIO AVILA MORI - 0923977144, QUE PROCEDA A SU PRESENTACION.

Samborondón, 18 de Julio de 2020

Samborondón, 18-07-2020

Mgtr. Fabricio Echeverría Briones

TUTOR

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación va dedicado a mis padres por guiarme desde siempre con valores que han tomado fuerza y han sido sustentados en el tiempo por su inagotable amor y sobre todo por el esfuerzo económico que me brindaron para llegar a este momento tan importante de mi vida que me permite seguir creciendo en mi formación profesional.

A mis cuñados Manuel Baldeón, Gustavo Ycaza; mis hermanas María José y María Antonella por ser siempre ser inspiración y motivarme a seguir adelante con su apoyo incondicional.

Y una dedicatoria especial a Grace Muñoz por ayudarme a creer en mí en el momento más difícil de mi vida y no dejarme vencer, sobre todo enseñarme que, con amor y perseverancia, absolutamente todo, es alcanzable en esta vida.

José Antonio Avila Mori

AGRADECIMIENTO

Cuando inicié esta maestría fue una decisión en un momento no tan favorable de mi vida, así que creo fielmente que Dios tomo el control de todo y doy gracias a Dios por permitirme alcanzar esta meta.

Agradezco a cada uno de los docentes y compañeros que formaron parte de esta linda experiencia, enriqueciéndonos con conocimiento valioso, anécdotas y compartiendo momentos de integración, que nos ayudan a valorar la esencia de cada uno como ser único e irrepetible llenos de virtudes y de defectos. Todo suma para bien.

Agradezco a mis padres a mis hermanas y a mi familia en general, siempre con una palabra de afirmación me recordaban que estaba en el camino correcto.

Agradezco a Grace María Muñoz Rivadeneira, por alentarme a iniciar este sueño de obtener mi maestría, inclusive cuando creía que era imposible lograrlo.

Finalmente, agradezco al Ing Paul Anchundia y al Ing. Jorge Pisco por la oportunidad que me brindan de formar parte de esta linda familia laboral.

José Antonio Avila Mori

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo diseñar estrategias comerciales que impulsen el incremento de las ventas de biofertilizantes foliares de la empresa Cete S.a. Se revisaron conceptos de los distintos modelos comerciales, para posteriormente plantear el desarrollo del plan de estrategia comercial, en donde se potencializa las fortalezas de la compañía Cete S.A. tales como su equipo de ventas el cual se conforma por Representantes Técnicos Comerciales con amplio conocimiento en el campo agrícola. Las estrategias se implementarán en la región costa del territorio ecuatoriano, por ser donde se desarrolla la mayor cantidad de producción de banano según la encuesta realizada en la investigación. Mediante el modelo Canvas se diagnosticó que actualmente la propuesta de valor se centra en el producto, al ser desarrollado tecnología aplicada en la nutrición vegetal para la producción sostenible. Entre los hallazgos relevantes se encuentra que el 68% de los encuestados escogió como preferencia las visitas técnicas para las ventas y un 28% se consideró importante los canales de venta digitales. El plan estratégico comercial está basado en la metodología 4S, la misma que fue creada por el grupo consultor 4S Real Estate y fue adaptada al mercado agropecuario para el desarrollo eficiente. Entre las estrategias comerciales del plan tenemos las siguientes: las tradicionales (offline) como ventas por teléfono, talleres presenciales, ferias y exposiciones comerciales, promoción en ventas, servicios adicionales incluidos, demostraciones y dinámicas. También, se implementó estrategias innovadoras (online) como, ventas en redes sociales, testimonio, contenidos digitales, webinars y chatbots en el agro.

ABSTRACT

The purpose of this research work is to design commercial strategies that generate an increase in sales of foliar biofertilizers for the company Cete S.a. Various businness model concepts were reviewed, to subsequently propose the development of the business strategy plan, where the strengths of the company Cete S.A. are potencialized, such as its sales team which is made up of Commercial Technical Representatives with extensive knowledge in the agricultural field. The strategies will be implemented in the coastal region of the Ecuadorian territory, as it is where the largest amount of banana production takes place according to the survey carried out in the research. Using the Canvas model, it was diagnosed that the value proposition is currently focused on the product, as technology applied in plant nutrition for sustainable production is being developed. Among the relevant findings is that 68% of the respondents chose technical visits for sales as a preference and 28% considered digital sales channels to be important. The commercial strategic plan is based on the 4S methodology, which was created by the 4S Real Estate consulting group and was adapted to the agricultural market for efficient development. Among the commercial strategies of the plan we have the following: the traditional (offline) such as telephone sales, face-to-face workshops, trade fairs and exhibitions, sales promotion, additional services included, demonstrations and dynamics. Innovative (online) strategies were also implemented, such as sales on social media, testimonial, E-marketplace, digital content, webinars and chatbots in agriculture

ÍNDICE

Introducción 15

Capítulo 1: Marco teórico 23

1.1 Planeación estratégica 24

1.2 Planeación estratégica comercial 25

1.2.1 Estrategias de ventas online 27

1.2.2 Estrategias de ventas offline 31

1.2.3 Principios para la aplicación de la planificación comercial 33

1.3 Modelos de negocio 34

1.3.1 Business to Consumer (B2C) 35

1.3.2 Business to Business (B2B) 35

1.3.3 E-Marketplace 36

1.3.4 Portales 36

1.4 Metodología 4S 37

1.5 Fertilizantes 38

Capítulo 2: Marco metodológico 42

2.1 Enfoque de la investigación 43

2.2 Alcance de la investigación 43

2.3 Técnicas 43

2.4 Instrumentos 44

2.5 Población y Muestra 45
2.5.1 Población 45
2.5.2 Muestra 45
2.6 Matriz FODA 46
2.7 Modelo Canvas 46
2.8 Cuadro de operacionalización de variables 48
Capítulo 3: Análisis de los resultados 49
3.1 Antecedentes organizacionales 50
3.2 Objetivo de la empresa a largo plazo 50
3.3 Declaración de la Misión 50
3.4 Declaración de la Visión 51
3.5 Análisis FODA 51
3.5.1 Factores internos claves 51
3.5.2 Factores externos claves 52
3.6 Modelo Canvas 52
3.7 Estado de las ventas 54
3.8 Encuestas sobre el modelo comercial 57
3.9 Modelo de negocio 66
Capítulo 4: Propuesta 69
4.1 Desarrollo del plan comercial 70
4.2 Estrategia Comercial 71

4.2.1 Segmentos de mercado 71

4.2.2 Propuesta de valor:..... 73

4.3 Sistemática..... 74

4.3.1 Organigrama comercial..... 74

4.3.2 Matriz de funciones 75

4.3.3 Sistema de Incentivos 76

4.4 Sales: implementación de estrategias comerciales 77

4.4.1 Plan de medios. - estrategias comerciales online y offline..... 77

4.4.2 Flujo comercial 80

4.4.3 Proceso comercial..... 81

4.4.4 Capacitación de fuerza de ventas..... 81

4.5 Supervisión 81

4.6 Evaluación financiera de la propuesta 83

4.7 Fidelidad a largo plazo..... 87

Capítulo 5: Conclusiones y recomendaciones 88

5.1 Conclusiones..... 89

5.2 Recomendaciones 91

Capítulo 6: Bibliografía 92

Anexos 98

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Etapas de la Planeación Estratégica. 25

Figura 2 Estrategias de ventas agropecuarias. 26

Figura 3 ¿Qué es un modelo de negocio? 34

Figura 4 Proceso de la metodología 4S. 37

Figura 5 Análisis de Factores internos claves de Cete S.A. 51

Figura 6 Análisis de factores externos claves de Cete S.A. 52

Figura 7 Tipo de persona encuestada. 57

Figura 8 Distribución por provincia. 58

Figura 9 ¿Cuál es la mejor forma de ofrecer los productos? 58

Figura 10 ¿Qué tan identificado te encuentras con la marca Cete S.A.? 59

Figura 11 ¿Cuáles son las marcas/empresas que puedes identificar como especializadas en nutrición foliar? 59

Figura 12 ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un bioestimulante ecológico? 60

Figura 13 ¿Ha escuchado de los beneficios que tienen sus cultivos con la aplicación de un regenerador térmico? 60

Figura 14 ¿Qué línea de productos conoce de la empresa Cete S.A.? 61

Figura 15 ¿Qué tipo de promoción consideras más atractivo? 61

Figura 16 ¿Cómo calificarías la importancia del tiempo de entrega? 62

Figura 17 ¿Cómo calificarías la importancia del precio? 62

Figura 18 ¿Cómo calificarías la importancia del descuento? 63

Figura 19 ¿Cómo calificarías la importancia de la asesoría técnica en la preventa? . 63

Figura 20 ¿Cómo calificarías la importancia de la asesoría técnica en la postventa? 64

Figura 21 ¿Cómo calificarías la importancia del empaque del producto? 64

Figura 22 ¿Consideraría útil el manejo de una aplicación (App) para el ingreso automático de pedidos?..... 65
Figura 23 ¿Qué tipo de información le gustaría recibir de la empresa Cete S.A.?.... 65
Figura 24 Organigrama de la Gerencia Comercial. 74
Figura 25 Propuesta de flujo comercial.. 80
Figura 26 Proceso comercial..... 81
Figura 27 Afluencias..... 82
Figura 28 Tendencia de la tasa de crecimiento anual de la actividad económica de venta al por mayor y menor de insumos agrícolas..... 84

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Cuadro de operacionalización de variables de la investigación 48

Tabla 2 Evolución de las ventas anuales empresa Cete S.A. periodo 2016 - 2019 ... 55

Tabla 3 Análisis vertical de la empresa Cete S.A. período 2016 al 2018..... 56

Tabla 4 Análisis horizontal de la empresa Cete S.A. período 2016 al 2018 57

Tabla 5 Matriz de comunicación 76

Tabla 6 Tabla de comisiones RTC..... 76

Tabla 7 Pool de ventas mensuales y bonos..... 77

Tabla 8 Tasa de crecimiento anual por actividad económica 83

Tabla 9 Proyección de entradas de efectivo en el flujo de caja a cinco años 84

Tabla 10 Proyección de salidas de efectivo en el flujo de caja a cinco años..... 85

Tabla 11 Recuperación de la inversión..... 86

Introducción

El sector bananero en el Ecuador cuenta con una superficie sembrada de 195.333 Ha y sus principales locaciones son en el Guayas, Los Ríos y El Oro (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2015). Según datos del Servicio de Rentas Internas, se encuentran registradas 24 empresas de venta de insumos agrícolas en el Ecuador, mismas que generaron ingresos en el 2017 por US$ 730 millones (Servicio de Rentas Internas, 2019).

Según la experiencia en campo, el banano es un cultivo que se nutre en un 80 % por medio de fertilizante edáfico (suelo) y en un 20 % a través del uso de biofertilizantes foliares (hoja). La absorción de nutrientes por medio del biofertilizante foliar es más rápida, por ejemplo, en relación con el nitrógeno la planta lo aprovecha en 2 horas aproximadamente y el potasio en un rango de 22 a 24 horas, lo cual permite que la planta asimile dichos nutrientes de manera eficiente, complementando así el programa de nutrición de banano.

La fertilización edáfica y foliar es una práctica que va enfocada al abastecimiento de nutrientes carente en el suelo como los macroelementos que los requiere en mayor cantidad, en comparación con los micronutrientes que se los requiere en menor cantidad, pero son indispensables para el desarrollo de los procesos vitales de la planta (Balarezo del Rosario, 2018).

Siendo varias las empresas en el medio que se dedican a la producción de estos productos, es importante destacar la gestión comercial que se debe llevar a cabo para lograr incrementar sus ventas y ganar participación y reconocimiento en el

mercado. "Es imprescindible realizar un buen manejo del departamento comercial si queremos que nuestros productos y servicios lleguen a nuestros clientes, y podamos cumplir los objetivos empresariales que nos marcamos en el día a día" (Caurin, 2018, pág. 1).

Este proyecto de desarrollo está basado en la empresa Cete S.A., fundada en el año 2011. Es una empresa sostenible especializada en precisión de nutrición vegetal. Tras varios años de investigación científica en campo, la empresa llegó garantizar, avalar y patentar bioformulas de última generación ecológica. De acuerdo con los resultados de los últimos años, ha presentado incremento en ventas, sin embargo, no ha logrado los indicadores de crecimiento esperados a nivel gerencial.

Descripción del problema

En el año 2018, el sector agrícola aporta con el 8% del PIB, de acuerdo con cifras del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG, 2018). Dentro de este grupo se encuentra la producción y comercialización de banano convencional y orgánico. El cultivo de este producto requiere de biofertilizantes foliares necesarios para complementar la nutrición del banano.

Debido a que este insumo no es de primera necesidad para el productor agrícola, requiere de gestión comercial e impulso para su venta. Por lo tanto, el problema radica en la falta de estrategias eficientes en la gestión comercial para incrementar las ventas de los fertilizantes foliares en la empresa Cete S.A.

Preguntas de investigación

- ¿Cuál es el tamaño del mercado de biofertilizantes foliares para el sector bananero en el Ecuador?
- ¿Cómo determinar el canal de ventas adecuado para comercializar los biofertilizantes foliares de Cete S.A.?
- ¿Cuáles son las estrategias para aumentar las ventas de biofertilizantes foliares de la empresa Cete S.A.?
- ¿Cómo se puede mejorar la gestión de ventas de los representantes técnicos comerciales para los clientes de la empresa?
- ¿Cuáles son las principales teorías acerca de los modelos comerciales y gestión de ventas?

Idea a defender

La implementación de un plan comercial generará un incremento en las ventas de la compañía Cete S.A.

Objetivo General

Diseñar estrategias comerciales que impulsen el incremento de las ventas de biofertilizantes foliares de la empresa Cete S.A.

Objetivos Específicos

- Construir un Marco Teórico que incluya las principales teorías de la planificación estratégica, mercadeo y ventas.
- Analizar las estrategias comerciales utilizadas actualmente por la empresa Cete S.A. para identificar oportunidades de mejora.

- Presentar el plan estratégico comercial para impulsar el incremento de las ventas de la línea biofertilizante foliar en el sector agrícola de la empresa Cete S.A.

Justificación

Toda empresa de manera independiente al sector que pertenezca o al producto que comercializa necesita de ingresos a través de las ventas para poder llevar a cabo sus objetivos estratégicos, operacionales y financieros. Por lo tanto, es posible afirmar que la generación de planes comerciales cumple un rol esencial en el cumplimiento de las metas empresariales.

Mediante el presente proyecto de investigación se pretende obtener un instrumento de análisis que contenga la situación actual del mercado de biofertilizantes foliares en el Ecuador y proponga un plan comercial adaptado a este sector, con la finalidad de que mediante estas estrategias se pueda incrementar las ventas de la empresa Cete S.A.

Aporte teórico

En el aporte teórico se encontrará las conceptualizaciones más relevantes sobre las teorías de planificación estratégica y comercial.

La planificación estratégica aporta a la empresa un marco para la toma de decisiones sobre la dirección de la organización (Group Emerald, 2005). El autor Peter Drucker destaca que el manejo de las empresas a través una planificación se encasilla en una administración moderna que debe adaptarse a los profundos cambios que se viven en el mundo empresarial con alta velocidad. Además, destaca que la

planificación debe incluir el análisis del entorno en el que habita la empresa (Sanchez Murillo, 2006).

Tradicionalmente, el mercadeo ha sido enfocado en el estudio de los aspectos físicos del bien como el precio, producto, plaza y promoción. Hoy en día se ha desplazado este concepto hacía la necesidad de crear valor para los clientes (Leventhal, 2006). Son las relaciones con los clientes, y el apego de la marca con la comunidad, el efecto diferenciador que destaca a una empresa frente a la competencia. En su obra de 1983, los autores Gaedeke y Tootelian definen un concepto apropiado y aún vigente del mercadeo: "una orientación gerencial que involucra a todas las actividades de la organización en la satisfacción de las necesidades y deseos del cliente, de modo de ayudar a alcanzar los objetivos de largo plazo de la organización" (Gaedeke, 1983, pág. 221)

Continuando con el aporte teórico, los autores Stevens y Loudon explican que el posicionamiento de la marca es una estrategia en la que principalmente se debe tomar en consideración la perspectiva del cliente. La estrategia dependerá del enfoque de posicionamiento que se escoja para los productos o servicios, tales como: mejor calidad, más económico, mejor valor, mejor diseño o tecnología, más prestigioso, más convenientes, más veloz, más seguro, más simple (Stevens & David, 2003).

La literatura sobre las teorías de las ventas es muy amplia e involucra diferentes aproximaciones según la industria y el tipo de producto. Se puede destacar la definición de las ventas como una ciencia aplicada que requiere de práctica, técnica e impone un orden sistémico del conocimiento (Llamas, 2004). Por otro lado, se determina que la administración de ventas varía ampliamente según la naturaleza

de la organización, pero se basa regularmente en planear, dirigir y controlar las actividades del equipo de ventas, orientándolos a un fin común (Hair & Anderson, 2010).

Aporte metodológico

Para el aporte metodológico se consideraron trabajos de investigación sobre estrategias empresariales en el sector agrícola.

En su investigación titulada: Modelo de Gestión para mejorar la productividad y competitividad para la globalización de las pymes del sector agrícola en Antioquia. Su principal conclusión fue: La competitividad de una empresa está relacionada con la percepción que tengan los clientes de los servicios y productos que se están ofreciendo, es por esto por lo que la gestión del cambio se convierte en una decisión vital para la organización tanto interna como externamente. (Giraldo Perez & Alzate Díaz, 2013)

En su ensayo titulado: La crisis de la agricultura convencional, la sustitución de Insumos, y el enfoque agroecológico. Su principal conclusión fue: La crisis de la agricultura discriminada de la última década, ha creado la necesidad actual de sustitución de insumos menos nocivos de aquellos productos agroquímicos que han resultado responsables de muchos de los problemas asociados con la agricultura convencional. El interés ha pasado a insumos de composición biológica en lugar de los de origen químico. Esto refleja una oportunidad de mercado para las empresas que comercializan bioproductos basados en investigación y tecnología como alternativa para la agricultura sostenible. (Rosset, 2014)

En su trabajo titulado: Diagnóstico de la comercialización agropecuaria en Ecuador implicaciones para la pequeña economía campesina y propuesta de agenda nacional de comercialización agropecuaria. Su principal conclusión fue: es un mercado anual de 120 millones de dólares en donde principalmente dos empresas tienen el 40% del mercado. Los oferentes son en su mayoría empresas nacionales que se benefician comercializando a bajos costos productos de patentes vencidas desde hace más de 20 años, lo cual ha provocado en la disminución de las empresas de esta industria en Investigación y Desarrollo. (Chiriboga, 2014)

Aportes prácticos

Según la experiencia propia dentro del proceso de comercialización de los biofertilizantes foliares, existen varias formas de llegar al cliente como visitas comerciales en campo, alianza con asociaciones y distribuidores y con el uso de telemarketing.

Las prácticas observadas comúnmente en Cete S.A. y en la competencia directa de la empresa, son visitas en campo para el proceso de prospectar al cliente. Una vez realizado el primer contacto, se coordina ensayos de aplicación para evidenciar las mejoras en la evolución del cultivo, tomando como referencia plantas para aplicar el producto y otras en modalidad de testigo, que servirán para la comparación de los resultados. Posterior a esta prueba del producto, que puede llevarse en un período de 30 días, se concreta la venta o se desestima la misma para una próxima ocasión.

El proceso que se lleva a cabo requiere de recursos físicos y económicos, los cuales representan una inversión cuando se concreta una venta, y un gasto cuando no se define la venta. La falta de políticas para determinar el tipo de cliente que requiere

este seguimiento es una debilidad para las empresas del sector porque pueden no recibir un retorno adecuado por esta gestión.

Capítulo 1: Marco teórico

1.1 Planeación estratégica

Para lograr el objetivo de esta investigación es necesario conocer la teoría sobre la planeación estratégica y su aplicación.

El autor Palacios detalla que la estrategia es el conjunto de objetivos, planes, políticas y programas que definen el campo de acción del negocio de la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes, accionistas y empleados (Palacios Acero, 2010).

En el libro "La elaboración de un Plan Estratégico" de Carlos Loayza Cusi, se determina que un plan estratégico es un documento que reúne en lo económico-financiero, estratégico y organizativo, el posicionamiento actual y futuro de la empresa con la finalidad de mantener ventajas comparativas a lo largo del tiempo (Loayza Cusi, 2013).

Las fases de la planificación estratégica son principalmente:

1. Análisis del entorno
2. Formulación
3. Programación
4. Ejecución

Cada una de estas fases contienen a su vez varios procesos para avanzar sistemáticamente en la planificación.

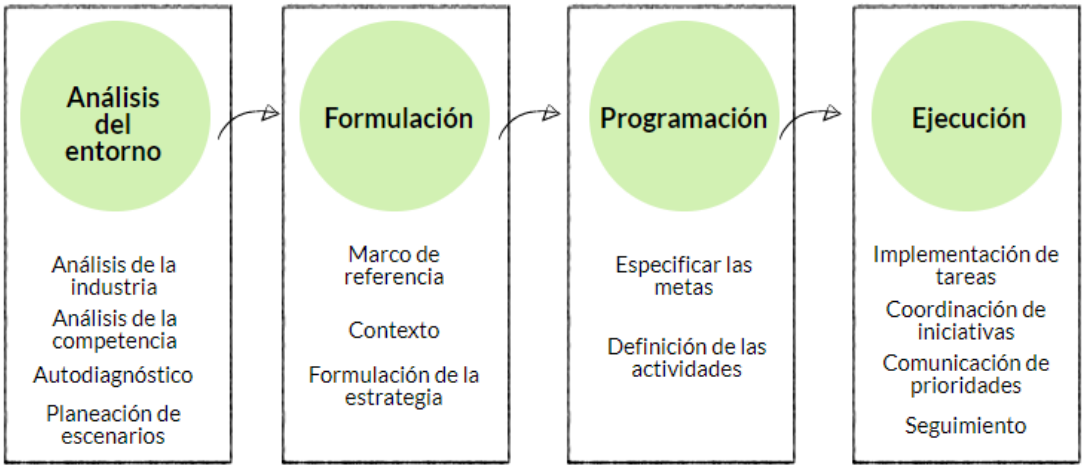


Figura 1 Etapas de la Planeación Estratégica.
Elaborado por el autor. Adaptado de (Garvin, 2018)

En la figura 1 se visualiza que la primera fase o proceso es el análisis del entorno. Este involucra el análisis interno y externo para conocer la situación actual de la empresa. Esta caracterización de las variables que afectan a la empresa se debe realizar de manera objetiva para lograr establecer correctamente las bases de la planificación. Posteriormente, se encuentra la etapa de formulación, que involucra el desarrollo de los planes y estrategias a implementar de acuerdo con los resultados de la etapa anterior. La programación logra especificar claramente cuáles son las metas por alcanzar y las actividades que cada departamento/área deberá ejecutar para llevar a cabo el plan. En la etapa de ejecución se pone en marcha la planificación estratégica coordinando las actividades y realizando seguimiento de las acciones emprendidas.

1.2 Planeación estratégica comercial

De la planeación estratégica se desprende la planificación comercial en la que se identifican las oportunidades de la empresa para establecer racionalmente su gestión comercial.

¿Que son las estrategias comerciales en empresas agropecuarias?

Una estrategia de venta es la planificación estratégica del proyecto comercial de un agronegocio, marca o producto cuyo diseño se estructura con el fin de impulsar las ventas agropecuarias y conseguir los objetivos comerciales. (Larrazabal, Agrobialar Marketing, 2020)

Un proceso estratégico es más que realizar una planificación, es imprescindible integrar todos los departamentos internos relacionados de tu empresa agropecuaria para lograr que la misma consiga mayor efectividad y perdure en el tiempo.

Las estrategias de venta hacen mención del ¿Cómo vender? ¿Cómo cerrar ventas?, estas son el pilar esencial de cualquier agronegocio.

El autor Mariano Larrazabal describe en su ensayo "Estrategias de Ventas Agropecuarias", diferentes estrategias comerciales online y offline que son de interés para la presente investigación y que se especificaran a continuación (Larrazabal, 2020).

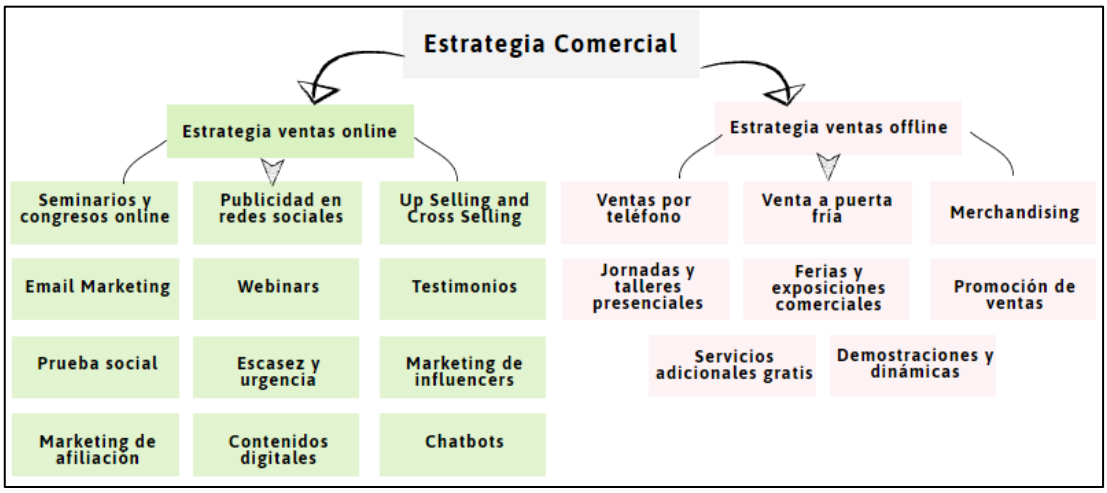


Figura 2 Estrategias de ventas agropecuarias.
Elaborado por el autor. Adaptado de (Larrazabal, 2020).

1.2.1 Estrategias de ventas online

Seminarios y congresos online: mediante un seminario o congreso sobre una y/o algunas temáticas donde la empresa agrícola quiere obtener resultados en la campaña. Cuenta con referentes técnicos, docentes, investigadores agrónomos y otros profesionales de relevancia para dar a conocer información clave y fidelizar la agro comunidad. El objetivo de este tipo de estrategias es conseguir un mayor número de leads cualificados para luego, poder ofrecer los productos o servicios agropecuarios.

Publicidad en redes sociales del agro: es una herramienta efectiva para alcanzar, por medio de los algoritmos de las redes sociales, al prospecto idóneo y aumentar la visibilidad del agronegocio con un público especifico. Puede ser realizado a un coste relativamente más bajo en comparación con los medios offline. Es una estrategia para solucionar los problemas de visibilidad, conversión y alcance. Generar tráfico web y llevar a cada prospecto hacia el objetivo comercial.

Estrategias de venta en las redes sociales: hoy en día es posible vender en redes sociales, pero con estrategia. Publicar contenido en redes sociales, por el simple hecho de publicar algo, no sirve absolutamente para nada. La estrategia es realizar un plan de marketing en redes sociales que permita desarrollar diferentes tipos de contenido digitales (no solo hacer contenido netamente comercial, sino también contenido educativo e informativo) para publicar y que los mismos estén alineado a los objetivos comerciales de la empresa agropecuaria.

Up selling y Cross selling en empresas agro:

- Up Selling (o venta adicional) se refiere a ofrecer al cliente un producto más caro pero similar al que quiere comprar o al que ya ha comprado, la diferencia aquí es el timing (momento oportuno).
- Cross Selling (o venta cruzada), es cuando se ofrece productos complementarios al que ya ha comprado o al que muestra de alguna manera interés.

Email marketing agropecuario: continúa siendo una de las técnicas de ventas on line más efectivas, debido a que es una técnica de venta menos intrusiva y permite tener una comunicación directa con el cliente o potencial cliente, mientras que se va creando una agro comunidad de suscriptores de la marca agroalimentaria.

Webinars: permiten obtener la oportunidad estratégica de interactuar con el público objetivo, para vender más. Un seminario o taller presencial realizado online. Dependiendo la situación y objetivo, se puede realizar de forma gratuita o bajo costo. Comúnmente, se realiza de forma gratuita y al final del webinar, se brinda un descuento, invitación, promoción u oferta de un producto o servicio agropecuario.

Testimonios: es imprescindible demostrar los resultados positivos, todo lo que se puede conseguir con el uso de estos. Aquí, entran en juego los testimonios de clientes. Generar confianza es lo que permite vender por internet, por lo que los testimonios pueden demostrar los resultados de tus productos brindando mayor credibilidad.

Prueba social: mientras existan más personas preguntando, cotizando y utilizando el producto, a los clientes potenciales les interesan las confirmaciones de terceros para reafirmar o potenciar su propia decisión de compra. Por medio de evidencias

claras de resultados respaldados por otras clientes de su mismo sector y con la misma necesidad.

Los protocolos de ensayo express: pueden ser publicados en página web o en redes sociales.

Estrategia de escasez y urgencia: el sentimiento de escasez y de urgencia para un cliente activo o potencial del agro son estrategias de venta efectivas aplicadas por la mayoría de las empresas agropecuarias para incentivar los resultados. Las empresas del sector agropecuario son conscientes de ello y por eso utilizan campañas online con texto como:

- La cuenta atrás ya empezó.
- Faltan pocos días.
- Por tiempo limitado.
- Hasta tal fecha.
- Hoy descuento.
- Cierre de la promoción.
- Ultima día.
- Promoción por el día de hoy

Mientras que, con la estrategia de sentimiento de escasez, se pretende despertar y hacer sentir, la sensación de que se debe comprar ahora el producto agropecuario o existe es el riesgo de quedarse sin stock y sin el servicio. Los ejemplos de sentimiento de escasez son:

- Plazas limitadas
- Cupos limitados

- Únicamente para las X primeras personas
- Stock limitado
- Hasta agotar stock
- Muy solicitado
- Quedan 2 unidades

Marketing de influencers en el agro: muchos profesionales de este sector siguen a influencers de su misma actividad o producto, es una manera de aumentar la visibilidad de tus productos agropecuarios que puedes utilizar en tu empresa agrícola.

Marketing de afiliación: esta técnica de venta no es para todo tipo de empresas. Consiste en la promoción de productos de terceros en los canales online, para lograr obtener una comisión de venta por sus productos y/o servicios.

Estrategias de contenidos digitales para captar clientes: una de las claves estratégicas para vender más por internet es generando confianza. Entre las maneras de generar confianza para el cliente, es a través del desarrollo de contenidos digitales. Se estructura un plan de contenido digital de alto valor hacia el cliente agrícola, donde respondas a sus dudas e inquietudes, lograrás posicionarte en su mente como una de las alternativas de que dispone para resolver su problema.

Chatbots en el agro: la suma de publicidad en Facebook, con el email marketing y los Chatbots, es la combinación de estrategias de ventas que brindará un camino correcto para convertir usuarios a clientes.

1.2.2 Estrategias de ventas offline

Ventas por teléfono: escuchar la voz de la otra persona, intercambiar y preguntar ágilmente, captar el tono, carácter y comentarios emitidos dentro de una conversación telefónica, generando confianza y empatía hasta cerrar la venta.

Venta a puerta fría: es una de las estrategias de ventas utilizadas por las empresas agrícolas más antiguas, pero que, hoy, dependiendo del rubro todavía siguen teniendo efectividad. Entre las acciones en referencia a una venta a puerta fría, son las llamadas telefónicas hacia un particular para ofrecer un producto agropecuario. Sin embargo, es también habitual utilizar el término "venta a puerta fría" para definir la actividad del representante técnico comercial que se hacen presentes en las fincas o negocios de clientes potenciales con el objetivo de vender un tipo de producto agropecuario. Con el avance de la transformación digital las empresas agropecuarias están evolucionando hacia una venta más social, hacia el social selling.

Marketing en el punto de venta (merchandising): actualmente la reinvención del marketing en punto de venta para captar clientes potenciales y fidelizar los activos, es una necesidad impostergable. Facilitar la comunicación entre fabricante, distribuidor y cliente en el punto de venta, permitiendo que la toma de decisión en el punto de venta sea de fácil elección. Se constituye por diferentes técnicas, las cuales son aplicadas en la propia tienda para tratar de persuadir y conseguir la venta. Existen tres tipos de merchandising:

- Merchandising visual o de presentación.
- De seducción.
- Merchandising de gestión.

Jornadas y talleres presenciales: para vender de manera segmentada, cara a cara y aportando valor, las jornadas y talleres presenciales son una de las estrategias de ventas de servicios agropecuarios más efectivas.

Ferias y exposiciones comerciales: son eventos en los cuales durante unos días se concentran todos los referentes e intervinientes de un sector agropecuario, para exponer y dar a conocer los productos, novedades e innovaciones, responder consultas, generar presupuestos y vender.

Promoción de ventas: Promocionar un incentivo para el cliente, siempre traerá buenos resultados. Varios ejemplos de técnicas de promoción podemos mencionar los siguientes:

- Cupón de descuento.
- Reembolsos
- Bonificaciones
- Sistemas por puntos.
- Segundo producto a mitad de precio por la compra del primero
- Un producto gratis por la compra de otro diferente.
- Precios por paquete.
- Producto gratis con la primera visita
- Producto gratuito a las primeras 10 personas que compren
- Regalos gratis.
- Sorteos y concursos.
- Muestras, degustaciones.

Servicios adicionales gratis: su objetivo, es hacer tu producto o servicio más atractivo para la venta. Persuadir por medio de servicios adicionales.

Demostraciones y dinámicas: la mejor estrategia de ventas para la gente de campo es una buena dinámica y parcelas demostrativas de cultivos. Comprobar de primera mano el potencial de la maquinaria agrícola, agro insumos, variedades e híbridos. Demostrar los beneficios y cómo estos puede ayudar a solucionar los problemas habituales en el campo, se conseguirá cerrar una venta de una manera más sencilla y fundamentada.

1.2.3 Principios para la aplicación de la planificación comercial

El autor Frank Atkinson destaca algunos principios básicos pero importantes a considerar en la aplicación de una planificación comercial (Atkinson, 2010). A continuación, se señalan:

- La planificación podría ser imperfecta. Es poco probable el poder crear un plan perfecto, pero el proceso de planificación es importante por enfoca los objetivos y las metas a alcanzar mediante estrategias específicas.
- La planificación inicia con objetivos. Se debe establecer metas alcanzables para que la empresa pueda delimitar correctamente sus estrategias.
- Los planes pueden cambiar. Una vez que se establecen los objetivos y se encuentra diseñado el plan, es necesario revisarlo periódicamente para ajustarlos según la necesidad.
- Es necesario anticiparse a los problemas. Se debe crear en los planes escenarios donde algún problema de fuerte impacto pueda suscitar como el perder un cliente importante o una afectación general en el mercado.

1.3 Modelos de negocio

Los métodos para llegar a los clientes dependerán del tipo de modelo de negocio que implementemos en la comercialización de los servicios o productos. A su vez, el modelo de negocio se adopta según el alcance que la empresa desee obtener en tres pilares: creación de valor, clientes y rentabilidad (Barg, 2020). Eduardo Barg señala que la creación de valor se enfoca a generar beneficios para los clientes a través de la solución de un problema. Los clientes deben ser segmentados para poder concentrar esfuerzos en crear propuestas de valor adecuadas para cada uno. Finalmente, se espera que mediante el modelo implementado los ingresos superen los costos, generando así rentabilidad para la empresa.



Figura 3 ¿Qué es un modelo de negocio?
Tomado de Blog Modelos de Negocio para tu empresa (Optima Venture Partners, 2019)

1.3.1 Business to Consumer (B2C)

Se refiera al modelo de negocio de las compañías que orientan sus productos y servicios al cliente final, en toda la gestión prevalece el valor emocional y no el racional, dirigidas exclusivamente al consumidor final.

Como lo detalla el autor Gaytan, “hay algo que convierte el modelo B2C en una estrategia de negocio sumamente atractiva, y es que los distribuidores dejan de ser los que se llevan lo mejor del negocio, pues el cliente final compra directamente al fabricante” (Gaytan Cavazos, 2001, pág. 67).

1.3.2 Business to Business (B2B)

Traducido al castellano significa de negocio a negocio, es un modelo de negocio donde participa el intermediario, ya sea una empresa o persona natural que figura como distribuidor y realizan transacciones de bienes o prestación de servicio. Las gestiones comerciales del fabricante están orientadas al distribuidor que actúa en mercado como proveedor de bienes y servicios y no en el consumidor final.

A diferencia del B2C, las ventas se realizan por cantidades más grandes y los pedidos son más frecuentes. Gaytan (2001) afirma:

> Las estadísticas de ventas que manejan los B2B son inmensas y continúan creciendo año con año conforme más y más empresas se anexan en la base de datos de proveedores y distribuidores. Pero otra vez nos encontramos con que la pieza clave de este modelo sigue siendo el fabricante. Es él quien directamente pone las reglas y determina la mejor forma de vender sus productos (p. 68).

1.3.3 E-Marketplace

Son los mercados electrónicos donde reúnen una gran cantidad de compradores y vendedores, de manera global donde se oferta y demanda producto. Estos comercios virtuales nos permiten promocionar y vender nuestros productos y por lo general muchos cobran una pequeña comisión al momento de concretar una venta.

Alcanza tanto para las relaciones entre fabricantes y consumidores como las de fabricantes con distribuidores dentro un comercio consciente de posibilidades múltiples, obteniendo ganancias tanto de los consumidores como de los distribuidores de los productos.

1.3.4 Portales

Los portales brindan contenido o servicios en internet, estos contenidos o servicios deben ser atractivos para los usuarios de tal manera que nos dejen algo de información que alimente una base de datos que posteriormente será nuevos prospectos para la compañía y convirtiéndolos en futuros clientes.

El valor agregado a su inscripción puede incluir correo electrónico, chat, foros y clasificados. Gaytan (2001) nos detalla que:

> Se requiere de relativamente poca gente, la tecnología es eficiente y económica, y se requiere de mucha publicidad. Debe de tener un one stop shop, es decir, una tiendita virtual a la que no se le deben de poner muchas esperanzas por lo menos en primera, segunda o tercera etapa. Aquí no se habla de su perfil, se habla de si es un portal horizontal (amplio perfil de

usuarios meta) o vertical (perfil específico de usuarios meta). Si se habla de negocio a negocio o de negocio a consumidor al referirse a un portal se está malentendiendo el modelo (p. 69).

1.4 Metodología 4S

Las siglas de 4s se componen por Strategic and Systemic Sales Supervision. Dentro de la investigación realizada para el presente proyecto, se identificó la oportunidad de adaptar la metodología 4S, desarrollada por el grupo consultor 4S Real Estate a la empresa en estudio (4S Real Estate, 2015).

La estrategia tiene como objetivo profesionalizar la labor comercial de manera moderna, y se basa en llevar una gestión comercial impecable, e implica agregar valor en cada una de las etapas del proceso comercial. Se podría describir como una herramienta formal en la que se sintetizan las bases de operación comercial (Carlos Muñoz, 2019).

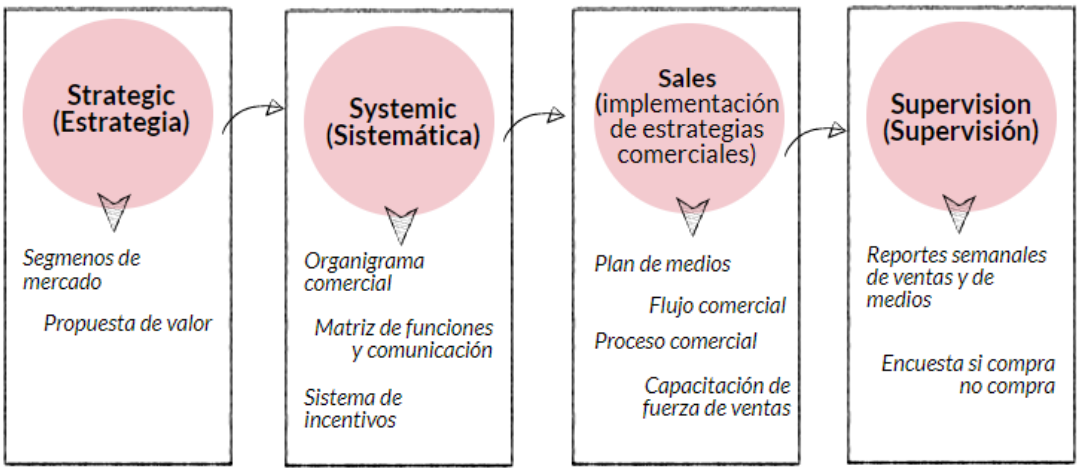


Figura 4 Proceso de la metodología 4S.
Elaborado por el autor. Adaptado de (4S Real Estate, 2015).

Los componentes de cada fase del plan son las siguientes:

Strategic (Estrategia): Estrategia, planeación e incremento en ventas (modelo de negocio)

- Segmentos de mercado
- Propuesta de valor

Systemic (sistemático): sinergia entre los participantes internos y externos

- Organigrama comercial
- Matriz funciones y comunicación
- Sistema de incentivos

Sales: implementación de estrategias comerciales

- Plan de medios. - estrategias comerciales on line y off line
- Flujo comercial
- Proceso comercial
- Capacitación de fuerza de ventas

Supervisión: mecanismos de supervisión (medición).

- Reportes semanales de ventas y de medios (indicadores)
- Encuesta si compra no compra.

1.5 Fertilizantes

Debido a que el producto central la empresa Cete S.A. son los biofertilizantes foliares, es necesario entender el concepto del producto y sus beneficios el sector agrícola.

Los fertilizantes son sustancias que tienen como objetivo mejorar los aspectos biológicos, químicos y físicos de los cultivos, con la finalidad de que las plantas optimicen su desarrollo (AdminFertilizer, 2018).

Los fertilizantes se pueden dividir en:

- Fertilizantes orgánicos
- Fertilizantes inorgánicos
- Biofertilizantes
- Fertilizantes químicos

A su vez, los fertilizantes se pueden administrar vía edáfica, es decir, por el suelo y vía foliar, que significa por las hojas (AdminFertilizer, 2018)

Según explica el autor Bojórquez, los fertilizantes químicos presentan baja eficiencia ($\leq$ 50%) para ser asimilado por los cultivos (Armenta-Bojórquez, 2010). Además, el fertilizante no absorbido por las plantas trae un impacto ambiental adverso, tal como lluvia ácida y calentamiento global. Una alternativa para frenar esto es el uso de biofertilizantes.

Los biofertilizantes, son preparados de microorganismos aplicados al suelo y/o planta con el fin de sustituir parcial o totalmente la fertilización sintética, así como disminuir la contaminación generada por los agroquímicos. Entre sus beneficios más importantes está la función de regenerador térmico, el cual sirve para translocar nutrientes y brindarle energía al cultivo para contrarrestar los factores abióticos.

Las bacterias promotoras de crecimiento de las plantas (BPCP), tienen capacidad para sintetizar sustancias reguladoras de crecimiento o fitohormonas (Armenta-Bojórquez, 2010). Estas sustancias son compuestos naturales, que afectan diversos procesos de las plantas. Los reguladores de crecimiento vegetal sintetizado por las plantas son: auxinas, giberelinas, citocininas, ácido indolacético, etileno y ácido abscísico. Cuando estas sustancias son producidas de forma endógena por las plantas, se les denomina hormonas vegetales o fitohormonas.

La fertilización foliar es una aproximación "bypass" que complementa a las aplicaciones convencionales de fertilizantes edáficas, cuando éstas no se desarrollan suficientemente bien. Mediante la aplicación foliar se superan las limitaciones de la fertilización del suelo tales como la lixiviación, la precipitación de fertilizantes insolubles, el antagonismo entre determinados nutrientes, los suelos heterogéneos que son inadecuados para dosificaciones bajas, y las reacciones de fijación/absorción como en el caso del fósforo y el potasio (Eyal, 2016).

El aumento de la concientización sobre el cuidado del medio ambiente y la evidencia del deterioro ambiental que causan los agroquímicos ha hecho que los productores agrícolas, vean como buena alternativa la aplicación de los biofertilizantes, ya que en la actualidad se usa BPCP y hongos micorrízicos. Estas prácticas van en aumento tanto en agricultura orgánica como en convencional.

Capítulo 2: Marco metodológico

2.1 Enfoque de la investigación

El presente trabajo de investigación se realizará considerando un enfoque mixto, es decir analítico – sintético y deductivo – inductivo. El enfoque analítico – sintético consiste en descomponer un todo en sus partes o en elementos para analizar los efectos y después analizar cada reacción mediante la elaboración de una síntesis general del fenómeno estudiado. Debido a que este estudio recolecta información para el análisis general, se puede implementar esta metodología.

El enfoque deductivo – inductivo también será aplicado debido a que, a partir de la información recolectada, se evaluará las posibilidades de la planificación comercial que se puedan conseguir. Conforme a los resultados logrados implementando esta metodología, se elaborará una propuesta de planificación estratégica comercial.

2.2 Alcance de la investigación

La presenta será una investigación descriptiva debido a que tiene como finalidad el describir el diagnostico actual de la empresa Cete S.A. y a partir de dicha investigación se logrará proponer la planificación comercial que mejor se adapta a las necesidades situacionales de la empresa.

2.3 Técnicas

La encuesta: permite recolectar datos sobre el perfilamiento comercial del sector agrícola bananero y las preferencias de compra de este mercado. Para ello se utilizó un listado de preguntas escritas por medio digital, que se enviaron a los sujetos, a fin de que las contesten por el mismo medio. Se aplicó en el marco metodológico de la investigación a productores bananeros

Revisión documental y bibliográfica: Procura obtener, seleccionar, compilar, organizar, interpretar y analizar información sobre un objeto de estudio a partir de fuentes documentales, tales como libros, documentos de archivos registro audiovisuales, entre otros. Este tipo de investigación describe el objeto de estudio en sus detalles, ordenando y sistematizando la información disponible en un cuerpo coherente de ideas (Significados, 2020). Mediante la revisión de literatura relacionada a mejores prácticas para establecer las estrategias de negocio y también basado en análisis de la matriz FODA y el modelo CANVAS.

2.4 Instrumentos

Serie de datos: instrumento que permite analizar los datos mediante una o más variable a partir de la encuesta, datos publicados por fuentes gubernamentales, industriales o particulares.

Estadísticas: los datos que se obtengan se someterán análisis estadísticos de tal forma que sea posible cuantificarlo.

Ratios financieras: instrumentos que se utilizan para analizar la situación financiera, incluyendo la comparación entre razones financieras de periodos distintos.

Encuestas: destinado a obtener respuestas sobre el tema en estudio, proporcionado por el mercado con respecto a producto, precio, servicio, la competencia, etc. Realizado a los productores bananeros de la región costa.

2.5 Población y Muestra

2.5.1 Población

El universo de investigación estuvo conformado por los productores bananeros del Ecuador, que básicamente, se concentran en la región costa.

Según datos aportados por el subsecretario de musáceas del Ecuador, Gustavo Martínez, "En el país existen 8.571 productores de banano y hay registradas alrededor de 178.500 hectáreas de banano". (Freshplaza, 2020)

Este universo de investigación permitió conocer la demanda insatisfecha existente, así como también la proyección de crecimiento en los próximos años.

2.5.2 Muestra

Datos:

Parámetro	Significado	Valor
N	Tamaño de la muestra	8.571 productores
P	Probabilidad de que el evento ocurra	0,5
Q	Probabilidad de que el evento no ocurra	0,5
E	Error de estimación	5% = 0,05
Z	Intervalo de confianza	1,96

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

$$n = \frac{(1{,}96)^2 * (0{,}50) * (0{,}50) * 8571}{8571 * (0{,}05)^2 * (0{,}50) * (0{,}50)}$$

n=368 encuestas

El número de encuestas que se aplicó para esta indagación fue de 368 encuestas.

2.6 Matriz FODA

El análisis FODA es hoy en día una herramienta comúnmente utilizada para el diagnóstico en las organizaciones. La matriz FODA consiste en evaluar la situación interna y externa de la organización para obtener una perspectiva estratégica del estado de la empresa (Talacón, 2007).

El análisis interno determina las fortalezas y debilidades de la organización. Las fortalezas son caracterizadas por ser actividades que la empresa realiza con habilidad y capacidades de manera correcta, así como los recursos valiosos con los que cuenta. Las debilidades son aquellas funciones que representan una vulnerabilidad para la compañía por ser procesos deficientes.

El análisis externo conlleva el analizar las oportunidades y amenazas. Las oportunidades son fuerzas de carácter externo no controlables por la empresa que podrían significar crecimiento o mejoría potencial. Las amenazas son las características externas que representan un riesgo potencial para la empresa.

2.7 Modelo Canvas

Sirve para establecer la relación lógica entre los diferentes componentes de la empresa mediante un lienzo que establece la idea del negocio y los factores que contribuirán para lograrlo (Ferreira Herrera, 2015).

El autor Ferreira señala “El fundamento de este modelo es básicamente probar que es una idea eficaz y mediante el establecimiento de todas las características

determinar que, si no hay material sustentado para rellenar el diagrama, la idea pierde factibilidad" (Ferreira Herrera, 2015, pág. 2).

2.8 Cuadro de operacionalización de variables

Tabla 1 Cuadro de operacionalización de variables de la investigación

Tema de Investigación	Problema de Investigación	Objetivo General de la Investigación	Tipo de Investigación	Enfoque de investigación	Método de investigación	Técnicas de Investigación	Instrumentos de Medición	Variable de Investigación	Indicadores de Variable
Plan estratégico comercial y su incidencia en las ventas de biofertilizantes foliares en el sector bananero del Ecuador. Empresa Cete S.A. para el año 2020.	¿Cómo incrementar las ventas de biofertilizantes foliares de la empresa Cete S.A.?	Diseñar estrategias comerciales que impulsen el incremento de las ventas de biofertilizantes foliares de la empresa Cete S.A.	Descriptiva	Mixto	Analítico Sintético – Deductivo-Inductivo	-Revisión Documental - Revisión bibliográfica - Encuestas	-Serie de Datos - Encuestas - Estadísticas - Ratios Financieros	Dependiente: Empresa Cete S.A. Industria Biofertilizantes foliares	- Análisis FODA - Ventas - Análisis de la competencia
								Independiente: Estrategia Comercial	- Proceso de venta - Canales de venta - Proyección de ventas - Plan de Marketing

Capítulo 3: Análisis de los resultados

3.1 Antecedentes organizacionales

Luego de que los socios fundadores se dedicaran más de 20 años a laborar en empresas nacionales y multinacionales como Dole, desarrollándose en el área de investigación y desarrollo, toman la decisión de emprender. Así nace Cete S.A., en el año 2011, empresa sostenible especializada en nutrición vegetal, fundada por agrónomos de campo con visión científica y ecológica. Años de investigación y experiencia en campo avalan la innovación formulada por la empresa Cete S.A.

Por otro lado, conocemos que hoy en día la agricultura en Ecuador varios retos para producir en campo:

- Riesgos por inestabilidad de mercados
- Bajas producciones
- Plagas y enfermedades
- Climas alterados y deficiente manejo técnico, entre los principales desafíos.

3.2 Objetivo de la empresa a largo plazo

Nuestro objetivo es maximizar la producción en campo incorporando nuestra innovación BioTrackO2, nutrición foliar de precisión y análisis de nutrientes en tiempo real, monitoreo continuo a sus cultivos es la clave para una rentabilidad sostenible.

3.3 Declaración de la Misión

Presentar a los agricultores una línea de bioformulación de precisión en nutrición vegetal, de alto nivel técnico y científico en el agro ecuatoriano.

3.4 Declaración de la Visión

Ser el líder en tecnología de precisión aplicada a la nutrición vegetal, basada en los siguientes valores: resultados, confianza, tecnología, sostenibilidad.

3.5 Análisis FODA

3.5.1 Factores internos claves

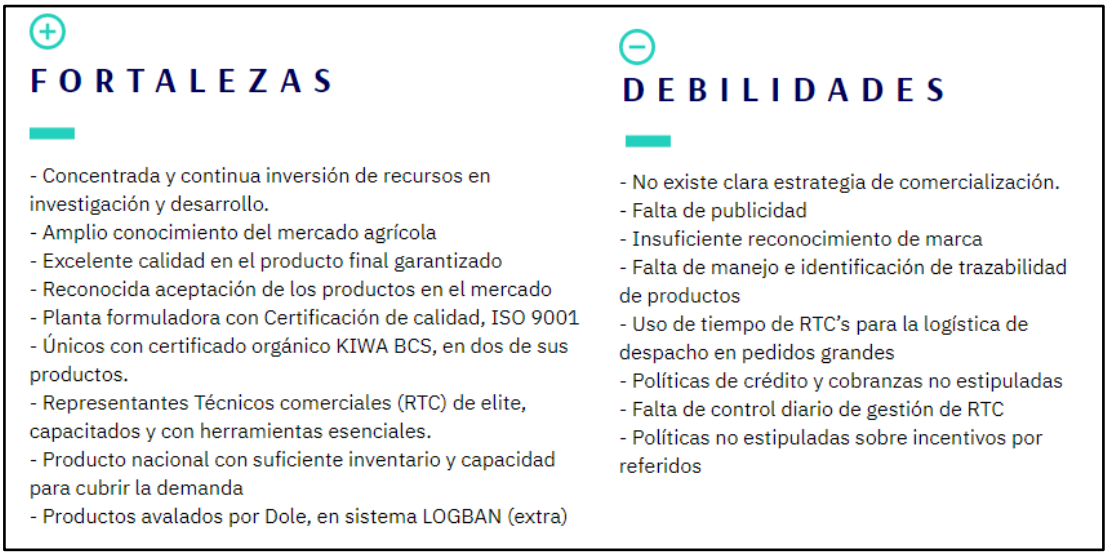


Figura 5 Análisis de Factores internos claves de Cete S.A.
Elaborado por el autor. Fuente: investigación en campo

3.5.2 Factores externos claves



Figura 6 Análisis de factores externos claves de Cete S.A.
Elaborado por el autor. Investigación en campo.

3.6 Modelo Canvas

A través del modelo Canvas se identifica los factores que conforman el modelo actual de comercialización en la empresa Cete S.A.

Propuesta de valor

Tras más de cinco años de investigación y desarrollo, la empresa ha formulado productos patentados con tecnología aplicada en nutrición vegetal para la producción sostenible en el agro ecuatoriano y mundial. Además, ofrece para clientes VIP el análisis de nutrientes en tiempo real, el cual es un servicio especializado de mucho valor para los agricultores pues diagnostica la salud del suelo y foliar.

Segmento de clientes

La empresa concentra su actividad comercial en el agrícola, específicamente en los cultivos de banano y cacao. Sin embargo, al ser productos con valor nutricional para gran variedad de cultivos, los segmentos de clientes pueden expandirse a otros cultivos convencionales y orgánicos.

Además, la empresa posee una línea de productos para el segmento acuícola, mercado que aún no ha sido completamente desarrollado.

Canales

Los canales que existen actualmente son de contacto directo con el cliente y a través de macro distribuidores.

Relación clientes

La relación principal que se establece con los clientes es atención personalizada. Le continúan contactos a través de mailing, llamadas telefónica, y redes sociales.

Fuentes de ingreso

- Venta de línea EnergyTrack (micronutrientes foliares)
- Venta de línea BioTrack (bioestimulantes foliares y regenerador térmico)
- Venta de línea Bolt (bioestimulante orgánico)
- Venta de línea Aqua (fertilizante acuícola)

Recursos clave

- Representantes técnicos comerciales
- Planta formuladora con certificación ISO9001

- Certificación orgánica

Actividades clave

La empresa destaca su continuo enfoque en investigación y desarrollo para generar un producto de altísima calidad y diferenciado a los demás del mercado. La logística para entregar productos de manera ágil y simple a los clientes. Visitas continuas y permanentes a clientes potenciales. Participación y exposiciones en ferias y convenciones. Contacto telefónico con clientes.

Socios clave

- Distribuidores de insumos agrícolas
- Dole (Sistema LOGBAN)
- Agearth
- Kiwa BCS
- Productores básicos de Tuchok

Estructura de costos

- Costos de producción y logística
- Costos administrativos y comerciales
- Costos de investigación y desarrollo

3.7 Estado de las ventas

La empresa Cete S.A. inició sus operaciones en el año 2011; sin embargo, los primeros cinco años fue tiempo invertido en investigación y desarrollo, en donde la innovación del producto se perfeccionó y permitió iniciar su comercialización de

manera formal en el 2016. En la siguiente tabla podemos apreciar que el crecimiento en ventas ha sido exponencial debido a los buenos resultados de los productos en campo, y a la aceptación de la innovación en el mercado de tecnología agrícola.

Tabla 2 Evolución de las ventas anuales empresa Cete S.A. periodo 2016 - 2019

CAMPO-TRACK	2016	2017	2018	2019
Ventas en US$	200.894,50	359.806,62	445.712,78	687.289,74
Crecimiento %		79%	24%	54%

La tabla 2 muestra el crecimiento de las ventas durante los últimos cuatro años. Elaborado por el autor. Adaptado de (Superintendencia de Compañías, 2020)

Análisis del retorno sobre los ingresos

Para poder establecer la situación actual de la empresa Cete S.A., se ha realizado una evaluación de los resultados financieros a través del análisis vertical y horizontal en el período 2016 – 2018.

Mediante el análisis vertical que se exhibe en la tabla 2, se puede interpretar que los costos de la empresa representan un promedio del 68% sobre los ingresos, generando utilidad bruta promedio de 32%. Los gastos operacionales y no operacionales conforman un 23% adicional sobre las ventas, resultando en un margen de utilidad antes de impuestos del 9% en promedio. Posterior a la repartición de los trabajadores y del impuesto a renta, la utilidad neta promedio que ha quedado a la empresa Cete S.A. es del 6%. Como resultado de este análisis se señala que la planificación estratégica para lograr el crecimiento de las ventas debe ejecutarse paralelamente a un plan de optimización de costos y gastos con la finalidad de ganar mayor participación de mercado, pero también obtener para los accionistas y

empleados un mayor beneficio neto que permita crecer a la empresa y aumentar su patrimonio.

Tabla 3 Análisis vertical de la empresa Cete S.A. período 2016 al 2018

Estado de Resultados	**2016**	**Análisis Vertical**	**2017**	**Análisis Vertical**	**2018**	**Análisis Vertical**
Ventas Netas	**$200.895**	**100%**	**$359.807**	**100%**	**$445.713**	**100%**
(-) Costo de Ventas	$134.290	67%	$257.939	72%	$285.944	64%
(=) Utilidad Bruta	**$66.604**	**33%**	**$101.868**	**28%**	**$159.769**	**36%**
(-) Gastos Operacionales	**$44.285**	**22%**	**$74.099**	**21%**	**$110.833**	**25%**
Gastos por beneficios a empleados	$30.947	15%	$52.564	15%	$73.287	16%
Gastos por depreciación	$13.338	7%	$20.099	6%	$36.023	8%
Gastos de provisiones (Otros)	$0	0%	$1.436	0%	$1.523	0%
(-) Gastos No Operacionales	**$0**	**0%**	**$0**	**0%**	**$7.454**	**2%**
(=) Total de Costos y Gastos	**$178.575**	**89%**	**$332.038**	**92%**	**$404.231**	**91%**
(=) Utilidad antes de Impuestos	**$22.319**	11%	**$27.768**	8%	**$41.482**	9%
(-) Participación a trabajadores	$3.348	2%	$4.165	1%	$6.222	1%
(=) Utilidad Gravable	**$18.971**	9%	**$23.603**	7%	**$35.259**	8%
(-) Impuesto sobre la Renta 25%	$4.743	2%	$5.901	2%	$8.815	2%
(=) Utilidad Neta	**$14.229**	**7%**	**$17.702**	**5%**	**$26.445**	**6%**

Elaborada por el autor. Adaptado de los estados financieros de Cete S.A. publicados en el Portal de Información de la Superintendencia de Compañías

Con respecto al resultado del análisis horizontal, del año 2016 al 2017 hubo un crecimiento del 79% en las ventas y del 92% en los costos. Se puede destacar nuevamente la importancia de mantener estrategias paralelas para lograr aumento en ventas y al mismo tiempo optimizar los costos para obtener beneficios incrementales en los resultados. Para el año 2018, se logró incrementar en 49% la utilidad neta de la empresa producto del aumento en las ventas del 24% y 11% en los costos, siendo este último en menor proporción, por lo que se obtuvo mayor utilidad bruta. En definitiva, es importante destacar que la administración de la empresa Cete S.A. debe enfocarse en trabajar de manera coordinada y conjunta las estrategias de ventas y de

costos para obtener beneficios netos que promuevan la continuidad y sostenibilidad de la empresa.

Tabla 4 Análisis horizontal de la empresa Cete S.A. período 2016 al 2018

Estado de Resultados	2016	2017	Análisis Horizontal	2018	Análisis Horizontal
Ventas Netas	**$200.895**	**$359.807**	**79%**	**$445.713**	**24%**
(-) Costo de Ventas	$134.290	$257.939	92%	$285.944	11%
(=) Utilidad Bruta	**$66.604**	**$101.868**	**23%**	**$159.769**	**81%**
(-) Gastos Operacionales	**$44.285**	**$74.099**	**67%**	**$110.833**	**50%**
Gastos por beneficios a empleados	$30.947	$52.564	70%	$73.287	39%
Gastos por depreciación	$13.338	$20.099	51%	$36.023	79%
Gastos de provisiones (Otros)	$0	$1.436	100%	$1.523	6%
(-) Gastos No Operacionales	**$0**	**$0**	**0%**	**$7.454**	**0%**
(=) Total de Costos y Gastos	**$178.575**	**$332.038**	**86%**	**$404.231**	**22%**
(=) Utilidad antes de Impuestos	**$22.319**	**$27.768**	24%	**$41.482**	49%
(-) Participación a trabajadores	$3.348	$4.165	24%	$6.222	49%
(=) Utilidad Gravable	**$18.971**	**$23.603**	24%	**$35.259**	49%
(-) Impuesto sobre la Renta 25%	$4.743	$5.901	24%	$8.815	49%
(=) Utilidad Neta	**$14.229**	**$17.702**	**24%**	**$26.445**	**49%**

Elaborado por el autor. Adaptado de: (Superintendencia de Compañías, 2020)

3.8 Encuestas sobre el modelo comercial

Se encuestó a miembros del sector agrícola para conocer las preferencias sobre el perfilamiento comercial obteniendo los siguientes resultados.

Demografía:

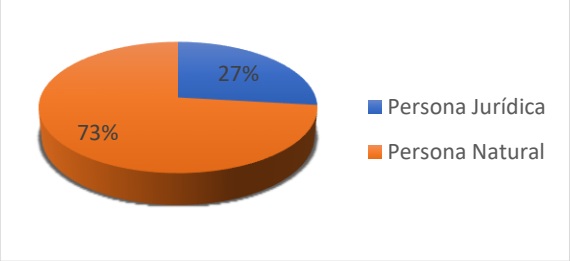


Figura 7 Tipo de persona encuestada.
Elaborado por el autor. Tomado de la investigación

El 27% de la muestra encuestada son personas jurídicas y el 73% son personas naturales con cultivos diversos.

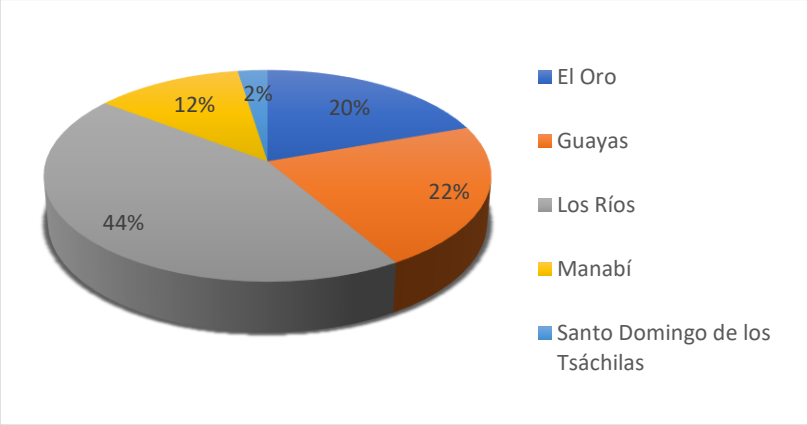


Figura 8 Distribución por provincia.
Elaborado por el autor. Tomado de la investigación.

El 44% de los encuestados pertenece a la zona de Los Ríos, el 22% a la zona Guayas y el 20% a la zona El Oro. Estas a su vez constituyen las principales zonas de banano en el país en el mismo orden. (Gonzabay, 2017)

Resultados de la encuesta

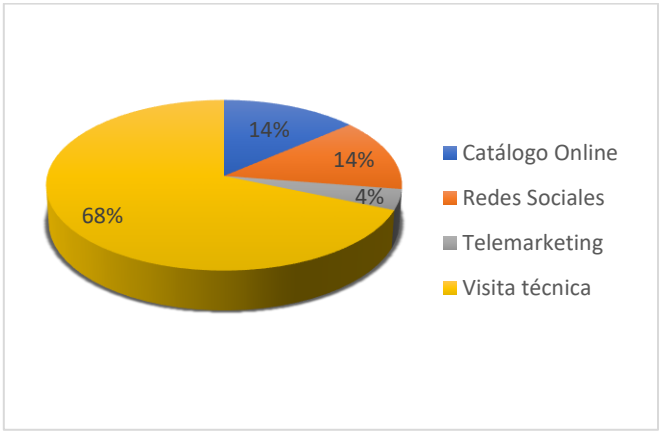


Figura 9 ¿Cuál es la mejor forma de ofrecer los productos?
Elaborado por el autor. Tomado de la investigación

Para la pregunta ¿Cuál es la mejor forma de ofrecer los productos? El 68% de los encuestados ha contestado que su preferencia es de visita técnica. Esto demuestra

que la venta de los insumos agrícolas involucra un acercamiento individual con cada cliente.

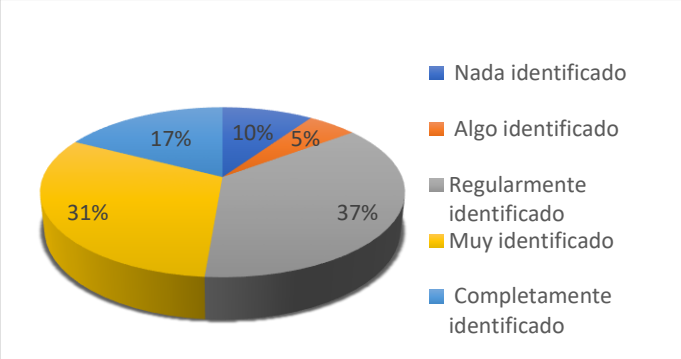


Figura 10 ¿Qué tan identificado te encuentras con la marca Cete S.A.?
Elaborado por el autor. Tomado de la investigación

Para la pregunta ¿Qué tan identificado te encuentras con la marca Cete S.A.? Las respuestas se concentraron en regularmente identificado, muy identificado y completamente identificado con 37%, 31% y 17% respectivamente. Se evidencia que la tendencia es que se conoce a la marca Cete S.A. sin embargo, sería necesario reforzar los valores y atributos de la marca para generar mayor identidad en el sector agrícola.

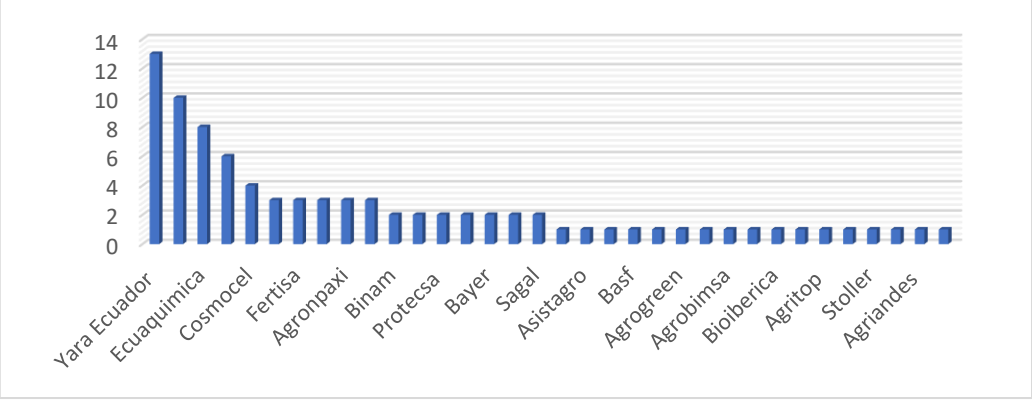


Figura 11 ¿Cuáles son las marcas/empresas que puedes identificar como especializadas en nutrición foliar?
Elaborado por el autor. Tomado de la investigación

Para la pregunta ¿Cuáles son las marcas/empresas que puedes identificar como especializadas en nutrición foliar? La respuesta más recurrente fue: Yara

Ecuador, Agripac y Ecuaquímica. Se ha considerado a estas empresas para realizar un análisis comparativo más adelante en este trabajo de investigación.

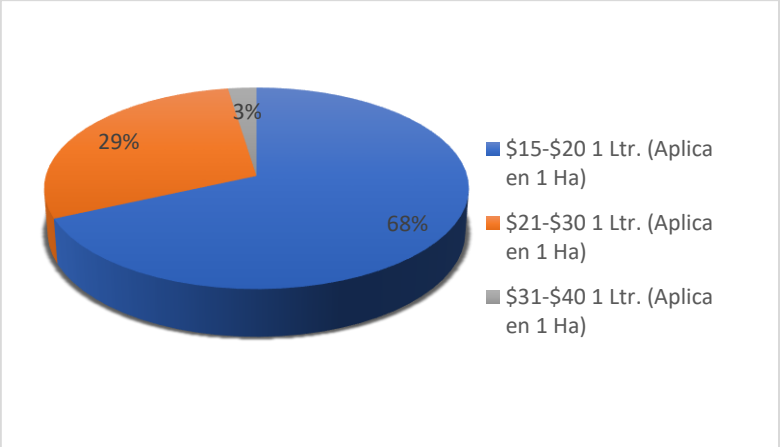


Figura 12 ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un bioestimulante ecológico?
Elaborado por el autor. Tomado de la investigación

De la pregunta ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un bioestimulante ecológico? El 68% de los encuestados ha indicado que estaría dispuesto a pagar de $15 a $20 y el 29% de $21 a $30 por un litro de producto. Esto es marco de referencia importante para conocer los rangos de compra del mercado.

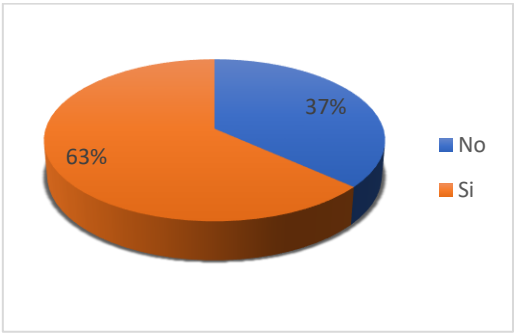


Figura 13 ¿Ha escuchado de los beneficios que tienen sus cultivos con la aplicación de un regenerador térmico?
Elaborado por el autor. Tomado de la investigación

Sobre la pregunta ¿Ha escuchado de los beneficios que tienen sus cultivos con la aplicación de un regenerador térmico? La respuesta es que el 63% de los encuestados ha indicado que conoce las bondades de los productos en la nutrición

agrícola. El 37% desconoce de los beneficios y es un dato muy importante porque determina que hay mercado que atender.

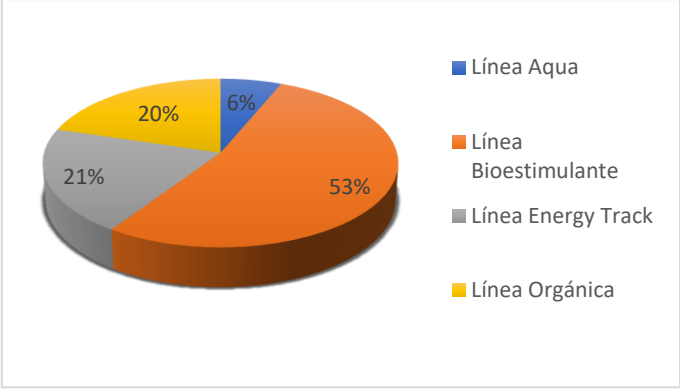


Figura 14 ¿Qué línea de productos conoce de la empresa Cete S.A.?
Elaborado por el autor. Tomado de la investigación

Sobre la pregunta ¿Qué línea de productos conoce de la empresa Cete S.A.? El 53% de los encuestados conoce la línea bioestimulante, seguido por la línea energy track, la línea orgánica y la línea de productos aqua. Es importante que la empresa iguale la promición y reconocmiento de todas las líneas de manera equitativa para poder generar mayores ventas.

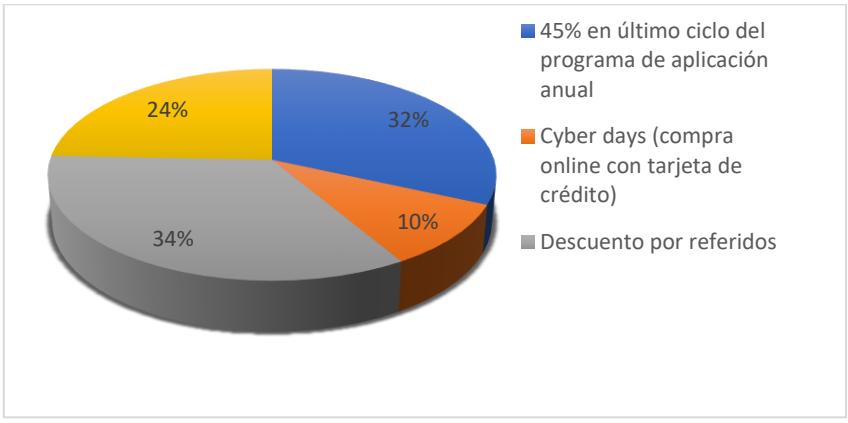


Figura 15 ¿Qué tipo de promoción consideras más atractivo?
Elaborado por el autor. Tomado de la investigación

A la pregunta ¿Qué tipo de promoción consideras más atractivo? Los principales resultados son el descuento por referidos con el 34% y descuento del 45% en último ciclo del programa de aplicación anual con el 32% de selección. La respuesta menos recurrente fue de cyber days con el 10% de preferencia.

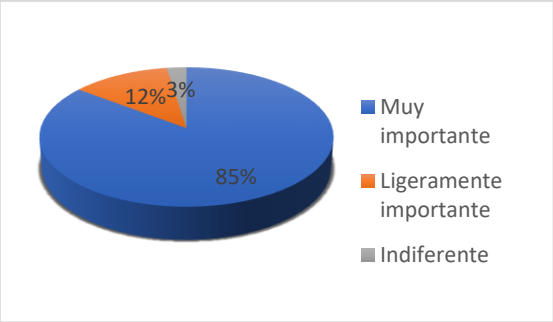


Figura 16 ¿Cómo calificarías la importancia del tiempo de entrega?
Elaborado por el autor. Tomado de la investigación

Sobre la pregunta ¿Cómo calificarías la importancia del tiempo de entrega? El 85% de los encuestados considera que es muy importante. El resultado demuestra que la empresa debe concentrar esfuerzos en mantener una logística ágil para la entrega de pedidos a los clientes en diferentes regiones del país.

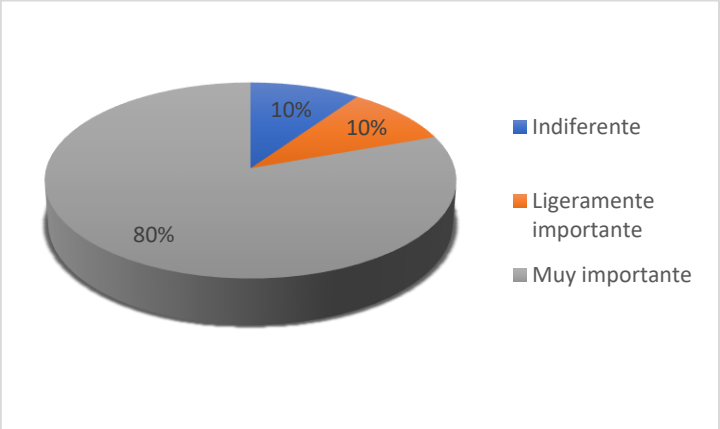


Figura 17 ¿Cómo calificarías la importancia del precio?
Elaborado por el autor. Tomado de la investigación.

Sobre la pregunta ¿Cómo calificarías la importancia del precio? El 80% de los encuestados considera muy importante el precio. Se destaca que se debe mantener los precios de los productos bajos debido a que los agricultores están en continua búsqueda de optimizar costos para mantener el precio por hectárea bajo.

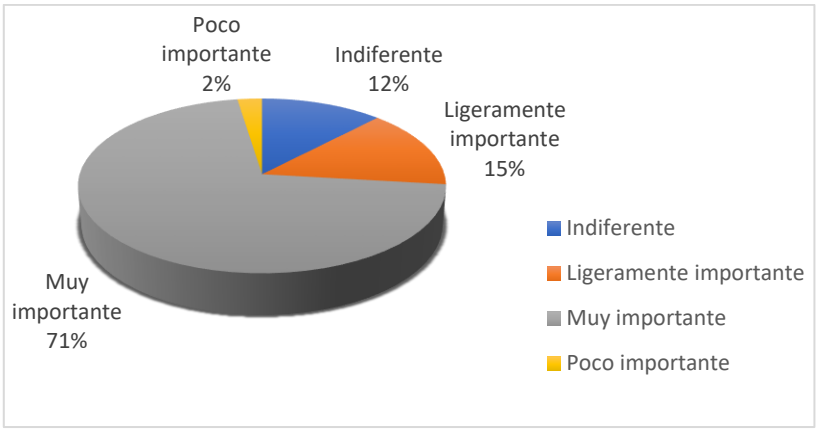


Figura *18* ¿Cómo calificarías la importancia del descuento?
Elaborado por el autor. Tomado de la investigación

Sobre la pregunta ¿Cómo calificarías la importancia del descuento? El 71% considera muy importante, el 15% ligeramente importante y el 12% es indiferente. Esto denota que con un adecuado análisis de descuentos y ofertas, los clientes estarían interesados en la compra de productos.

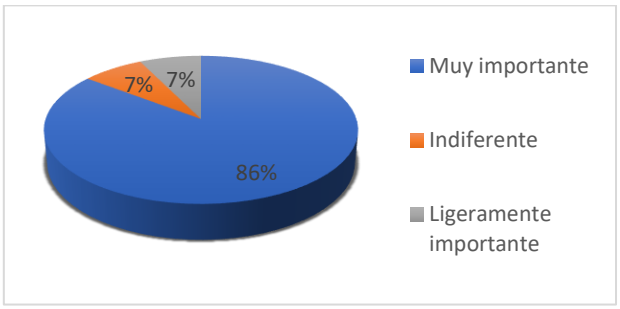


Figura *19* ¿Cómo calificarías la importancia de la asesoría técnica en la preventa?
Elaborado por el autor. Tomado de la investigación

En la pregunta ¿Cómo calificarías la importancia de la asesoría técnica en la preventa? La respuesta es para el 86% de los encuestados es muy importante. Esta asesoría es hoy en día la principal vía de ventas de para la empresa y es como se capta la mayor cantidad de clientes.

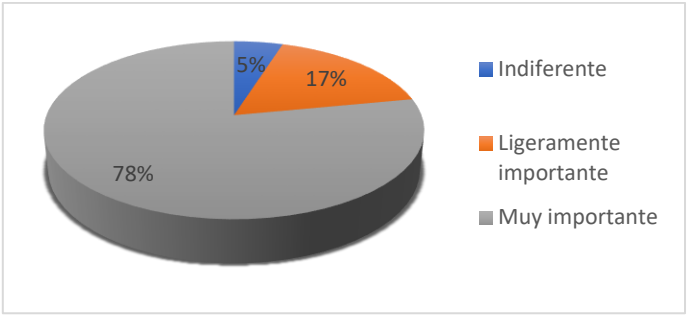


Figura *20* ¿Cómo calificarías la importancia de la asesoría técnica en la postventa?
Elaborado por el autor. Tomado de la investigación

Para la pregunta ¿Cómo calificarías la importancia de la asesoría técnica en la postventa? La respuesta es que el 78% de los encuestados considera importante el realizar un seguimiento post venta de asesoría técnica. En el campo agrícola se da mucha importancia a la post venta debido a que se evalúan los resultados de la aplicación de productos.

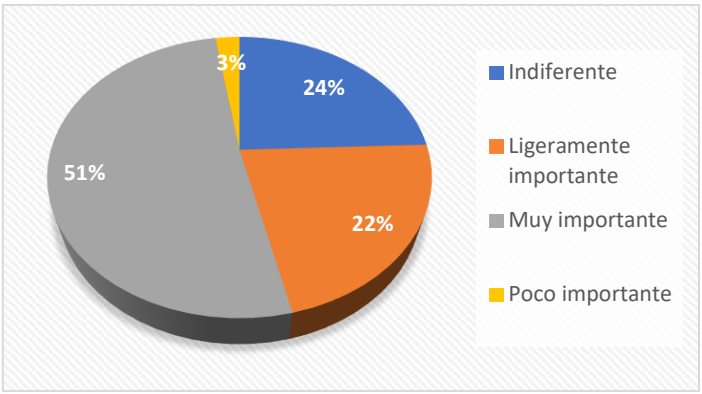


Figura 21 ¿Cómo calificarías la importancia del empaque del producto?
Elaborado por el autor. Tomado de la investigación

En la pregunta ¿Cómo calificarías la importancia del empaque del producto? De los encuestados solo el 51% considera muy importante, mientras que el 24% y 22% escoge que es muy importante e indiferentes respectivamente.

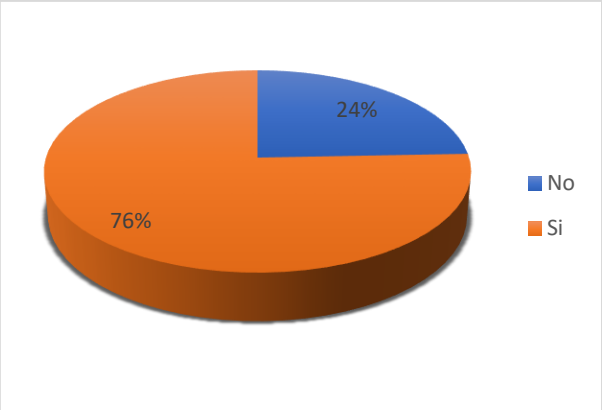


Figura 22 ¿Consideraría útil el manejo de una aplicación (App) para el ingreso automático de pedidos?
Elaborado por el autor. Tomado de la investigación

Sobre la pregunta ¿Consideraría útil el manejo de una aplicación (App) para el ingreso automático de pedidos? El 76% de los encuestados sí lo considera útil.

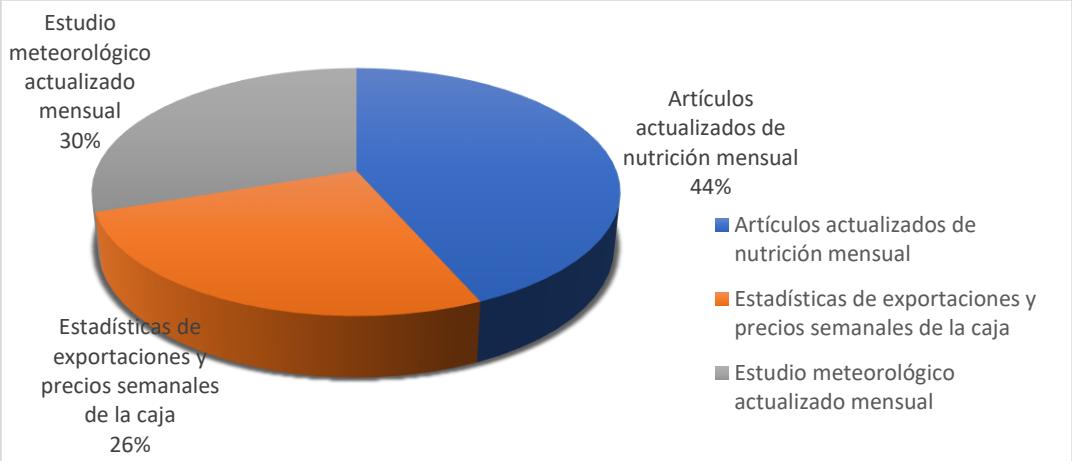


Figura *23* ¿Qué tipo de información le gustaría recibir de la empresa Cete S.A.?
Elaborado por el autor. Tomado de la investigación

Sobre la pregunta ¿Qué tipo de información le gustaría recibir de la empresa Cete S.A.? El 44% de los encuestados prefiere recibir artículos actualizados de nutrición mensual, seguido por estadísticas de exportaciones y precios semanales de la caja y por último un estudio meteorológico actualizado mensual.

3.9 Modelo de negocio

El modelo de negocio en el sector agrícola es el más tradicional: manejan una fuerza de ventas que va desarrollando clientes directos y macro distribuidores, es decir manejan modelos B2C (Business to Consumer) y B2B (Business to Business).

Entre la competencia directa de Cete S.A., reconocida por mercado, se tiene a las empresas Yarecuador, Agripac S.A., Lignoquim S.A. Este último se considera debido a su actuación en el mercado, por el tamaño de empresa y por su giro de negocio similar al de Cete S.A. En el caso de Agripac, maneja sucursales propias a nivel nacional, a diferencia de Yarecuador y Lignoquim que operan con distribuidores autorizados ubicados estratégicamente en zona costa, sierra y oriente.

Sin embargo, existen otros competidores que se encuentran en el mercado y sus estrategias comerciales los ha llevado a ser partícipe de un porcentaje valioso del sector agrícola.

A continuación, se detalla un cuadro comparativo entre la empresa Cete S.A. y la competencia. Las empresas que conforman la competencia fueron consideradas de acuerdo con lo siguiente:

- Según el reconocimiento del mercado como empresas especializadas en venta de nutrición foliar según los resultados de la encuesta se analiza a Yarecuador y a Agripac S.A.,
- A la empresa Lignoquim S.A. se la considera por su similitud en cuanto al giro de negocio con Cete S.A. Además, Lignoquim es una empresa mediana "A", y servirá para realizar una comparación más equitativa ya que

Yarecuador y Agripac S.A. son reconocidas como empresas grandes por presentar ventas mayores a veinte millones de dólares.

Aspecto	Cete S.A.	Lignoquim S.A.	Yara Ecuador	Agripac S.A.
Tamaño de la empresa	Pequeña	Mediana ¨A¨	Grande	Grande
Monto de facturación anual	$445.712	$ 1.511.136	$25.747.878	$311.701.144
Zonas comerciales	Zona costa	Zona costa	Nivel nacional	Nivel nacional
Producto con certificación orgánica	Si	No	No	No
Asesoría técnica	Si	Si	Si	Si
Análisis de nutrientes en tiempo real	Si	No	No	No
Tienda on line (E-Commerce)	No	No	No	Si
Plataforma Multicanal (Email, chat, servicio al cliente en línea, redes sociales)	No	Si	No	Si
Crédito mayor a 120 días	No	Si	Si	Si
Avalado por Dole (LOGBAN)	Si	No	Si	Si

A pesar del tamaño de empresa, Cete S.A. está considerada por el mercado encuestado como la cuarta empresa reconocida en ventas de nutrición foliar.

Dentro de las fortalezas de Cete S.A., está el manejo preventa y post venta con asesoría técnica con equipo de elite que cuenta con conocimientos y herramientas que le permite desarrollar criterios técnicos y dar respuesta oportuna en tiempo real. El equipo comercial de Cete S.A. se integra por los Representantes Técnicos Comerciales (RTC). El servicio de análisis de nutrientes en tiempo real (ANTR), es una de las ventajas competitivas del equipo comercial de Cete S.A. Sin embargo, este servicio es manejado hoy en día exclusivamente por el Gerente Técnico, y se brinda a clientes exclusivos, los cuales la mayoría son bananeros o cacaoteros, ubicados a lo largo de toda la zona costa ecuatoriana.

Sin embargo, conscientes de que la agricultura del Ecuador es muy diversa, se deberá considerar de un mediano a largo plazo la cobertura de territorio a nivel nacional. Así también Cete S.A., cuenta con certificación orgánica debido a la tendencia de mercado.

En cuanto a la estrategia comercial por medios digitales (en línea), Agripac S.A. se destaca por la innovación de contar con la tienda en línea "AGRISHOP", la misma que ha tenido éxito en su plan piloto, en el sector del Guayas, Cantón Durán.

La compañía Cete S.A. maneja un modelo de negocio mixto entre los mencionados B2C, B2B, por medio de nuestra fuerza de ventas llegamos al consumidor final, a nuestros macro distribuidores (empresas) y a nuestros distribuidores independientes (emprendedores).

Cete S.A. no cuenta actualmente con tiendas (sucursales), pues se ha desarrollado con macro distribuidores y distribuidores independientes que ayudan a reducir la discrepancia entra la variedad de productos generados por Cete S.A. y la variedad demandada por el consumidor.

El uso de E-Marketplaces y de portales web aún no se implementa. El mercado hoy en día cuenta con una plataforma virtual (página web) de especialidad en la venta de agro insumos. Dicha plataforma permite a las empresas proveedoras de insumos agrícolas, la comercialización de productos a cambio de un porcentaje de comisión sobre venta. Uno de los ejemplos de estas plataformas es Agrizon, la cual se mencionará más adelante en el trabajo de investigación.

Capítulo 4: Propuesta

4.1 Desarrollo del plan comercial

Toda vez analizada la situación actual de la empresa, los distintos modelos y las estrategias comerciales innovadoras online y offline, se podrá desarrollar con claridad de qué manera deberá reinventarse e innovarse en su plan comercial, la empresa Cete S.A. para impulsar el incremento de las ventas de la línea de biofertilizante foliar.

La metodología que aplicaremos será las 4S, la misma que engloba el enfoque al nuevo modelo de negocios e implementación de nuevas estrategias. El fundamento para escoger la metodología 4S es que no solo enfatiza las etapas del plan comercial para captar clientes, sino que también incluye la organización del flujo comercial, la estructura organizacional, la matriz de comunicación e inclusive la capacitación. Es decir, es un modelo integral que mezcla el concepto de la planificación estratégica con el plan comercial. Cete S.A. es una empresa que ha crecido debido al valor de su producto y tiene claramente definidas sus fortalezas. Sin embargo, para alcanzar un crecimiento constante y estructurado, es necesario el ordenar cada aspecto de la gestión comercial.

Adicionalmente, se toma en consideración que hoy en día el cliente tiene acceso ilimitado a información en un contexto global, la comunicación inmediata es fundamental a través del canal que el cliente prefiera, más que realizar una venta hay que ayudar en el proceso, dar valor antes de recibir, por tal motivo también se decidió utilizar la metodología 4S, y adaptarla al sector comercial de biofertilizantes, porque engloba el enfoque al nuevo modelo de negocios e implementación de nuevas estrategias.

4.2 Estrategia Comercial

4.2.1 Segmentos de mercado

Se manejará los tres tipos de segmentos: el cliente final (B2C), el macro distribuidor o distribuidor independiente (B2B), y se adicionará el E-marketplaces (Agrizon).

Cliente final:

Expectativa:

- Buenos precios.
- Puntualidad y respuesta rápida
- Resultados

Beneficios:

- Consultivo.
- Soporte técnico.
- Cliente vip (si es que cumple con programa anual).
- Invitación a curso de nutrición anual.

Molestias:

- Entregas impuntuales
- Ventas solo al por mayor

Macro Distribuidor o distribuidor independiente:

Expectativa:

- Buen margen.
- Vender Volumen.

Beneficios:

- Herramientas de venta.
- Asistencia rápida.
- Programa de incentivo (fuerza de venta)
- Invitación a curso de nutrición anual

Molestias:

- Que me quiten el cliente
- Falta de información y respuesta oportuna.

E-Marketplaces (Agrizon):

Expectativa:

- Buen margen.
- Vender Volumen.

Beneficios:

- Herramientas de venta (fotos de productos en formatos requeridos y respaldo correspondiente, certificaciones, fichas técnicas, etc.).
- Asistencia rápida.
- Comunicación oportuna

Molestias:

- Que me quiten el cliente
- Falta de información y respuesta oportuna.

4.2.2 Propuesta de valor:

Cliente final:

- Asesoría: RTC enfocado a ser consultivo.
- Logística: Entrega en finca de producto sin recargo, entrega max en 48 H
- Descuento del 45%, en último ciclo del programa anual de nutrición de banano.
- Descuento del 10% adicional en su próxima compra, por referido que compre.
- Certificación orgánica.
- Análisis de nutrientes en tiempo real (gratis para fidelizar clientes VIP)

Macro Distribuidor o distribuidor independiente:

- Aliados de venta: te ayudamos a crecer y te damos las herramientas para hacerlo.
- Crédito desde 30 hasta 60 días (distribuidor independiente, según monto de compra).
- Crédito desde 30 hasta 120 días (macro distribuidor, según monto de compra).
- Descuento del 10% adicional en su próxima compra, por referido que compre.
- Certificación orgánica.
- Respaldo de RTC: charlas y asesorías técnicas.
- Soporte en ferias
- ANTR (clientes VIP, de macro distribuidor)

- Material pop y letreros o stand promocionales con logo de distribuidor autorizado de Cete S.A.
- Incentivo a su fuerza de venta, por mover nuestra línea.

E-Marketplaces (Agrizon):

- Respaldo de RTC: charlas y asesorías técnicas.
- Soporte en redes sociales y pagina web oficial de Cete S.A.
- Stock de línea completa de gama de productos Cete S.A.
- Descuento del 20%
- ANTR (3 eventos anuales para los clientes que Agrizon determine).

4.3 Sistemática

4.3.1 Organigrama comercial

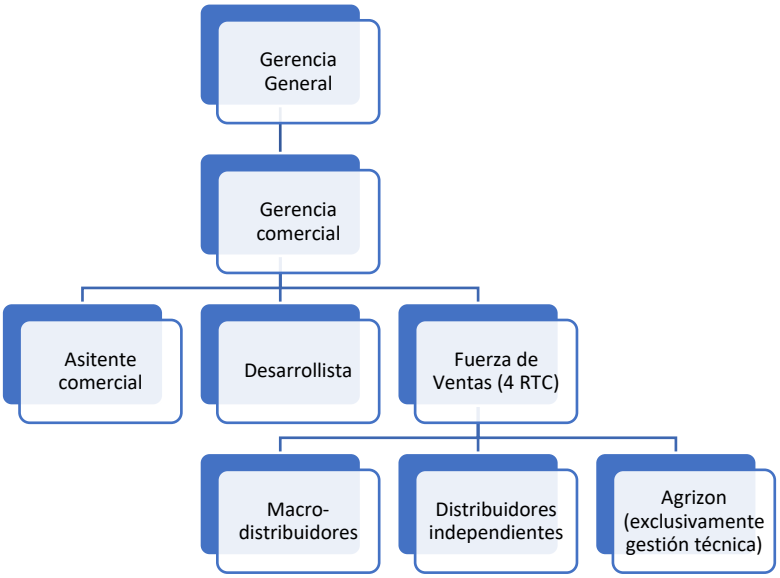


Figura 24 Organigrama de la Gerencia Comercial.
Elaborado por el autor

4.3.2 Matriz de funciones

Gerencia comercial:

- Dirigir estrategia comercial
- Prospectar cuentas claves y cierre de ventas
- Supervisión de Ejecutiva de TLMKT, desarrollista, fuerza de ventas apoyo en cierre.

Asistente comercial:

- Atender pedidos y reclamos
- Comunicación oportuna con macro – distribuidores, distribuidores independientes, Agrizon (exclusivamente servicio al cliente y facturación)
- Cotizar y asistir a RTC
- Detectar oportunidades y comunicar
- Apoyo en cobranzas de cartera vencida RTC.

Desarrollista:

- Implementar protocolos de ensayos con prospectos para cuentas claves.
- Dar soporte técnico e investigativo a equipo de ventas
- Dar soporte técnico e investigativo a Macro- distribuidor, distribuidor independiente y Agrizon.
- Detectar oportunidades de venta y comunicar
- Dar seguimiento post- venta hasta evaluar productividad a partir del uso de nuestros productos.

Representante Técnico Comercial (RTC):

- Prospectar
- Up selling a cliente final, macro distribuidores y distribuidores independientes.
- Visitar y dar seguimiento, protocolo de ensayo
- Cierre de venta

Matriz de comunicación

Tabla 5 Matriz de comunicación

Involucrado	Reunión comercial Ventas + TLMKT	Reunión Gerencia Mensual	Reportes semanales	Reportes mensuales
Día	Lunes 16:00	30 de cada mes	Lunes 16:00	Hasta el 3er día del siguiente mes
Asistente comercial	Presencial	Presencial	Electrónica (realiza)	Electrónica (realiza)
Desarrollista	Presencial	Presencial	Electrónica (revisa)	Electrónica (realiza)
RTC	Presencial	Presencial	Electrónica (revisa)	Electrónica (realiza)
Gerencia comercial	Presencial	Presencial	Electrónica (revisa)	Electrónica (revisa)
Gerencia Financiera		Presencial	Electrónica (revisa)	Electrónica (revisa)
Gerencia Técnica		Presencial	Electrónica (revisa)	Electrónica (revisa)

Elaborado por el autor

4.3.3 Sistema de Incentivos

Tabla 6 Tabla de comisiones RTC

Días de plazo	Porcentaje de comisión (monto facturado)
Crédito de 1 – 30 días	6,0 %
Crédito de 31 – 60 días	5,0%
Crédito de 61 – 90 días	4,0%
Crédito de 91 – 120 días	3,0%
Crédito de 121 – 150 días	2,0%
Crédito Mayor a 150 días	1,0%

Elaborado por el autor

Tabla 7 Pool de ventas mensuales y bonos

Gerencia Comercial	Pool de ventas, comisión del 1% de venta facturada mensual.
Desarrollista	1% de ventas nuevas
Asistente comercial	1% de ventas nuevas
Equipo de ventas Activo (RTC, asistente comercial, desarrollista).	Pool de ventas, comisión del 0,10% de ventas total facturada mensual.
Bono para RTC	Bono 1: $150,00 por llegar a meta mensual (20.000 dólares en ventas) Bono 2: $250,00 Sobre pasar meta mensual (25.000 dólares en ventas)

Elaborado por el autor.

4.4 Sales: implementación de estrategias comerciales

4.4.1 Plan de medios. - estrategias comerciales online y offline

Estrategias Online

- Estrategias de ventas en redes sociales: Desarrollo un plan de marketing de contenido para redes social.
- Testimonio: desarrollar video testimonial en campo con productores fidelizados por resultados con productos Cete S.A., para compartir en redes sociales y como herramienta para RTC para primeras visitas y cierre. Desarrollar también testimonio escrito para redes sociales en el detalle del post se verá al cliente que brinde el testimonio, con nombre y apellido junto al producto de Cete S.A.
- Estrategias de contenidos digitales y Webinars para captar clientes. – desarrollo de contenido digital y / o Webinars, acumulable y mensual que hable sobre las innovaciones, estrategias, métodos, bases, etc., de la nutrición

vegetal para cultivos en general. Inclusive se podría adicionar los protocolos de ensayo con resultados obtenidos con el desarrollista. Pero estratégicamente los prospectos accederán a esta información, llenando un pequeño formulario donde nos faciliten sus datos, Nombre completo y mail, consciente que recibirán mensualmente información útil y actualizada, posterior se realizará contacto por RTC para convertirlo en cliente.

- Chatbots en el agro. – desarrollo de publicidad en Facebook, con el email marketing y la conexión directa al WhatsApp business, desde la página web, con respuesta automática, para agilizar la inquietud o necesidad

Hay que considerar que las estrategias On line, son complemento de las estrategias tradicionales, por tal motivo se detalla a continuación las estrategias off Line, haciendo armonía para la estrategia comercial.

Estrategias Offline

- Ventas por teléfono. – La asistente comercial será la encargada de ir filtrando los leads que se registren en páginas web para contenido digital, desarrollar confianza y empatía en un primer contacto, escuchando necesidad para aprovechar oportunidad de venta o derivando a prospecto con RTC de acuerdo a la zona para visita técnica.
- Jornadas y talleres presenciales. – Días de campo, con talleres de nutrición vegetal y beneficios de innovación de Cete S.A., dirigido a dos tipos de clientes, clientes directos y para clientes de nuestros macro distribuidores.
- Ferias y exposiciones comerciales. – Congreso internacional de banano (Corbana), Convención internacional banano (AEBE), y la Cumbre mundial

de banano, son eventos que se aprovechará para relaciones públicas, captación de nuevos leads exponiendo nuestra innovación y valor agregado a cada visitante del stand, responder consultas, generar cotizaciones y vender. (proyectado al año 2021, por pandemia actual).

- Promoción de ventas. – Desarrollar programa de promociones mensuales, estrategia que incentiva el consumo a corto plazo, entre las cuales tendremos
    - Por compra de caja de 20 litros de producto, gratis 1litro
    - Descuento del 45% en Black Friday
    - Sistemas por puntos.
    - Producto gratis y asesoría técnica con la primera compra.
    - Sorteos y concursos en fin de año, solo para cliente recurrente.
- Servicios adicionales gratis. – contamos con el servicio gratuito de Análisis de nutrientes en tiempo real. Brindando precisión en nutrición vegetal. Ayudando al agricultor a ser eficiente de manera sostenible.
- Demostraciones y dinámicas. – continuar con protocolo de ensayo express.

Otras estrategias:

- Estrategias de comunicación: estrategias masivas que ayuda a que la marca se conozca, pautas en revistas, radios y programas agropecuarios.
- Herramientas comerciales: todo material del RTC durante la venta (aplica también para macro distribuidor, distribuidor independiente, agrizon)

4.4.2 Flujo comercial

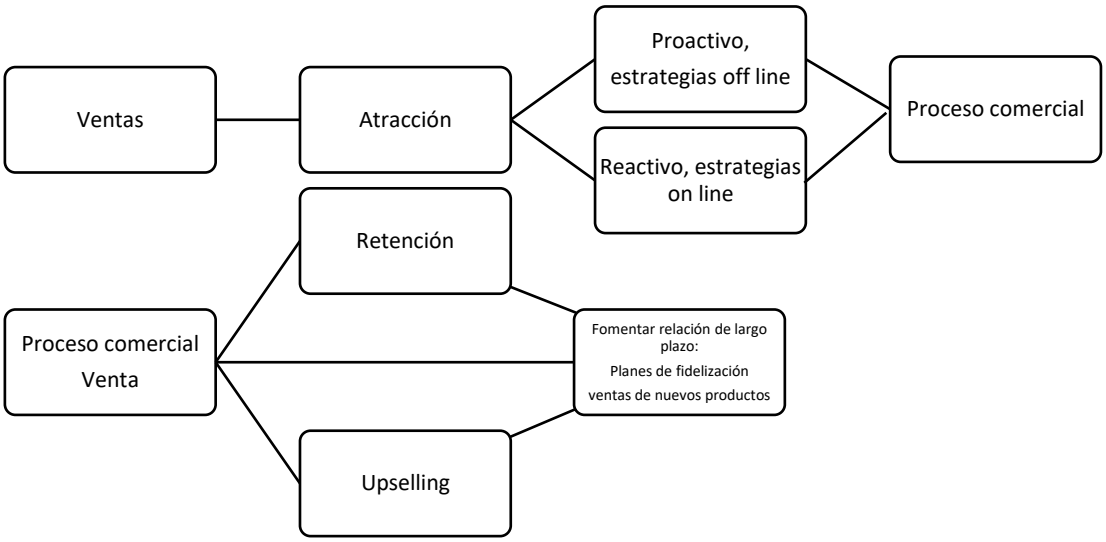


Figura 25 Propuesta de flujo comercial. Elaborado por el autor.

Atracción: esfuerzos comerciales enfocados en darse a conocer, atraer prospectos fríos y segmentados para poder convertirlos en clientes y retenerlo durante mucho tiempo.

Retención: es más sencillo mantener una relación comercial con un cliente satisfecho, retener es más barato que atraer.

Tipos de esfuerzos:

Proactivo: Voy a los clientes, depende del esfuerzo individual, muy eficiente en cuanto a dinero, pero consume más tiempo.

Reactivo: los clientes vienen a mí, la estrategia del plan de medios debe estar muy enfocada en los segmentos, inversión en marketing digital y convencional.

4.4.3 Proceso comercial

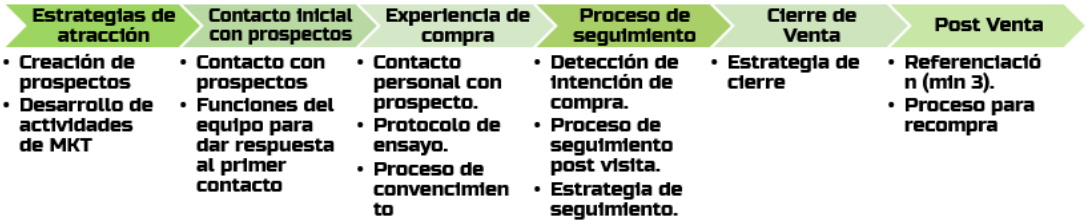


Figura 26 Proceso comercial.
Elaborado por el autor.

4.4.4 Capacitación de fuerza de ventas

La capacitación en ventas y el desarrollo de la fuerza de ventas deben considerarse como un proceso continuo y de largo plazo pues garantiza el crecimiento perpetuo y la productividad de los vendedores. En otras palabras, la capacitación en ventas y los programas de desarrollo deben ayudar en forma continua a los vendedores a aumentar su conocimiento a mejorar sus hábitos y técnicas de venta y a desarrollar buenas actitudes acerca de si mismos y de sus trabajos, empresas y clientes. (Universidad de América Latina, 2020)

Por tal motivo se considera los siguientes cursos:

- Discurso de venta, antiventa y manejo de objeciones
- Errores en proceso de venta y combatir descuento
- Técnicas de cierre

4.5 Supervisión

Se supervisará por medio de las siguientes herramientas

- Afluencias

- Registro de cliente nuevo ya sea proactivo o reactivo (base de datos), por medio de un formulario de google para alimentar la base de datos.

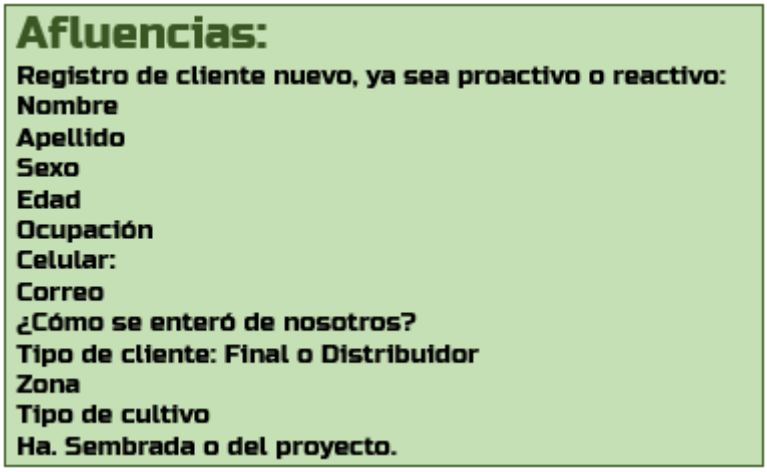


Figura 27 Afluencias.
Elaborado por el autor

¿Qué se mide?

- Análisis de venta
  - Revisión de altas y bajas y sus motivos
- Efectividad de RTC
  - Ratio (# de ventas / afluencia) * 100
- Efectividad de medios
  - Ratio (Inversión en medios / # de ventas)
- Análisis costo beneficio
  - Ratio (Inversión en medios / Ventas (en $)
- Tipo de contacto
  - Análisis de los medios a través de los que nos contactan (visita, llamada, correo, pagina web, redes sociales, pautas radiales, etc.)
- Características del comprador

- Análisis del tipo de cliente. Demográfico: edad, genero, tomador de decisión.

- Análisis de producto vendido.
    - Reporte de ventas en función de producto

¿Cómo se mide?

1. Reporte de ventas
2. Compradores ocultos (cada 6 meses competencia).
3. Análisis de encuestas no compra (cada 3 meses)
4. Encuesta si compra, satisfacción de cliente por trabajo hecho (mensualmente
    - Ratio (número de ventas / afluencia) * 100

4.6 Evaluación financiera de la propuesta

Para sustentar la proyección en ventas del análisis financiero, se evaluó la tendencia del mercado a través de del crecimiento en ventas de la industria a la que pertenece la empresa Cete S.A. según su clasificación de actividad económica. En la tabla 4 se realiza la comparación de la tasa de crecimiento entre los años 2012 al 2018 de:

- Sector G: comercio al por mayor y al por menor
- CIIU G4669.12: venta al por mayor de abonos y productos químicos de uso agrícola
- Nacional: venta de todas las actividades económicas

Tabla 8 Tasa de crecimiento anual por actividad económica

Sector	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Tasa de largo plazo

Insumos Agrícolas	20,1%	8,2%	12,6%	4,2%	8,2%	18,9%	18,0%	12,7%
Sector G	9,9%	7,1%	8,0%	-4,3%	-8,6%	10,6%	7,2%	4,0%
Nacional	12,1%	8,6%	8,4%	-3,3%	-6,6%	7,3%	4,0%	4,1%

Elaborado por el autor. Fuente: (Servicio de Rentas Internas, 2020)

Se puede apreciar en la tabla 8 que la tendencia de crecimiento nacional es muy volátil dependiendo de la coyuntura del país y de los impactos internacionales. El sector G, Comercio al por mayor y menor, involucra varios mercados de comercialización. Este sector tiene una tasa de crecimiento a largo plazo del 4%, por debajo del crecimiento nacional. La tasa de crecimiento a largo plazo para el sector de venta al por mayor de abonos y productos químicos de uso agrícola es superior al del sector G y al nacional siendo esta última 12,7%. Según explica De Gregorio, el crecimiento económico a largo plazo depende del crecimiento de capital y de la productividad, por lo que las cifras demuestran que estas dos variables han ido en aumento y sostenibilidad. (Gregorio, 2007)

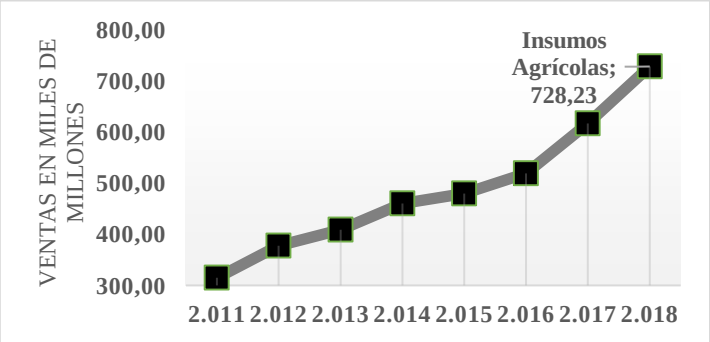


Figura 28 Tendencia de la tasa de crecimiento anual de la actividad económica de venta al por mayor y menor de insumos agrícolas.

Elabora por el autor. (Servicio de Rentas Internas, 2020)

Considerando la tendencia de crecimiento del mercado, se estimó la proyección para el flujo de caja y estado de resultados de la empresa Cete S.A. por los siguientes cinco años.

Tabla 9 Proyección de entradas de efectivo en el flujo de caja a cinco años

Expresado en miles de dolares USD $	Preinicio	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Efectivo inicial (principio del mes)	$100,00	$100,00	$124,22	$145,61	$169,62	$201,72
ENTRADAS DE EFECTIVO						
Ventas		$774,58	$884,57	$1.027,86	$1.204,66	$1.429,93
En efectivo	0%					
A crédito 30 días	20%	$149,47	$170,69	$198,34	$232,46	$275,93
A crédito 60 días	20%	$133,87	$152,88	$177,65	$208,21	$247,14
A crédito 90 días	60%	$370,17	$422,74	$491,22	$575,71	$683,37
TOTAL COBROS		$653,51	$746,31	$867,21	$1.016,37	$1.206,43
Total disponible	**$100,00**	**$753,51**	**$870,53**	**$1.012,83**	**$1.186,00**	**$1.408,16**

Elaborado por el autor

Debido a que el presente trabajo de investigación se enfoca en el sector bananero, los días de crédito que se otorgan para aplicaciones en este tipo de cultivo es de un mínimo de 30 días y un máximo de 90 días. La recuperación se distribuye según esta clasificación de la cartera.

La proyección de ingresos se realizó considerando la tasa de crecimiento a largo plazo de la industria como incremento en ventas para el año 1. Se utilizó este indicador porque la finalidad del plan comercial es que la empresa Cete S.A. crezca al ritmo de la industria en la que se encuentra aprovechando sus fortalezas y optimizando sus oportunidades. Para los demás años se programa incrementos de 14,20% al 18,70%, manteniendo para el último año el escenario más optimista según el crecimiento del año 2018, demostrando que es una meta alcanzable para el sector.

Tabla 10 Proyección de salidas de efectivo en el flujo de caja a cinco años

Expresado en miles de dolares USD $	Preinicio	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SALIDAS DE EFECTIVO						
Costos						
Costos de fabricación		$527	$602	$699	$819	$972
Gastos						

Sueldos, salarios y demás remuneraciones que constituyen materia gravada del IESS		$46,76	$47,23	$47,70	$48,19	$48,67
Beneficios sociales		$14,83	$14,98	$15,13	$15,28	$15,44
Aporte a la seguridad social		$9,80	$9,90	$9,99	$10,10	$10,20
Otros		$3,75	$3,78	$3,82	$3,86	$3,90
Gastos por depreciación						
Propiedades, planta y equipo		$36,02	$36,02	$36,02	$36,02	$36,02
Gastos comerciales		$20,00	$40,00	$60,00	$80,00	$100,00
Gastos no operacionales		$7,45	$7,53	$7,61	$7,68	$7,76
Total costos y gastos		$665	$761	$879	$1.020	$1.194
TOTAL PAGOS EFECTIVO	$0	$629	$725	$843	$984	$1.158
Situación del efectivo (fin mes)	$100	$124	$146	$170	$202	$250

Elaborado por el autor

Siendo Cete S.A. una pequeña empresa, se mantiene conservadora la inversión en el gasto comercial para gestionar el plan comercial, siendo esta inversión de $300.000, mismos que se distribuyen en:

- Creación de página web
- Publicidad
- Desarrollo de intranet para mejorar interacción de asistencia técnica a los clientes

Tabla 11 Recuperación de la inversión

PERÍODOS	USD	Anual	Acumul.
0	-$300.000	-$300.000	-$300.000
1	$144.222	$128.769	-$171.231
2	$145.615	$116.083	-$55.147
3	$169.624	$120.735	$65.588
Suman	$159.461		
VAN	$65.588		
TIR	23,99%		

Elaborado por el autor

En la tabla 11 se estima el valor actual neto de la inversión mismo que según el flujo de caja proyectado, se recuperará en dos años. El costo de capital utilizado es el 12%, tasa de interés aproximada. Mediante estas estimaciones, se obtiene que la inversión se recuperará en dos años, con una tasa interna de retorno del 69.18% la cual resultará ser una tasa atractiva para los grupos de interés de la empresa.

4.7 Fidelidad a largo plazo

Las ventas del sector agrícola se diferencian a las de cualquier otro mercado debido a que no se espera la generación de una venta única para la empresa, sino que el objetivo comercial es establecer relaciones a largo plazo con el agricultor.

Según señala el autor Troy Selman en su trabajo Understanding Ag Sales: A user's manual, el comportamiento post compra más común es cuestionarse si la adquisición fue la correcta, si fue muy apresurada o si hubiese podido obtener un mejor precio. Es esencial para la gestión comercial el realizar el seguimiento post venta que continúe asistiendo al cliente en cualquier duda o aspecto que asegure al agricultor el haber realizado la compra adecuada que cubra sus necesidades.

La fidelidad de los clientes se puede trasladar a valores económicos para la empresa pues no solo representan la compra que directamente realicen sino también las referencias en el sector que puedan realizar ya sean a otros potenciales clientes, socios o distribuidores. Por lo tanto, se debe administrar a los clientes como activos. Para lograrlo, se debe considerar estrategias que vayan más allá de una gestión comercial, como por ejemplo el poder cuantificar y predecir el flujo de caja de los clientes para darles un seguimiento oportuno y poder invertir recursos en estos activos cuando sea necesario hacerlo.

Capítulo 5: Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones

El marco teórico utilizado en el presente trabajo de investigación está basado en la planificación estratégica e identificando los modelos de negocio existentes. El modelo de negocio y las estrategias comerciales fueron adaptadas a la metodología de las 4S, para la ejecución en el sector agrícola. Esta metodología contribuye a perfeccionar el modelo comercial, el cual brindó un orden en la segmentación de clientes para poder concentrar esfuerzos en crear propuestas de valor adecuadas para cada uno, que permita incrementar ingresos, generando así rentabilidad para Cete S.A.

En la matriz Canvas del diagnóstico actual, se aprecia que la propuesta de valor general es la tecnología aplicada en nutrición vegetal y el servicio de análisis de nutrientes en tiempo real (ANTR), dirigido a los clientes VIP. Mediante los resultados de las encuestas, los hallazgos más relevantes es que el mercado de bananeros se inclina hacia la venta mediante visitas técnicas, que el rango de precio más solicitado es $15-$20 Ha, y que el 63% de los encuestados conoce los beneficios de aplicar en los cultivos un regenerador térmico.

La empresa se encuentra reconocida entre las cuatro principales en la venta de nutrición foliar. El modelo de negocio que manejan actualmente son B2C y B2B. Sus ingresos son exclusivamente por la venta de sus productos y no tienen definida claramente su estrategia comercial. Sin embargo, las oportunidades que tiene la empresa expandir su mercado, crean una necesidad en desarrollar su estrategia comercial para lograr captar más ventas y nuevos clientes.

Una de las oportunidades de mejora es brindarle a los Representantes Técnicos Comerciales (RTC), la capacitación en el uso de la herramienta del ANTR, un laboratorio portátil que permite dar en tiempo real el diagnóstico de las áreas críticas, satisfaciendo de manera oportuna y específica la asesoría técnica en la nutrición vegetal, fidelizando clientes y el incremento en ventas. Los productos en algún momento pueden ser clonados, o pueden dejar de ser únicos, pero son estas propuestas de valor que nos permite entrar en competencia con un mercado agresivo y mantenernos de manera sostenible.

En las encuestas, el 68 % contestó que la mejor forma de ofrecer agroinsumos es el método tradicional de visita técnica, sin embargo, las redes sociales y catálogo online suman 28%, pues el mercado ha evolucionado y la tendencia de venta también. Por eso se adiciona en el modelo de negocios B2C y B2B, al E-Marketplace (Agrizon) y se fusionó las estrategias online y las estrategias offline para cubrir el mercado digital que está en pleno desarrollo sin descuidar el mercado tradicional.

Para integrar lo descrito anteriormente, en este trabajo de investigación se propone implementar la metodología 4S que permitirá estructurar la gestión comercial, impulsando estrategias que permitan el incremento en ventas y a su vez logren la medición de sus resultados y la supervisión en el proceso comercial. Las estrategias se basan delimitar los segmentos de mercado para brindar propuestas de valor específicas a cada uno. Se agrega la plataforma digital para evolucionar hacia el comercio electrónico. Adicionalmente, se estructura el organigrama comercial que alcanzará a marcar las funciones específicas de cada miembro del equipo comercial, y se desarrolla la matriz de comunicación e incentivos de venta que motiven a un trabajo en equipo

integral. Los beneficios de adoptar la planificación comercial a largo plazo son de US$159.461, considerando la recuperación de la inversión en tres años.

5.2 Recomendaciones

Para lograr con eficacia el cumplimiento de la planificación comercial descrita en el presente trabajo de investigación, es necesario se tenga como base una planeación estratégica que involucre no solo al área comercial sino a toda la cadena de valor de la empresa, incluyendo a los clientes, pues esta es la base de los objetivos y metas de toda empresa.

Se recomienda realizar un benchmarking de empresas de venta de insumos agrícolas en otros países para tener como referencia en el análisis de nuevas estrategias, frente al continuo desarrollo de la industria agrícola y las exigencias del mercado bananero.

Adicionalmente, desarrollar una base de datos que contenga el comportamiento de los consumidores en las plataformas digitales y en la promoción a través de redes sociales, con la finalidad de perfeccionar la estrategia de contenidos digitales de la empresa.

Capítulo 6: Bibliografía

4S Real Estate. (23 de Junio de 2015). *4S Real Estate*. Obtenido de https://4srealestate.com/plan_de_aceleracion_comercial_grupo4s/

AdminFertilizer. (24 de Enero de 2018). *Fertilizante.info*. Obtenido de http://www.fertilizante.info/fertilizantes-tipos-y-formas-de-aplicacion/

Agrizon. (04 de 06 de 2020). *Agrizon*. Obtenido de https://www.e-agrizon.com/

Armenta Bojórquez, A. D. (2010). Biofertilizantes en el Desarrollo Agrícola de México. *Ra Ximhai*, 51-56.

Armenta-Bojórquez, A. D.-G.-B.-S.-M.-P. (2010). BIOFERTILIZANTES EN EL DESARROLLO AGRÍCOLA DE MÉXICO . *Ra Ximhai*, 51 - 56.

Arshad, M., & Frankenberger, W. T. (1991). *Link Springer*. Obtenido de https://link.springer.com/article/10.1007/BF00011893

Atkinson, F. (2010). *Sales Planning.* Londres: Bookboon.

Balarezo del Rosario, A. (2018). *http://repositorio.utmachala.edu.ec.* Obtenido de http://repositorio.utmachala.edu.ec: http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12426/1/DE00012_TRABAJODETITULACION.pdf

Barg, E. (25 de 05 de 2020). *Red Latinoamericana de Cooperación Universitaria.* Obtenido de Red Latinoamericana de Cooperación Universitaria: https://www.rlcu.org.ar/recursos/A_0000144_003_Taller_1.pdf

Carlos Muñoz. (8 de Julio de 2019). *Carlos Master Muñoz [archivo de vídeo]*. Obtenido de https://youtu.be/ZIYafFofo2k

Caurin, J. (30 de 08 de 2018). *Emprendepyme*. Obtenido de Emprendepyme: https://www.emprendepyme.net/gestion-comercial

Chiriboga, M. (2014). *ASOCAM.* Obtenido de http://socla.co/wp-content/uploads/2014/La-crisis-de-la-agriculturaconvencionalRosset.pdf

Eyal, R. (2016). *http://www.fertilizando.com.* Obtenido de http://www.fertilizando.com: http://www.fertilizando.com/articulos/Fertilizacion%20Foliar%20-%20Otra%20forma%20exitosa

Ferreira Herrera, D. C. (2015). El modelo Canvas en la fomulación de proyectos. *Cooperativismo y Desarrollo*, 2-3.

Freshplaza. (22 de enero de 2020). Obtenido de https://www.freshplaza.es/article/9182552/disminuye-la-mano-de-obra-en-el-sector-bananero-en-ecuador/#:~:text=Ecuador%20es%20el%20mayor%20productor,de%20178.500%20hect%C3%A1reas%20de%20banano%E2%80%9D.

Gaedeke, R. M. (1983). *Marketing, Principles and Applications.* Minnesota: West Publishing Company.

Garvin, D. (15 de Febrero de 2018). *Independizate*. Obtenido de https://www.fundacionindependizate.cl/single-post/2018/02/15/PLANIFICACION-en-4-simples-pasos-David-Garvin

Gaytan Cavazos, F. (Diciembre de 2001). *Univesidad Autónoma de Nuevo León.* Obtenido de http://eprints.uanl.mx/886/1/1020146548.PDF

Giraldo Perez, J., & Alzate Díaz, L. M. (2013). *Universidad Pontificia Bolivariana.* Obtenido de https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/1435/LAURA%20ALZATE%20Y%20JUANITA%20GIRALDO.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Gonzabay, R. (2017). *Revisa Afese.* Obtenido de Revista Afese: http://www.revistaafese.org/ojsAfese/index.php/afese/article/view/317/314

Gregorio, J. D. (2007). *Macroeconomía Teoría y Políticas.* Pearson - Educación.

Group Emerald. (2005). *Strategic Planning.* Emerald Publishing Limited.

Hair, J. F., & Anderson, R. E. (2010). *Administración de Ventas.* México D.F.: Cengage Learning.

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2015). *Ecuador en Cifras.* Obtenido de Ecuador en Cifras: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac_2014-2015/2015/Presentacion%20de%20resultados%20ESPAC_2015.pdf

Larrazabal, M. (20 de 04 de 2020). *Agro Marketing Bialar*. Obtenido de https://www.bialarblog.com/estrategias-de-ventas-agropecuarias/

Larrazabal, M. (02 de 06 de 2020). *Agrobialar Marketing*. Obtenido de Agrobialar Marketing: https://www.bialarblog.com/estrategias-de-ventas-agropecuarias/

Leventhal, R. (2006). *Customer loyalty, retention, and customer relationship management.* Emerald Publishing Limited.

Llamas, J. M. (2004). *Estructura Científica de la Venta: Técnicas Profesionales de la Venta.* México D.F.: Limusa Noriega Editores.

Loayza Cusi, C. (2013). *La elaboración de un plan estratégico.* Altair Consultores.

Loayza Cusi, C. (2013). *La elaboración del Plan Estratégico.* Altair Consultores.

Loayza Cusi, C. (s.f.). *La elaboración de un Plan Estratégico.* Eco3 Colecciones.

Optima Venture Partners. (08 de 04 de 2019). *Optima Venture Partners*. Obtenido de Optima Venture Partners: https://www.optima-venture.com/blog/novedades/7-modelos-de-negocio-para-tu-empresa/

Palacios Acero, L. C. (2010). *Dirección estratégica.* Colombia: Ecoe Ediciones.

Rosset, P. M. (2014). *Institute for Food and Development Policy (Food First).* Obtenido de Institute for Food and Development Policy (Food First): http://socla.co/wp-content/uploads/2014/La-crisis-de-la-agriculturaconvencionalRosset.pdf

Sanchez Murillo, A. (2006). *Cuadernos Latinoamericanos de Administración.* Obtenido de Cuadernos Latinoamericanos de Administración: https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634344005.pdf

Servicio de Rentas Internas. (14 de Febrero de 2019). *Estadísticas Multidemensionales*. Obtenido de Estadísticas Multidemensionales: https://srienlinea.sri.gob.ec/saiku-ui/#cancel

Servicio de Rentas Internas. (23 de 04 de 2020). *SRI*. Obtenido de SRI: https://srienlinea.sri.gob.ec/saiku-ui/

Significados. (7 de Julio de 2020). Obtenido de https://www.significados.com/investigacion-documental/#:~:text=Fuentes%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%20documental&text=Se%20caracterizan%20por%20aportar%20informaci%C3%B3n,registros)%20son%20considerados%20fuentes%20primarias.

Stevens, R., & David, L. (2003). *Marketing your Business: A Guide to Developing a Strategic Marketing Plan.* New York: Taylor and Francis Group.

Superintendencia de Compañías. (23 de 04 de 2020). *Superintendencia de Compañías*. Obtenido de https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/consulta_cia_menu.zul?expediente=142984&tipo=1

Talacón, H. (2007). *La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Enseñanza e investigación en psicología.* Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf

Universidad de América Latina. (04 de 06 de 2020). Obtenido de http://ual.dyndns.org/biblioteca/Administracion_de_Ventas/Pdf/Unidad_07.pdf

Anexos

Encuesta

- ***Tipo de encuestado (Persona Jurídica o Natural):***
- ***Provincia:***
- ***Zona:***
- ***¿Cuál es la mejor forma de ofrecer los productos?***
- ***¿Qué tan identificado te encuentras con la marca Cete S.A.?***
- ***¿Cuáles son las marcas/empresas que puedes identificar como especializadas en nutrición foliar?***
- ***¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un bioestimulante ecológico?***
- ***¿Ha escuchado de los beneficios que tienen sus cultivos con la aplicación de un regenerador térmico?***
- ***¿Qué línea de productos conoce de la empresa Cete S.A.?***
- ***¿Qué tipo de promoción consideras más atractivo?***
- ***Del 1 al 5, ¿Cómo calificarías la importancia del TIEMPO DE ENTREGA?***
- ***Del 1 al 5, ¿Cómo calificarías la importancia del PRECIO?***
- ***Del 1 al 5, ¿Cómo calificarías la importancia del DESCUENTO?***
- ***Del 1 al 5, ¿Cómo calificarías la importancia de la ASESORÍA TÉCNICA EN PREVENTA?***
- ***Del 1 al 5, ¿Cómo calificarías la importancia de la ASESORÍA TÉCNICA EN POSTVENTA?***
- ***Del 1 al 5, ¿Cómo calificarías la importancia del EMPAQUE DEL PRODUCTO?***
- ***Del 1 al 5, ¿Cómo calificarías el SERVICIO AL CLIENTE de la empresa Cete S.A.?***
- ***¿Consideraría útil el manejo de una aplicación (App) para el ingreso automático de pedidos?***
- ***¿Qué tipo de información le gustaría recibir de la empresa Cete S.A. S.A.?***

Proyección flujo de caja año 1

En Dolares USD $	Preinicio	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Efectivo inicial (principio del mes)	$100.000	$100.000	$41.754	$19.143	$6.838	$12.505	$4.522	-$14.036	$4.517	$24.780	$80.617	$110.573	$117.831
ENTRADAS DE EFECTIVO													
Factor crecimiento													
Factor inflación													
Ventas		$75.313	$45.303	$43.471	$74.129	$76.201	$99.764	$79.778	$80.145	$42.850	$52.414	$77.963	$27.246
En efectivo	0%												
A crédito 30 dias	20%	$0	$15.063	$9.061	$8.694	$14.826	$15.240	$19.953	$15.956	$16.029	$8.570	$10.483	$15.593
A crédito 60 dias	20%			$15.063	$9.061	$8.694	$14.826	$15.240	$19.953	$15.956	$16.029	$8.570	$10.483
A crédito 90 dias	60%				$45.188	$27.182	$26.083	$44.477	$45.720	$59.858	$47.867	$48.087	$25.710
TOTAL COBROS		$0	$15.063	$24.123	$62.942	$50.702	$56.148	$79.670	$81.629	$91.843	$72.466	$67.140	$51.785
Total disponible	**$100.000,00**	**$100.000,00**	**$56.816,10**	**$43.265,69**	**$69.780,18**	**$63.206,59**	**$60.670,90**	**$65.634,07**	**$86.146,06**	**$116.622,39**	**$153.082,55**	**$177.713,40**	**$169.616,56**
SALIDAS DE EFECTIVO													
Costos													
Costos de fabricación		$51.213	$30.806	$29.560	$50.407	$51.816	$67.839	$54.249	$54.499	$29.138	$35.642	$53.015	$18.527
Gastos													
Sueldos, salarios y demás remuneraciones que constituyen materia gravada del IESS		$3.896	$3.896	$3.896	$3.896	$3.896	$3.896	$3.896	$3.896	$3.896	$3.896	$3.896	$3.896
Beneficios sociales		$1.038	$1.254	$1.254	$1.254	$1.254	$1.254	$1.254	$1.254	$1.254	$1.254	$1.254	$1.254
Aporte a la seguridad social		$1.166	$785	$785	$785	$785	$785	$785	$785	$785	$785	$785	$785
Otros		$312	$312	$312	$312	$312	$312	$312	$312	$312	$312	$312	$312
Gastos por depreciación													
Propiedades, planta y equipo		$3.002	$3.002	$3.002	$3.002	$3.002	$3.002	$3.002	$3.002	$3.002	$3.002	$3.002	$3.002
Gastos comerciales		$1.667	$1.667	$1.667	$1.667	$1.667	$1.667	$1.667	$1.667	$1.667	$1.667	$1.667	$1.667
Gastos no operacionales		$621	$621	$621	$621	$621	$621	$621	$621	$621	$621	$621	$621
Total costos y gastos		$61.248	$40.675	$39.430	$60.277	$61.686	$77.709	$64.119	$64.368	$39.008	$45.511	$62.884	$28.397
TOTAL PAGOS EFECTIVO	$0	$58.246	$37.673	$36.428	$57.275	$58.684	$74.707	$61.117	$61.366	$36.006	$42.509	$59.882	$25.395
Situación del efectivo (fin mes)	$100.000	$41.754	$19.143	$6.838	$12.505	$4.522	-$14.036	$4.517	$24.780	$80.617	$110.573	$117.831	$144.222

Proyección de flujo de caja anual

En Dolares USD $	Preinicio	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Efectivo inicial (principio del mes)	$100.000	$100.000	$124.222	$145.615	$169.624	$201.724
ENTRADAS DE EFECTIVO						
Factor crecimiento			14,20%	16,20%	17,20%	18,70%
Factor inflación			1,01%	1,01%	1,01%	1,01%
Ventas		$774.576	$884.565	$1.027.865	$1.204.658	$1.429.929
En efectivo	0%					
A crédito 30 dias	20%	$149.466	$170.690	$198.342	$232.457	$275.926
A crédito 60 dias	20%	$133.873	$152.883	$177.651	$208.206	$247.141
A crédito 90 dias	60%	$370.172	$422.736	$491.219	$575.709	$683.367
TOTAL COBROS		$653.511	$746.310	$867.212	$1.016.372	$1.206.434
Total disponible	**$100.000,00**	**$753.510,97**	**$870.531,21**	**$1.012.826,55**	**$1.185.996,12**	**$1.408.157,24**
SALIDAS DE EFECTIVO						
Costos						
Costos de fabricación		$526.711	$601.504	$698.948	$819.167	$972.351
Gastos						
Sueldos, salarios y demás remuneraciones que constituyen materia gravada del IESS		$46.756	$47.228	$47.705	$48.187	$48.673
Beneficios sociales		$14.827	$14.977	$15.128	$15.281	$15.435
Aporte a la seguridad social		$9.796	$9.895	$9.995	$10.096	$10.198
Otros		$3.745	$3.783	$3.821	$3.860	$3.899
Gastos por depreciación						
Propiedades, planta y equipo		$36.023	$36.023	$36.023	$36.023	$36.023
Gastos comerciales		$20.000	$40.000	$60.000	$80.000	$100.000
Gastos no operacionales		$7.454	$7.529	$7.605	$7.682	$7.760
Total costos y gastos		$665.312	$760.939	$879.225	$1.020.295	$1.194.339
TOTAL PAGOS EFECTIVO	$0	$629.289	$724.916	$843.203	$984.273	$1.158.316
Situación del efectivo (fin mes)	$100.000	$124.222	$145.615	$169.624	$201.724	$249.841

Proyección de estado de resultados

Estado de Resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Netas	**$774.576**	**$884.565**	**$1.027.865**	**$1.204.658**	**$1.429.929**
(-) Costo de Ventas	$526.711	$601.504	$698.948	$819.167	$972.351
(=) Utilidad Bruta	**$247.864**	**$283.061**	**$328.917**	**$385.490**	**$457.577**
(-) Gastos Operacionales	**$131.146**	**$151.905**	**$172.672**	**$193.446**	**$214.228**
Gastos por beneficios a empleados	$75.124	$75.883	$76.649	$77.423	$78.205
Gastos por depreciación	$36.023	$36.023	$36.023	$36.023	$36.023
Gastos comerciales	$20.000	$40.000	$60.000	$80.000	$100.000
(-) Gastos No Operacionales	**$7.454**	**$7.529**	**$7.605**	**$7.682**	**$7.760**
(=) Total de Costos y Gastos	**$665.312**	**$760.939**	**$879.225**	**$1.020.295**	**$1.194.339**
(=) Utilidad antes de Impuestos	**$109.264**	**$123.626**	**$148.640**	**$184.363**	**$235.590**
(-) Particicpación a trabajadores	$16.390	$18.544	$22.296	$27.654	$35.338
Utilidad Gravable	**$92.874**	**$105.082**	**$126.344**	**$156.708**	**$200.251**
Impuesto sobre la Renta 25%	$23.219	$26.271	$31.586	$39.177	$50.063
(=) Utilidad Neta	**$69.656**	**$78.812**	**$94.758**	**$117.531**	**$150.188**
Retorno	**9%**	**9%**	**9%**	**10%**	**11%**