



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**REPOSICIONAMIENTO EMPRESARIAL MEDIANTE LA
INTRODUCCIÓN DE LA LÍNEA DE PRODUCTOS AGRO K
CASO EL AGRICULTOR**

SUSTENTADO POR:

**JOSE DAVID REYES QUAN
MAGDA LETICIA GODOY ALVARADO**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN FINANZAS**

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.

ENERO 2015

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTINEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO

MARLON BREVÉ REYES

DECANA DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

DESIREE TEJADA

**REPOSICIONAMIENTO EMPRESARIAL MEDIANTE LA
INTRODUCCIÓN DE LA LÍNEA DE PRODUCTOS AGRO K
CASO EL AGRICULTOR**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN FINANZAS**

**ASESOR METODOLÓGICO
CARLOS A. ZELAYA OVIEDO**

**ASESOR TEMÁTICO
NANCY MARIZOL AMADOR**

MIEMBROS DE LA TERNA:

**DOUGLAS ZELAYA
DIANA AGUILAR
CINTHIA CANO**



FACULTAD DE POSTGRADO
REPOSICIONAMIENTO EMPRESARIAL MEDIANTE LA
INTRODUCCIÓN DE LA LÍNEA DE PRODUCTOS AGRO K
CASO EL AGRICULTOR

Autores:
José David Reyes Quan
Magda Leticia Godoy Alvarado

RESUMEN

Agropecuaria El Agricultor es una empresa familiar constituida como comerciante individual con fines de lucro, con sede en la Ciudad de Catacamas, Olancho. Su actividad principal es la compra y venta de productos e insumos agrícolas, asistencia técnica a través de extensionistas, alianzas estratégicas con distribuidoras de productos agrícolas y otras actividades afines al sector. En los últimos años la empresa ha experimentado disminución en los niveles de ventas y márgenes de rentabilidad; debido a que en la zona han entrado pequeños y nuevos competidores que se han ubicado en lugares estratégicos y con precios muy competitivos. Basado en lo anterior, este estudio se planteó definir una estrategia que permitiera alcanzar un reposicionamiento empresarial a través del diseño e implementación de un plan estratégico mediante la introducción de una nueva línea de productos. Se hizo uso de un método de investigación mixto, cuantitativo para evaluar las estadísticas y estados financieros de la empresa y cualitativo para evaluar la percepción de los agricultores y propietarios de empresas que también distribuyen productos e insumos agrícolas en la zona en que opera la empresa. Con el uso de técnicas estadísticas y análisis financiero se pudo comprobar que los agricultores están satisfechos de la calidad de los productos vendidos y que con la nueva línea de productos mejorara la rentabilidad de la empresa.

Palabras claves: Alianzas, Extensionista, Percepción, Reposicionamiento



GRADUATE SCHOOL
REBRANDING OF AGROPECUARIA EL AGRICULTOR
THROUGH THE INTRODUCTION OF AGRO K

By:

José David Reyes Quan
Magda Leticia Godoy Alvarado

ABSTRACT

Agropecuaria El Agricultor is a family business established as a sole trader for profit, located in the city of Catacamas, Olancho. Its main activity is the sale and purchase of agricultural products and supplies, technical assistance through extension, strategic alliances with distributors of agricultural products and other related activities to the sector. In recent years the company has experienced decreased levels of sales and profit margins; given to the arrival of small and new competitors to the area that have been placed in strategic locations and with very competitive prices. Based on the above, this study was proposed to define a strategy to achieve corporate repositioning through the design and implementation of a strategic plan by introducing a new line of products. Using a mixed method research to evaluate quantitative statistics and financial statements of the company and qualitatively to assess the perception of farmers and business owners who also distribute products and agricultural supplies in the area in which the company operates. Using statistical techniques and financial analysis it was found that farmers are satisfied with the quality of products sold and the new product line will improve the profitability of the company.

Key Words: Alliances, Extension, Perception, Repositioning

DEDICATORIA

Este trabajo queremos dedicarlo en primera instancia a nuestro Dios, Señor, creador de todas las cosas, que nos ha concedido la suficiente fortaleza, voluntad y sabiduría para lograr culminar un proyecto más en nuestras vidas.

Así mismo; también queremos dedicar este trabajo a nuestros padres, esposa, esposo e hijos que han significado un apoyo incondicional en todo momento para que hoy logremos culminar con éxito un peldaño más de nuestra carrera profesional.

Finalmente queremos dedicar este trabajo a la empresa Agropecuaria El Agricultor, empresa de la cual hemos recibido todo el apoyo incondicional de sus propietarios, ejecutivos de ventas y demás empleados para lograr la realización de este trabajo.

AGRADECIMIENTO

Nuevamente nos gustaría realizar una acción de gracias en primer lugar para nuestro Dios, creador de todas las cosas, ya que sin la iluminación de nuestro Señor esto no hubiera sido posible.

Especial agradecimiento a mis padres que han estado conmigo en todos los momentos, a mi esposo y esposa que durante estos dos años han sido pacientes y comprensivos y que de alguna manera también se han sacrificado y aun así nos han alentado para seguir adelante con la meta que nos habíamos trazado y que hoy felizmente vemos culminada.

A mis hijos que en momentos difíciles nos aportaron ánimos para continuar y no desmayar en la tarea emprendida, que llegamos a estar todos juntos estudiando y compartiendo conocimientos, de convertimos en un buen grupo de estudio familiar, así como el apoyo que recibimos de ellos sobre algunos temas relacionados con su área de especialización, a ellos nuestro especial agradecimiento y que tomen nuestros ejemplos, que no importa desde donde vengamos a recibir el conocimiento, o la edad, lo importante es estar dispuestos a buscar continuamente el camino a la excelencia.

A los catedráticos de la Universidad que nos impartieron las clases, pero que además de eso compartieron sus experiencias profesionales, a lo largo de este periodo de tiempo.

A nuestro asesor metodológico Dr. Carlos Zelaya Oviedo quien nos orientó y ayudó a estructurar el trabajo que presentaremos.

A nuestro asesor temático Nancy Marisol Amador quien ha sido nuestra amiga y además compartió su tiempo y conocimiento para el desarrollo de este documento.

Contenido

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	3
1.2.1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	5
1.2.2. ESTRUCTURA FINANCIERA.....	6
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	7
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	7
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	9
1.3.3 PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN	9
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	9
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	9
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	10
1.5.1 RELEVANCIA.....	10
1.5.2 CONVENIENCIA	10
1.5.3 VIABILIDAD	11
1.5.4 APLICABILIDAD	11
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	12
2.1. MERCADO AGROPECUARIO	12
2.1.1. ANÁLISIS DEL MERCADO AGROPECUARIO DEL MACRO ENTORNO.....	13
2.1.2. ANÁLISIS DEL MERCADO AGROPECUARIO MICRO ENTORNO	15
2.1.3. ANÁLISIS DEL MERCADO AGROPECUARIO INTERNO	20
2.2. ESTRATEGIAS DE REPOSICIONAMIENTO	26
2.2.1. INTRODUCCION NUEVA LINEA DE PRODUCTOS	31
2.2.2. PRODUCTOS AGRO K.....	32
2.3. CADENA DE DISTRIBUCIÓN	33

2.4.	TEORIAS	36
2.4.1.	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	37
2.4.2.	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES	37
2.4.3.	AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	37
2.4.4.	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES.....	38
2.5.	CONCEPTUALIZACIÓN	39
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....		44
3.1.	CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	44
3.1.1.	MATRIZ DE CONGRUENCIA METODOLÓGICA	45
3.1.2.	DIAGRAMA DE LAS VARIABLES	46
3.1.3.	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	46
3.2.	HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.....	46
3.3.	ENFOQUE Y MÉTODOS.....	47
3.4.	POBLACIÓN.....	48
3.5.	MUESTRA	49
3.6.	UNIDAD DE ANÁLISIS	50
3.7.	UNIDAD DE RESPUESTA.....	50
3.8.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS	50
3.8.1.	TÉCNICAS.....	50
3.8.1.1.	ENCUESTAS.....	51
3.8.1.2.	ENTREVISTA	52
3.8.2.	INSTRUMENTOS	52
3.9.	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	53
3.9.1.	FUENTES PRIMARIAS	53
3.9.2.	FUENTES SECUNDARIAS	53
3.10.	LIMITANTES DEL ESTUDIO	53
3.10.1.	APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO.....	54
3.10.2.	TIEMPO	54
3.10.3.	ACCESO.....	54
3.11.	MATERIALES	54
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS		55

4.1.	ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS	55
4.2.	ANÁLISIS DE ENTREVISTAS.....	63
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		68
5.1.	CONCLUSIONES	68
5.2.	RECOMENDACIONES.....	69
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....		71
6.1	PLAN ESTRATÉGICO PARA EL REPOSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA EL AGRICULTOR EN EL MERCADO.....	72
6.2	INTRODUCCIÓN.....	72
6.3	DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	73
6.4	ALIANZA ESTRATÉGICA.....	73
6.5	ANÁLISIS DEL ENTORNO EMPRESARIAL.....	74
6.6	MERCADO OBJETIVO.....	76
6.7	TENDENCIA DEL MERCADO.....	77
6.8	ANÁLISIS FODA.....	77
6.9	ANÁLISIS DEL MERCADO POTENCIAL	78
6.10	ESTRATEGIA DE MARKETING	79
6.11	VENTAJA COMPETITIVA.....	79
6.12	POSICIONAMIENTO	80
6.13	MARKETING MIX	81
6.13.1.	ESTRATEGIA DE PRODUCTO.....	81
6.13.2.	ESTRATEGIA DE PRECIO	82
6.13.3.	ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	83
6.13.4.	ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN.....	83
6.14	ANÁLISIS FINANCIERO.....	84
6.14.1.	COMPARACIÓN ENTRE LOS ESCENARIOS PESIMISTA, MODERADO Y OPTMISTA.....	89
6.15	PRESUPUESTO.....	99
6.16	PROPUESTA PARA ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS	100
6.17	MATRIZ DE CONCORDANCIA DEL DOCUMENTO Y EL PLAN ESTRATÉGICO.	101

REFERENCIA BIBLIOGRAFÍA.....	102
ANEXOS	105
ANEXO 1 OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES.....	105
ANEXO 2 ENCUESTA.....	107
ANEXO 3 ENTREVISTA	111

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA AGROPECUARIA EL AGRICULTOR	6
FIGURA 2. ESTRUCTURA FINANCIERA	7
FIGURA 3. REGIONALIZACIÓN AGRÍCOLA DE LA REPÚBLICA DE HONDURAS	18
FIGURA 4. FUENTES DE LA VENTA SIGUIENTE	23
FIGURA 5. PASOS EN PROCESO DE POSICIONAMIENTO.....	28
FIGURA 6. CAFÉ DE COLOMBIA	30
FIGURA 7. PUBLICIDAD CIGARILLOS MARLBORO	31
FIGURA 8. DISTRIBUCIÓN DE LOS BIENES DE CONSUMO	34
FIGURA 9. DIAGRAMA DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN DE AGROPECUARIA EL AGRICULTOR	35
FIGURA 10. LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	36
FIGURA 11. DIAGRAMA DE LAS VARIABLES	46
FIGURA 12. NIVEL DE ATENCIÓN AL CLIENTE QUE BRINDA `AGROPECUARIA EL AGRICULTOR	55
FIGURA 13. CALIFICACIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LOS EJECUTIVOS DE VENTA DE AGROPECUARIA EL AGRICULTOR.....	56
FIGURA 14. CALIFICACIÓN DEL PRECIO DE LOS PRODUCTOS QUE OFRECE AGROPECUARIA EL AGRICULTOR.	57
FIGURA 15. CALIFICACIÓN DE LAS PROMOCIONES Y DESCUENTOS DE LOS PRODUCTOS EN AGROPECUARIA EL AGRICULTOR.....	57
FIGURA 16. CUAL CONSIDERA ES EL MEDIO PUBLICITARIO MÁS ADECUADO PARA LA PUBLICIDAD DE LOS PRODUCTOS.	58
FIGURA 17. CUÁL ES EL CANAL DE TELEVISIÓN MÁS VISTO EN SU LUGAR DE RESIDENCIA	59

FIGURA 18. COMO CALIFICA LOS ANUNCIOS DE AGROPECUARIA EL AGRICULTOR.....	59
FIGURA 19. LA OPINIÓN CON RESPECTO AL ASPECTO DE LOS PRODUCTOS PRESENTADOS	60
FIGURA 20. LOS ASPECTOS QUE ATRAEN DE LOS PRODUCTOS PRESENTADOS.....	61
FIGURA 21. DISPOSICIÓN A PAGAR POR LA PRESENTACIÓN DE LOS PRODUCTOS ENCUESTADOS	62
FIGURA 22. LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS QUE OFRECE AGROPECUARIA EL AGRICULTOR	63
FIGURA 23. LA OPINIÓN CON RESPECTO AL ASPECTO DE LOS PRODUCTOS PRESENTADOS	64
FIGURA 24. VENTAS EN UNIDADES POR AÑO	64
FIGURA 25. PORCENTAJE DE VENTAS DISPUESTO A COMPRAR	65
FIGURA 26. DÍAS DE CRÉDITO QUE FACILITAN LOS PROVEEDORES	66
FIGURA 27. RECIBE INCENTIVOS POR LA COMPRA DE LOS PRODUCTOS CON ALGÚN PROVEEDOR.....	66
FIGURA 28. APERTURA DE AGROPECUARIAS EN CATACAMAS.....	75
FIGURA 29. PERCEPCIÓN DE POSICIONAMIENTO	80
FIGURA 30. TENDENCIA DE RENTABILIDAD	89

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. SUPERFICIE, PRODUCCIÓN Y RENDIMIENTO EN HECTÁREAS Y TONELADAS MÉTRICAS	16
TABLA 2. REGIONALIZACIÓN DEL SISTEMA ESTADÍSTICO NACIONAL	17
TABLA 3. PRODUCCIÓN ESPERADA POR TIPO DE PRODUCTO	18
TABLA 4. PRODUCCIÓN AGRÍCOLA DE HONDURAS	20
TABLA 5. SIETE RAZONES PARA REALIZAR ESFUERZOS ESPECÍFICOS DIRIGIDOS A RETENER A LOS CLIENTES.....	24
TABLA 6. OPCIONES DE CRECIMIENTO CON LOS PRODUCTOS EXISTENTES	26
TABLA 7. ESTRATEGIAS DE REPOSICIONAMIENTO PARA MERCADO OBJETIVO Y PRODUCTO.....	29
TABLA 8. MATRÍZ METODOLÓGICA	45
TABLA 9. CANTIDAD DE PRODUCTORES EN LUGARES META.....	48
TABLA 10. TAMAÑO DE LA MUESTRA POR LUGAR META.....	49
TABLA 11. EMPRESAS CON LAS QUE SE PUEDEN FIRMAR CONVENIOS....	76
TABLA 12. DETALLE DE EMPRESAS DISTRIBUIDORAS.....	79
TABLA 13. DETALLE DE LAS EMPRESAS COMPETIDORAS	80
TABLA 14. PRECIOS DE LOS PRODUCTOS PARA AGROPECUARIA	82
TABLA 15. TARIFAS APLICABLES AL IMPUESTO SOBRE LA RENTA, PERSONA NATURAL.....	86
TABLA 16. SUPUESTOS DE ESCENARIO ACTUAL Y ESCENARIO DE TENDENCIAS.....	86
TABLA 17. BALANCES GENERALES.....	87
TABLA 18. ESTADOS DE RESULTADOS	88
TABLA 19. COMPARACIÓN DE MÁRGENES DE RENTABILIDAD	88
TABLA 20. SUPUESTOS DE LA EVALUACIÓN DE MERCADO	90
TABLA 21. PROYECCIÓN DE VENTAS EN UNIDADES	94
TABLA 22. SUPUESTOS DE PRECIOS Y COSTOS DE LOS PRODUCTOS	94
TABLA 23. BALANCE GENERAL	95

TABLA 24. ESTADOS DE RESULTADOS	95
TABLA 25. FLUJO DE EFECTIVO ESCENARIO PESIMISTA.....	96
TABLA 26. FLUJO DE EFECTIVO ESCENARIO MODERADO.....	96
TABLA 27. FLUJO DE EFECTIVO ESCENARIO OPTIMISTA	97
TABLA 28. IMPACTO REAL DE LOS DIFERENTES ESCENARIOS	97
TABLA 29. COMPARACIÓN DE RENTABILIDAD EN DIFERENTES ESCENARIOS.....	98
TABLA 30. CÁLCULOS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO.....	98
TABLA 31. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN.....	100
TABLA 32. CONCORDANCIA DEL DOCUMENTO Y EL PLAN ESTRATÉGICO	101

ÍNDICE DE ECUACIONES

ECUACIÓN 1: NOTACIÓN ESTADÍSTICA HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN ... 46

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se establece el problema de la investigación para desarrollar el estudio de forma estructurada, los componentes que incluye este capítulo son Introducción, Antecedentes del Problema, Definición del problema, que a su vez incluye: Enunciado, Formulación del problema y preguntas de investigación; también se consideran los Objetivos del proyecto (General y Específicos) y finalmente la Justificación tanto a nivel teórico, metodológico y práctico para la realización de la investigación.

1.1 INTRODUCCIÓN

La empresa El Agricultor es una empresa familiar con domicilio en la Ciudad de Catacamas, Olancho, Honduras, C.A., que ha tenido una trayectoria comercial por más de 24 años atendiendo el mercado de los clientes que se dedican a las actividades de agricultura y ganadería.

En los últimos años la empresa ha experimentado disminuciones en los márgenes de rentabilidad debido a que en el mercado local han ingresado nuevos competidores que provocan una disminución de los precios de los productos e insumos agrícolas, y , esto se debe a que son comerciantes que no tienen una infraestructura adecuada, además que no tienen los montos de costos fijos como una empresa con personal permanente y derechos sociales y laborales como los mantiene la empresa Agropecuaria El Agricultor.

Ante esta situación la Empresa Agropecuaria El Agricultor debe buscar una estrategia de reposicionamiento empresarial, que le proporcione una mayor cobertura geográfica, y una mayor amplitud en su portafolio de productos, todo con el propósito de incrementar las ventas de la empresa mediante la introducción de una nueva línea de productos genéricos denominada Agro K, distribuidos en Honduras por la empresa Royal Chemical, de tal manera que la empresa pueda ofrecer estos productos a nuevos segmentos, que potencialicen las negociaciones, las compras y posición

estratégica de la empresa, analizando las dimensiones de las variables que deben influir en esta estrategia de reposicionamiento empresarial.

El documento presenta la relación de las dimensiones de las variables que se han considerado en el caso de Agropecuaria El Agricultor como es el análisis de la situación actual de la empresa en el entorno que opera, la capacidad financiera y capital de trabajo con que cuenta actualmente, la capacitación técnica que tienen sus principales colaboradores para atender las necesidades puntuales de sus clientes, la habilidad para dirigir un adecuado proceso de mercadeo; lo anterior se relaciona a la variable independiente de una estrategia de reposicionamiento.

Adicionalmente también se debe analizar otro tipo de variables relacionadas con una buena administración de la Empresa Agropecuaria El Agricultor como ser: una eficaz planeación administrativa, planeación de riesgos financieros, planeación financiera y contar con un diseño de un plan post venta; todas estas dimensiones se vinculan a las variables independientes de los factores de potencialización de iniciativas y a los instrumentos de medición y control.

El desarrollo del trabajo está elaborado con todos elementos requeridos que un proyecto debe presentar, y en el primer capítulo específicamente se hará mención de los antecedentes del problema, enunciado del problema, así como el planteamiento del problema, objetivos tanto general como específicos, y una justificación desarrollada en cuatro dimensiones desde el punto de vista de la relevancia, conveniencia, viabilidad y aplicabilidad.

También se incluye el marco teórico enfocado a un análisis de los mercados agropecuarios, estrategias de reposicionamiento, cadenas de distribución, teorías que respaldan los objetivos de este proyecto, así como conceptualizaciones relacionados con el tema planteado.

Así mismo como parte del desarrollo de este trabajo se incluyeron los principales resultados obtenidos del proceso de encuestas y entrevistas realizadas, donde se puede observar que la empresa mantiene muy buena aceptación dentro del sector donde opera, que es reconocido por el valor agregado que proporciona a través de los empleados y profesionales extensionistas que asesoran a los agricultores en temas específicos de sus plantaciones, adicionalmente los resultados de los anuncios publicitarios es muy bien aceptada; estos resultados son indicios de la satisfacción que tienen los agricultores de la zona, estos elementos positivos deberán ser optimizados para diseñar la estrategia de reposicionamiento empresarial que necesita la Empresa Agropecuaria El Agricultor para incrementar sus ventas y la rentabilidad en los porcentajes proyectados.

Finalmente se presenta un análisis financiero proyectado de la contribución en los márgenes de rentabilidad de Agropecuaria El Agricultor, que tendrían la selección de los tres productos de mayor demanda por parte de los agricultores de la zona: mancozeb, glifosato y cipermetrina. En el análisis financiero se incluyen escenarios actuales y de tendencias, este último en caso que el negocio no tome las medidas correspondientes así mismo se presentan tres escenarios que incluyen: escenario pesimista, moderado y optimista, flujos de efectivo y puntos de equilibrio por cada uno de los escenarios planteados.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Agropecuaria El Agricultor es una empresa familiar, con domicilio en la ciudad de Catacamas, Departamento de Olancho; dedicada a la venta de productos e insumos agrícolas y veterinarios. Inició sus operaciones en el año 1990, con sus fundadores y actual gerente general el Ingeniero Francisco Valladares y su esposa Fabiola Díaz, desde entonces se han dedicado a brindarle soluciones agrícolas y veterinarias a productores y ganaderos de la ciudad de Catacamas y aldeas aledañas a la ciudad, mediante la implementación del servicio de asistencia técnica personalizada que consiste en visitar la finca del agricultor a petición de este o en algunos casos por

sugerencia de la empresa Agropecuaria con profesionales o técnicos especializados en agronomía para orientarlos en el cultivo o control de plagas y malezas.

En el transcurso de los años Agropecuaria El Agricultor a través de la venta de productos de calidad, asistencia técnica profesional en finca y la amabilidad y cortesía de su personal logró la aceptación de los productores y ganaderos de la zona, y fue en 1998, que aperturó la segunda tienda ubicada en el costado sur del mercado municipal.

En la búsqueda del desarrollo y crecimiento de la empresa, en el año 2007, Agropecuaria el Agricultor firmó una alianza estratégica con la empresa Fertica del Grupo Cadelga, una empresa líder en la distribución de Fertilizantes en Honduras.

Desde el año 2007 se han enfrentado a distintos retos de carácter competitivos, operando en un mercado que cada año se torna más complicado, ya mediante la participación de nuevos competidores que ubicados estratégicamente y con precios competitivos, disminuyen la porción del mercado y la rentabilidad de los productos comercializados por cada uno de los negocios agropecuarios existentes en la plaza de Catacamas.

Según información proporcionada por Ing. Francisco Valladares, propietario de Agropecuaria El Agricultor, a partir del 2011 inició el proyecto para distribuir productos a competidores de menor escala, con el objetivo de ampliar su cobertura de participación, y mejorar su rentabilidad, mediante un mayor volumen de compra que representen descuentos mayores.

Manifiesta El Ing. Valladares que durante los 24 años de estar en el mercado agropecuario de Catacamas, uno de sus principales logros, ha sido la actualización del personal en temas de plagas y enfermedades de los diferentes cultivos de la zona conforme al ritmo de los tiempos, actualizándose con responsabilidad y entusiasmo, posicionándose y diferenciándose de los demás competidores como una empresa líder en el sector.

1.2.1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Actualmente la empresa posee tres sucursales ubicadas estratégicamente cerca de terminales de buses que proporcionan un alto tráfico de productores y ganaderos que viajan a la ciudad de Catacamas provenientes de las áreas circunvecinas para efectuar sus compras entre ellas los productos e insumos agropecuarios, y Agropecuaria El Agricultor está ubicado en cada una de estas terminales, con bodegas lo suficientemente amplias con capacidad de almacenamiento para cumplir con las exigencias de la demanda de los productos.

Así mismo, dentro de su portafolio de productos, posee marcas de productos de laboratorios reconocidos a nivel mundial, muy aceptadas por su amplia clientela por su calidad y desempeño.

De la estructura física con que cuenta la empresa, dos tiendas son rentadas, y una es propia y también tiene una bodega propia de trescientos metros cuadrados para el almacenamiento de productos agrícolas.

Dentro de su estructura organizativa la empresa cuenta con 14 empleados distribuidos así:

- 4 Ingenieros agrónomos
- 2 Técnicos agropecuarios
- 5 Peritos mercantiles
- 2 Educación media

La empresa mantiene la organización siguiente:

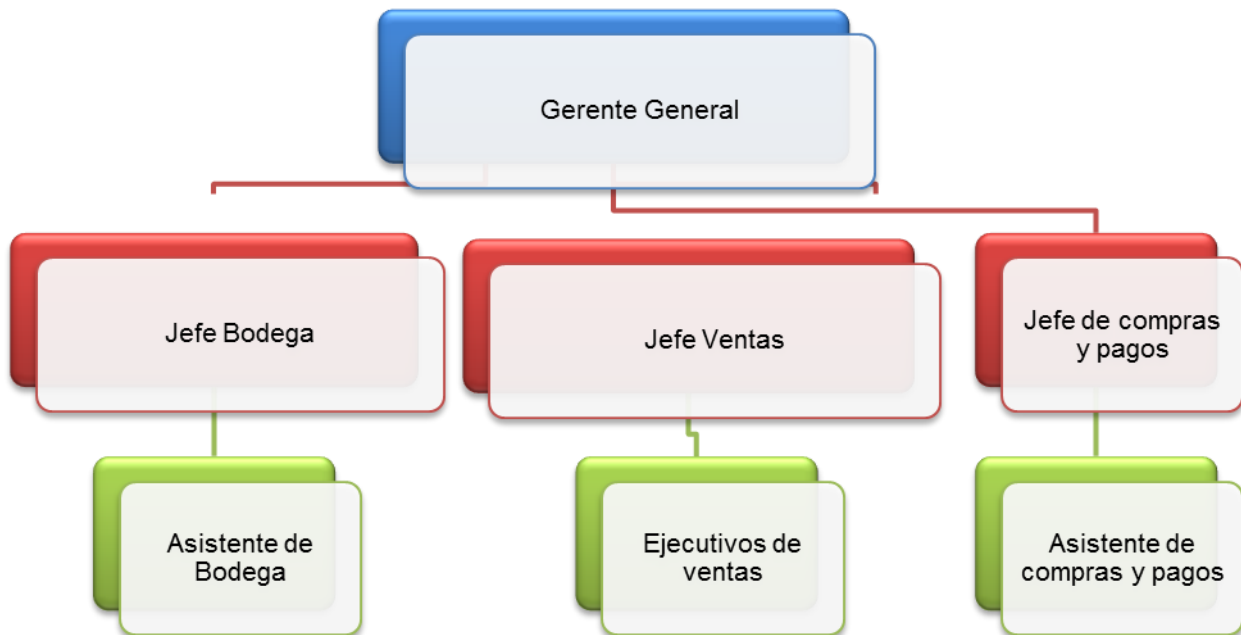


Figura 1. Estructura organizativa Agropecuaria El Agricultor

1.2.2. ESTRUCTURA FINANCIERA

La estructura financiera de cualquier empresa mercantil está integrada por los recursos de financiamiento que haya obtenido así como del capital propio que dispone.

Los recursos financieros y el capital propio de la empresa son reflejados en los estados financieros a nivel de pasivos y patrimonio o dicho de otra manera en términos contables, los activos que mantiene una empresa provienen de dos fuentes que están representadas por los acreedores externos que son los pasivos ya sea de corto o largo plazo y los acreedores internos reflejados en las cuentas de patrimonio por las aportaciones de los socios.

La integración de la estructura financiera de una empresa es relevante, ya que de ella se pretende maximizar el valor de la empresa a través de un menor costo y con el menor riesgo posible, por lo tanto en los análisis de la estructura financiera es

importante analizar el apalancamiento o dicho de otra manera, la capacidad de la empresa para obtener financiamientos de otras fuentes: así como determinar si los pasivos de la empresa son de corto y largo plazo sin dejar de analizar las capacidad que tienen la empresa para afrontar el pago de dichas obligaciones. Actualmente la empresa tiene la estructura financiera siguiente:

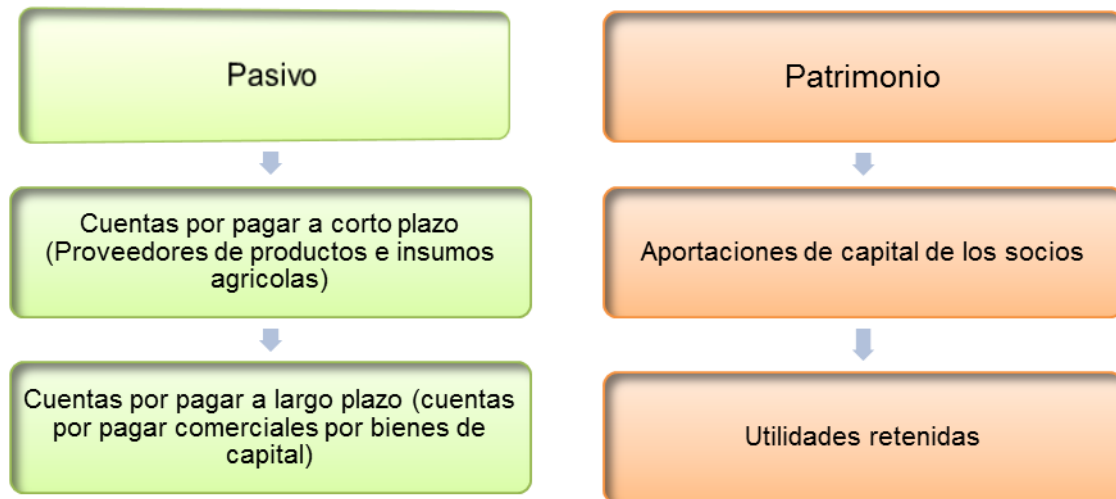


Figura 2. Estructura financiera

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

¿Agropecuaria El Agricultor podrá mejorar los niveles de ventas y los márgenes de rentabilidad con la distribución del producto Agro K?

La finalidad de la distribución de los productos Agro K en Catacamas, Olancho es mejorar la rentabilidad de la empresa, mediante la distribución de los productos antes mencionados a empresas agro servicios de menor escala.

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

La amenaza principal del sector agrícola y ganadero en donde opera Agropecuaria El Agricultor, es el crecimiento acelerado de competidores que ha reducido año con año las posibilidades de incrementar o en su defecto mantener el nivel de ventas propuesto

por la gerencia de Agropecuaria El Agricultor, no obstante es importante reconocer que las políticas de Estado a través de sus Secretarías relacionados con el agro no han incentivado la producción del sector, y aunado a ello debemos mencionar la fuerte dependencia de las remesas provenientes de los compatriotas que residen principalmente de Estados Unidos como el medio de financiamiento que ha provocado un mercado inestable, debido a que varias familias que se dedican al cultivo prefieren dejar estas actividades y solamente quedar a la espera del efectivo que le enviarán sus parientes.

La eficiente gestión estratégica de una empresa constituye una herramienta valiosa para la creación de competitividad y valor agregado a los productos o servicios que oferta; y en la búsqueda de estas estrategias se plantean preguntas como, ¿Se pueden lograr altos niveles de competitividad mediante alianzas estratégicas con competidores de menor escala que potencien los márgenes de rentabilidad, y proporcionen amplitud de cobertura geográfica para Agropecuaria El Agricultor en contraposición a la rivalidad competitiva dentro del sector?

A partir del 2010, según entrevista sostenida con el Ing. Francisco Valladares, propietario de Agropecuaria El Agricultor, la estructura de costos operativos de los competidores de menor escala se muestra muy atractiva para el consumidor final, representando un alto riesgo para la sostenibilidad de operaciones de Agropecuaria El Agricultor, sin embargo su gestión estratégica y administrativa es limitada, lo que genera oportunidades de negocio para las empresas del rubro con mayor experiencia.

En la actualidad, mediante visitas in situ a la ciudad de Catacamas, son veinticinco empresas agropecuarias dedicadas a la comercialización de productos agrícolas y veterinarios, lo que representa un incremento del treinta y seis por ciento, tomando como base el año 2010.

El incremento acelerado de los competidores, su baja estructura de costos y su limitada gestión administrativa desarrolló un mercado en donde su competitividad está basada en precios bajos.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

No se tienen estrategias innovadoras sostenibles que permitan reposicionar la empresa en el sector donde opera para la sostenibilidad de sus operaciones, y potenciar la introducción de la línea de productos Agro K.

¿Qué tan factible es como oportunidad de negocio desde el punto de vista de mercado, técnico y financiero, la introducción de la línea de productos Agro K en Agropecuaria El Agricultor en Catacamas, Olancho?

1.3.3 PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN

- a) ¿Cuál es la opción estratégica más factible para alcanzar un reposicionamiento empresarial de la empresa en el sector donde opera?
- b) ¿Cuáles son los factores que potenciarían las posibles iniciativas estratégicas de la empresa?
- c) ¿Cuáles podrían ser los instrumentos de control que permitirían implementar y dirigir la estrategia?
- d) ¿Qué se debe proponer para solucionar el problema planteado?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Contribuir a implementar una estrategia innovadora de fortalecimiento empresarial mediante un plan estratégico para el reposicionamiento de la empresa El Agricultor en el mercado local y regional.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar los factores que potencien las iniciativas estratégicas de la empresa.
- b) Someter al análisis los factores identificados y considerar otras experiencias de reposicionamiento
- c) Definir la estrategia y los instrumentos de control que permitan alcanzar el reposicionamiento operacional y los objetivos de la empresa.
- d) Proponer un plan estratégico para lograr el reposicionamiento de Agropecuaria El Agricultor en el mercado donde opera.

1.5 JUSTIFICACIÓN

La propuesta del proyecto tiene como objetivo orientar adecuadamente a Agropecuaria El Agricultor mediante un plan estratégico desarrollando ventajas competitivas y competencias estratégicas, para reposicionarse mediante la introducción de la línea de productos Agro K, con su cartera de clientes y nuevos segmentos de manera efectiva. La justificación de este documento se presenta en cuatro dimensiones detalladas a continuación:

1.5.1 RELEVANCIA

El estudio de un plan estratégico le permitirá a Agropecuaria El Agricultor examinar, identificar y determinar las posibles soluciones para incrementar las ventas y mejorar la rentabilidad de la empresa mediante un eficiente uso de todos sus recursos (financieros, mercadotecnia, contables, humanos y tecnológicos) a fin de mejorar las condiciones competitivas actuales.

1.5.2 CONVENIENCIA

El estudio del plan estratégico, es conveniente debido a que las condiciones que imperan en el mercado, representan oportunidades de negocio y amenazas, los indicadores de rentabilidad y las metas asignadas cada vez son más limitadas por lo

que es necesario reposicionar la empresa mediante la introducción de nuevas líneas de productos que permitan obtener una mayor rentabilidad y complemento de rotación de las líneas ya existentes.

1.5.3 VIABILIDAD

Se cuenta con los recursos financieros, técnicos y humanos que aseguren el cumplimiento de los objetivos planteados en el documento.

1.5.4 APLICABILIDAD

La aplicabilidad permite que a través del estudio del plan estratégico se pueda analizar y estudiar la conveniencia estratégica de introducir la línea de productos Agro K, y que mediante los resultados obtenidos pueda proponer alternativas para mejorar la problemática estudiada.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo, se hace necesaria la revisión de literatura relacionada con los conceptos, antecedentes, datos generales y teorías existentes relativas a dicho problema, es decir enmarcar el problema desde un punto de vista teórico, para lo cual hemos analizado y relacionado las actividades de la agricultura desde los puntos de vista del macro entorno, micro entorno e interno de departamento de Olancho así como las estrategias de reposicionamiento que puede aplicar Agropecuaria el Agricultor.

También se ha incluido conceptualizaciones o reseñas bibliográficas afines a la agricultura y las acciones de mercadeo de la empresa como estrategia empresarial para reposicionarse en el mercado donde actualmente opera.

2.1.MERCADO AGROPECUARIO

Iniciaremos nuestro análisis, preguntándonos: ¿Que es un mercado agropecuario?

Generalmente el mercado agropecuario está integrado por todas aquellas personas o empresas que se dedican a actividades agrícolas y actividades de índole pecuarios.

Con el fin de definir qué actividades se incluyen en este mercado, podríamos indicar que las labores de tipo agrícola y el concepto de agricultura se han ampliado para comprender la ganadería, pesca y bosques, algunas de las principales son las siguientes:

- a. Cultivo de granos (maíz, arroz, trigo, sorgo, etc.)
- b. Cultivo de todo tipo de hortalizas
- c. Cultivo de árboles frutales
- d. Viveros, floricultura
- e. Cría de bovinos
- f. Cría de ganado porcino
- g. Piscicultura

- h. Industria avícola
- i. Cría de ganado ovinos y caprinos
- j. Apiarios
- k. Y otras

2.1.1. ANÁLISIS DEL MERCADO AGROPECUARIO DEL MACRO ENTORNO

La producción agrícola regional mostró una desaceleración en su crecimiento durante el 2012, pero se pronostica una recuperación en el 2013, tendencia que se reforzaría durante el 2014 y los siguientes años, como resultado de la reanimación del crecimiento mundial, especialmente de los países emergentes. La variabilidad climática en lo productivo y la debilidad del crecimiento mundial del comercio agrícola fueron los factores que más impactaron en la desaceleración del crecimiento de la producción agrícola. (FAO, CEPAL, & IICA, 2013, p. 55)

Lo anterior se respalda debido a que la República de China es uno de los países de mayor producción agrícola, los cultivos de mayor producción están centrados en la producción de arroz, trigo, maíz, soya, cereales, tabaco, algodón y en las verduras como la remolacha; adicionalmente se debe considerar que la República de China tiene el total respaldo económico del Gobierno para fomentar la agricultura.

Por otro lado la región Latinoamérica está expuesta a severos cambios climáticos y plagas que afectan los cultivos, como son las heladas que tuvieron lugar en Brasil y Colombia que afectaron los cultivos del café o lo sucedido recientemente con la plaga de la roya del café que causó millonarias pérdidas a los agricultores o en otros casos las inundaciones por las tormentas tropicales. Estos cambios climáticos tienen efectos en las economías agrícolas sobre todo en las familias de las zonas rurales donde los cultivos son la principal fuente de subsistencia.

FAO (2014) Refiere: Que los desafíos que resultan del crecimiento poblacional mundial, la extensa pobreza rural, la degradación de los recursos naturales utilizados para la producción agrícola y el cambio climático obligan a concentrar esfuerzos para incorporar elementos de sostenibilidad ecológica en la intensificación de la producción agrícola. (p. 125)

Otro aspecto fundamental que se debe considerar es el hecho que una buena parte de los sectores agrícolas están concentrados en zonas rurales y en manos de personas que no tienen acceso a las fuentes de financiamiento. Estas actividades

generalmente están en los grupos familiares donde trabajan por igual hombres y mujeres con el propósito de obtener una seguridad alimentaria, generación de empleo en agricultura y reducción de la pobreza. Aun cuando estos grupos familiares concentren sus esfuerzos en estas actividades agrícolas, no es suficiente, porque carecen de las orientaciones adecuadas y de los sistemas de tecnificación.

La Política Agrícola Centroamericana tiene una orientación preponderantemente económica en los temas de competitividad y productividad bajo una orientación de agro negocios, pero no deja de lado la pequeña agricultura empresarial, la gestión agroambiental y el desarrollo institucional. En relación con el apoyo a la pequeña agricultura (Agricultura Familiar), establece la necesidad de reconocer sus particularidades para la formulación de medidas e instrumentos que les permitan enfrentar sus limitadas capacidades, el rezago tecnológico, su bajo acceso a financiamiento y su exposición a riesgos y fragilidad en la dotación de recursos. (FAO, 2012)

El objetivo general del Año Internacional de la Agricultura Familiar es:

Promover la conciencia internacional y apoyar los planes impulsados por los países para fortalecer la contribución de la agricultura familiar y los pequeños agricultores a la erradicación del hambre y la reducción de la pobreza rural, conduciendo así al desarrollo sostenible de las zonas rurales y la seguridad alimentaria.(FAO, 2014, p. 26)

A nivel de los países de Centroamérica en conjunto tienen un gran potencial para desarrollar el sector agrícola por las ventajas que tiene su posición geográfica, la cercanía que tienen con el mayor socio estratégico comercial como es Estados Unidos, la facilidad de comunicación marítima con otros continentes, ya que tiene salidas por los océanos Atlántico y Pacífico, adicionalmente mantiene suelos ricos en minerales y por estar ubicada en zona tropical donde no existen nevadas permite que los cultivos se desarrollen en forma óptimas aun con las adversidades que se cuentan por las inundaciones o sequías producto de los fenómenos naturales del niño o niña.

El sector agrícola desempeña un papel muy importante en el desarrollo económico y social de Centroamérica como una fuente tradicional de empleo, generadora de alimentos para la población rural y urbana y productora de aproximadamente la mitad del valor total de las exportaciones de la región. Desde hace dos décadas se ha intensificado una serie de cambios importantes a nivel político, económico y social que han tenido un impacto significativo sobre el sector y que plantean nuevos retos y oportunidades. (Consejo Agropecuario Centroamericano, 2007, p. 17)

FAO (2014) afirma: Los países participantes nombrarán puntos focales quienes, conjuntamente con los Oficiales de la sede que trabajan en el tema, pasarán a formar parte del Grupo Técnico Funcional sobre Agricultura Familiar, el cual será liderado por la Oficina Regional para América Latina y el Caribe de la FAO. En este Grupo también podrán participar representantes gremiales, otras instituciones relevantes, universidades, etc. Asimismo, se identificarán instituciones y se establecerán acuerdos para trabajar conjuntamente en aquellas áreas en las que se perciban potenciales sinergias.

2.1.2. ANÁLISIS DEL MERCADO AGROPECUARIO MICRO ENTORNO

Siempre se ha dicho que Honduras es un país eminentemente agrícola, porque su geografía permite tener cultivos diversificados, los climas son aptos para el cultivo y por tener un bosque de diversas especies, sin embargo es el sector que menos recibe apoyo financiero del Estado e incluso del mismo sistema financiero, estos últimos porque consideran las actividades agrícolas de alto riesgo ya que están expuestas a fenómenos naturales, cambios climáticos, plagas, enfermedades y otras.

Honduras fue considerada hace algunos años como el granero de Centroamérica, hoy en día somos un país que importamos verduras y hortalizas, maíz y hasta frijoles del continente africano. Parte de ese fenómeno se debe a que muchos de las personas que se dedicaban a estas actividades han migrado a otros países principalmente a Estados Unidos y los familiares se han dedicado únicamente a recibir las remesas de efectivo para invertir las en algunos casos en construcciones de viviendas y otros en bienes de consumo, olvidándose de continuar con las actividades agrícolas que sirven para el sustento alimenticio de las familias.

La información relacionada con la producción de granos básicos y otros cultivos obtenida del Instituto Nacional de Estadísticas (INE) correspondiente a la encuesta agropecuaria básica realizada en mayo 2009, se muestra a continuación:

Tabla 1. Superficie, producción y rendimiento en hectáreas y toneladas métricas

Cultivo	Superficie			Producción	Rendimiento Tm/Ha
	Sembrada	Perdida	Cosechada		
Tomate	6,373.8	443.0	5930.8	160,647.01	27.09
Yuca	2,134.8	204.2	1930.6	25,139.66	13.02
Papa	1,346.7	45.8	1300.9	23,649.73	18.18
Repollo	910.0	18.9	891.1	31,339.87	35.17
Sandía	4,117.7	702.6	3415.1	97,786.45	28.63
Chile dulce	1,077.1	93.5	983.6	13,349.95	14.59
Cebolla	958.3	156.6	801.6	21,557.26	26.89
Melón	6,782.9	3.8	6779.10	204,621.45	30.18
Pepino común	1,570.2	44.9	1525.3	62,896.94	41.24
Berenjena	471.0	24.7	446.3	17,150.14	38.43
Cunde	158.3	8.4	149.9	4,784.72	31.91
Ocra	423.1	3.8	419.3	73,309.22	17.43
Chive	28.1		28.1	459.61	16.36
Chile jalapeño	343.6	13.5	330.1	7,751.52	23.48
Chile morrón	132.4	206	112	2,797.61	24.97
Calabacita o Zapallo	204.6	15.4	189.2	5,299.59	28.01
Pepeno peludo	111.8	1.4	110.4	3,419.3	30.98
Bangaña	85.6	8.2	77.4	2,626.47	33.93
Chile tabasco	118.8	0.3	118.4	895.59	7.56
Fresa	47.8	1.	46.8	635.23	13.56
Tabaco	2,042.0	45.3	1996.6	3,032.34	1.52

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas (INE)

También se muestra la estructura operativa Institucional del país, los cuales están regionalizados por los departamentos del país. Cada región muestra el sistema estadístico nacional incluyendo o excluyendo algunos municipios en los cuales se incluyen las principales regiones productivas con que cuenta el país.

Tabla 2. Regionalización del sistema estadístico nacional

Regionalización	Tipo	Departamentos
Región Sur	R1	Choluteca, Valle, Francisco Morazán (Curaren, Alubaren, San Miguelito y la Libertad), El Paraíso (Soledad, Liure, Texiguat, Vado Ancho y Yauyupe) y La Paz (Lauterique y San Antonio del Norte)
Región Centro Occidente	R2	Comayagua (Todos excepto: Minas de Oro y San José del Potrero), Intibucá, La Paz (Todos excepto Lauterique y San Antonio del Norte) y Lempira (Erandique).
Región Norte	R3	Cortes, Santa Bárbara (Todos excepto El Naranjito y Protección), Yoro (todos excepto Jacón, Arenal y Olanchito) y Atlántida (Tela y Arizona)
Región Litoral Atlántico	R4	Atlántida(todos excepto Tela y Arizona), Yoro (Jacón, Arenal y Olanchito) y Colon
Región Nor Oriental	R5	Olancho
Región Centro Oriental	R6	El Paraíso (Todos excepto Soledad, Liure, Texiguat, Vado Ancho y Yauyupe), Francisco Morazán(Todos excepto Curaren, Alubaren, San Miguelito y la Libertad) y Comayagua(Minas de Oro y San José del Potrero)
Región Occidental	R7	Copan, Ocotepeque, Lempira(todos excepto Erandique) y Santa Bárbara (El Naranjito y Protección)

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas (INE)

Regionalización Agrícola de la República de Honduras

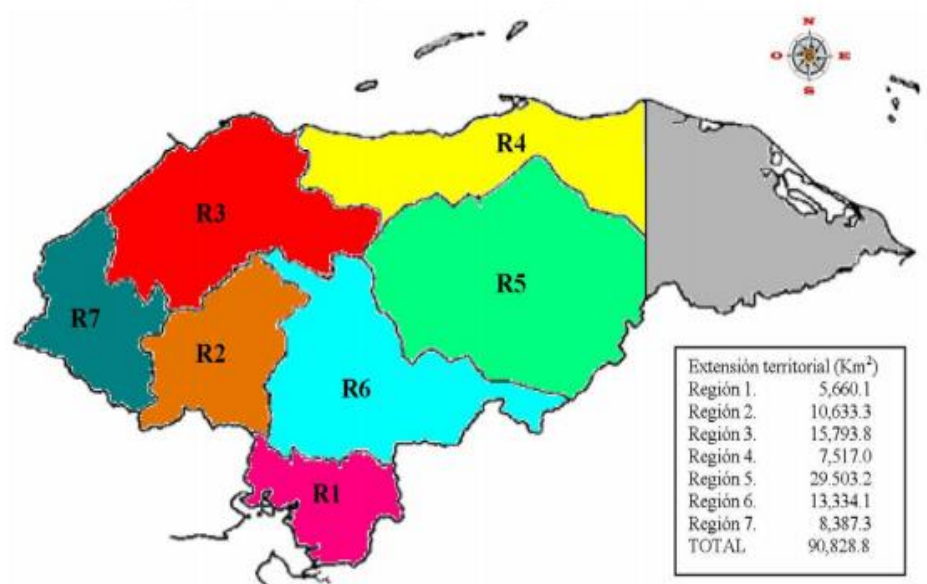


Figura 3. Regionalización Agrícola de la República de Honduras

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas (INE)

Tabla 3. Producción esperada por tipo de producto

Región	Producción en Quintales			
	Maíz	Frijol	Arroz	Maicillo
Sur	543,211	6,582	520	256,939
Centro Occidental	1,446,761	105,879	105,431	36,086
Norte	1,679,097	114,510	59,561	20,390
Litoral Atlántico	692,152	53,197	6,747	37,239
Nor Oriental	2,801,921	202,753	33,021	210,836
Centro Oriental	1,922,648	136,790	2,171	69,395
Occidental	1,071,202	56,399	15,136	63,087
Total	10,156,993	676,108	222,587	693,971

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas (INE)

Como podrá observarse la región Nor oriental lo conforma el departamento de Olancho que representa la mayor producción a nivel nacional en lo que respecta a granos básicos, ventaja que debe ser utilizada por Agropecuaria El Agricultor para reposicionar sus productos en el mercado agropecuario que es su principal mercado meta.

Con todas las ventajas que ofrece el territorio para el cultivo y la posición geográfica que tiene dentro del continente americano, Honduras no ha sabido afrontar los retos que tiene a su favor como es el tratado de Libre Comercio entre Centroamérica, Estados Unidos y República Dominicana (DR-CAFTA, por sus siglas en ingles) para aumentar la productividad agrícola, pero también para mejorar sus aspectos competitivos.

En contraste con las actividades agropecuarias de las familias, algunas empresas que se han dedicado a estas actividades en gran escala, por ejemplo, cultivo de café, melón, piña, palma africana, tilapia, caña de azúcar y camarón, entre otras, que han mantenido algún dinamismo en las exportaciones reflejado en los datos estadísticos de Banco Central y que a su vez estas exportaciones son fuente generadora de divisas.

A continuación se muestra la producción agrícola que tuvo Honduras durante los años de 2011 al 2013.

Tabla 4. Producción Agrícola de Honduras

Producción	Unidad de medida	2011	2012	2013
Producción agrícola seleccionada (En miles de unidades)				
Arroz en granza	Quintal	1,022	1,055	1,095
Aves de corral	Aves sacrificadas	79,766	84,417	82,282
Banano	Caja de 40 libras	31,676	34,595	40,411
Café en oro	Quintal	6,182	7,465	6,029
Caña de azúcar	Tonelada métrica	4,360	4,963	5,151
Frijol	Quintal	2,152	2,221	2,289
Maíz	Quintal	12,643	12,797	13,141
Palma africana	Tonelada métrica	1,265	1,566	1,578

Fuente: Honduras en Cifras de Banco Central de Honduras

Con todas las ventajas que ofrece el territorio hondureño, actualmente el Gobierno de Honduras ha puesto en marcha un fideicomiso para reactivación del sector agrícola en el cual se presupuesta invertir 1,500 millones de lempiras durante un periodo de 4 años a partir el 2014, incentivando de esta manera a los pequeños agricultores. Los medianos productores tendrán acceso a préstamos bancarios por los montos que correspondan dependiendo del rubro que pertenezcan ya sea agrícola o pecuarios. Este programa que impulsara el gobierno de Honduras tendrá el respaldo del sistema financiero nacional, además del apoyo que el Gobierno brindara en apoyo técnico e insumos. (El Heraldo, 2014)

2.1.3. ANÁLISIS DEL MERCADO AGROPECUARIO INTERNO

Debido a que la mayoría de las tierras de este basto municipio son muy ricas en nutrientes y minerales, el cultivo de la tierra (Agricultura) es la actividad económica de mayor generación de ingresos, llegando a posicionarse Catacamas como uno de los más importantes exportadores de granos básicos a nivel Nacional e Internacional. (Consultores Financieros Internacionales, S.A., 2005, p. 16)

La posición geográfica de Catacamas y su potencial económico le permiten ser el posible polo natural de desarrollo de un sector importante de la región nor-oriental de Honduras,

que incluye parte de los departamentos de Olancho, Colon y Gracias a Dios occidental de hecho, Catacamas, sin estar debidamente estructurada como centro de distribución de bienes y servicios al nivel regional, ya funciona en ese sentido. (Consultores Financieros Internacionales, S.A., 2005, p. 17)

De acuerdo al trabajo realizado por la empresa Consultores Financieros Internacionales, S.A. que llevaron a cabo el estudio denominado Diagnostico Institucional y Financiero. Municipio de Catacamas, departamento de Olancho y a lo expuesto en la tabla 3, se reafirma la importancia que tiene un negocio establecido en la Ciudad de Catacamas para su crecimiento sostenido y en particular para la empresa Agropecuaria El Agricultor, por el hecho que la actividad principal a la que está enfocada es precisamente al sector de agricultura, desarrollada por las empresas comerciales, así como por las actividades agrícolas familiares que conocen del potencial económico que tienen los sectores alrededor de Catacamas.

Sobre este particular existen en Catacamas personas que trabajan la agricultura en pequeña escala con el propósito de llevar el sustento a cada una de las familias pero también hay personas que se pueden catalogar como terratenientes porque poseen grandes extensiones de tierra para el cultivo, y en este último caso emplean técnicas de agricultura más especializadas, con equipo e implementos agrícolas que conllevan a tener fincas más industrializadas y organizadas y con altos niveles de producción para abastecer el mercado nacional y extranjero.

También la zona de Catacamas es muy conocida por sus hatos ganaderos, de hecho en esta ciudad existe una empresa empacadora de carne de alta calidad para la exportación. Estos hatos ganaderos pueden dividir sus actividades de explotación y comercialización en ganado lechero o de carne. Cuando un ganado es lechero, el propósito de los ganaderos es tener partos solo de hembras para incrementar de manera rápida el hato ganadero. Hoy en día estas fincas utilizan técnicas de inseminación artificial lo que les permite tener una alta probabilidad que los partos sean de hembras.

En ese sentido Agropecuaria El Agricultor debe aprovechar las ventajas que como empresa tiene establecidos y que la diferencian de sus competidores a través de los servicios personalizados que mantienen sus propietarios con los clientes, este es un punto a considerar porque el cliente se siente importante y adquiere la confianza de efectuar las consultas necesarias relacionadas con los procesos de cultivo, eliminación de plagas, malas hierbas, fertilización de suelos y tiene la plena convicción que la empresa le brindará los consejos técnicos para mejorar las producciones agrícolas; así como orientaciones y apoyo para el cuidado del ganado pecuario y otros.

La principal fuente de ingresos de la empresa está en su cartera de clientes, la preferencia de los mismos viene dada por un buen trato y excelente servicio como valores agregados, que resultan en ocasiones más importante que el precio al cual compren sus insumos, sin olvidar que un cliente satisfecho siempre será una excelente referencia para los nuevos clientes, además de convertirse en una fuente de información para mejorar o innovar procesos de negocios, lo mismo sucederá en el caso de que un cliente sino se siente satisfecho con el servicio recibido o con el producto suministrado será una fuente negativa la cual no le conviene a la empresa . Lo más difícil para una empresa de servicios donde existe bastante competencia es mantener su clientela con la calidad y satisfacción de los servicios prestados. MACPAL, S.A. (2007) afirma: “Una estrategia de retención no implica que, necesariamente, deba implantarse una estrategia de precios bajos; son dos conceptos completamente independientes”(p. 171).

Justin Longenecker, Carlos Moore, William Peety, & Leslie Palich (2010) refiere: que la empresa promedio conserva únicamente de 70 - 90 por ciento de sus clientes cada año, sin embargo cuesta casi cinco veces más adquirir un nuevo cliente que conservar el que se tiene y reemplazar al cliente existente tiene un alto costo de tal manera que si la empresa pudiera aumentar la retención de clientes por lo menos del cinco al diez por ciento anual, se estima que las utilidades se duplicarían, pero para lograr esta relación a largo plazo es necesario colocar al cliente en el centro de la empresa. (p.350)

Estas apreciaciones se resumen en la figura siguiente:

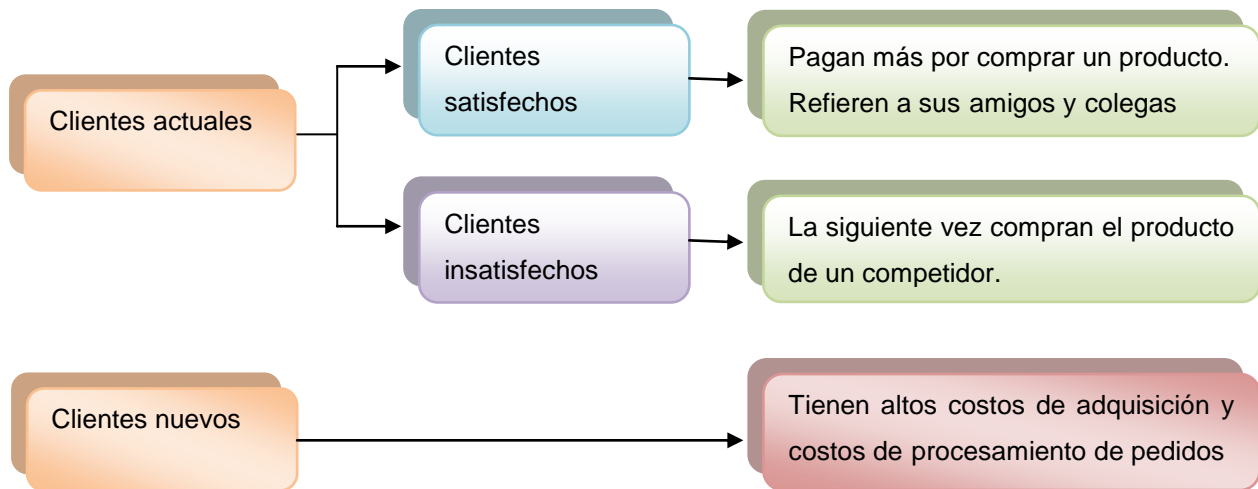


Figura 4. Fuentes de la venta siguiente

Fuente: (Justin Longenecker et al.)

Si Agropecuaria El Agricultor considera las anteriores apreciaciones, entonces debe concentrar sus esfuerzos para retener su actual clientela. MACPAL, S.A (2007) afirma: “Asumiendo que exista una calidad similar en los aspectos técnicos del producto o servicio básico, una empresa puede lograr importantes ventajas competitivas sostenibles sobre sus competidores orientando sus actividades a la retención de sus clientes” (p. 40).

Ante esta situación Agropecuaria El Agricultor debe establecer estrategias para retener sus clientes a través de nuevas políticas que motiven al cliente no irse con los nuevos competidores, que los clientes se sientan que son el centro de atención de la empresa, que son muy importantes y que el personal y los propietarios siempre estarán

atentos para atender sus inquietudes o consultas relacionadas con la actividad agropecuaria.

Tabla 5. Siete razones para realizar esfuerzos específicos dirigidos a retener a los clientes

1.	La masa crítica de clientes
	Preocuparse por la retención de los clientes constituye la forma más eficaz y eficiente para mantener la masa crítica de clientes que la empresa necesita para su subsistencia, desarrollo y crecimiento.
2.	Los números no mienten: la Ley de Pareto
	El 80 por 100 (o más) de las ventas de cualquier empresa se hacen a los clientes actuales de la organización
3.	La situación real de los clientes
	Cuando una empresa no realiza esfuerzos específicos dirigidos a retener a sus clientes, corre el riesgo de perder, por lo menos, el 80 por 100 de sus clientes.
4.	La compra por hábito
	Las compras por hábito están presentes en todo tipo de producto o mercado. Las empresas que no se preocupan por “cuidar” de sus clientes actuales pierden ese importante potencial de crear compradores habituales.
5.	El valor de vida de los clientes
	El concepto de valor de vida induce a percibir a los clientes como activos de la empresa capaces de generar un flujo continuo de recursos y rentabilidad durante mucho tiempo.
6.	La retención de los clientes incrementa la rentabilidad
	El coste de conservar a un cliente leal es solo una quinta parte de conseguir a un cliente nuevo (relación 5 a 1). Debida a las distintas formas en que la retención de los clientes incrementa la rentabilidad, un aumento de un 5 por 100 en la tasa de retención puede representar, en función del sector de negocios, entre un 25 y un 125 por 100 de incremento de los beneficios.
7.	La comunicación boca a boca y los mercados de referencia
	La mejor forma de promocionar un producto o servicio es logrando que los clientes transmiten y multiplican el mensaje promocional (es gratis y más creíble).

Fuente: MACPAL, S.A. (2007)

Sin embargo, tampoco puede quedarse solo con estas características, debido a que en el ciclo de vida de cualquier empresa siempre se presentan situaciones en las que uno o varios clientes se retiren por diversas circunstancias y en un mundo tan

competitivo, la empresa debe renovarse e ir a la par de los cambios de la tecnología, gustos, costumbres y estrategias de mercadeo, que le permitan ampliar la cobertura de sus servicios ya sea con nuevos clientes, nuevos productos o con las exclusividades de la distribución de productos de alta calidad, que representen las necesidades básicas de sus clientes para lograr reposicionarse en el mercado de Catacamas.

MACPAL, S. A. (2007) Refiere que:

- Ninguna empresa puede fundamentar su éxito y crecimiento futuros sólo en sus clientes actuales.
- Aunque logre establecer un sistema perfecto que le permita retener durante años a sus clientes, siempre existirá la posibilidad de perder clientes por errores cometidos en la relación, por muerte del cliente, por cambio de dueño o de directivos en las empresas clientes, por cambio de domicilio, por quiebra de empresas clientes, etcétera.
- Aunque no pierda ningún cliente (algo casi imposible), la empresa corre el riesgo de llegar a un «techo» de crecimiento establecido por la saturación de la capacidad de compra de sus clientes.

Mantener los clientes significa no bajar la rentabilidad. Stephen Ross, Randolph Westerfield, & Bradford Jordan, (2010) refiere: “que las medidas de rentabilidad más utilizadas por las razones financieras son para medir el nivel de eficiencia con el cual la empresa usa los activos y la administración”.

A continuación se presentan las siguientes opciones para crecer con los productos que actualmente existen:

Tabla 6. Opciones de crecimiento con los productos existentes

OPCIÓN	OBJETIVO
1. Penetración de los segmentos	Aumentar las ventas de los productos existentes a los consumidores de los mismos segmentos de mercado en que opera la empresa en la actualidad.
2. Ampliación de los segmentos	Aumentar las ventas de los productos existentes mediante su comercialización en nuevas áreas geográficas.
3. Reposicionamiento del producto	Aumentar las ventas de los productos existentes mediante su comercialización en nuevos segmentos del mismo mercado.
4. Desarrollo de los mercados	Aumentar las ventas de los productos existentes mediante su comercialización en mercados completamente diferentes de los que sirve la empresa en la actualidad.

Fuente: Soriano (1990)

Hay que reconocer que la empresa durante el tiempo que tienen de comercializar los productos agropecuarios, ha mantenido a través de sus propietarios un nivel de liderazgo por espacio de 24 años dentro de las agropecuarias con más demanda en la ciudad de Catacamas; sin embargo con la entrada de más competidores es necesario obtener otras líneas de productos, con las ventajas de lograr la distribución, establecer estrategias de mercadeo y reposicionarse en el mercado de Catacamas.

Esto significa que el liderazgo debe empujar hacia delante, ver hacia delante tratando de mejorar, entusiasmarse con lo que uno está haciendo y poder transmitirlo, en forma verbal y no verbal, a quienes lo rodean. Los líderes no retroceden, empujan hacia adelante. (Justin Longenecker et al., 2010, p. 473).

2.2. ESTRATEGIAS DE REPOSICIONAMIENTO

Cuando el mercado está saturado con productos similares, con especificaciones y precio equivalentes, la preferencia del cliente hacia una marca puede deberse a la calidad en el servicio o a los servicios adicionales que tenga ese producto, “La clave de

supervivencia, rentabilidad y el crecimiento de una compañía en un mercado altamente competitivo es su capacidad para identificar y satisfacer las necesidades insatisfechas del consumidor, mejor y más rápido que la competencia” (Leon Schiffman & Leslie Lazar, 2010).

“Ries y Trout, quienes popularizaron el concepto de posicionamiento, lo ven como un trabajo creativo por el que una marca existente en el mercado sobresaturado de marcas similares puede adquirir una posición distintiva en las mentes de los prospectos” (John W. Mullins, Orville C. Walker Jr., Harper W. Boyd Jr., & Jean-Claude Larranche, 2006, p. 201)

Agropecuaria El Agricultor es una empresa de índole familiar, cuenta con una organización pequeña y como es típico de todos los negocios familiares las decisiones están centralizadas en el jefe de familia. Sin embargo por ser una empresa pequeña tiene algunas ventajas que no poseen la grandes corporaciones, como es el hecho de atender y resolver con rapidez y prontitud cualquier reclamo del cliente, existe un trato más directo en las relaciones comerciales con los clientes.

Los emprendedores por lo general eligen un menú de opciones de crecimiento aquella que consideran dará los mejores resultados, por ejemplo, mayor rentabilidad, mayor participación de mercado y mayor satisfacción del cliente estos son algunos “frutos” de la ventaja competitiva y todos ellos contribuyen a aumentar el valor de la empresa.(Justin Longenecker et al., 2010, p. 372)

Bajo este concepto la empresa establecerá la mejor estrategia de marketing a fin de posicionar la nueva línea de producto agrícola Agro K, aplicando los pasos siguientes:

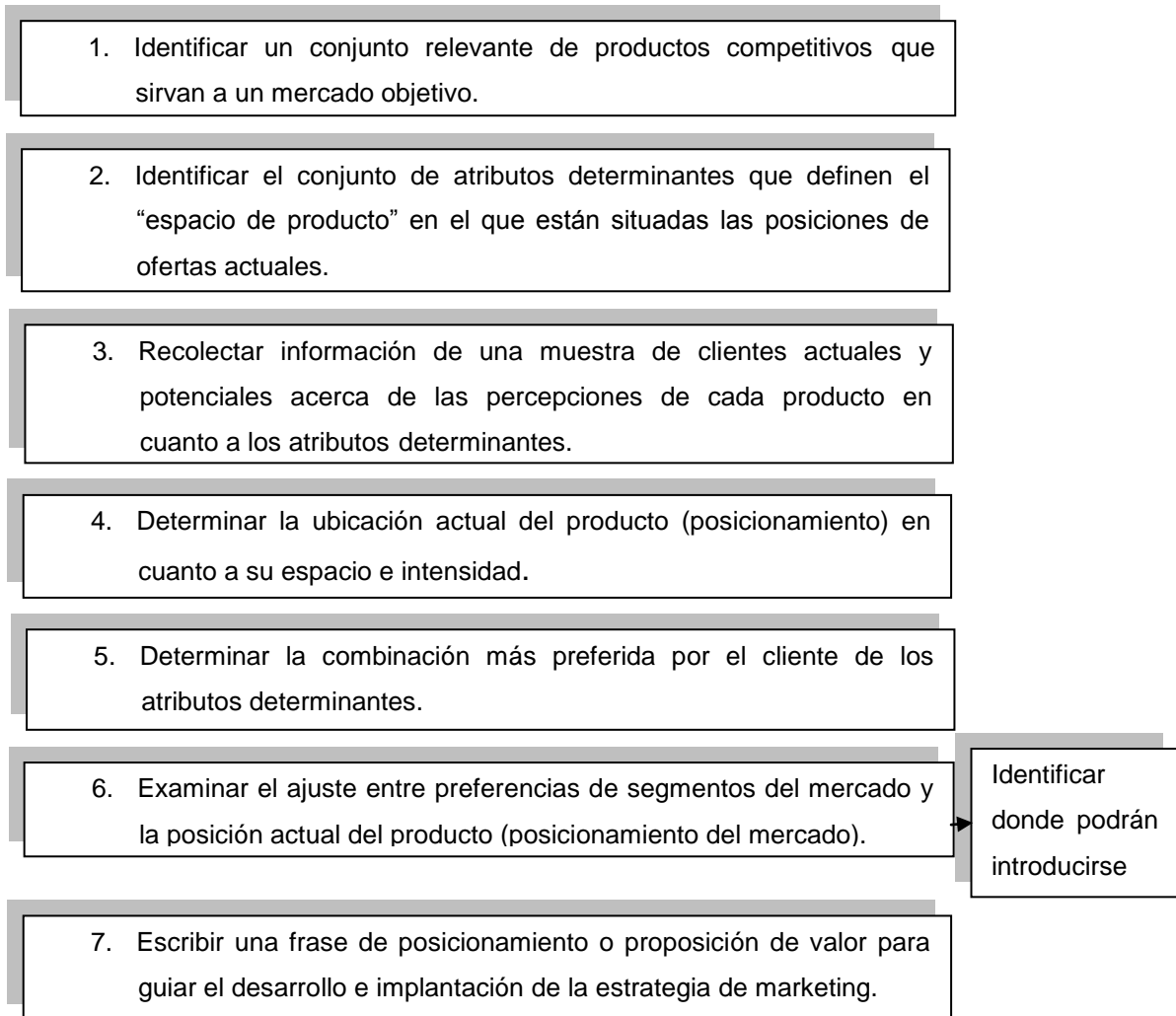


Figura 5. Pasos en proceso de posicionamiento

Fuente: (John W. Mullins et al., 2006, p. 206)

Tres ideas básicas son la base de nuestro énfasis en la importancia de proporcionar un excepcional servicio al cliente:

1. Las pequeñas empresas tienen un mayor potencial que las empresas grandes para proporcionar un excelente servicio al cliente.
2. El excelente servicio al cliente conduce a la satisfacción del cliente
3. La satisfacción del cliente resulta en una relación transaccional positiva.(Justin Longenecker et al., 2010, p. 351)

Justin Longenecker et al. (2010) sugiere: Las siguientes formas de proporcionar un servicio extraordinario.

1. Llamar a los clientes por su nombre.
2. Atención personalizada.

3. Mantenerse en comunicación con ellos.
4. Investigar las razones por las que algunos clientes se van.

Ana Isabel Jiménez Zarco et al. (2004) refiere: que en ocasiones un producto o servicio necesita ser reposicionado porque cambian los gustos y preferencias de los consumidores o porque, simplemente, las ventas no son las esperadas y es necesario actuar. El reposicionamiento implica cambiar los mercados objetivos, la ventaja diferencial o ambos.

A continuación se muestran cuatro estrategias genéricas de reposicionamiento:

Tabla 7. Estrategias de reposicionamiento para mercado objetivo y producto

		Producto	
		Mismo	Diferente
Mercado objetivo	Mismo	Reposicionamiento de la imagen	Reposicionamiento del producto
	Diferente	Reposicionamiento intangible	Reposicionamiento tangible

Fuente: Jobber (1998)

Cuando el producto y el mercado es el mismo, el reposicionamiento se centra en la imagen del producto. Tener en cuenta que el reposicionamiento del producto tiene lugar cuando se pretende que el producto sea más aceptable en el mercado que donde opera. Los otros casos corresponden con mercados objetivos diferentes. En el caso del mismo producto (reposicionamiento intangible) es muy utilizado por las empresas farmacéuticas cuando expiran sus patentes. En el caso de mercado objetivo y producto nuevo, estamos ante un posicionamiento tangible, esto es propio de empresas que desean incorporarse a otros segmentos de mercado para incorporar nuevos productos. (Ana Isabel Jimenez Zarco et al., 2004)

Ante estas estrategias de reposicionamiento, la empresa Agropecuaria El Agricultor tiene como objetivo el mismo mercado y el enfoque estaría basado en el producto, por lo tanto en esta premisa se concluye que siendo el mismo mercado pero con producto diferente, la estrategia debe estar direccionada al reposicionamiento del producto.

Pero también Agropecuaria El Agricultor no debe descartar las posibles opciones que se presentan para el crecimiento de los productos que ya existen, el cual podría enfocarse en el reposicionamiento de la imagen, con el propósito de aumentar la rentabilidad de la empresa.

A continuación se muestran algunos ejemplos de posicionamiento y reposicionamiento de los productos en un mercado determinado. Ana Isabel Jiménez Zarco et al (2004) afirma: “El posicionamiento determina el lugar de la marca en el mercado. Para ello es esencial determinar qué y cuantas diferencias se van a potenciar” (p. 90).

Un ejemplo de posicionamiento es el café de Colombia se promociona por todo el país a través de una imagen de un agricultor que se llama Juan Valdez y muestra la leyenda que recoge el café de grano en grano en las altas montañas colombianas solo cuando se encuentra disponible para el consumidor (Ana Isabel Jiménez Zarco et al., 2004).



Figura 6. Café de Colombia

En cuanto a la estrategia de reposicionamiento se indica por ejemplo lo siguiente:

El reposicionamiento implica que los productos o servicios básicos actuales no se modifiquen, alteren o cambien en sus características y funcionalidad, lo único que se pretende es modificar la percepción que se hacen mentalmente los consumidores o usuarios del producto o servicio. (MAPCAL, S.A., 1998, p. 116)

Agropecuaria El Agricultor deberá reposicionarse en la mente de sus consumidores sin cambiar las características de sus productos pero si a través de la distribución y venta de la nueva línea de productos Agro K.

El ejemplo clásico del cigarrillo Marlboro que originalmente fue lanzado como un cigarrillo para el consumo femenino, pero como no tuvo éxito, la empresa en vez de retirarlo estableció una estrategia de reposicionar como un cigarrillo para hombres y lo sustentó en una campaña publicitaria de vaqueros, anuncios que fueron famosos y alcanzó el liderazgo de venta en el mercado mundial. (MAPCAL, S.A., 1998, p. 100)

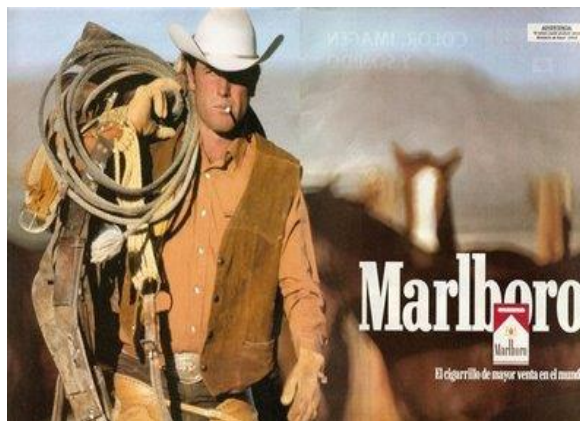


Figura 7. Publicidad Cigarillos Marlboro

2.2.1. INTRODUCCION NUEVA LINEA DE PRODUCTOS

De acuerdo a lo manifestado por el Ing. Francisco Valladares, propietario del negocio, actualmente la empresa está en negociaciones con la empresa Royal Chemical para obtener la distribución de una línea de productos denominada Agro K; estos productos son de origen de la República de China y están considerados como productos genéricos. Ellos mantienen un amplio portafolio de productos y le ofrecen a Agropecuaria El Agricultor algunos beneficios que no están obteniendo de las otras casas distribuidoras

2.2.2. PRODUCTOS AGRO K

¿Qué diferencia el producto agro K de los demás productos?

En realidad no existe ninguna diferencia en cuanto a especificaciones de precios, pero es un producto con muy buena aceptación en otros países de Centroamérica, pero sobre todo el producto ofrece una gama de variedades para distintas necesidades que se presentan en la agricultura, por ejemplo:

Mancozeb, es una formulación en polvo utilizada para la prevención de hongos en diferentes cultivos y el uso del producto requiere mucho cuidado por su inhalación involuntaria y en esta línea la calidad del empaque es más seguro.

Glifosato es una formulación en líquido utilizada para el control de malezas y el tamaño es determinante para su aceptación, sobre todo en mercado agrícola de la zona de Catacamas.

Cipermetrina es una formulación en líquido, y es utilizada para el control de plagas en diferentes cultivos.

David Noel Ramírez Padilla (2013) refiere que es necesario mantener un control de calidad total con el propósito de alcanzar la excelencia en todas las líneas de productos y servicios primordiales para cada uno de los clientes de la empresa.

Que la empresa tenga la facilidad de obtener la distribución de un producto de alta calidad como es Agro K es definida así: “Oportunidad emprendedora, como una innovación deseable atinada y crea valor para los compradores o usuarios interesados, distingue entre las oportunidades y las ideas. Sin embargo, es importante observar que una oportunidad no tendrá el mismo atractivo para todas las personas” (Justin Longenecker et al., 2010, p. 4)

Considerando que Agropecuaria El Agricultor tiene altas probabilidades de obtener el contrato para la distribución del producto Agro K en la ciudad de Catacamas y sus alrededores; con esta oportunidad de poder comercializar el producto en las tiendas propias de la empresa pero también comercializarlos a través de los distribuidores minoristas, teniendo la ventaja con estos últimos que la empresa se ahorraría una serie de gastos y sus márgenes de rentabilidad aumentaría.

La empresa aun contando con el contrato de distribución del producto Agro K, debe establecer metas en las cuales a través de la comercialización a mayor escala de este producto pueda obtener un mejor rendimiento pero sobre todo sin olvidarse que parte de sus estrategias comerciales es reposicionarse en la mente de los clientes de la calidad del producto que distribuirá y de las ventajas de los componentes y variedad que ofrece esta línea de productos para los agricultores dentro del mercado que opera actualmente.

2.3. CADENA DE DISTRIBUCIÓN

Stanton et al. (2007) afirma:

Un canal de distribución consiste en el conjunto de personas y empresas comprendidas en la transferencia de derechos de un producto al paso de este del productor al consumidor o usuario de negocios final; el cual incluye siempre al productor y al cliente final del producto en su forma presente, así como cualquier intermediario como los detallistas y mayoristas. (p. 404)

Basados en este concepto Agropecuaria El Agricultor vende los productos agrícolas a través de un canal de distribución que inicia desde el fabricante, los intermediarios hasta los consumidores finales. William J. Stanton et al. (2007) “La propiedad de un producto se tiene que transferir de alguna manera del individuo u organización que lo elabora al consumidor que lo necesita y lo compra” (p. 402).

A nivel de marketing para la distribución de los productos y que estos lleguen a los consumidores finales, se utilizan cinco canales de distribución que son los más conocidos y de amplio uso. Estos canales de distribución de consumo se indican así:

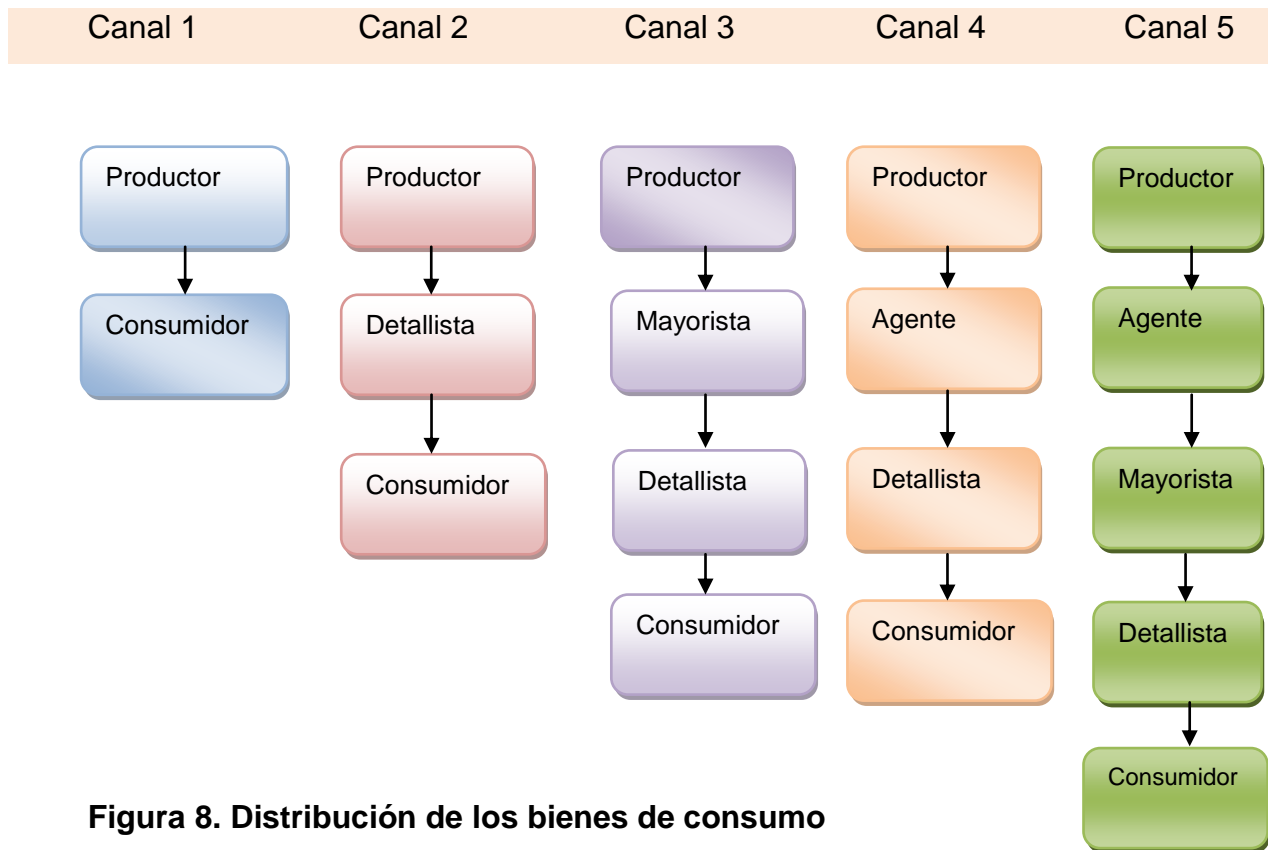


Figura 8. Distribución de los bienes de consumo

Fuente:(William J. Stanton et al., 2007, p. 408)

El canal 3 de distribución es el más tradicional y utilizado por las personas y empresas para comercializar sus productos con el propósito de satisfacer las necesidades del consumidor final.

El canal de distribución 3 es el que actualmente utiliza Agropecuaria El Agricultor para la distribución de los productos e insumos agrícola dentro del sector en que opera.

Agropecuaria El Agricultor también maneja canales de distribución de sus productos, estructurados así:

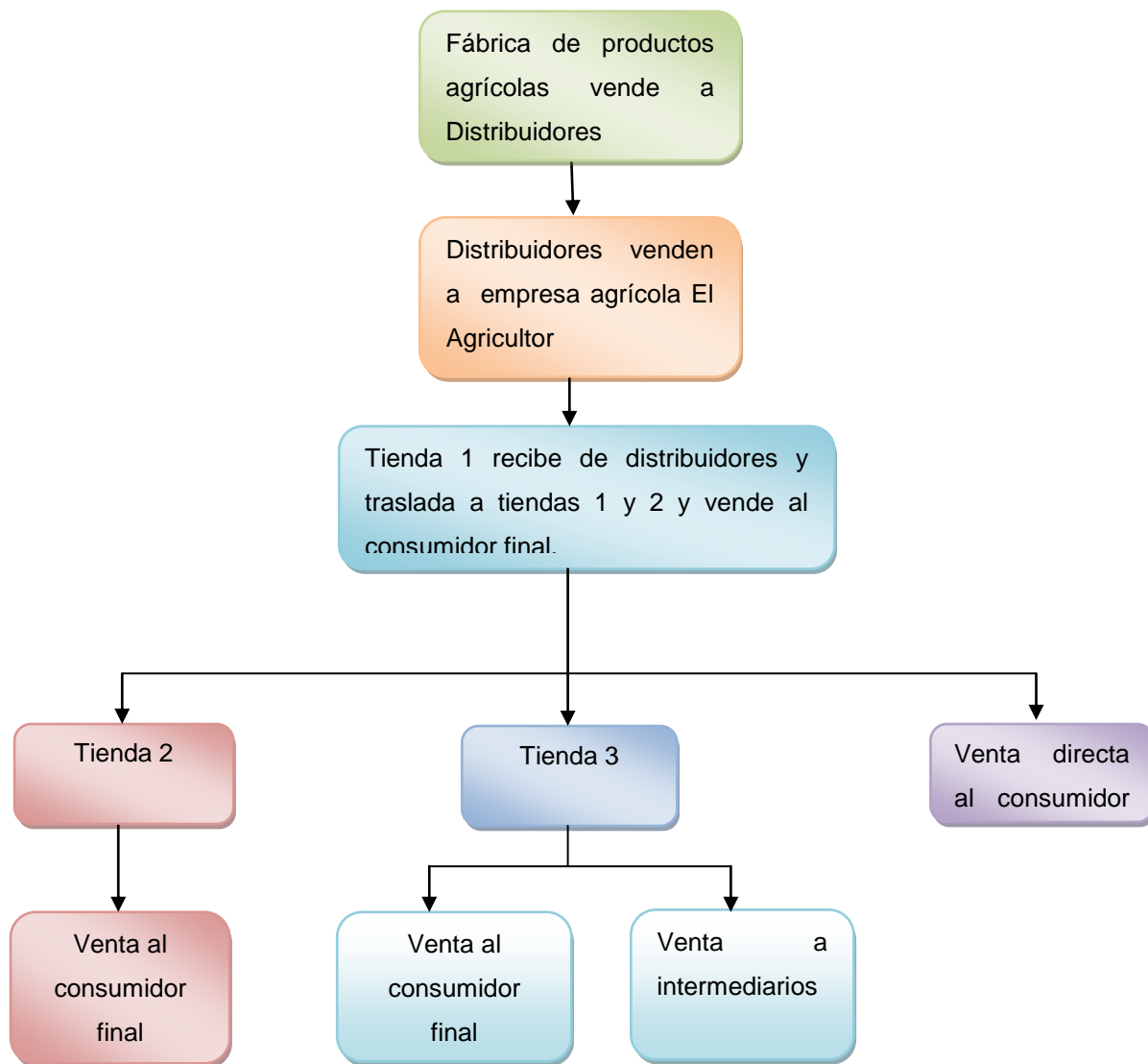


Figura 9. Diagrama del canal de distribución de Agropecuaria El Agricultor

La tienda 1 es la oficina principal que tiene autorizado las líneas de crédito con los diferentes proveedores y es la que recibe directamente los productos e insumos agrícolas para su distribución a las otras sucursales y ventas al consumidor final.

La tienda 2 recibe los productos e insumos agrícolas que envía la tienda 1 y solamente vende al consumidor final.

La tienda 3 está ubicada en una zona estratégica debido a que en los alrededores están varias agropecuarias pequeñas que no tienen acceso a créditos con algunos de los distribuidores de los productos agrícolas, por lo cual esta tienda vende a consumidores finales y agros servicios de menor escala (intermediarios).

2.4. TEORIAS

La Empresa es familiar cuya finalidad principal es la compra y venta de productos e insumos agrícolas en la Ciudad de Catacamas.

Agropecuaria El Agricultor enfrenta todas estas situaciones en el mercado donde opera ya que en los últimos años ha tenido más competidores, quienes compiten en ese mismo mercado a base de precio. Las 5 Fuerzas es un modelo holístico para analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Fue desarrollado por Michael Porter en 1979. Según la teoría planteada por Porter, la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que combinadas crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores. Estos elementos son:

Las Cinco fuerzas de Porter

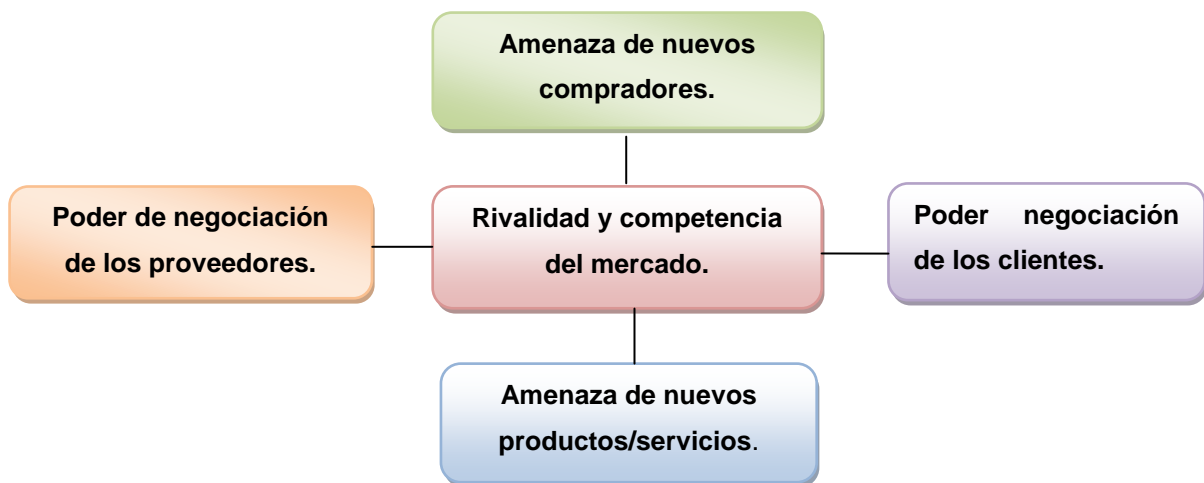


Figura 10. Las Cinco fuerzas de Porter

Fuente: (Michael E. Porter, 2008, p. 4)

2.4.1. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

El poder de negociación de los proveedores también depende de diversas variables del mercado. La concentración de proveedores influye sobre el precio del producto/servicio en el mercado. Asimismo, si un cambio de proveedor supone demasiados riesgos para una empresa, supondrá más poder de negociación para el proveedor (RSS Periódico Marketing, 2013).

Existe un amplio portafolio de ofertantes de productos, desde orígenes latinoamericanos como asiáticos, con diversidad de moléculas para distintas necesidades agropecuarias y ganaderas, convirtiendo un poder de negociación bajo para los proveedores.

2.4.2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

Dependiendo de la concentración de los compradores en el mercado, éstos tendrán más o menos peso para la negociación. Es decir, menor es el volumen de clientes en el mercado, mayor será su poder de negociación para conseguir ventajas y bajos costes (RSS Periódico Marketing, 2013).

No existe una concentración de compradores que ejerzan un poder de negociación en sus compras, debido a que parte de los comprados gestionan créditos bancarios y los procedimientos para su desembolso no garantiza que será en el tiempo requerido por los solicitantes, y cuando el efectivo no está en disponible para todos en el momento adecuado desconcentra posibles grupos y colabora a que su poder de negociación sea baja.

2.4.3. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

La entrada potencial o la existencia de sustitutos en el mercado puede ser una amenaza muy importante para la rentabilidad de una empresa. Se debe evaluar el grado de diferencia que existe entre su propio producto/servicio y los sustitutos. La

influencia de este factor dependerá de la facilidad o no de cambiar de producto para el consumidor (RSS Periódico Marketing, 2013).

La rentabilidad de los comercializadores cada año disminuye por lo que genera una ventana de negocio para los productos sustitutos, que cumplan con las necesidades del agro solicitadas por los compradores, sin embargo la alta concentración de proveedores genera una barrera de entrada para su comercialización y crecimiento en el mercado convirtiendo la amenaza de productos sustitutos en media.

2.4.4. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

La quinta fuerza es en realidad el resultado de las cuatro fuerzas anteriores. La rivalidad en el mercado depende directamente de los poderes de negociación entre los intervinientes (proveedor-comprador) y de la concentración de los competidores (producto/servicio o sustituto). El valor percibido de la marca es un elemento que tiene igualmente una gran importancia (RSS Periódico Marketing, 2013).

El sector agropecuario es regulado por Estado como la Secretaria de Agricultura y Ganadería y SENASA, que dictaminan el giro del negocio, mediante la supervisión en la venta de los productos que impactan negativamente en el ambiente y sus aplicadores. Adicionalmente la disponibilidad de crédito en el sector público para el sector esa definido y regulado por el Banco Nacional de Desarrollo Agrícola (Banadesa), sin embargo históricamente los beneficios de las políticas públicas no están alcanzando a la mayoría de los productores de recursos limitados.

De acuerdo a las actividades del sector plasmadas en el documento, sus participantes y sus reguladores y regulaciones se concluye que la rivalidad entre los competidores es media.

2.5. CONCEPTUALIZACIÓN

Actividades agropecuarias, son aquellas que se realizan en la agricultura, ganadería y silvicultura. Cada empresa agropecuaria tiene sus actividades propias a realizar de acuerdo a las características de los bienes que está produciendo: pudiendo ser estos agrícolas, pecuarios y forestales (Guerra et al., 1995).

Ganadería intensiva, son aquellos que tienen sus fincas más tecnificadas llevándolos a obtener grandes cantidades de leche con menos ganado y haciendo uso de menos cantidad de tierra para pastoreo (Consultores Financieros Internacionales, S.A., 2005).

Ganadería extensiva, son aquellos ganaderos que se dedican a producir grandes cantidades de carne y leche haciendo uso de mayores extensiones de tierra. (Consultores Financieros Internacionales, S.A., 2005).

Producto, cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad (Kotler & Armstrong, 2008).

Imagen de marca, percepción global de una marca por parte de la gente (Justin Longenecker et al., 2010).

Competitividad, se refiere al factor clave de crecimiento económico de una nación en un entorno mundial cada vez más abierto y dinámico (Fernández et al., 1997).

Imagen comercial, elementos de la imagen distintiva de una empresa no protegidos por una marca industrial, patente o derechos de autor (Justin Longenecker et al., 2010)

Marca, medio verbal o simbólico o de ambos tipos, que permite la identificación de un producto (Justin Longenecker et al., 2010).

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA, organización que brinda apoyo en el desarrollo de políticas, estrategias y marcos institucionales orientados a aumentar los aportes de la agricultura de pequeña escala y familiar a la seguridad alimentaria de los países (FAO, 2012).

Fondo Internacional para el Desarrollo de la Agricultura, FIDA, brinda apoyo técnico, capacitación empresarial, fortalecimiento organizacional, acceso tecnológico y mejoras en infraestructura comercial; también, trabaja en la creación y fortalecimiento de programas financieros rurales (FAO, 2012).

Mercados, para los economistas, el concepto de mercado está en términos de las fuerzas que establecen los precios. Thomsen trae como definición de mercado aquella área de comercio en la cual se encuentran las condiciones homogéneas de oferta y demanda (IICA, 1997).

Marca de servicio, marca que una empresa tiene el derecho exclusivo de utilizar para identificar sus servicios (Justin Longenecker et al., 2010).

Marketing, filosofía orientada hacia el consumidor, que propone que la satisfacción de las necesidades de los consumidores brinda el enfoque para el desarrollo de productos y estrategias de marketing que permitan que la compañía alcance sus propios objetivos organizacionales (Schiffman & Lazar, 2010).

Posicionamiento en el mercado, Consiste en hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable, en relación con los productos de la competencia, en la mente de los consumidores meta (Kotler & Armstrong, 2008).

Prospección de nuevos clientes, tiempo invertido en recopilar información sobre los nuevos clientes, determinar su localización, informes de crédito, verificar referencias, establecer el contacto inicial, llamadas telefónicas, etcétera (MACPAL, S.A., 2007).

Intermediario, es una empresa comercial que presta servicios relacionados directamente con la venta o compra de un producto mientras fluye del productor al consumidor (Stanton et al., 2007).

Diferenciación, Es la razón por la que el público hace compras (Mullins et al., 2006).

Competencia pura, Un número muy alto de productos muy poco diferenciados comparten un mismo mercado (Soriano, 1990)

Relación transaccional, asociación entre una empresa y un cliente que se relaciona con una compra o un trato de negocios (Longenecker et al., 2010).

Calidad percibida, A menudo los consumidores juzgan la calidad de un producto o servicio con base en una variedad de señales informativas que asocian con el producto; algunas de estas señales son intrínsecas al producto o servicio; otras son extrínsecas, como el precio, la imagen de la tienda, el entorno del servicio, la imagen de la marca y los mensajes promocionales (Schiffman & Lazar, 2010).

Oferta de mercado, combinación de productos, servicios, información o experiencias ofrecidos a un mercado para satisfacer una necesidad o un deseo (Kotler Armstrong, 2008).

Canal de distribución, Coloca el producto correcto en el lugar adecuado en el momento preciso para satisfacción del Cliente al que va dirigido. Un canal de distribución eficaz también reduce los costos de marketing y de adquisición del producto, (Mullins et al., 2006).

Agentes intermediarios, Representantes y corredores de fabricantes, también venden a otros representantes y clientes industriales o comerciantes, pero no toman en propiedad los artículos que venden. Por lo general se especializan en la función de vender y representan a fabricantes de acuerdo con una comisión (Mullins et al., 2006).

Segmentación del mercado, Dividir un mercado en grupos más pequeños de compradores con diferentes necesidades, características o comportamientos, los cuales podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos (Kotler & Armstrong, 2008).

Estrategia, es la manera en que la empresa enfrentara a sus competidores (Ramírez Padilla, 2013).

Satisfacción del cliente, depende del desempeño que se perciba de un producto en cuanto a la entrega de valor en relación con las expectativas del comprador (Kotler & Armstrong, 2008).

Pensamiento estratégico, es la habilidad de adaptar a la organización para que prospere en el futuro (Ramírez Padilla, 2013).

Rentabilidad, es la capacidad que tiene el principal para generar suficiente utilidad o beneficio provenientes de una inversión o actividad económica; además es un índice que mide la relación entre las utilidades o beneficios, y la inversión o los recursos que se utilizaron para obtenerlos (Weston & Brigham, 1988).

Innovación de productos o servicios, Creación o introducción de un nuevo producto o servicio en el mercado, que puede verse a partir de las diferentes clasificaciones. La perspectiva orientada a la empresa considera al nuevo producto desde el punto de vista de la compañía que lo produce. La perspectiva orientada al producto ve el producto en términos de sus rasgos. La perspectiva orienta al mercado considera al producto en términos de su exposición a nuevos consumidores. La

perspectiva orientada al consumidor ve un producto como nuevo si este fuera para ellos (Schiffman & Lazar, 2010).

Distribución exclusiva, el proveedor conviene en vender su producto solo a un intermediario mayorista o detallista único en un mercado determinado.(William J. Stanton et al., 2007).

Distribución selectiva, el productor vende su producto a través de múltiples mayoristas y detallistas, pero no de todos lo que pueda haber, en un mercado en el que un consumidor pueda razonablemente buscarlo (William J. Stanton et al., 2007).

Mercado meta, grupo homogéneo de cliente potenciales, lo suficientemente numerosos e importantes como para ameritar una estrategia adecuada a quienes lo integran (Carlo E. Pacheco Coello, 2006).

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

El capítulo incluyó la descripción y explicación del proceso metodológico, las técnicas e instrumentos más adecuados para la definición de aspectos y variables más relevantes relacionados con el tema en investigación. En el capítulo metodológico se trataron asuntos como el enfoque de la investigación, su método, su diseño, instrumentos aplicados y fuente de información de la investigación.

3.1. CONGRUENCIA METODOLÓGICA

Se evaluaron las variables que orientaron a la investigación para analizar y comprobar su asimetría y así poder estudiar y elaborar las herramientas metodológicas que permitieron desarrollar la investigación.

A continuación se presentan las herramientas utilizadas en la investigación para evaluar la relación entre los diferentes aspectos metodológicos que orientaron y desarrollaron el documento, estudiando y definiendo la relación entre los objetivos con las preguntas de investigación tanto a nivel general como a nivel específico y se concluye con la identificación y formulación de las variables dependientes e independientes que orientaron la presentación de resultados, respondiendo a las preguntas planteadas a lo largo de la investigación.

Finalmente se presentarán diferentes herramientas que demostraron la forma en que las variables identificadas serán puestas en práctica, en los diferentes niveles para su aplicabilidad, obteniendo resultados que permitieron aceptar o rechazar la hipótesis de investigación.

3.1.1. MATRIZ DE CONGRUENCIA METODOLÓGICA

Tabla 8. Matriz metodológica

Título	Problema	Pregunta de Investigación	Objetivo		Variables	
			General	Específicos	Independiente	Dependiente
Reposicionamiento Empresarial- Caso Agropecuaria El Agricultor	No se tienen estrategias innovadoras sostenibles que permitan reposicionar la empresa en el sector donde opera para la sostenibilidad de sus operaciones	a) ¿Cuál es la opción estratégica más factible para alcanzar un reposicionamiento operacional de la empresa en el sector donde opera y que factores influyen para no alcanzar los objetivos.	Contribuir a implementar una estrategia innovadora mediante un estudio de pre factibilidad para el reposicionamiento empresarial de la empresa en el mercado local y regional.	a) Definir la estrategia para alcanzar el reposicionamiento operacional y los objetivos de la empresa.	Estrategia de reposicionamiento	Plan Estratégico para la sostenibilidad de las operaciones
		b) ¿Cuáles son los factores que potenciarían las posibles iniciativas estratégicas de la empresa?		b) Identificar los factores que potencien las iniciativas estratégicas de la empresa.	Factores de potencialización de Iniciativas	
		c) ¿Cuáles podrían ser los instrumentos de control que permitirían implementar y dirigir la estrategia?		c) Definir los instrumentos de control que permitan implementar y dirigir la estrategia.	Instrumentos de medición y control	
		d) ¿Qué se debe proponer para solucionar el problema planteado?		d) Proponer un estudio de pre factibilidad para lograr el reposicionamiento de Agropecuaria El Agricultor en el mercado donde opera.	Propuestas alternas para la solución de la problemática	

3.1.2. DIAGRAMA DE LAS VARIABLES

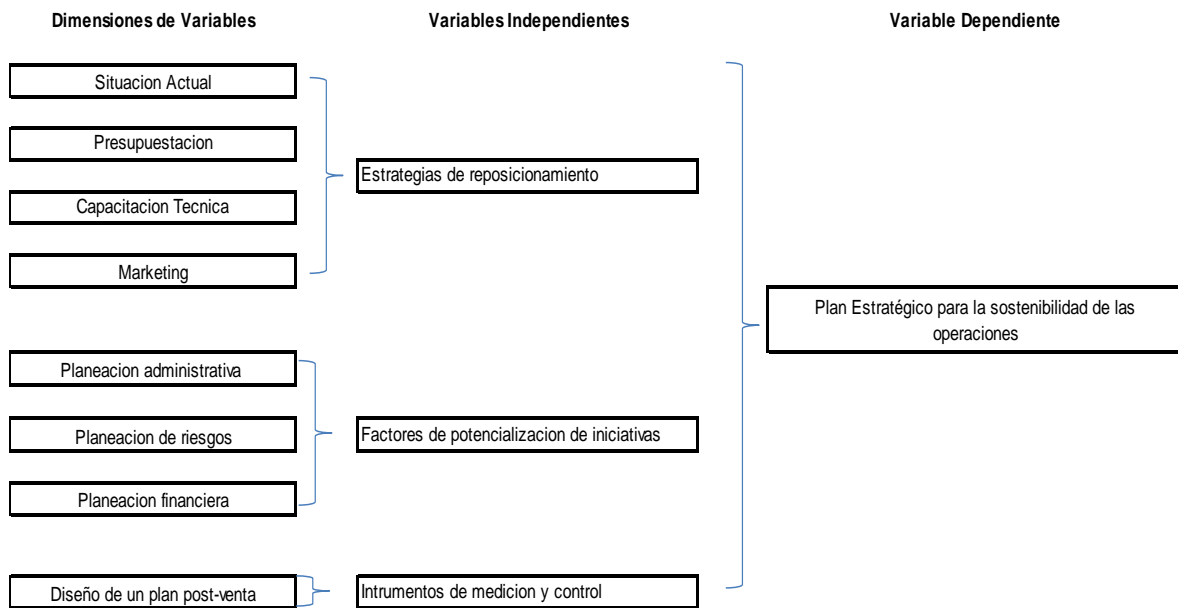


Figura 11. Diagrama de las variables

3.1.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Alcanza una interpretación de las variables del estudio tanto independientes como dependientes, adicionalmente define la congruencia de cada etapa metodológica del estudio, las dimensiones e indicador, unidades de categorías y la escala de cada una de las unidades de categoría. Véase anexo 1

3.2. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

H_i: A mayor cobertura de mercado de Agropecuaria El Agricultor mayor rentabilidad en las operaciones de la misma.

Ecuación 1: Notación Estadística Hipótesis de Investigación

$$H_i: \uparrow CM \rightarrow \uparrow R$$

Donde

- H_i = Hipótesis de Investigación
- IC = Cobertura de Mercado
- F = Rentabilidad

3.3. ENFOQUE Y MÉTODOS

El estudio se desarrolló con un enfoque de investigación mixto, sin embargo el enfoque cuantitativo fue el que predominó, en vista que se realizaron mediciones estadísticas para definir el tamaño del mercado, futura participación de mercado y flujos de efectivo requeridos para su introducción además de análisis financieros que determinaron la factibilidad de la introducción de los productos Agrok; no obstante el estudio cualitativo complementó la investigación, con la finalidad de identificar y evaluar las características del mercado y analizar el perfil del cliente meta que permitan un desarrollo más completo de la estrategia de reposicionamiento.

“El enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio, cada etapa precede a la siguiente y no podemos brincar o eludir pasos, el orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir una fase” (Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, & María del Pilar Baptista Lucio, 2010, p. 4).

También conociendo del potencial de las capacidades de comercialización con el que cuenta la empresa y el tamaño del mercado en el sector donde opera se eligió el método correlacional como el más adecuado para el desarrollo de este estudio aun cuando existen otros métodos que pudieran dar resultados, de esta forma el estudio pretenderá relacionar el uso de estrategias de reposicionamiento, el aprovechamiento de los factores de potencialización y la utilización de instrumentos de medición y control en el desarrollo de un plan estratégico para la sostenibilidad de operaciones .

De lo anterior se concluye que este documento se realizara bajo un enfoque cuantitativo de investigación, que incluye la medición de variables para someter las hipótesis a su comprobación, de igual manera el presente estudio se adapta al diseño no experimental debido a que no existe manipulación de las variables y es transversal pues el análisis se realiza en un momento determinado (año 2014) aun y cuando se realizan proyecciones para años posteriores, el análisis de datos se basa en el año 2014 y correlacional porque las variables se estudian desde un punto de vista de relación y no de causalidad.

En cuanto al componente cualitativo, el aporte a la solución de problemas del mercado agrícola y ganadero genera un imagen que impacta de forma directa en las ventas de las empresa dedicadas al rubro, por lo que se requirió realizar descripción y análisis de la información obtenida para conocer la posición de la empresa, la percepción de los clientes de los productos que distribuye Agropecuaria El Agricultor, sus decisiones y criterios de selección al momento de elegir su agro servicio de preferencia y la marca de productos con mayor frecuencia de compra, así mismo se desarrolló la teoría fundamentada para poder evaluar mediante entrevistas cuál es la opinión de los productores y aliados estratégicos sobre el desempeño de la línea Agro K y finalmente el narrativo para analizar la información tanto financiera como la información de los boletines de información del sector agrícola.

3.4. POBLACIÓN

El trabajo se aplicó a la población meta de 960 productores dedicada a la producción de granos básicos y cría de ganado pecuario en la terminal de buses que se dirigen a las aldeas de los alrededores de la ciudad de Catacamas y a los Agro servicios meta que el investigador considere un cliente potencial.

Tabla 9. Cantidad de productores en lugares meta

Lugar meta	Productores
Rio Blanco	150
Siguate	280
Colonia Agrícola	120
San Pedro de Catacamas	180
Dulce nombre de Culmí	90
Cerro del Vijía	140
Total	960

3.5. MUESTRA

El tamaño de la muestra se determinó de acuerdo a la conveniencia de investigador, tomando en consideración las limitantes de acceso a los lugares visitados, tiempo y dirección de las casas de habitación de los clientes ya existentes que proporcionaron mayor información sobre la población de productores en la zona.

Para efectos de nuestro trabajo se determinó una muestra de 364 individuos de una población de 960 productores. Esta muestra se obtuvo en las terminales de buses a los agricultores de provenían de varias comunidades y lugares de residencia.

Muestra es un subgrupo de la población, se utiliza por economía de tiempo y recursos, implica definir la unidad de análisis, requiere delimitar la población para generalizar resultados y establecer parámetros (Roberto Hernández Sampieri et al., 2010).

El tipo de muestra que se aplicó en esta investigación es el muestreo por conveniencia de acuerdo a localización de las unidades de análisis y al entorno que se presente en el momento de ejecutar los instrumentos.

Tabla 10. Tamaño de la muestra por lugar meta

Lugar meta	Tamaño de la muestra
Rio Blanco	34
Siguate	55
Colonia Agrícola	45
San Pedro de Catacamas	65
Dulce Nombre de Culmí	77
Cerro del Vijía	88
Total	364

3.6. UNIDAD DE ANÁLISIS

Las unidades de análisis en la investigación fueron los productores y ganaderos que actualmente están cultivando y produciendo, que visitaron la ciudad de Catacamas para la compra de sus productos, y que residen en los municipios y sus alrededores.

3.7. UNIDAD DE RESPUESTA

Finalmente se espera que el margen de rentabilidad promedio se incremente en un 8%.

3.8. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

La recolección de la información requirió de técnicas e instrumentos que puedan demostrar su confiabilidad y validez, y tomando en consideración el tipo de investigación y su representatividad se aplicaron las técnicas e instrumentos que a continuación se detallan.

3.8.1. TÉCNICAS

Es importante destacar que la información requerida para la investigación, se obtuvo por medio de las siguientes técnicas de recopilación de datos:

Visitas de Campo y observación in situ: Se realizaron tres visitas de campo.

La primera, tuvo como objetivo reunirse con la Gerencia General en las instalaciones de la empresa en la ciudad de Catacamas para algunas entrevistas, observaciones directas e identificar las áreas problemáticas que limiten el alcance del estudio.

La segunda visita de campo, fue para el levantamiento de información aplicando encuestas, grupos focales, entrevistas a los ejecutivos de ventas, y entre otras

actividades que se consideraron necesarias para cumplir con los objetivos de la investigación.

La tercer visita de campo, se dirigió a los clientes mayoristas, en las instalaciones de las empresas en donde laboran, en la visita se desarrolló entrevistas a fin de determinar su nivel de aceptación y acciones de mejoramiento o en su defecto correctivas.

3.8.1.1. ENCUESTAS

OBJETIVO

- Investigar el grado de aceptación que tiene Agropecuaria el Agricultor para la comercialización de los productos Agrok, mediante la aplicación de encuestas para evaluar la factibilidad de distribución a los Agro servicios meta.

- Conocer la opinión de los clientes al detalle sobre el desempeño de los productos Agrok

Se aplicó esta herramienta para obtener información sobre aspectos puntuales. Se aplicaron 2 tipos de encuestas:

- De factibilidad por mayor: Fue una encuesta rápida enfocada a conocer la factibilidad del producto para su venta por mayor al agro servicio meta de la localidad.

- De conocimiento del producto: Fue una encuesta dirigida a los usuarios de los productos Agrok, con el objetivo de conocer la imagen ya existente del portafolio del producto y su relación con su desempeño.

CARACTERISTICAS

- Se contestó de manera anónima y los resultados son confidenciales.
- Presentaron preguntas con opciones de respuesta en escala Likert.

- También presentaron de preguntas abiertas, opiniones y sugerencias de cómo contribuir a mejorar los planes de venta de los productos, atención al cliente e imagen de los productos Agrok.

METODOLOGIA

- La encuesta se levantó en forma impresa.
- Los resultados se entregaron tres semanas después de recolectada la información, en un documento impreso y en formato electrónico.

3.8.1.2. ENTREVISTA

Se realizaron entrevistas para conocer e indagar con las personas apropiadas, sobre aspectos que aclaren o den respuesta a la interrogante planteada para el estudio.

La población a quienes se realizarán entrevistas son:

- Clientes estratégicos de la empresa
- Clientes detallistas de la empresa
- Gerente General
- Jefe de Ventas

3.8.2. INSTRUMENTOS

Los instrumentos de medición utilizados en la investigación fueron encuestas, entrevistas y reuniones.

3.8.2.1. REUNIÓN

Se abordaron los puntos de interés con la Gerencia General en las instalaciones de la empresa involucrando a todos sus miembros, a fin de comunicar el proyecto de la empresa y buscar solución a las áreas problemáticas que requieren mejora según las opiniones de todos los entrevistados.

3.8.2.2. PROCEDIMIENTOS

Se refiere a los procedimientos que cada técnica o cada instrumento conlleva

3.9. FUENTES DE INFORMACIÓN

Una investigación requiere de consultas que orientan el desarrollo integral mediante una serie de pasos de forma lógica y ordenada, y para la recolección de los datos del estudio fue necesario consultar fuentes tanto primarias como secundarias, y a continuación se detallan:

3.9.1. FUENTES PRIMARIAS

La agricultura enfrenta diferentes desafíos de carácter climático y las regulaciones emitidas por la autoridad competente del país impactan directamente en la comercialización de los productos agropecuarios por lo que la fuente primaria consultada en la investigación fueron los reportes de investigación emitidos por la SAG.

3.9.2. FUENTES SECUNDARIAS

En lo que corresponde al análisis de la población meta, y las características del comportamiento del mercado, se consultaron diferentes bases de datos de empresas dedicadas al rubro entre ellas:

- Agropecuaria El Agricultor
- Duwest
- Monsanto

3.10. LIMITANTES DEL ESTUDIO

El estudio fue desarrollado de acuerdo a lo planificado, no obstante en el transcurso se presentaron limitantes que aunque no distorsionan la confiabilidad y validez de la información generaron interrogantes que fueron solucionándose de forma responsable y coordinada con los objetivos del proyecto.

Las limitantes que se presentaron fueron:

3.10.1. APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO

Dado que la población meta no reside en la ciudad de Catacamas, se identificaron los lugares que frecuentan para el levantamiento de información requerido, y se concluyó que cualquier instrumento dirigido a los productores y ganaderos debía ser aplicado en las terminales de buses.

3.10.2. TIEMPO

El tiempo de elaboración y desarrollo del tema fue un factor fundamental para cumplir con los objetivos del proyecto, sin embargo se logró cumplir en su totalidad con el proyecto.

3.10.3. ACCESO

La dirección de las localidades y de las casas de habitación de los encuestados representó una limitante importante para recolectar información.

3.11. MATERIALES

Para el desarrollo de este estudio se usará los equipos y materiales siguientes:

- Computadora portátil
- Cámara fotográfica
- Vehículo pick up 4x4
- Pizarra
- Rotafolios
- Marcadores
- Data show
- Grabadoras

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En este capítulo, y una vez establecido un planteamiento claro del problema, el marco teórico del mismo y la metodología de investigación para este documento, es necesario proceder a presentar los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos definidos y asimismo analizarlos con el fin de poder comprobar o denegar la hipótesis establecida y poder dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas.

4.1. ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS

Los resultados obtenidos de las 364 encuestas aplicadas se muestran a continuación:

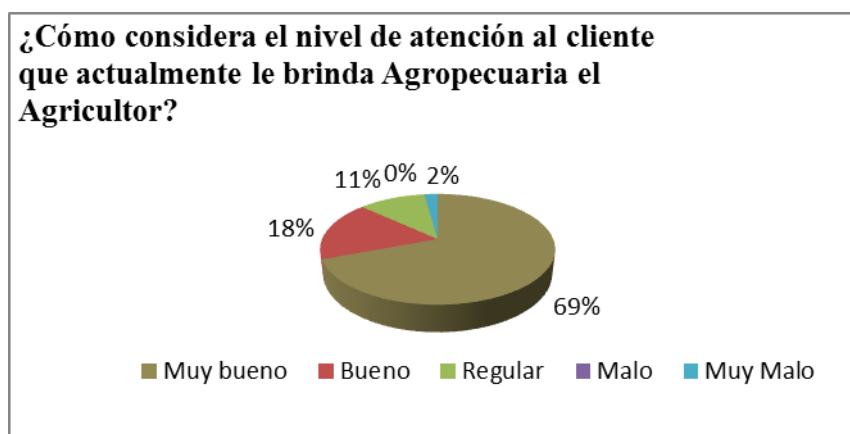


Figura 12. Nivel de atención al cliente que brinda Agropecuaria El Agricultor

De acuerdo a los resultados reflejados en la Figura 12, los encuestados están satisfechos con la atención que reciben por parte de Agropecuaria El Agricultor, representando así un buen indicador que potenciará la introducción de la línea de productos Agrok.

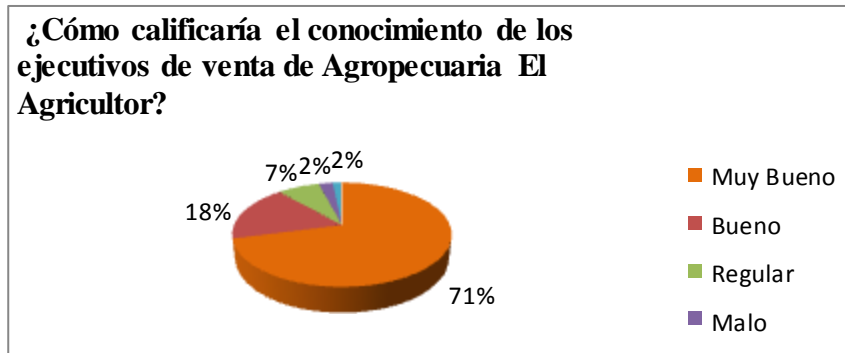


Figura 13. Calificación del conocimiento de los ejecutivos de venta de Agropecuaria El Agricultor

Se califica de muy bueno la asistencia que los ejecutivos de ventas proporcionan a los clientes. Estos resultados son el reflejo de la política que mantiene la empresa de atender a todos los clientes con amabilidad y sobre todo con tratar de brindarle una solución a los problemas que afrontan en sus cultivos.

Asimismo, el rubro del agro requiere de personal capacitado, capaz de dar respuesta a problemáticas en diferentes cultivos, por lo tanto una de las muchas fortalezas de la empresa es la capacitación semestral del personal. Esta fortaleza se ha convertido en la estrategia competitiva a lo largo de los años de la empresa, posicionándose por diferenciación y precios bajos.

Por lo tanto en los resultados obtenidos podemos concluir que existe en la zona donde opera Agropecuaria el Agricultor un reconocimiento de sus clientes, con lo cual la empresa puede llegar a incrementar el nivel de sus ventas y mejorar la rentabilidad.

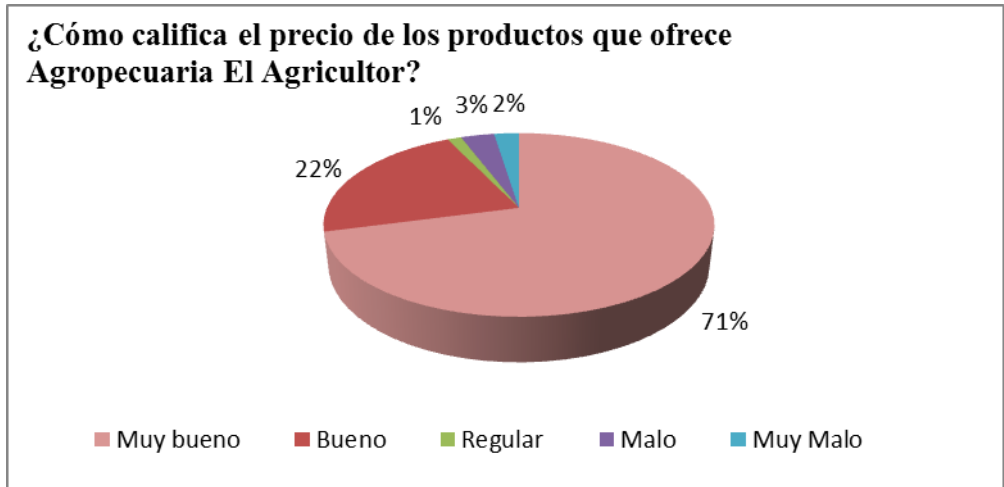


Figura 14. Calificación del precio de los productos que ofrece Agropecuaria El Agricultor.

Los encuestados manifestaron que los precios de los productos que vende Agropecuaria El Agricultor son muy buenos, y esto se debe a que la empresa compra los productos directamente a los distribuidores y en grandes volúmenes lo que le permite recibir mejores márgenes con los cuales puede ofrecer a los clientes precios diferenciados de los demás agro servicios.

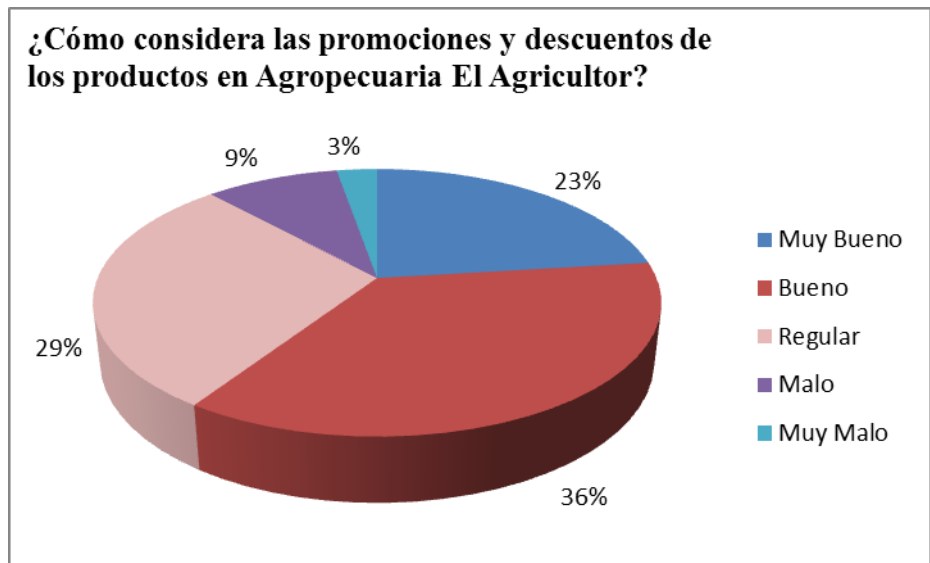


Figura 15. Calificación de las promociones y descuentos de los productos en Agropecuaria El Agricultor.

Figura 15 en donde los resultados de la encuesta demuestran que los encuestados consideran que las promociones son buenas, por lo que el posicionamiento que posee la empresa en el sector ofrece una apertura comercial para la introducción de la línea de productos Agrok.

El rubro de la agricultura y ganadería es muy competitivo y limita los descuentos y promociones que podrían aplicarse en los productos, sin embargo la población encuestada reconoce a Agropecuaria el Agricultor como una empresa con buenos descuentos y promociones, por lo tanto la estrategia de la empresa no solo está basada en precios bajos sino también en una diferenciación de su personal.

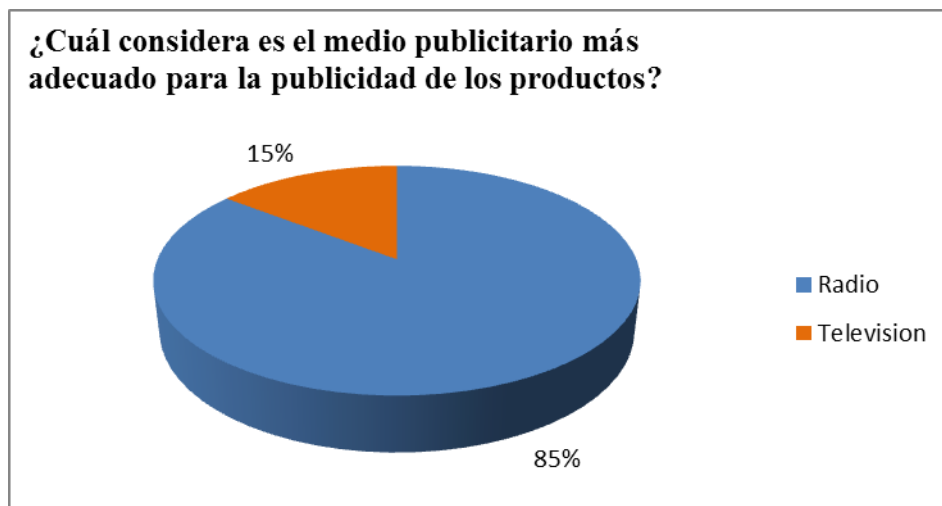


Figura 16. Cual considera es el medio publicitario más adecuado para la publicidad de los productos.

La publicidad de la empresa y de sus productos será transmitida por el medio radial, utilizando spots comerciales con una duración máxima de 45 segundos, anunciando las bondades técnicas y comerciales de los productos y de la empresa el Agricultor.

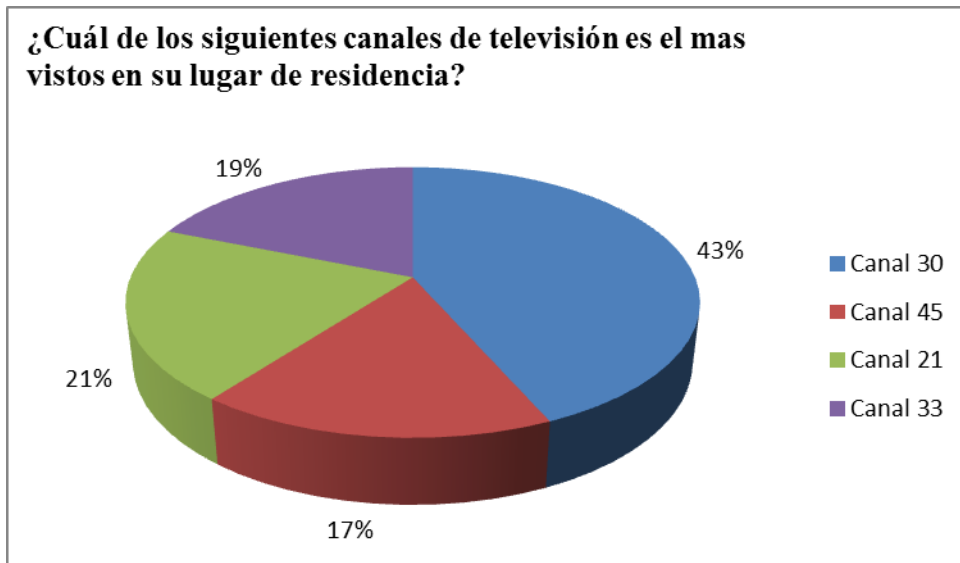


Figura 17. Cuál es el canal de televisión más visto en su lugar de residencia

El canal de televisión más visto por los clientes meta es el canal 30, por lo que se deber tomar en consideración para futuros anuncios que requieran un medio visual.

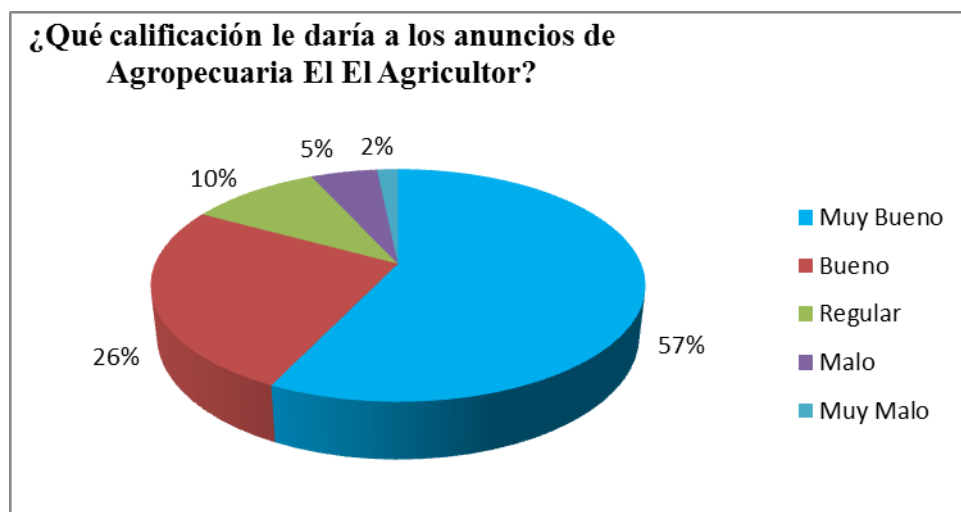


Figura 18. Como califica los anuncios de Agropecuaria El Agricultor

Agropecuaria El Agricultor mantiene publicidad mediante programas rancheros en los medios radiales que le genera una muy buena aceptación demostrando así la buena gestión publicitaria de la gerencia y la oportunidad para potencializar las ventas, por este medio mediante el fortalecimiento de futuras promociones y descuentos, también se ratifica que el medio de comunicación preferido por los agricultores es la radio.

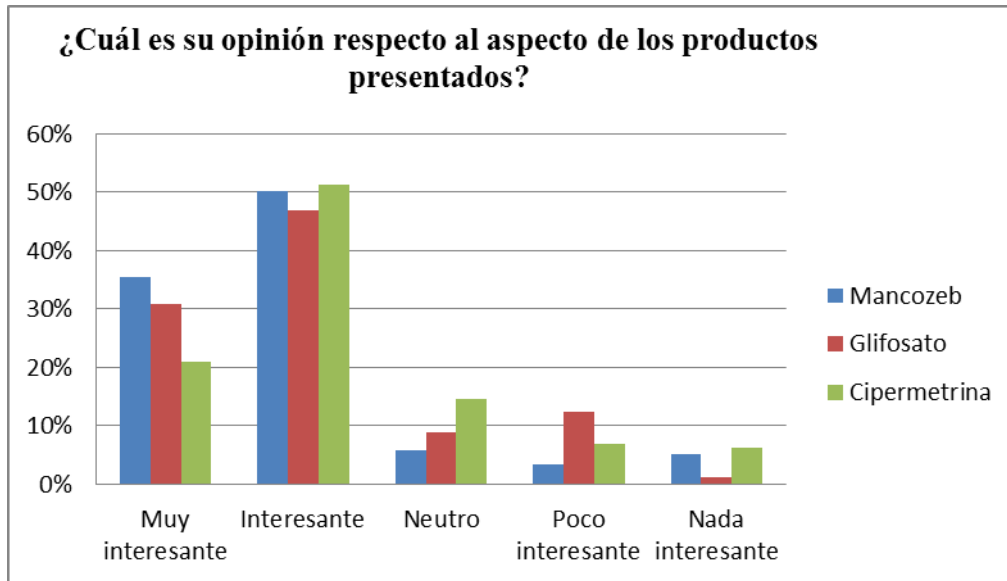


Figura 19. La opinión con respecto al aspecto de los productos presentados

En la figura 19, el gráfico demuestra una muy buena oportunidad de negocio para la introducción del mancozeb, glifosato y cipermetrina, ya que la mayor parte de los encuestados respondieron que los productos visualmente son atractivos, principalmente por la calidad de material utilizado para su envasado y empaquetado.

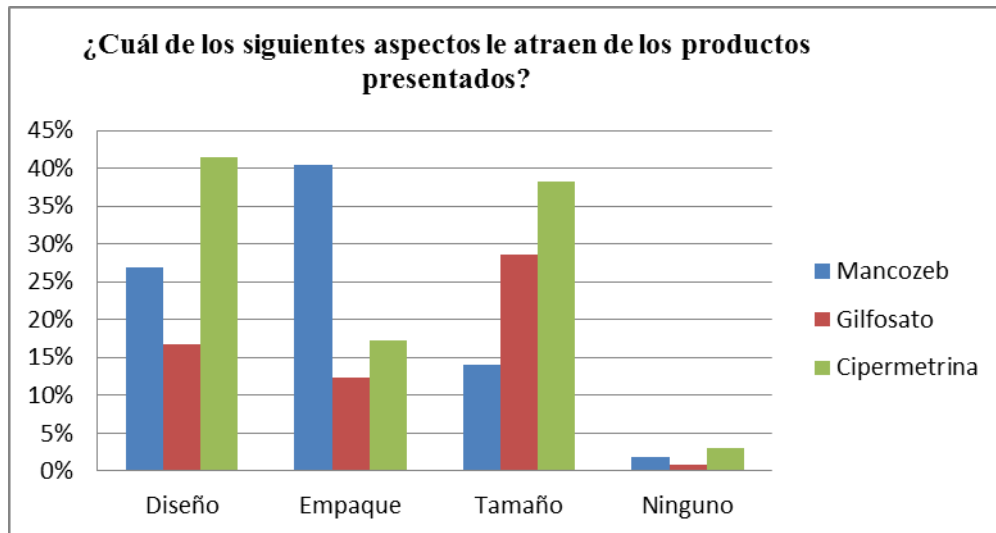


Figura 20. Los aspectos que atraen de los productos presentados

En la figura 20, se evaluaron las características de los productos y los encuestados respondieron que valoran de forma diferente de cada producto, y su calificación va de acuerdo a la formulación del contenido.

Para el caso del mancozeb, es una formulación en polvo utilizada para la prevención de hongos en diferentes cultivos y el uso del producto requiere mucho cuidado por su inhalación involuntaria, por lo que calificaron que la mejor atracción del producto fue la calidad del empaque, ya que su material no permite la liberación del producto, lo que permite que el producto sea más seguro para su uso y además conserve su concentración hasta su aplicación.

El glifosato es una formulación en líquido utilizada para el control de malezas, y la valoración de los encuestados fue que el tamaño es determinante para su aceptación, ya que la apreciación del agricultor y ganadero es que el tamaño va de acuerdo con la cantidad.

La cipermetrina es una formulación en líquido, y es utilizada para el control de plagas en diferentes cultivos, la presentación del producto para efectos de estudio del proyecto fue de 250 ml, debido a que es la presentación con mayor rotación y los

encuestados valoraron que el diseño y el tamaño posteriormente son las características que más le atraen del producto.

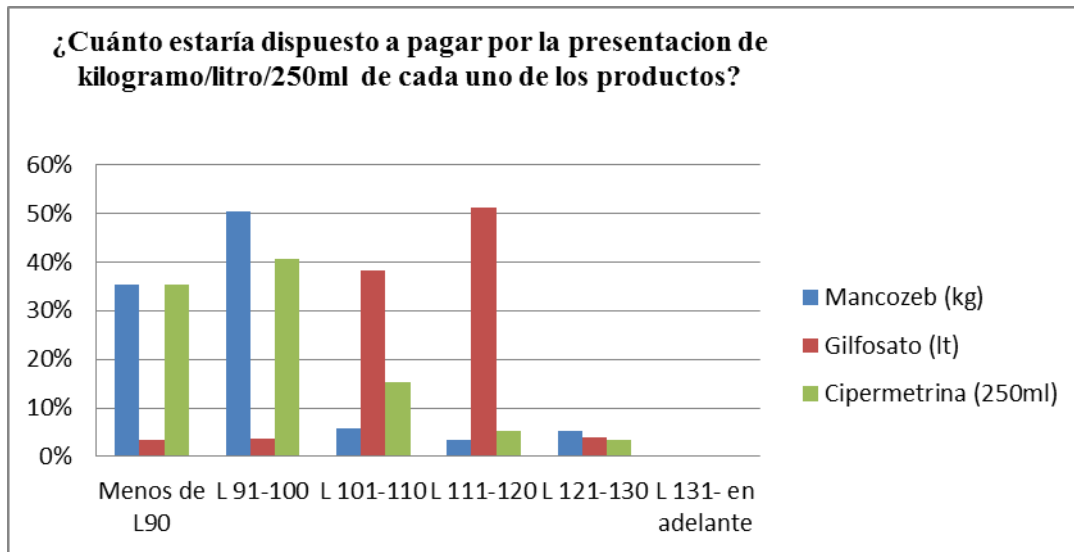


Figura 21. Disposición a pagar por la presentación de los productos encuestados

De acuerdo a los resultados obtenidos y mostrados en las figuras 21, podemos concluir que el público estaría dispuesto a pagar por el Mancozeb entre L 91 y 100, por el glifosato entre L111 y 120 y por la cipermetrina entre L91 y 100.

Es importante conocer los precios que el público meta está dispuesto a pagar para hacer un análisis financiero sobre la factibilidad para vender los productos a los precios antes mencionados, adicionalmente las ventas de los productos agrícolas son cíclicos, tienen su temporada, mayoritariamente entre los meses de mayo a septiembre.

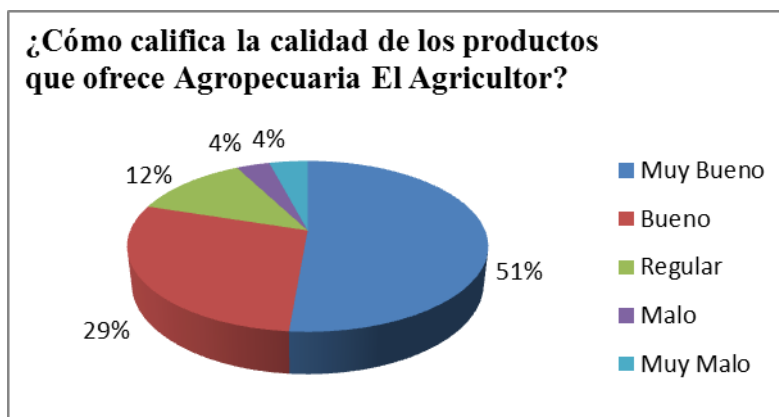


Figura 22. La calidad de los productos que ofrece Agropecuaria El Agricultor

La mayoría de los encuestados afirman que la calidad de los productos que ofrece Agropecuaria El Agricultor es muy bueno, esto se debe a que la empresa distribuye productos de marcas reconocidas de casas distribuidoras que garantizan la calidad del producto.

4.2. ANÁLISIS DE ENTREVISTAS

Así mismo; dentro de este proceso se llevó acabo entrevistas a los propietarios de empresas que también distribuyen productos e insumos agrícolas dentro de la misma zona en que opera Agropecuaria El Agricultor, obteniendo los resultados siguientes:

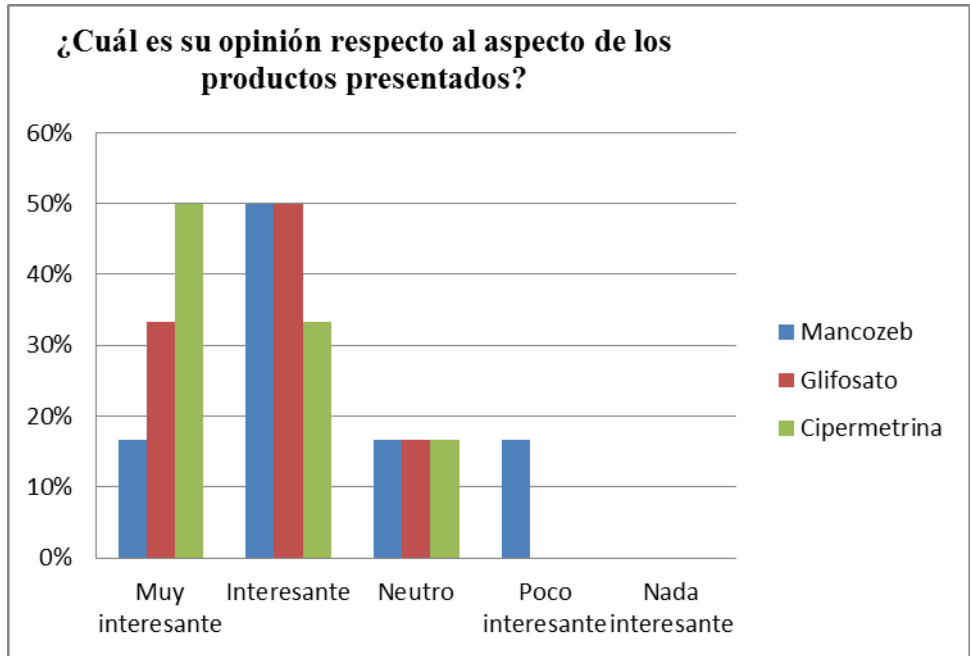


Figura 23. La opinión con respecto al aspecto de los productos presentados

Los distribuidores locales a quienes se entrevistaron según los resultados obtenidos de la figura 23, consideraron que el producto tiene las características necesarias para competir y se descubrió que si existe la oportunidad para comercializar el producto en sus tiendas.

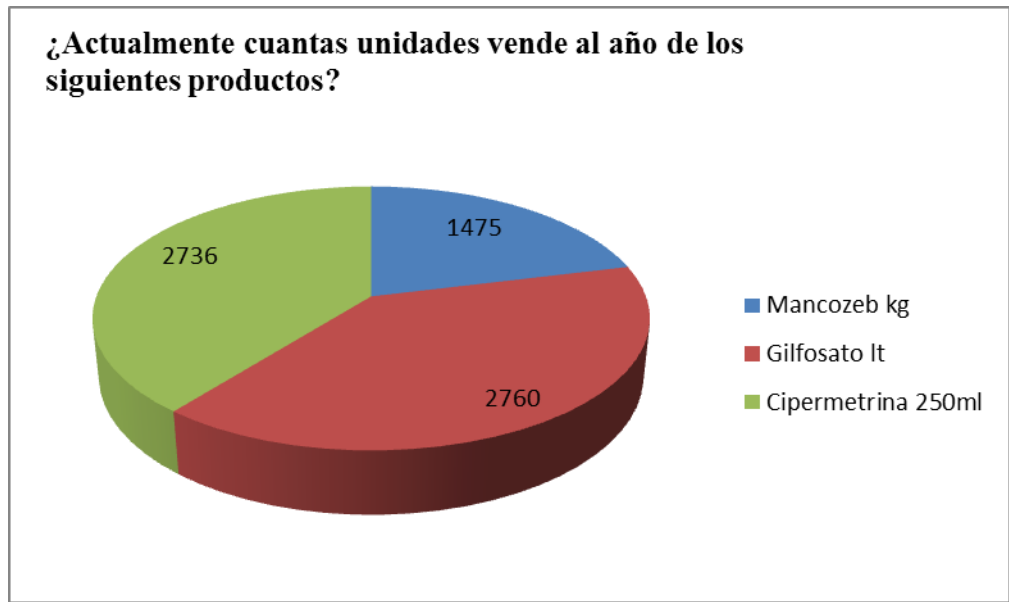


Figura 24. Ventas en unidades por año

En la figura 24 se muestra que se entrevistaron seis agro servicios y se determinó que el tamaño del mercado incremental es de 2,760 litros de glifosato, 2736 frascos de 250 ml de cipermetrina y finalmente 1475 kg de mancozeb.

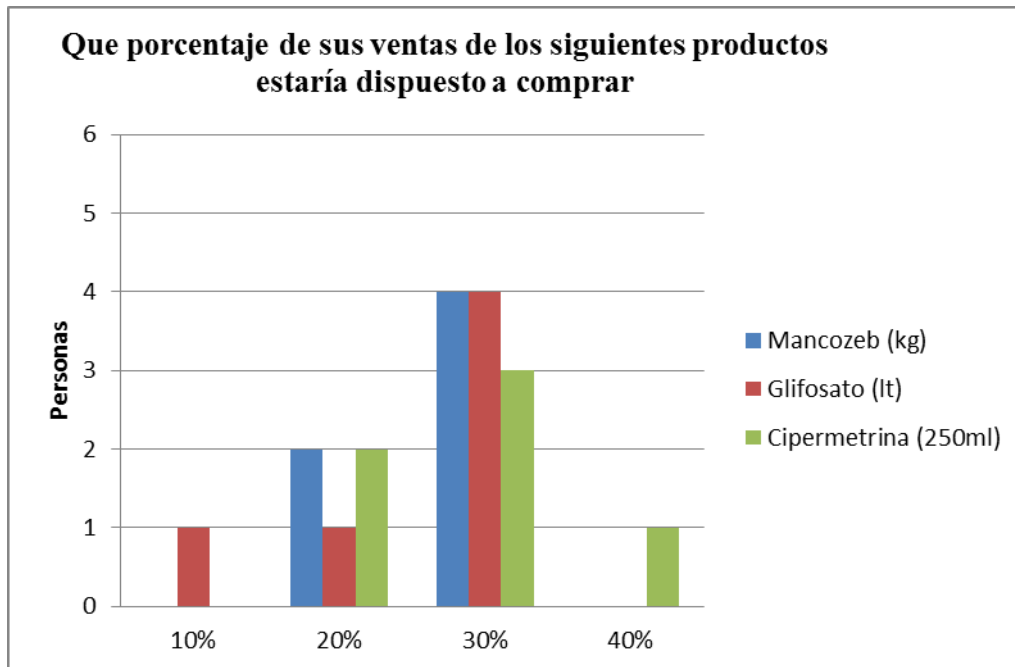


Figura 25. Porcentaje de ventas dispuesto a comprar

Asimismo los propietarios de los Agro servicios respondieron en la figura 25 que en promedio estarían dispuestos a sustituir sus ventas actuales hasta en un 30% por los productos ofrecidos por Agropecuaria el Agricultor.

Si los productos cumplen con las expectativas de los distribuidores, la empresa tendría una buena apertura que permitiría la introducción del producto de forma exitosa y generaría una oportunidad de negocio interesante para los demás productos de la línea Agro K

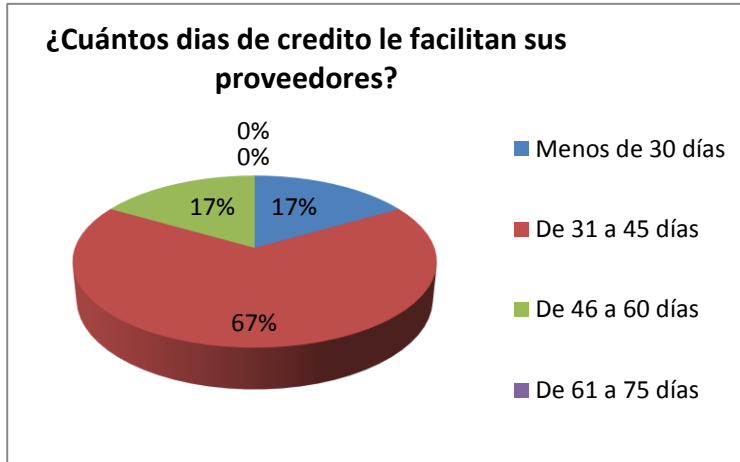


Figura 26. Días de crédito que facilitan los proveedores

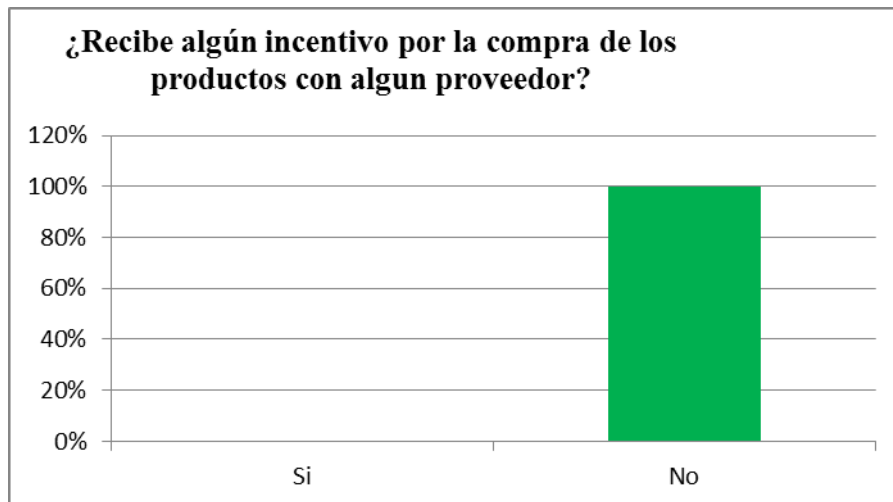


Figura 27. Recibe incentivos por la compra de los productos con algún proveedor

Es interesante conocer que la mayor parte de los distribuidores reciben entre 31 a 45 días de crédito de parte de sus proveedores, lo que indica que la empresa el Agricultor deberá proveer los mismos días y en su defecto 15 días adicionales para incentivar las ventas. Esta estrategia de crédito obliga a sus propietarios a requerir mayor capital de trabajo inicial e incremental a lo largo de las operaciones para cubrir cualquier obligación en tiempo y forma y en la Figura 27 es importante conocer que ningún distribuidor recibe incentivos por la compra de productos o bien por su respectiva cancelación antes del vencimiento de su factura.

La empresa podría ofrecer descuentos de pronto pago como incentivo para la compra del producto o como estrategia para recuperar en menor tiempo el capital, y el ofrecer mayor cantidad de días de crédito podría apoyar en incrementar las ventas de los productos y potencializar la venta de los productos ya existentes en la empresa.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de analizar los resultados obtenidos, producto de la aplicación de encuestas a los agricultores y entrevista a propietarios de empresas agropecuarias de la zona de Catacamas, se plantean las siguientes conclusiones y recomendaciones.

5.1. CONCLUSIONES

- Según los análisis efectuados en función de los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas con los propietarios de los agroservicios se pudo determinar que los factores que pudieran potenciar las iniciativas estratégicas están relacionadas con la calidad del producto que venden, el nivel de atención que brindan a los clientes, otro factor preponderante es el precio de venta de dichos productos y las promociones y descuentos que otorgan por ventas en grandes volúmenes.
- En términos generales estos factores de la calidad del producto debe mantenerse con los productos ya existentes y otras líneas de productos, sin descuidar el factor de la atención al cliente que es muy bien aceptada sobre todo porque Agropecuaria El Agricultor lleva a cabo visitas en los campos de los agricultores para asesorarlos en los cultivos o las recomendaciones para combatir las plagas con los productos de alta calidad que vende la empresa. Otro factor a considerar para un reposicionamiento empresarial es la introducción de nuevas líneas de productos que cuenten con una amplia cartilla de productos para atender las necesidades del agricultor.
- Analizando el entorno empresarial en el que opera Agropecuaria El Agricultor determinamos que le permite tener una ventaja competitiva en relación a otras zonas del país, debido a que esta zona es uno de los sectores económicos con mayor auge por la generación de la actividad agrícola, por lo cual se enfocará el mercadeo de los productos y de la empresa a través de la aplicación de las estrategias de producto, precio, distribución y

promoción y un reposicionamiento empresarial a través de la distribución de otras líneas de productos agrícolas.

- Considerando que Agropecuaria el Agricultor es una empresa familiar que tiene más de 24 años de estar operando en el mercado de la Ciudad de Catacamas y que durante este tiempo no tuvieron tantos competidores como los tienen actualmente, no planificaron diseñar una estrategia y los instrumentos de control que les permitiera medir que tan bien estaban posesionados en la zona así como medir si realmente la empresa estaban o no cumpliendo con los objetivos propuestos.
- Ante estas situaciones, Agropecuaria El Agricultor no dispone de un plan estratégico que indique las acciones a implementar para lograr un reposicionamiento en el sector agropecuario de la zona de Catacamas.

5.2.RECOMENDACIONES

- Considerando que la zona donde opera Agropecuaria El Agricultor es una de las zonas de mayor crecimiento económico y agrícola del país, la empresa debe mantener la calidad de los productos y precios competitivos que vende, así como no perder de vista la calidad del servicio que ofrece al cliente sobre todo la amabilidad de sus empleados y la atención personalizada que sus propietarios brindan directamente a los agricultores.
- Definir las condiciones para la distribución de los productos de la línea Agro K como un factor de reposicionamiento empresarial de la empresa en la zona de Catacamas.
- Elaborar y definir las estrategias y los cronogramas de actividades de cada una de estas estrategias que le permitan a la empresa un

reposicionamiento empresarial y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

- Elaborar un plan estratégico para la comercialización de los productos agrícolas incluyendo la introducción de la distribución de los productos de la línea Agro K, a fin de lograr un reposicionamiento del mercado objetivo a través de este producto y lograr aumentar los márgenes de rentabilidad de la empresa.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

En el presente capítulo se detalla el plan estratégico para la implementación de la estrategia de reposicionamiento empresarial – caso Agropecuaria el Agricultor – cuyos resultados obtenidos (véase capítulo IV Resultados y Análisis) muestran los niveles de aceptación que la empresa tiene entre los agricultores del mercado de Catacamas, mercado meta hacia donde están dirigidas las actividades de la empresa.

La descripción de la propuesta, esta presentada así:

- 6.1 Plan estratégico para el reposicionamiento de la empresa El Agricultor en el mercado.
- 6.2 Introducción
- 6.3 Descripción de la propuesta
- 6.4 Alianza estratégica
- 6.5 Análisis del entorno empresarial
- 6.6 Mercado objetivo
- 6.7 Tendencia del mercado
- 6.8 Análisis FODA
- 6.9 Análisis del mercado potencial
- 6.10 Estrategia de marketing
- 6.11 Ventaja competitiva
- 6.12 Posicionamiento
- 6.13 Marketing mix
- 6.14 Análisis financiero
- 6.15 Presupuesto
- 6.16 Cronograma de Ejecución
- 6.17 Matriz de concordancia del documento y el plan estratégico

6.1 PLAN ESTRATÉGICO PARA EL REPOSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA EL AGRICULTOR EN EL MERCADO.

Reposicionar Agropecuaria el Agricultor desde una posición estratégica, mediante la distribución de productos Agrícolas y veterinarios líderes en el mercado local e internacional, para ampliar el portafolio de clientes, la cobertura de participación geográfica y la rentabilidad de la empresa.

El siguiente plan estratégico está definido en una primera etapa para los primeros doce meses, a partir de Enero del 2015 a Diciembre 2015, el objetivo de plan es un reposicionamiento empresarial, mediante la introducción de la nueva línea de productos Agro K para la empresa, que le permita captar nuevos clientes, incrementar el nivel ventas y finalmente mejorar la rentabilidad de la empresa. La empresa tiene definido su visión y misión así:

Visión

Seremos reconocidos por nuestros clientes, proveedores y público en general como una empresa referente, responsable y líder en la comercialización de productos agrícolas y veterinarios en el departamento de Olancho.

Misión

Brindamos soluciones agrícolas y veterinarios, garantizando a nuestros clientes la mejor calidad de nuestros productos y la mejor atención, a través de un talento humano comprometido, capaz de brindar soluciones integrales, que promueven el éxito de nuestros clientes con productividad en sus fincas.

6.2 INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se detalla el plan estratégico para la implementación de la estrategia de reposicionamiento empresarial – Caso Agropecuaria el Agricultor cuyos resultados obtenidos (véase capítulo IV Resultados y Análisis) muestran los niveles de aceptación que la empresa tiene entre los agricultores del mercado de Catacamas, mercado meta hacia donde están dirigidas las actividades de la empresa.

Esta estrategia de reposicionamiento será aplicada considerando el análisis del entorno empresarial y el sector agrícola vinculado directamente a la empresa El Agricultor, las empresas que se consideran la competencia, así como las empresas con las cuales puede negociarse alianzas estratégicas con el propósito de lograr los objetivos fijados por Agropecuaria El Agricultor .

También en el plan estratégico se plantean las estrategias de mercadeo que deberá aplicarse en Agropecuaria el Agricultor a través de las ventajas competitivas que posee, los análisis de las empresas competidoras, un posicionamiento de la empresa por medio de la diferenciación de precios.

Establecer las estrategias publicitarias con los medios de comunicación más efectivos en la Ciudad de Catacamas y promotores de ventas; estos últimos con una comunicación y atención personalizada directamente con el agricultor.

6.3 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

Se propone un plan estratégico para la comercialización de los productos, describiendo las estrategias que se utilizarán para introducir la línea de productos Agro K, que para efectos del proyecto solo se seleccionaron los productos de mayor demanda en Catacamas de acuerdo a las estadísticas de venta de Agropecuaria El Agricultor y finalmente se evaluó financieramente la factibilidad del proyecto mediante diferentes escenarios para conocer la contribución incremental que genera la operación, y mediante diferentes escenarios se conoció su grado de sensibilidad ante cualquier cambio del mercado.

6.4 ALIANZA ESTRATÉGICA

Agropecuaria el Agricultor ha iniciado intenciones de negocios con la Empresa Rainbow Chemical, quien es uno de los mayores fabricantes de Agroquímicos de China.

Poseen un amplio portafolio de productos entre los cuales se incluyen, Herbicidas, Fungicidas, Insecticidas, y materia prima para formulación de productos agroquímicos y en la actualidad posee ochenta productos registrados en Honduras y veinte en trámite de registro.

La empresa Rainbow Chemical actualmente le formula productos a cuatro empresas distribuidoras de Honduras, sin embargo desea ampliar aún más su cobertura y participación de mercado, por lo que le propone a Agropecuaria El Agricultor establecer relaciones comerciales a través de una alianza estratégica ganar- ganar.

La propuesta comercial se enfoca en distribuir de forma directa, y sin intermediarios comerciales la línea de productos agro K, a través de contratos de distribución que incluyen entre otros los siguientes términos:

- Plazo de crédito de 150 días.
- No hay cambios ni devoluciones de los productos.
- Interés moratorio de 2% mensual posterior al plazo del crédito.
- Se le suministrarán los pedidos con sesenta días de anticipación.
- No es requisito proporcionar garantías o fianzas solidarias.

La empresa proporciona los siguientes beneficios:

- Personalizar los productos de empaquetado, diseño y envasado de acuerdo a los requerimientos publicitarios que solicite la empresa, por ejemplo (colores de tapón, envase, nombre del producto, forma y tamaño del producto, todos los anteriores que identifiquen la publicidad propia de la empresa).

6.5 ANÁLISIS DEL ENTORNO EMPRESARIAL

El sector agrícola es uno de los sectores económicos con mayor auge en Honduras y principalmente en el departamento de Olancho, esto debido a la dotación de recursos que permite tener una ventaja comparativa con respecto a otras zonas del

país, y aunado a ello la herencia cultural de generación en generación contribuye a impulsar y desarrollar el Agro.

Existe una tendencia de refugiarse en la siembra de granos básicos y en ganadería, debido a una fuerte crisis económica en donde un mercado laboral deficitario no tiene la capacidad para invitar a las actuales y futuras generaciones por lo que se dedican a cultivar o emigrar a Estados Unidos de Norteamérica.

La evolución en los últimos cinco años de la competencia local del sector agricultura y ganadería, a través de la apertura de tiendas agropecuarias ha sido agresiva y no deja de crecer, incrementando cada año el número de participantes.

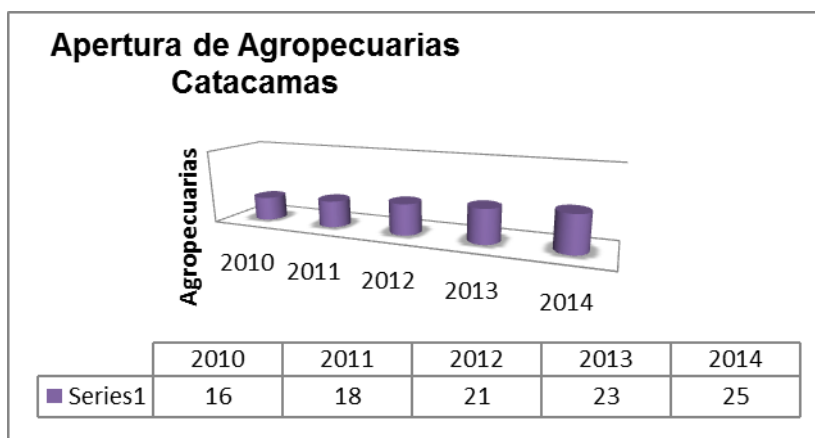


Figura 28. Apertura de Agropecuarias en Catacamas

Los modelos de negocios han cambiado en los últimos tres años, pasando de una competencia de un plano completamente local a uno nacional, mediante la participación de nuevos competidores con innovadora infraestructura que permite satisfacer y cumplir con las necesidades de los agricultores. Se trata de empresas que le proveen al agricultor toda la cadena de productor y servicios, desde la semilla de maíz hasta la compra y venta del grano.

El análisis del entorno empresarial permitió conocer cuáles son las empresas que operan en el sector donde opera Agropecuaria El Agricultor y con quienes se puede

realizar alianzas estratégicas, convenios u otras acciones que favorezcan, y contribuyan a cumplir con los objetivos estratégicos de las empresas. Las empresas que trabajan en el mismo sector y con quien se puede lograr convenios son las siguientes:

Tabla 11. Empresas con las que se pueden firmar convenios

Nombre de empresa	Giro del negocio	Área de interés comercial	Tipo de convenio
Agrocomercial del Campo	Agricultura y ganadería	Incursionar en sistemas de riego	Asistencia personalizada
Finca	Ganadería	Fortalecimiento venta de semilla de Pasto	Mayoreo
Superagro	Agricultura	Fortalecimiento venta de línea de Herbicidas	Mayoreo
Fertica	Agricultura	Co distribución línea Fertilizantes	Mayoreo
Duwest	Agricultura	Co distribución semilla de Maíz Pioneer	Mayoreo
Monsanto	Agricultura	Co distribución semilla de Maíz Dekal	Mayoreo

6.6 MERCADO OBJETIVO

Geográfico: Inicialmente para un periodo de doce meses, se enfoca en los clientes al detalle y por mayor que residen en la ciudad de Catacamas y en las aldeas de Rio Blanco, Siguaté, San Pedro de Catacamas, Cerro del Vijía, Colonia Agrícola y Nueva Esperanza

Demográfico: Nuestro principal mercado meta son hombres y mujeres de entre 25 y 55 años.

Factores de conducta: Para los clientes detallistas los principales motivos de compra están dirigidos a producir la tierra, a un precio competitivo que solucione sus necesidades, tiene mucha experiencia en la aplicación de productos agrícolas y veterinarios y su frecuencia de compra suele variar de acuerdo a los ciclos de siembra. Acostumbra a informarse por los medios radiales y las recomendaciones de sus amigos, vecinos y demás influyen en la motivación de compra.

Para los clientes mayoristas sus principales motivos de compra están dirigidos a generar rentabilidad de su empresa, y que solucione las necesidades de sus clientes,

tienen regular experiencia en el conocimiento de principios activos de los productos y su frecuencia de compra suele variar de acuerdo a los ciclos de siembra.

6.7 TENDENCIA DEL MERCADO

La tendencia del mercado es hacia los productos genéricos, esto debido a que fuerte crisis económica toma mayor fuerza y más en las áreas rurales, por lo que los productores prefieren productos que brinden soluciones a precios más bajos.

Cada vez más se agudiza el problema de la inteligencia de mercado, en donde el productor no recibe apoyo gubernamental para la comercialización de lácteos, granos básicos y toda especie de carne.

La cadena de proveedores de productos se está convirtiendo en una amenaza, ya que algunos importadores de agroquímicos están extendiéndose territorialmente a través de puntos de venta.

6.8 ANÁLISIS FODA

Fortalezas de la empresa:

- Amplia experiencia en el mercado (Veinte y cuatro años)
- Personal capacitado
- Capacidad de almacenamiento
- Ubicación geográfica
- Satisfacción en la atención al cliente
- Gran variedad de oferta
- Capacidad de planificación
- Cultura de pago

Debilidades

- Administración del crédito
- Baja capacidad del estacionamiento
- Poca variedad de herramientas de campo para los extensionistas.
- Manejo de Inventario

Oportunidades

- Tendencia de consumo de granos básicos y carnes a nivel nacional
- Incremento anual de remesas
- Baja capacidad gerencial del 60% de los competidores locales (agropecuarias)
- Posibilidad de lanzamientos de programas sociales gubernamentales dirigidos al agro.

Amenazas

- Deslizamiento de la moneda
- Nuevos canales de venta de importadores de agroquímicos
- Situación de crisis económica generalizada con tendencia a inestable
- Posible saturación del mercado de productos genéricos
- La competencia toma ventaja respecto al tiempo en el mercado

6.9 ANÁLISIS DEL MERCADO POTENCIAL

En el siguiente cuadro se detallan los distribuidores meta dispuestos a comprar los productos de la empresa con sus respectivas ventas anuales por producto, para efectos de determinar la cantidad potencial de compra de estas empresas se aplicó un 80% de los resultados obtenidos de la tabla 12; adicionalmente se enlista la venta incremental interna de Agropecuaria el Agricultor por concepto de canibalización de los productos.

Tabla 12. Detalle de empresas distribuidoras

Nombre de la empresa	Lugar	Cantidad Potencial (unidades)		
		Mancozeb kg.	Glifosato Lt	Cipermetrina 250 ml
Agropecuaria Joel	Catacamas	250	600	240
Agrocomercial Guayape	Catacamas	300	360	480
Agropecuaria Campamento	Agricultura	175	1200	720
Agropecuaria El Corral	Catacamas	350	600	480
Agropecuaria Pacheco	Catacamas	400	240	576
Agocomercial Agro y vet	Catacamas	250	360	480
Agropecuaria el Agricultor	Catacamas	2,160	9,000	2,640
Total		3,885	12,360	5,616

6.10 ESTRATEGIA DE MARKETING

La clave de la estrategia de marketing será suministrar de forma más rápida y eficiente los productos e insumos agrícolas a las agropecuarias, y en lo que se refiere a los clientes detallistas, se espera entregar un precio económico, y capaz de garantizar un precio competitivo.

6.11 VENTAJA COMPETITIVA

La ventaja competitiva que utilizará la empresa es por diferenciación, ya que podrá identificar de forma más efectiva las necesidades de sus clientes, porque geográficamente está cerca de cada uno de ellos y podrá medir los ciclos de ventas sus tiendas.

En resumen la ventaja competitiva está dada por:

- **Ubicación geográfica estratégica:** La tercera sucursal de Agropecuaria el Agricultor, está ubicada en un diámetro de cien metros de distancia de los distribuidores meta, lo cual indica que podrá conocer sus necesidades de forma más efectiva que los demás proveedores.

- **Distribución:** La ubicación estratégica permitirá suministrar de forma rápida los productos solicitados por los clientes, a un menor costo y tiempo.
- **Infraestructura:** Agropecuaria el Agricultor posee instalaciones amplias bodegas en las tiendas de venta, permitiendo así mayor capacidad de almacenamiento de los productos e insumos agrícolas.

Análisis de la competencia

Los análisis de la competencia se muestran como sigue:

Tabla 13. Detalle de las empresas competidoras

Empresas Competidoras	Nivel de aceptación			Ventaja competitiva
	Alta	Regular	Poca	
Seagro			o	Diferenciación
Proagro		o		Enfoque
Superagro	o			Costos
Disagro	o			Costos
Agrinter		o		Enfoque

6.12 POSICIONAMIENTO

Se busca que Agropecuaria el Agricultor se perciba como empresa que entrega la mejor calidad de productos, el mejor servicio al cliente, y los mejores precios de Catacamas.



Figura 29. Percepción de posicionamiento

La estrategia que se utilizara para posicionar es la diferenciación de los productos, basándose en el diseño y calidad de empaque en donde se le pedirá calidad de envase al fabricante con una distinción única para la empresa, ya sea en su empaque como en su diseño

6.13 MARKETING MIX

Se pretende enfocar el mercadeo de los productos y de la empresa bajo las siguientes estrategias:

6.13.1. ESTRATEGIA DE PRODUCTO

La principal ventaja que tendrán los clientes es que se le dará un seguimiento a las ventas de los productos a través de las estrategias siguientes:

- Se les proporcionará un exhibidor y un estante atractivo proporcionado por Rainbow Chemical para colocar los productos Agrok.
- Adicionalmente si en el término de noventa días el producto no se rotó de acuerdo a lo esperado se podrá cambiar hasta el 30% de la venta facturada dependiendo de la negociación de compra con la Agropecuaria, para lo cual se le cambiará por otra presentación del mismo producto que el cliente estime conveniente.
- Se les proporcionara apoyo técnico en campo en caso que lo requieran con algún cliente en especial

Respecto a los clientes detallistas, se buscará siempre la entera satisfacción en su experiencia de compra, mediante la explicación total del producto, en su dosificación, y aplicación, complementando su compra con un ambiente de negocios agradable.

6.13.2. ESTRATEGIA DE PRECIO

La estrategia de precio estará basada en la competencia y en los costos de la empresa, considerando un veinte por ciento de rentabilidad para el mancozeb y glifosato y un treinta por ciento para la cipermetrina.

También se les otorgará sesenta días de crédito, para que tengan quince días más que cualquier otro proveedor.

Adicionalmente un descuento hasta de tres por ciento por pronto pago si cancela la factura en los 20 días después de facturado el producto

El objetivo de la estrategia será que el precio de los productos se comportará de acuerdo con el precio fijado por la competencia, tomando en consideración que la empresa tiene capital limitado para la inversión y que se competirá con empresas de mayor tamaño y experiencia, pero con precios establecidos tal y como se muestra:

Tabla 14. Precios de los productos para agropecuaria

Nombre del producto	Precio
Mancozeb kg	90
Glifosato lt	100
Cipermetrina 250 ml	75

Algunas empresas cometen el error de definir precios bajos solo para ingresar a un nuevo mercado, y luego pretenden subirlos al nivel originalmente deseados, sufriendo así las consecuencias; por el efecto del precio referencia, los clientes acostumbrados al precio inicial ven demasiado caro el nuevo precio, y prefieren dejar de comprar el producto. (Nicolas Restrepo Abad, 2007, p. 63)

La empresa no creará competencia desleal con sus propias tiendas, adicionalmente utilizara otros medios de mercadeo y publicidad para incrementar sus ventas internas.

6.13.3. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

Una de las claves de éxito de la empresa El Agricultor es su punto de venta, ya que sus bodegas están ubicadas en las instalaciones de venta, por lo que la entrega del producto será de manera inmediata según lo solicite el cliente.

John O'Shaughnessy (1991) afirma: La estrategia de distribución constituye una amplia concepción de la forma en que deben ser asignados los recursos para establecer un canal que una al producto con el consumidor o usuario, con el fin de asegurar que el producto y los servicios relacionados con este se encuentren disponibles al alcance del segmento objetivo. (p. 494)

6.13.4. ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

Según los datos obtenidos en las encuestas aplicadas, se determinó que el medio radial más escuchado para publicitar el producto es radio Catacamas, por lo que se pautaran doce spots radiales diarios de lunes a sábado en los meses de Mayo, Junio, Julio y Agosto, esto debido a que en estos meses representan el mayor el ciclo de ventas con mejores oportunidades para hacer negocios.

Se lanzarán tres spots publicitarios con el objetivo de dar a conocer las fortalezas de cada producto, y a continuación se detalla el título del spot y una breve descripción.

- Cipermetrina (El campeón de los insecticidas): El spot publicitario define la característica principal del producto, cuando se menciona que es de choque, también comunica que es un producto que controla y elimina una determinada familia de insectos actuando de forma inmediata y finalmente que es de la categoría de los piretroides.
- Mancozeb (El líder): Anuncia que es un potente fungicida para la prevención de hongos en los diferentes cultivos, se identifica como el mejor de todos con el sobrenombre (El líder).
- Glifosato (El mero, mero): transmite felicidad, renovación, calidad y respaldo técnico a un precio muy competitivo, posicionándose como el mejor de la categoría.

Otro medio publicitario que se utilizará es contratar un promotor de ventas para que aplique el producto en parcelas demostrativas para impartir charlas técnicas en las zonas meta. Las charlas técnicas consistirán en la aplicación de los productos Agro K. “Así podemos considerar a la publicidad como una técnica de comunicación que utiliza un conjunto de medios que tratan de impresionar a un cierto tipo de personas, que serán nuestros clientes objetivo, los cuales tienen unas características previamente definidas” (Javier Maqueda Lafuente, 2003, p. 31).

6.14 ANÁLISIS FINANCIERO

Como parte integral del presente trabajo, se definieron varios escenarios financieros partiendo de la selección de tres productos: mancozeb, glifosato y cipermetrina y en las presentaciones de kilogramo para el mancozeb, de litro para el glifosato y de doscientos cincuenta mililitros para la cipermetrina, ya que son los productos que representan la mayor demanda por parte de los agricultores de insumos agrícolas en el mercado agropecuario en Catacamas, según lo manifestado por el Ing. Francisco Valladares.

Los escenarios planteados se presentan iniciando con los resultados actuales de los márgenes de rentabilidad de estos tres productos, un escenario con las tendencias de movimientos de mercado y devaluación de la moneda, así como también se diseñaron tres escenarios con supuestas variables con situaciones de: pesimista, moderado y optimista, el punto de equilibrio de cuantas unidades deberán venderse para cubrir los costos fijos que se originan por estos tres productos.

Actualmente Agropecuaria El Agricultor tiene establecido los precios al público de los productos mancozeb, glifosato y cipermetrina, así como el promedio anual de ventas y el costo de ventas de estos productos, estos datos son reflejados en el llamado escenario actual, en donde se demuestra las operaciones actuales de la empresa con estos tres productos sin la propuesta de un reposicionamiento empresarial.

De acuerdo al escenario de tendencias, éstas fueron proyectadas basadas en movimientos de mercado proporcionadas por el Ing. Francisco Valladares en diferentes entrevistas, en donde existe una variación en las unidades vendidas de los productos proyecto en un diez por ciento anual en los últimos dos años e indicadores macroeconómicos como los cambios en la devaluación de la moneda en el periodo 2014, finalmente los supuestos sensibilizados con estos eventos fueron las unidades vendidas, el costo de venta global, y gastos operativos por concepto de un supuesto incremento.

También se tomaron en cuenta los siguientes supuestos para efectos de elaborar el balance general:

1. Crédito a los clientes de 60 días, tomando en cuenta que la mayoría de los agro servicios solo tienen crédito de 45 días.
2. Financiamiento inicial proporcionado por el propietario de Agropecuaria El Agricultor, el Ingeniero Francisco Valladares.
3. Crédito para el pago a los proveedores de productos obtenidos de la nueva línea Agro K de 150 días.
4. Mantener 15% de las compras de productos agro K en inventario para suplir necesidades de los agricultores en épocas de baja cosecha agrícola.
5. No se mantienen al final del periodo cuentas por cobrar y por pagar porque las mismas se recuperan y pagan dentro del ciclo de producción que están enmarcadas en los meses de alta producción agrícola comprendidas entre los meses de mayo a septiembre.
6. Para todos los escenarios planteados, el impuesto sobre la renta fue calculado en base a la ley del impuesto sobre la renta de la Republica de Honduras, artículo 22 aplicable para personas naturales, así:

Tabla 15. Tarifas aplicables al impuesto sobre la renta, persona natural

Impuesto sobre la renta persona natural		
1	110,000	0
110,000.01	200,000.00	15%
200,000.01	500,000.00	20%
500,000.01	en adelante	25%

En base a la información anterior y los supuestos planteados para el escenario de la situación actual y el escenario de tendencias de Agropecuaria El Agricultor se presentan el resumen de los supuestos, estados financieros de los escenarios actuales y de tendencias y la comparación de la rentabilidad entre uno y otro escenario.

Tabla 16. Supuestos de escenario actual y escenario de tendencias

Descripción	Productos seleccionados					
	Escenario actual			Escenario de tendencias		
	Mancozeb	Glifosato	Cipe metrina	Mancozeb	Glifosato	Cipermetrina
Venta en unidades	2,160	9,000	2,640	1,944	8,100	2,376
Precio al público	120	120	100	120	120	100
Costo de ventas	90	90	75	92.7	92.7	77.25
Margen de Contribución	30	30	25	27.3	27.3	22.75
Margen de rentabilidad bruta	0.25	0.25	0.25	22.75%	22.75%	22.75%
Tendencia sin la línea Agro K						
Disminución del precio al detalle (según históricos)	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Incremento de gastos operativos	0%	0%	0%	5%	5%	5%
Disminución de ventas en unidades (según históricos)	0%	0%	0%	10%	10%	10%
Incremento costos de los productos	0%	0%	0%	3%	3%	3%

La tabla 16 refleja cual sería la situación futura de la empresa en comparación con la situación actual, tomando como estudio únicamente los productos seleccionados, y si no se toman acciones que promuevan un crecimiento integral y que éstos se reflejen en los márgenes de rentabilidad de la empresa, la tendencia es que la rentabilidad de la empresa disminuirá perdiendo competitividad en todas sus líneas, por

efectos de incremento de la competencia, que saturan las ubicaciones estratégicas con puntos de venta accesibles geográficamente para el agricultor y ganadero.

Tabla 17. Balances Generales

Agropecuaria El Agricultor		
Balance General		
Al 31 de diciembre de 2014 y 2015		
(Expresado en Lempiras)		
	Escenario actual	Escenario de tendencias
Activo		
Activo corriente		
Efectivo	179,462	122,107
Inventarios	212,188	196,698
Total activo corriente	391,650	318,805
Pasivo		
Pasivo corriente		
Impuesto sobre la renta	43,860	29,261
Total pasivo corriente	43,860	29,261
Patrimonio		
Utilidades acumuladas	347,940	289,544
Total patrimonio	347,940	289,544
Total pasivo y patrimonio	391,800	318,805

La tabla 17 muestra cómo el balance cambia en el escenario de la tendencia, disminuyendo en un 18.63%, equivalente a L72, 845 provocado principalmente por una disminución en sus ventas, lo que consecuentemente se refleja en una menor captación de efectivo. La tendencia en el mediano plazo es que el propietario de la empresa reinvertirá sus utilidades del periodo, e incrementará sus pasivos de largo plazo, para recuperar la posición del mercado que tiene actualmente.

Tabla 18. Estados de Resultados

Agropecuaria El Agricultor		
Estados de Resultados		
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014 y 2015		
Descripción	Escenario actual	Escenario de tendencias al 2015
Ingreso por ventas:		
Mancozeb	259,200	233,280
Glifosato	1080,000	972,000
Cipermetrina	264,000	237,600
Total Ingreso por ventas	1603,200	1442,880
Costo de ventas:		
Mancozeb	194,400	180,208
Glifosato	810,000	750,870
Cipermetrina	198,000	183,546
Total costo de ventas	1202,400	1114,625
Utilidad bruta en ventas	400,800	328,255
Gastos operativos:		
Gastos de personal	3,000	3,150
Gastos por alquileres	4,000	4,200
Otros	2,000	2,100
Total gastos operativos	9,000	9,450
Utilidad antes de impuestos	391,800	318,805
Impuesto sobre la renta	43,860	29,261
Utilidad neta del periodo	347,940	289,544
Margen de Rentabilidad	21.70%	20.07%

Tabla 19. Comparación de márgenes de rentabilidad

Impacto	%	Diminución de la rentabilidad	Ingresos por ventas	Disminución nivel de ventas
Margen de rentabilidad escenario actual	21.70%	1.63%	L. 1603,200	L. 160,400
Margen de rentabilidad de escenario de tendencia	20.07%		L. 1442,800	

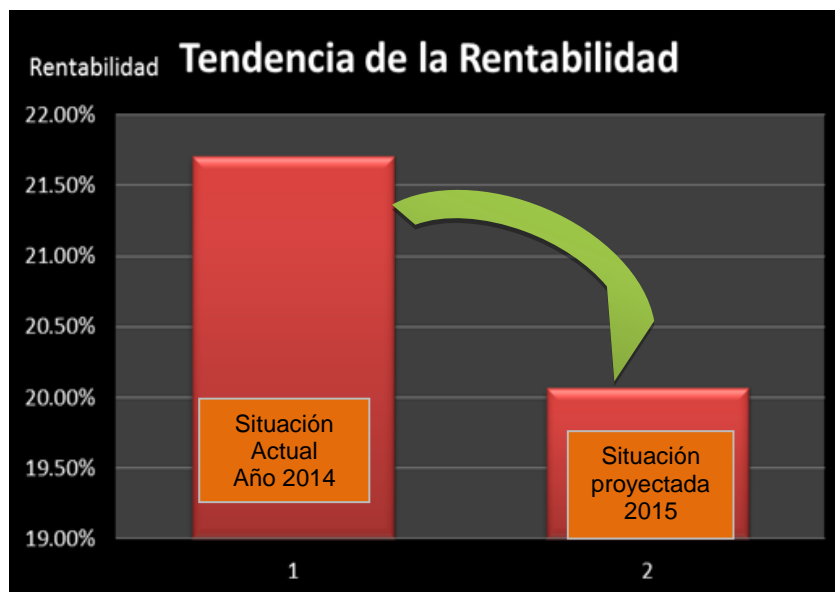


Figura 30. Tendencia de rentabilidad

La tabla 18 y 19 y el gráfico 30, reflejan que se deben tomar acciones encaminadas a fortalecer e incrementar las ventas de la empresa, ya que para el siguiente año existe la tendencia de disminuir la rentabilidad en un 1.63%, y en L160,400 el nivel de ventas sólo en los productos seleccionados debido a la complejidad, sofisticación e incremento competitivo que está adquiriendo el sector agropecuario en Catacamas.

La disminución comparativa del escenario actual y tendencia podría no ser significativa de forma aislada pero en la empresa el Agricultor existen 180 productos de diferentes presentaciones, por lo que las acciones se deben de tomar en el corto plazo mediante alianzas estratégicas con empresas con un amplio portafolio de productos que potencialicen las ventas de la empresa en la vía al detalle y por mayor.

6.14.1. COMPARACIÓN ENTRE LOS ESCENARIOS PESIMISTA, MODERADO Y OPTIMISTA

En el siguiente análisis se plantean los supuestos aplicables para los tres escenarios, considerando el mercado potencial de la ciudad de Catacamas y tomando

en cuenta variables relacionados con las proyecciones del volumen de ventas, precios y costos y con el supuesto de los porcentajes de sustitución de los agro servicios meta y de la sustitución de otras líneas de productos por la línea Agrok en Agropecuaria el Agricultor, a continuación se detalla la información requerida para el análisis de los diferentes escenarios:

Tabla 20. Supuestos de la evaluación de Mercado

I. Evaluación del mercado

I.I Mercado potencial

Nombre de la empresa	Lugar	Cantidad Potencial (unidades)		
		Mancozeb kg.	Glifosato Lt	Cipermetrin a 250 ml
Agropecuaria Joel	Catacamas	250	600	240
Agrocomercial Guayape	Catacamas	300	360	480
Agropecuaria Campamento	Catacamas	175	1,200	720
Agropecuaria El Corral	Catacamas	350	600	480
Agropecuaria Pacheco	Catacamas	400	240	576
Agocomercial Agro y vet	Catacamas	250	360	480
Agropecuaria el Agricultor	Catacamas	2,160	9,000	2,640
Total		3,885	12,360	5,616

I. Evaluación del mercado

I.II Proyección de ventas (unidades)

Supuestos	Escenarios		
	Pesimista	Moderado	Optimista
Incremento de costo Agro K y otras líneas			
Mancozeb	3%	3%	3%
Glifosato	3%	3%	3%
Cipermetrina	3%	3%	3%
Incremento de precio para agropecuaria:			
Mancozeb	3%	3%	3%
Glifosato	3%	3%	3%
Cipermetrina	3%	3%	3%
Incremento en costo de otras líneas			
Mancozeb	3%	3%	3%
Glifosato	3%	3%	3%
Cipermetrina	3%	3%	3%
Incremento gastos Operativos	10%	5%	0%
Disminución en ventas globales (unidades)			
Mancozeb	14%	7%	5%
Glifosato	22%	7%	1%
Cipermetrina	28%	9%	6%
Porcentaje de sustitución agro servicios	25%	25%	35%
Porcentaje de sustitución El Agricultor	60%	80%	85%

En la tabla 20 en el cuadro mercado potencial se detallan las ventas por producto de cada Agropecuaria meta, considerando únicamente el 80% de los resultados obtenidos de la pregunta 4 del anexo 2; debido a que son empresas que no manejan un registro que respalde las ventas indicadas, también se detalla las ventas anuales al 100% de Agropecuaria el Agricultor proporcionadas por los registros contables de la empresa.

Adicionalmente siempre en la tabla 20, en el cuadro de proyección de ventas, se detallan los supuestos utilizados para desarrollar los diferentes escenarios.

Incremento de costo Agrok y de otras líneas: El incremento proviene de la devaluación de la moneda, ya que la mayor parte de las empresas agropecuarias pagan a su proveedores las facturas en dólares al cambio en lempiras a la fecha de pago, el supuesto se aplica a los tres escenarios, en vista que éste indicador macroeconómico es independiente a cualquier esfuerzo o estrategia para reducir costos de cualquier empresa, por lo tanto también afectará a otras líneas competidoras en el mercado.

Incremento de precio: El incremento del precio será de forma global e independiente a los escenarios, porque se trasladarán los costos provenientes de la devaluación, tanto en la vía mayorista como al detalle.

La disminución de las ventas están definidas de acuerdo a cada escenario planteado, se concluye que en la pregunta 11 del cuestionario aplicado a los clientes meta (detallistas), reflejada en la figura 23 referente a, ¿cuál es su opinión respecto al aspecto de los productos presentados?, fue determinante para efectuar los cálculos financieros.

Para el escenario pesimista del producto mancozeb se consideró una disminución de ventas del 14%, considerando que los clientes que respondieron neutro (6%), poco interesante (3%) y nada interesante (5%), en definitiva no van a comprar el producto,

independientemente al esfuerzo de los ejecutivos de venta y al mercadeo de los productos.

Para el escenario pesimista del producto glifosato se consideró una disminución de ventas del 22%, considerando que los clientes que respondieron neutro (9%), poco interesante (12%) y nada interesante (1%), no van a comprar el producto.

Para el escenario pesimista del producto cipermetrina se consideró una disminución de ventas del 28%, considerando que los clientes que respondieron neutro (15%), poco interesante (7%) y nada interesante (6%), no van a comprar el producto.

De acuerdo con la figura 23, para el escenario moderado del producto mancozeb se consideró una disminución de ventas del 7%, considerando que el 50% de clientes que respondieron poco interesante (3%) y las personas que respondieron nada interesante (5%), no van a comprar el producto.

Para el escenario moderado del producto glifosato se consideró una disminución de ventas del 7%, considerando que el 50% de los clientes que respondieron poco interesante (12%) y todos los clientes que respondieron nada interesante (1%), no van a comprar el producto.

Para el escenario pesimista del producto cipermetrina se consideró una disminución de ventas del 9%, considerando que 50% de los clientes que respondieron (7%) y nada interesante (6%), no van a comprar el producto.

De acuerdo con la figura 23, para el escenario optimista del producto mancozeb se consideró una disminución de ventas del 5%, considerando que únicamente el porcentaje de los clientes que respondieron nada interesante (5%), no van a comprar el producto.

Para el escenario optimista del producto glifosato se consideró una disminución de ventas del 1%, considerando que únicamente el porcentaje de los clientes que respondieron nada interesante (1%), no van a comprar el producto.

Para el escenario optimista del producto cipermetrina se consideró una disminución de ventas del 6%, considerando que únicamente el porcentaje de los clientes que respondieron nada interesante (6%), no van a comprar el producto.

Respecto a la sustitución de las líneas competidoras por la introducción de los productos Agrok, tanto a nivel de Agropecuarias como a nivel de tienda se consideró la pregunta 4 de la entrevista dirigida a propietarios de agropecuarias, reflejada en la tabla 12.

Impacto real en las finanzas de la empresa: Según lo indicado en la tabla 28, se consideró como impacto el incremento o en su defecto la disminución de la rentabilidad y nivel de ventas como consecuencia de la introducción de la línea de productos Agro k en Agropecuaria el Agricultor, y para medirlo se tomaron en consideración la venta y rentabilidad incremental que generan los nuevos productos Agro k en sus diversos canales de distribución, tanto a nivel mayorista y minorista. El impacto real en la empresa está definido por tres escenarios, considerando diferentes supuestos económicos planteados en la tabla 20. En el escenario pesimista se espera un impacto positivo en la rentabilidad de 2.48%, en el escenario pesimista se espera un incremento de 3.16% y en el escenario optimista un incremento de 6.10%.

Tabla 21. Proyección de ventas en unidades

Compañías	Proyección de unidades a vender								
	Escenario Pesimista			Escenario Moderado			Escenario Optimista		
	Mancozeb	Glifosato	Cipermetrina	Mancozeb	Glifosato	Cipermetrina	Mancozeb	Glifosato	Cipermetrina
Agropecuaria Joel	63	150	60	63	150	60	88	210	84
Agrocomercial Guayape	75	90	120	75	90	120	105	126	168
Agropecuaria Campamento	44	300	180	44	300	180	61	420	252
Agropecuaria El Corral	88	150	120	88	150	120	123	210	168
Agropecuaria Pacheco	100	60	144	100	60	144	140	84	202
Agrocomercial Agro y Vet	63	90	120	63	90	120	88	126	168
Agropecuaria el Agricultor	1,115	5,400	1,584	1,616	7,200	2,112	1,744	7,650	2,244
Total	1,548	6,240	2,328	2,049	8,040	2,856	2,349	8,826	3,286
Venta interna restante de otras líneas (Unidades)									
Agropecuaria el Agricultor	743	2808	760	404	1674	480	307	1336	372

Tabla 22. Supuestos de precios y costos de los productos

II. Precios y costos de los productos						
Productos	Precio de venta					
	Escenario Pesimista		Escenario Moderado		Escenario Optimista	
	Al consumidor final	A las Agropecuarias	Al consumidor final	A las Agropecuarias	Al consumidor final	A las Agropecuarias
Mancozeb kg	123.60	92.70	120.00	92.70	120.00	92.00
Glifosato Lt	123.60	103.00	120.00	103.00	120.00	103.00
Cipermetrina 250 ml	103.00	77.25	100.00	77.25	100.00	77.25
Costo de los productos						
	Costo producto Agro K	Costo producto competidor (20%)	Costo producto Agro K	Costo producto competidor (20%)	Costo producto Agro K	Costo producto competidor (20%)
Mancozeb	76.38	92.70	76.38	90.00	71.94	90.00
Glifosato	76.38	92.70	76.38	92.70	71.94	92.00
Cipermetrina	51.98	72.10	51.98	72.10	48.96	72.10

Tabla 23. Balance General

Agropecuaria El Agricultor			
Balance General			
Al 31 de diciembre de 2015			
(Expresado en Lempiras)			
	Escenario pesimista	Escenario moderado	Escenario optimista
Activo			
Activo corriente			
Efectivo	88,433	460,842	399,593
Inventarios	373,134	40,068	201,895
Total activo corriente	461,567	500,910	601,488
Pasivo			
Pasivo corriente			
Provedores			
Impuesto sobre la renta	57,813	65,682	88,871
Total pasivo corriente	57,813	65,682	88,871
Patrimonio			
Utilidades acumuladas	403,754	435,228	512,616
Total patrimonio	403,754	435,228	512,616
Total pasivo y patrimonio	461,567	500,910	601,487

Tabla 24. Estados de Resultados

Agropecuaria El Agricultor			
Estado de Resultados			
Del 1 de Enero al 31 de diciembre de 2015			
(Expresado en lempiras)			
	Escenario pesimista	Escenario moderado	Escenario optimista
Ingreso por ventas			
Mancozeb kg	269,576	282,329	302,208
Glifosato lt	1101,029	1151,400	1199,508
Cipemetrina 250 ml	298,939	316,722	342,088
Total Ingreso por ventas	1669,544	1750,451	1843,803
Costos de venta			
Mancozeb kg	186,956	193,798	197,433
Glifosato lt	736,943	769,314	758,794
Cipemetrina 250 ml	175,838	183,109	187,688
Total costo de ventas	1099,737	1146,221	1143,915
Utilidad Bruta en ventas	569,807	604,230	699,888
Gastos operativos ponderados			
Combustible	2,640	2,520	2,400
Personal	52,800	50,400	48,000
Publicidad	52,800	50,400	48,000
Total gastos operativos	108,240	103,320	98,400
Utilidad antes de impuestos	461,567	500,910	601,488
Impuesto sobre la renta	57,813	65,682	88,872
Utilidad neta del periodo	403,754	435,228	512,616

Tabla 25. Flujo de efectivo escenario Pesimista

Agropecuaria El Agricultor												
Flujo de Efectivo												
Al 31 de diciembre de 2015												
(Expresado en Lempiras)												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
Saldo inicial	60,000											
Entradas de efectivo:												
Prestamos corto plazo									50,000			
Recuperacion de cuentas por cobrar							333,911	667,823	500,867	166,943		
Saldo disponible	60,000	50,980	41,960	32,940	23,920	14,900	339,791	938,594	1480,441	165,493	106,473	97,453
Salidas de Efectivo:												
Gastos operativos	9,020	9,020	9,020	9,020	9,020	9,020	9,020	9,020	9,020	9,020	9,020	9,020
Combustible	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220
Personal	4,400	4,400	4,400	4,400	4,400	4,400	4,400	4,400	4,400	4,400	4,400	4,400
Publicidad	4,400	4,400	4,400	4,400	4,400	4,400	4,400	4,400	4,400	4,400	4,400	4,400
Proveedores	0	0	0	0	0	0	60,000	0	1472,871	50,000	0	0
Pago de compras al credito	0	0	0	0	0	0	0	0	1472,871			
Pago de otras cuentas por pagar			0			0	60,000					
Total salidas de efectivo	9,020	9,020	9,020	9,020	9,020	9,020	69,020	9,020	1481,891	59,020	9,020	9,020
Efectivo disponible	50,980	41,960	32,940	23,920	14,900	5,880	270,771	929,574	-1,450	106,473	97,453	88,433

Tabla 26. Flujo de Efectivo escenario moderado

Agropecuaria El Agricultor												
Flujo de Efectivo												
Al 31 de diciembre de 2014												
(Expresado en Lempiras)												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
Saldo inicial	55,000											
Entradas de efectivo:												
Recuperación de cuentas por cobrar							350,085	700,171	525,128	175,044		
Saldo disponible	55,000	46,390	37,780	29,170	20,560	11,950	353,425	989,986	1506,505	486,672	478,062	469,452
Salidas de Efectivo:												
Gastos operativos	8,610	8,610	8,610	8,610	8,610	8,610	8,610	8,610	8,610	8,610	8,610	8,610
Combustible	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210
Personal	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200
Publicidad	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200
Proveedores	0	0	0	0	0	0	55,000	0	1186,266	0	0	0
Pago de compras al credito					0				1186,266			
Pago de otras cuentas por pagar			0			0	55,000					
Total salidas de efectivo	8,610	8,610	8,610	8,610	8,610	8,610	63,610	8,610	1194,876	8,610	8,610	8,610
Efectivo disponible	46,390	37,780	29,170	20,560	11,950	3,340	289,815	981,376	311,629	478,062	469,452	460,842

Tabla 27. Flujo de Efectivo Escenario Optimista

Agropecuaria El Agricultor												
Flujo de Efectivo												
Al 31 de diciembre de 2014												
(Expresado en Lempiras)												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
Saldo inicial	50,000											
Entradas de efectivo:												
Recuperación de cuentas por cobrar							368,740	737,481	553,110	184,471		
Saldo disponible	50,000	41,800	33,600	25,400	17,200	9,000	369,540	1048,821	1593,731	424,193	415,993	407,793
Salidas de Efectivo:												
Gastos operativos	8,200	8,200	8,200	8,200	8,200	8,200	8,200	8,200	8,200	8,200	8,200	8,200
Combustible	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Personal	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
Publicidad	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
Proveedores			0		0	0	50,000	0	1345,810	0	0	0
Pago de compras al credito									1345,810			
Pago de otras cuentas por pagar							50,000					
Total salidas de efectivo	8,200	8,200	8,200	8,200	8,200	8,200	58,200	8,200	1354,010	8,200	8,200	8,200
Efectivo disponible	41,800	33,600	25,400	17,200	9,000	800	311,340	1040,621	239,721	415,993	407,793	399,593

Tabla 28. Impacto real de los diferentes escenarios

IMPACTO				
Variable escenario actual con pesimista	%	Incremento de la rentabilidad	Ingreso por ventas	Incremento del nivel de ventas
Margen de Rentabilidad escenario actual	21.70%	2.48%	L. 1603,200.00	L. 66,344.00
Margen de Rentabilidad escenario Pesimista	24.18%		L. 1669,544.00	
Variable escenario actual con moderado				
Margen de Rentabilidad escenario actual	21.70%	3.16%	L. 1603,200.00	L. 147,250.88
Margen de Rentabilidad escenario moderado	24.86%		L. 1750,450.88	
Variable escenario actual con optimista				
Margen de Rentabilidad escenario actual	21.70%	6.10%	L. 1603,200.00	L. 240,603.00
Margen de Rentabilidad escenario optimista	27.80%		L. 1843,803.00	

Tabla 29. Comparación de rentabilidad en diferentes escenarios

Indicador	Margen de Rentabilidad	Ingresos por ventas	Costo de ventas	Incremento de la rentabilidad *base escenario actual	Incremento de la rentabilidad *base escenario tendencia
Margen de Rentabilidad escenario actual	21.70%	L. 1603,200.00	L. 1202,400.00	no aplica	no aplica
Márgen de Rentabilidad escenario tendencia	20.07%	L. 1442,880.00	L. 1114,624.80	no aplica	no aplica
Margen de Rentabilidad escenario pesimista	24.18%	L. 1669,544.00	L. 1099,737.00	2%	4%
Margen de Rentabilidad escenario moderado	24.86%	L. 1750,450.88	L. 1146,220.51	3%	5%
Márgen de Rentabilidad escenario optimista	27.80%	L. 1843,803.23	L. 1143,914.95	6%	8%

Tabla 30. Cálculos del Punto de equilibrio

Descripción	Escenario Pesimista			Escenario Moderado			Escenario Optimista		
	Mancozeb	Glifosato	Cipemetrina	Mancozeb	Glifosato	Cipemetrina	Mancozeb	Glifosato	Cipemetrina
Precio al público	108	113	90	166.35	171.5	138.63	106	112	89
Costo de ventas	85	85	62	85	85	62	82	82	61
Margen de contribución	23	28	28	81.35	86.5	76.63	24	30	28
Porcentaje de participación	16%	66%	18%	17%	65%	18%	17%	65%	19%
Margen de contribución ponderado	3.71	18.47	5.01	13.69	56.20	13.95	4.01	19.36	5.25
Total margen de contribución ponderado	27			84			29		
Gastos fijos	108,240			103,320			98,400		
Margen de contribución ponderado	27			84			29		
Total Unidades	3,980			1,232			3,438		
Cantidad que debe venderse por producto para lograr el punto de equilibrio	643	2,625	713	207	801	224	575	2218	645

6.15 PRESUPUESTO

Descripción	Total (L)
Costos para propuesta de elaboración de estrategias	58,000.00
Honorarios profesionales elaboración de plan estratégico	50,00.00
Gastos de viaje, movilización	7,400.00
Otros gastos generales y otros	600.00
Alianzas estratégicas	3,000.00
Preparación de propuesta para alianza estratégica.	3,000.00
Empresas agropecuarias	4,500.00
Selección de las fincas a ser visitadas y programación de visitas	2,500.00
Visitas y evaluaciones de los extensionistas	2,000.00
Estrategias de mercadotecnia	50,000.00
Preparación de material publicitario	2,000.00
Contratación de espacios publicitarios	48,000.00
Total	115,500.00

6.16 PROPUESTA PARA ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS

La Figura 31 muestra el detalle de las tareas y procesos para la elaboración de las estrategias, así como el tiempo en días que podría requerir cada una de las iniciativas para ser implementada por Agropecuaria El Agricultor.

Tabla 31. Cronograma de ejecución

CRONOGRAMA	2014									2015									
						Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	
PROCESOS																			
Elaboración de Propuesta de plan estratégico																			
Presentación de Propuesta																			
Alianzas Estratégicas																			
Preparación de propuesta para alianzas estratégicas.																			
Presentación de Propuestas de alianza estratégica																			
Negociación de los términos de la alianza estratégica																			
Puesta en marcha																			
Empresas Agropecuarias																			
Selección de las fincas a ser visitadas																			
Programación de visitas																			
Visitas de los extensionistas																			
Evaluación de visitas de los extensionistas																			
Estrategias de Mercadotecnia																			
Preparación de material publicitario																			
Contratación de espacios publicitarios																			

6.17 MATRIZ DE CONCORDANCIA DEL DOCUMENTO Y EL PLAN ESTRATÉGICO.

Tabla 32. Concordancia del documento y el plan estratégico

Titulo	Objetivo		Conclusión	Recomendación	Plan estratégico
	General	Específico			
<p>Reposicionamiento empresarial-Caso El agricultor mediante la producción de la línea de productos Agro K</p>	<p>Contribuir a implementar una estrategia innovadora de fortalecimiento empresarial mediante un plan estratégico para el reposicionamiento de la empresa El Agricultor en el mercado local y regional.</p>	<p>Identificar los factores que potencien las iniciativas estratégicas de la empresa</p>	<p>Los factores que potencialicen las iniciativas estratégicas están relacionados con la calidad del producto, la atención personalizada de los propietarios, promociones y descuentos por grandes volúmenes de ventas.</p>	<p>Mantener la calidad de los productos a precios competitivos y continuar con la calidad del servicio al cliente.</p>	<p>Estrategias de mercadotecnia</p>
		<p>Someter al análisis los factores identificados y considerar otras experiencias de reposicionamiento.</p>	<p>Mantener los niveles de calidad de los productos, la calidad de servicio al cliente, promociones y la introducción de la nueva líneas de productos Agro K.</p>	<p>Definir las condiciones de distribución de línea de productos agro K como un factor de reposicionamiento.</p>	<p>Estrategias de mercadotecnia</p> <p>Anuncios publicitarios</p>
		<p>Definir la estrategia y los instrumentos de control que permitan alcanzar el reposicionamiento operacional y los objetivos de la empresa.</p>	<p>Se definen como estrategias de reposicionamiento el mercadeo de los productos, precio, distribución y promoción y distribución de la nueva línea de productos agro k.</p>	<p>Elaborar y definir las estrategias y los cronogramas de actividades de cada una de las estrategias que le permitan el reposicionamiento empresarial.</p>	<p>Alianzas Estratégicas con distribuidores de la línea agro k</p>
		<p>Proponer un plan estratégico para lograr el reposicionamiento de Agropecuaria El agricultor en el mercado donde opera.</p>	<p>No hay un plan estratégico a implementar para el reposicionamiento de Agropecuaria El Agricultor</p>	<p>Elaborar el plan estratégico para la comercialización de los productos existente y de la distribución de la nueva línea de productos agro k</p>	<p>Implementar el plan estratégico.</p>

REFERENCIA BIBLIOGRAFÍA

- Ana Isabel Jiménez Zarco, Haydee Calderón García, Elena Delgado Ballester, Juan Carlos Gasquez abad, Miguel Angel Gómez Borja, Carlota Lorenzo romero, ... Luis Miguel Zapico Aldeano. (2004). *Dirección de productos y marcas* (Primera edición.). Barcelona: Editorial UOC.
- Carlo E. Pacheco Coello. (2006). *Presupuestos Un Enfoque Gerencial* (Primera Edición.). México, DF: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Claudio L. Soriano. (1990). *Instrumentos de Análisis del Marketing Estratégico* (Ediciones Díaz de Santos, S. A. Juan Bravo, 3-A. 28006 Madrid (España).). Madrid (España): LAVEL. Los Llanos, nave 6. Humanes (Madrid).
- Consejo Agropecuario Centroamericano. (2007). *Política Agrícola Centroamericana 2008-2017. Una agricultura competitiva integrada para un mundo global*. Costa Rica: Imprenta IICA.
- Consultores Financieros Internacionales, S.A. (2005). *Diagnostico Institucional y Financiero*. Municipio de Catacamas, departamento de Olancho.
- David Noel Ramírez Padilla. (2013). *Contabilidad Administrativa* (Novena edición.). México, DF: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- El Heraldó. (2014, agosto 19). Listo fideicomiso que reactiva agro hondureño. *El Heraldó*. Tegucigalpa.
- Esteban Fernández Sánchez, José Manuel Sánchez, & Camilo José Vásquez. (1997). *La Competitividad de la Empresa*. España: Universidad de Oviedo.
- FAO. (2012). *Marco Estratégico de Mediano Plazo de Cooperación de la FAO en Agricultura Familiar*.

- FAO. (2014). *Agricultura Familiar en América Latina y el Caribe*. FAO.
- FAO, CEPAL, & IICA. (2013). *Perspectivas de la Agricultura y el desarrollo rural en las Américas, hacia América Latina y el Caribe*.
- Guillermo Guerra, Guillermo Guerra Espinel, Alfredo Aguilar Valdez, & José Alejandro Sánchez Manzanares. (1995). *Glosario para Administradores y Economistas Agropecuarios* (Primera Edición.). México, DF: Uteha, Noriega editores.
- IICA. (1997). *Curso Sobre Preparación y Evaluación de Proyectos agrícolas*. Colombia.
- Javier Maqueda Lafuente. (2003). *Protocolo Empresarial. Una Estrategia de Marketing*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- J. Fred Weston, & Eugene F. Brigham. (1988). *Fundamentos de Administración Financiera* (Séptima edición.). México, DF: Nueva Editorial Interamericana, S. A de C.V.
- John O'Shaughnessy. (1991). *Marketing Competitivo* (2da. Edición.). Madrid, España: Diaz de Santos.
- John W. Mullins, Orville C. Walker Jr., Harper W. Boyd Jr., & Jean-Claude Larranche. (2006). *Administración de Marketing. Un enfoque en la toma estratégica de decisiones* (5a Edición.). México, DF: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Justin Longenecker, Carlos Moore, William Peety, & Leslie Palich. (2010). *Administración de Pequeñas Empresas. Lanzamiento y Crecimiento de Iniciativas Emprendedoras* (14 edición.). México, DF: Cengage Learning Editores.
Recuperado a partir de <http://latinoamerica.cengage.com>
- Leon Schiffman, & Leslie Lazar. (2010). *Comportamiento del Consumidor* (10.^a ed.). México, DF: Pearson Educación.

- MACPAL, S.A. (2007). *La Lealtad de sus clientes: el activo más importante de su empresa*. España: Editorial Díaz de Santos.
- MAPCAL, S.A. (1998). *Estrategias de crecimiento*. Madrid, España: Diaz de Santos.
- Michael E. Porter. (2008). *On Competition*. Estados Unidos de America: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Nicolás Restrepo Abad. (2007). *Estrategias de precios: un enfoque de mercadeo para los negocios* (Primera Edición.). Medellín: Fondo Editorial Universidad Eafit.
- Philip Kotler, & Gary Armstrong. (2008). *Fundamentos de Marketing* (8a edición.). México, DF: Pearson Educacion.
- Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernandez Collado, & Maria del Pilar Baptista Lucio. (2010). *Metodología de la Investigación* (5a. edición.). México, DF: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- RSS Periódico Marketing. (2013). 5 fuerzas de Porter: Cuales son los elementos que impactan en la rentabilidad? Recuperado a partir de <http://periodico-marketing.com/2013/12/25/cuales-son-los-elementos-que-impactan-en-la-rentabilidad/>
- Stephen Ross, Randolph Westerfield, & Bradford Jordan. (2010). *Fundamentos de Finanzas Corporativas* (Novena edición.). Mexico, DF: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- William J. Stanton, Michael J. Etzel, & Bruce J. Walker. (2007). *Fundamentos de Marketing* (Decimocuarta edición.). Mexico: McGraw-Hill/Interamericana Editores.

ANEXOS

ANEXO 1 OPERACIONALIZACION DE LAS

Variable Independiente	Definición		Dimensión	Indicador	Item	Unidades Categorias	Escala
	Conceptual	Operacional					
Reposicionamiento	Significa Aumentar las ventas de los productos existentes mediante su comercialización en nuevos segmentos del mismo mercado. Fuente: (Soriano Soriano, 1990)	Reposicionar la empresa El agricultor mediante la introducción de la línea de productos agrok, ofrecerá nuevos segmentos en donde la empresa puede operar, asimismo potencializará la venta de los productos ya existentes.	Análisis de la situación actual de la empresa	Servicio al cliente	¿Cómo considera la atención al cliente que actualmente le brinda Agropecuaria el Agricultor?	Muy Malo	1
					Malo	2	
					Regular	3	
					Bueno	4	
					Muy Bueno	5	
				Precio	¿Cómo calificaría el precio de los productos de Agropecuaria el Agricultor cuando realiza sus compras?	Muy Malo	1
					Malo	2	
					Regular	3	
					Bueno	4	
					Muy Bueno	5	
				Estacionamiento	¿Con que frecuencia encuentra estacionamiento disponible?	Nunca	1
					Eventualmente	2	
			A veces		3		
			Frecuentemente		4		
			Siempre		5		
			Calidad de los productos	¿Cómo calificaría la calidad de los productos que están a la venta en Agropecuaria el Agricultor?	Muy Malo	1	
				Malo	2		
				Regular	3		
				Bueno	4		
				Muy Bueno	5		
			Elaboracion de presupuesto	Variaciones	¿Cuáles son las variaciones permitidas para la comparacion de lo ejecutado?	Muy Malo	1
						Malo	2
						Regular	3
				Supuestos	¿Cuáles son los supuestos considerados para la elaboracion del presupuesto?	Muy Malo	1
						Malo	2
						Regular	3
			Capacitacion técnica, administrativa y tecnologica del personal	Conocimiento	¿Cómo calificaría el conocimiento de los ejecutivos de venta de Agropecuaria el Agricultor cuando realiza sus compras?	Muy Malo	1
						Malo	2
Regular	3						
Administrativo	¿Cómo considera la administracion del personal de Agropecuaria el Agricultor cuando realiza sus compras?	Muy Malo		1			
		Malo		2			
		Regular		3			
Tecnología	¿Cómo calificaría la tecnología utilizada por los extensionistas de campo de Agropecuaria el Agricultor para identificar plagas y enfermedades en los cultivos?	Muy Malo		1			
		Malo		2			
		Regular		3			
Campaña de mercadeo y publicidad	Publicidad	¿Qué calificacion le daría a los anuncios de Agropecuaria el Agricultor?	Muy Malo	1			
			Malo	2			
			Regular	3			
			Bueno	4			
			Muy Bueno	5			
			Mercadeo	¿Cómo calificaría el medio radial (1300 am) para comunicar y difundir las promociones de Agropecuaria el Agricultor?	Muy Malo	1	
	Malo	2					
	Regular	3					
	Bueno	4					
	Muy Bueno	5					
	Mercadeo	¿Cómo considera las promociones y descuentos de los productos en Agropecuaria el Agricultor?			Muy Malo	1	
			Malo	2			
Regular			3				
Bueno			4				
Muy Bueno			5				

VARIABLES

Variable Independiente	Definición		Dimensión	Indicador	Item	Unidades	
	Conceptual	Operacional				Categorías	Escala
Factores de potencialización de iniciativas	Los factores de potencialización de iniciativas contribuyen a definir un marco referencial para dirigir y apoyar los objetivos planteados de una empresa. (fuente propia).	Ofrecerá dirección para definir el procedimiento y tomar decisiones con mejores argumentos	Planeación Administrativa	Compras	¿Cómo consideras la existencia de inventario en Agropecuaria el Agricultor?	Muy Malo	1
						Malo	2
						Regular	3
						Bueno	4
						Muy Bueno	5
				Manejo de Inventario	¿Qué calificación le daría al vencimiento de los productos de Agropecuaria el Agricultor?	Muy Malo	1
			Malo			2	
			Regular			3	
			Bueno			4	
			Muy Bueno			5	
			Planeación Financiera	Compras	¿Qué calificación le darías a los descuentos de los productos de Agropecuaria el Agricultor?	Muy Malo	1
						Malo	2
Regular	3						
Bueno	4						
Planeación	¿Cómo consideras la trayectoria de Agropecuaria el Agricultor?	Muy Malo	1				
		Malo	2				
		Regular	3				
		Bueno	4				
		Muy Bueno	5				
Planeación de riesgos	Riesgo	¿Qué calificación le darías al riesgo climático del sector agropecuario?	Bastante bajo	1			
			Bajo	2			
			Regular	3			
			Alto	4			
			Muy alto	5			
	Creditos	¿Qué calificación le daría usted al riesgo de ofrecer crédito a productores y ganaderos?	Bastante bajo	1			
			Bajo	2			
			Regular	3			
			Alto	4			
			Muy alto	5			
Instrumentos de medición y control	Son instrumentos que apoyan el seguimiento y cumplimiento de los objetivos planteados, de acuerdo a un marco referencial.	Se utilizará como procedimiento para velar por el cumplimiento de los objetivos del plan estratégico	Plan post-venta	Asistencia técnica en campo	¿Qué calificación le daría usted a la asistencia técnica en fincas que ofrece Agropecuaria el Agricultor a sus clientes?	Muy Malo	1
						Malo	2
						Regular	3
						Bueno	4
						Muy Bueno	5
				Seguimiento telefónico	¿Cómo consideras el seguimiento telefónico de Agropecuaria el Agricultor?	Muy Malo	1
Malo	2						
Regular	3						
Bueno	4						
Muy Bueno	5						

ANEXO 2 ENCUESTA

Encuesta de lanzamiento de producto

Estimado encuestado en un esfuerzo por lograr la mejora continua de nuestra empresa y de esta forma brindarle un mejor servicio y ofrecer la mejor calidad en productos, se realiza la siguiente encuesta para conocer gracias a su opinión el nivel de calidad percibido en la atención al cliente y el grado de aceptación en el mercado de los productos glifosato, mancozeb y cipermetrina.

La presente es una encuesta breve, en la que se agradecerá su opinión real y objetiva sobre los aspectos consultados, favor brinde sus respuestas con libertad y confianza, le garantizamos plena confidencialidad de este documento.

I. Situación Actual

1. ¿Cómo considera el nivel de atención al cliente que actualmente le brinda Agropecuaria el Agricultor?
 - a. Muy Bueno
 - b. Bueno
 - c. Regular
 - d. Malo
 - e. Muy Malo

2. ¿Cómo califica el precio de los productos que ofrece Agropecuaria el Agricultor?
 - a. Muy Bueno
 - b. Bueno
 - c. Regular
 - d. Malo
 - e. Muy Malo

3. ¿Con que frecuencia encuentra estacionamiento disponible?
 - a. Siempre
 - b. Frecuentemente
 - c. A veces
 - d. Eventualmente
 - e. Nunca

4. ¿Cómo califica la calidad de los productos que ofrece Agropecuaria el Agricultor?
 - a. Muy Bueno
 - b. Bueno
 - c. Regular
 - d. Malo
 - e. Muy Malo

5. ¿Cómo calificaría el conocimiento de los ejecutivos de venta de Agropecuaria el Agricultor?
 - a. Muy Bueno
 - b. Bueno
 - c. Regular
 - d. Malo
 - e. Muy Malo

6. ¿Cómo considera las políticas administrativas de Agropecuaria el Agricultor?
 - a. Muy Bueno
 - b. Bueno
 - c. Regular
 - d. Malo
 - e. Muy Malo

7. ¿Cómo calificaría la tecnología utilizada por los extensionistas de campo de Agropecuaria el Agricultor para identificar plagas y enfermedades en los cultivos?
 - a. Muy Bueno
 - b. Bueno
 - c. Regular
 - d. Malo
 - e. Muy Malo

8. ¿Qué calificación le daría a los anuncios de Agropecuaria el Agricultor?
 - a. Muy Bueno
 - b. Bueno
 - c. Regular
 - d. Malo
 - e. Muy Malo

9. ¿Cómo calificaría el medio radial (1300 am) para comunicar y difundir las promociones de Agropecuaria el Agricultor?

- a. Muy Bueno
- b. Bueno
- c. Regular
- d. Malo
- e. Muy Malo

10. ¿Cómo considera las promociones y descuentos de los productos en Agropecuaria el Agricultor?

- a. Muy Bueno
- b. Bueno
- c. Regular
- d. Malo
- e. Muy Malo

II. Opinión respecto a productos mancozeb, glifosato, cipermetrina.

11. ¿Cuál es su opinión respecto al aspecto de los productos presentados?

Opinión/Producto	Mancozeb	Glifosato	Cipermetrina
Muy Interesante			
Interesante			
Neutro			
Poco Interesante			
Nada Interesante			

12. ¿Cuál o cuáles de los siguientes aspectos le atraen de los productos presentados?

Factor/Producto	Mancozeb	Glifosato	Cipermetrina
Diseño			
Empaque			
Tamaño			

13. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la presentación de kilogramo de cada uno de los productos?

Precio/Producto	Mancozeb	Glifosato	Cipermetrina
Menos de L 100			
L 101-110			
L 111-120			
L121-130			
L131- en adelante			

14. ¿Cuál considera que es el medio publicitario más adecuado para la publicidad de los productos?

- a. Radio
- b. Televisión

15. ¿Cuál o cuáles de las siguientes radios son las más escuchadas en su lugar de residencia?

- a. Radio Catacamas
- b. Radio Piedra Blanca
- c. Radio Súper 10
- d. Galaxia Digital
- e. Radio la Voz de Catacamas

16. ¿Cuál o cuáles de los siguientes canales son los más vistos en su lugar de residencia?

- a. Canal 30
- b. Canal 45
- c. Canal 21
- d. Canal 33

III. Datos Demográficos

17. **Sexo:** Masculino _____ Femenino _____

18. **Edad** _____

19. **Lugar de residencia** _____

ANEXO 3 ENTREVISTA

Entrevista Agro servicios

Buen día, con el objetivo de conocer el grado de aceptación de nuevos productos, se le solicita responder a las siguientes preguntas, la información suministrada será utilizada de forma confidencial, garantizando el anonimato de sus respuestas.

1. ¿Cuál es su opinión respecto al aspecto de los productos presentados?

Opinión/Producto	Mancozeb	Glifosato	Cipermetrina
Muy Interesante			
Interesante			
Neutro			
Poco Interesante			
Nada Interesante			

2. ¿Cuál o cuáles de los siguientes aspectos le atraen de los productos presentados?

Factor/Producto	Mancozeb	Glifosato	Cipermetrina
Diseño			
Empaque			
Tamaño			
Ninguno			

3. Actualmente cuantas unidades vende al año de los siguientes productos?

Mancozeb kg	Glifosato lt	Cipermetrina 250 ml

4. Si el producto cumple con todas sus expectativas, que porcentaje de sus ventas actuales de mancozeb, glifosato y cipermetrina, estaría dispuesto a comprar

%	Mancozeb kg	Glifosato lt	Cipermetrina 250 ml
10%			
20%			
30%			
40%			

5. Mencione el nombre de las empresas que le proveen los siguientes productos.

Mancozeb	Glifosato	Cipermetrina

6. ¿Cuántos días de crédito le facilitan sus proveedores?

Menos de 30 días	
De 31 a 45 días	
De 46 a 60 días	
De 61 a 75 días	
De 76 días en adelante	

7. Recibe algún incentivo por la compra de los productos con algún proveedor?

Si _____ No _____

Datos Demográficos

20. Sexo: Masculino _____

Femenino _____

21. Edad _____

22. Lugar de residencia _____

Gracias por su tiempo!!