

MARCO TEORICO CONCEPTUAL

MARCO TEORICO

CAPITULO I

1.INTRODUCCIÓN

En la actualidad los tiempos están en constante cambio, por lo que se hace necesario vincular a consumidores, clientes y empresa, porque este curso de acción permite crear información y poderla utilizar para identificar y definir las oportunidades y problemas.

En este sentido es que toda empresa necesita realizar investigación, por lo tanto en este primer capítulo se analizara lo que es en si la investigación de mercado y el papel en la empresa.

1.1. CONCEPTO DE MARKETING

Tomaremos en cuenta la definición que nos brinda el profesor Kotler que sostiene:

“ Para lograr los objetivos de la organización es indispensable determinar las necesidades y los deseos del mercado meta y proporcionar las satisfacciones con mayor efectividad y eficiencia que los competidores ”¹

Al tomar en cuenta este concepto, la mercadotecnia adopta un punto de vista de: adentro hacia fuera; comienza con definir el mercado meta, concentrarse en las necesidades del cliente, luego toma en cuenta las variables que afectan al producto y por ultimo coordina todas las actividades de la mercadotecnia y obtiene beneficios dándole una satisfacción a los consumidores.

Para el profesor Druker la mercadotecnia es:

“ La mercadotecnia es tan básica que no puede considerarse como función separada... es la empresa total vista desde la perspectiva de su resultado final es decir; desde el punto de vista del cliente.”²

1 Philip Kotler "Manual de la Mercadotecnia" Pág. 13, Pritece Hall 1995.

2. Peter Drucker "The Practice of Management" Pág. 22, Harper and Row 1954.

1.2. EL PAPEL DEL MARKETING EN LAS ORGANIZACIONES ACTUALES

Indiscutiblemente toda organización que produce bienes y servicios hace uso de la mercadotecnia porque esta función permite conocer las necesidades del consumidor y la capacidad de la organización para hacer frente y poder satisfacer las mismas.

Las organizaciones en la actualidad se presentan en todas formas y dimensiones. Pueden ser públicas y privadas: todas en busca de utilidad y posicionamiento en el mercado para posteriormente alcanzar objetivos y metas.

“ La mercadotecnia es de vital importancia y aportación hacia el progreso y la satisfacción de necesidades y deseos humanos. Es el medio por el cual las organizaciones identifican aquellas necesidades humanas que no se han satisfecho, las convierten en oportunidades comerciales y crean satisfacción para otros y utilidad para ellas mismas. ”³

Kotler nos indica la importancia de la mercadotecnia:

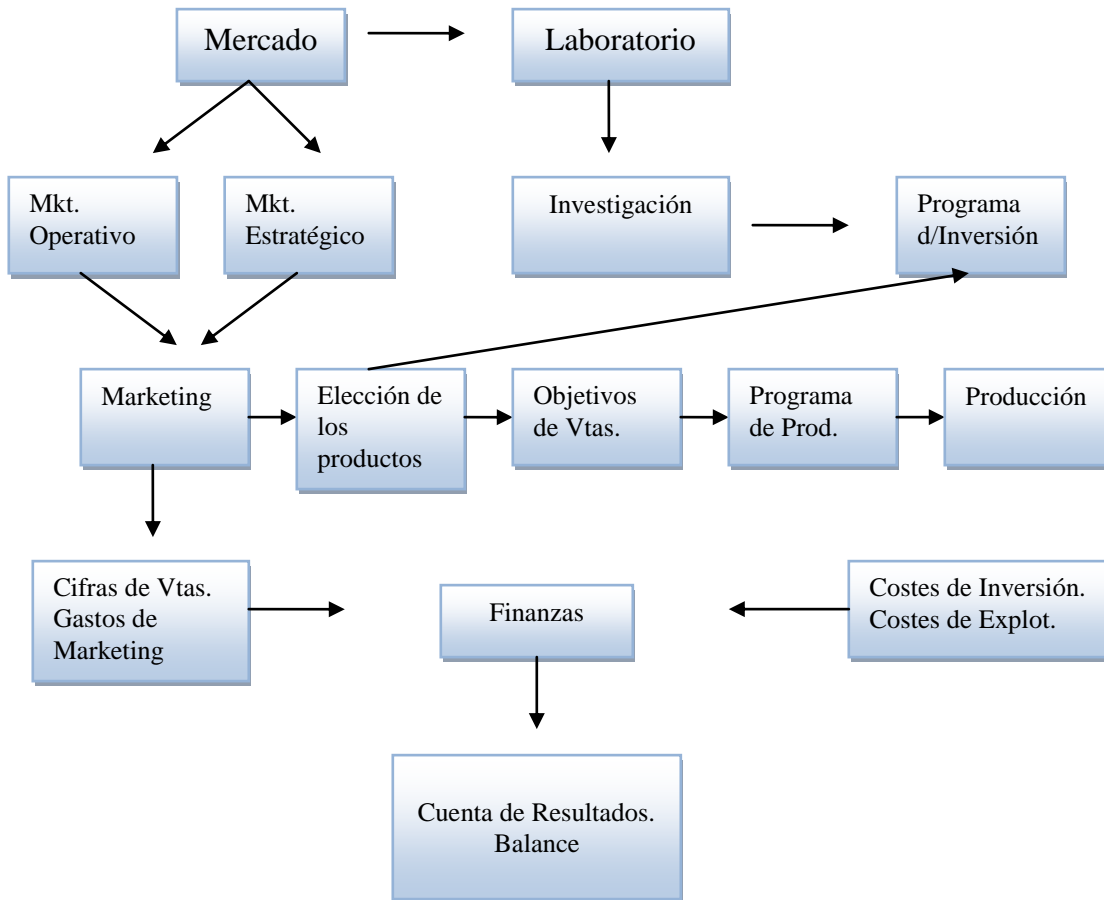
“ En primer lugar proporciona una filosofía directriz de una compañía, debe girar en torno a la satisfacción de las necesidades de grandes grupos de consumidores. En segundo lugar proporciona información para los encargados de mercadeo para evaluar el potencial de la empresa para aprovecharlas y finalmente diseñar las estrategias de mercados. ”⁴

Inicialmente tomamos en cuenta lo que nos indica Starling indicando el aporte que brinda la mercadotecnia a las empresas actuales para posteriormente recalcar la importancia que de la mercadotecnia según Kotler; lo cual nos indica que la Mercadotecnia se centra en la satisfacción de necesidades.

3. Starling Hayden “ Fundamentals of Marketing, Pág. 83, Alfred Knopf 1963

4. Philip Kotler “ Manual de la Mercadotecnia ” Pág. 39, Pritece Hall 1995.

1.2.1. EL PAPEL DEL MARKETING EN LA EMPRESA



CAPITULO II

FUNCIONES DE LA MERCADOTECNIA

Funciones de la mercadotecnia en la empresa: el termino mercadotecnia- literalmente es el proceso de puesta en el mercado.

2.1. MARKETING ESTRATÉGICO Y MARKETING OPERATIVO

Se examinara las dos dimensiones del marketing desde el análisis hasta la acción.

2.1.1. MARKETING ESTRATÉGICO.

Se apoya de entrada en análisis de las necesidades de los individuos y de las organizaciones. **“ Desde el punto de vista del marketing lo que el comprador busca no es el producto como tal; si no la solución a un problema; que el producto es susceptible de ofrecerle ”**⁵

Este producto puede ser obtenido por diferentes tecnologías las cuales están a su vez en un continuo cambio.

“ La función del Marketing estratégico es seguir la evolución del mercado de referencia e identificar los diferentes productos, mercados y segmentos actuales o potenciales sobre la base de un análisis de la diversidad de las distintas necesidades a encontrar ”⁶

Es decir que la función de marketing es orientar a la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir completamente adaptadas a sus recursos y a lo que se dedican.

“ La gestión del marketing en este aspecto se sitúa en el medio-largo plazo su función es precisar la misión de la empresa. ”⁷

5. Jean-Jacques Lambin “ Marketing Estratégico 3ra edición ” Pág. 8, Mc Graw Hill 1995

6. Jean-Jacques Lambin “ Marketing Estratégico 3ra edición ” Pág. 9, Mc Graw Hill 1995

7. Jean-Jacques Lambin “ Marketing Estratégico 3ra edición ” Pág. 9, Mc Graw Hill 1995

2.1.2. MARKETING OPERATIVO

“ Es una gestión voluntarista de conquista de los mercados existentes cuyo horizonte de acción se sitúa en el mediano y corto plazo. Es la clásica gestión comercial, centrada en la realización de un objetivo de cifras de ventas y que apoya en los medios tácticos ”⁸

Los medios tácticos están basados en la política del producto, de distribución, de precio y de comunicación.

El marketing operativo es un elemento determinante que incide directamente en la rentabilidad a corto plazo en la empresa

MARKETING ESTRATEGICO (Gestión de Análisis)	MARKETING OPERATIVO (Gestión Voluntarista)
<ul style="list-style-type: none">▪ Análisis de las necesidades: Definición del mercado de referencia.▪ Segmentación del mercado: macro y micro segmentación.▪ Análisis del mercado atractivo: mercado potencial – ciclo de vida.▪ Análisis de competitividad: ventaja competitiva▪ Elección de una estrategia de desarrollo.	<ul style="list-style-type: none">▪ Elección del segmento objetivo▪ Plan de marketing: objetivo y posicionamiento táctico.▪ Precisión de marketing: interacción de las 4 Ps▪ Presupuesto de marketing▪ Puesta en marcha un plan de control.

8. Jean-Jacques Lambin “ Marketing Estratégico 3ra edición ” Pág. 5, Mc Graw Hill 1995

2.2. ENTORNO COMPETITIVO

En la actualidad podemos indicar que la competencia ha derribado barreras internacionales de esa manera se indica que **“ la competencia ahora es global ”**⁹

La aparición de nuevos competidores ha tenido también como consecuencia un reforzamiento de la dureza en la lucha competitiva y la necesidad de un análisis más sistemático y profundo de las fuerzas competitivas presentes.

“ En consecuencia el análisis de la competitividad se convierte en una preocupación central del marketing estratégico (Porter 1982) de ahí el origen de la expresión: *Marketing de guerra* debida a Ries y Trout (1990) que pone acento en la idea de que hacer fracasar a la competencia es el objetivo prioritario del marketing estratégico ”

2.2.1. ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA

2.2.1.1. “ Noción de la ventaja competitiva: Por ventaja competitiva se entiende las características o atributos que posee un producto o una marca que le da cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos

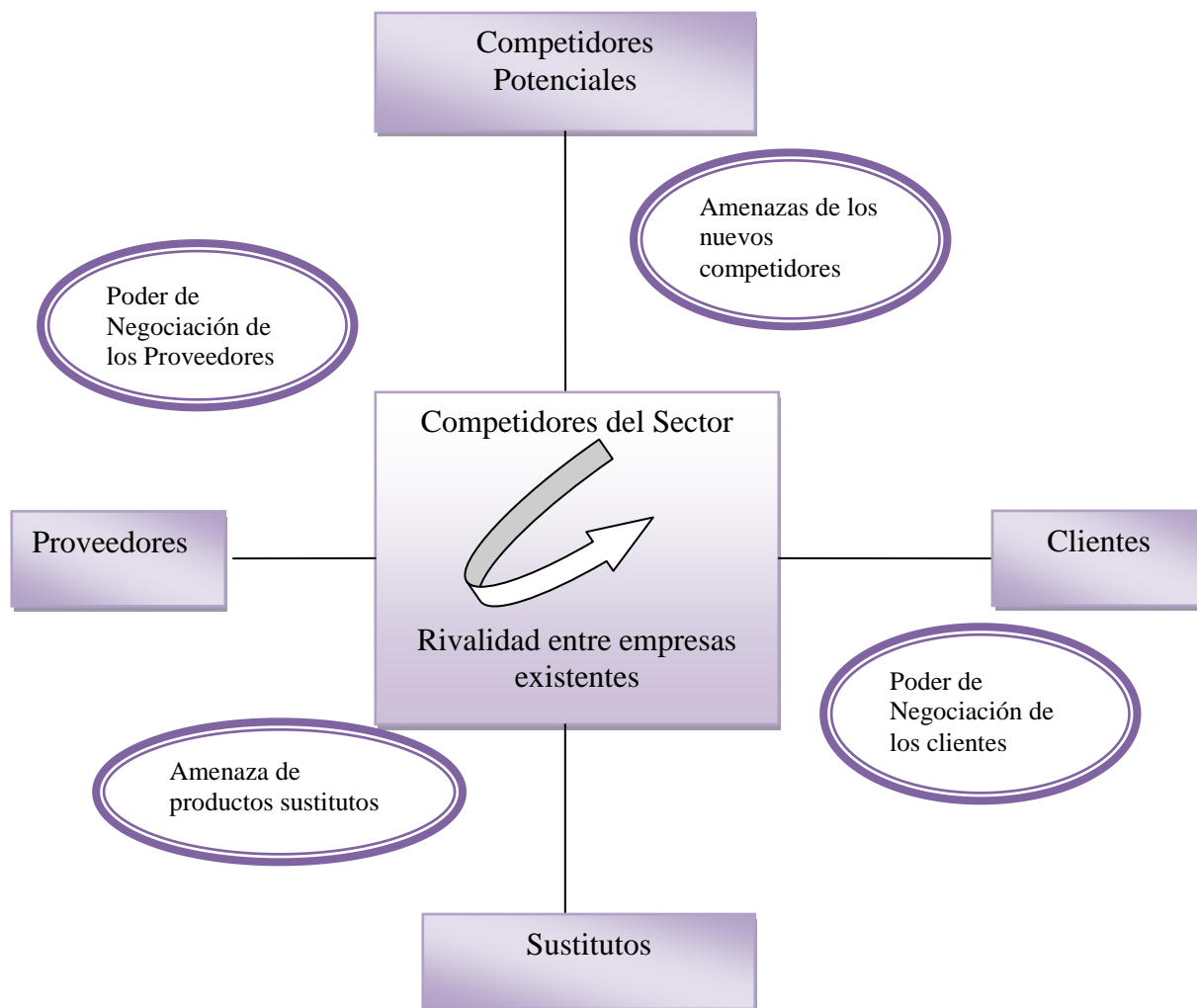
2.2.1.2. La ventaja competitiva se denomina externa; cuando en unas cualidades distintivas del producto que constituyen un valor para el comprador, bien disminuyendo sus costos de uso o bien aumentando su rendimiento de uso.

2.2.1.3. La ventaja competitiva es interna: cuando se apoya en una superioridad de la empresa en el área de los costes de fabricación, de administración o de gestión del producto que aporte un valor al producto, dándole un costo unitario inferior al del competidor prioritario. ”¹⁰

⁹Jean-Jacques Lambin “ Marketing Estratégico 3ra edición ” Pág. 45, Mc Graw Hill 1995

¹⁰. Jean-Jacques Lambin “ Marketing Estratégico 3ra edición ” Pág. 285, Mc Graw Hill 1995

2.2.2. NOCIÓN DE LA RIVALIDAD AMPLIADA



CAPITULO III

CONCEPTO DE ESTRATEGIA

No existe una definición universalmente aceptada. El término es utilizado con diversas acepciones por muchos autores y administradores.

3.1. CONCEPTO DE ESTRATEGIA

Existen diversas formas de definir una estrategia como tenemos diversos enfoques como por ejemplo:

- En la Milicia: la estrategia implica **“ trazar el plan de guerra.. dirigir las campañas individuales y, a partir de ello, decidir acerca de los compromisos individuales ”**¹¹
- En la teoría del Juego: **“ la estrategia es un plan completo que especifica las elecciones que el jugador hará en cada situación posible ”**¹²
- En la Administración: **“ la estrategia es un plan modificado, comprensible e integral, diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados ”**¹³

Por ahora citaremos la definición del Profesor Henry Mintzberg:

“ En el campo de la administración una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. ”¹⁴

Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los competidores.

11. Von Clausewitz " On War " Pag. 177, Howard and Paret Princeton, 1996. 12. Von Newman " Teoría de los Juegos y el comportamiento económico " Pag. 79, Princeton, 1944. 13. Gluek Business Policy and Strategic Management, Pag.9, McGraw Hill 1980. 14. .Henry Mintzberg-James Brian Quinn, " El Proceso Estratégico " Pag. 5, Prentice Hall 1991

3.2. LAS 5 Ps DE LA ESTRATEGIA

La naturaleza humana exige contar con una definición para cada concepto. Por tanto a continuación se presentan cinco definiciones de estrategia:

3.2.1. " ESTRATEGIA COMO PLAN

La estrategia es un plan una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía para abordar una situación específica.

3.2.2. LA ESTRATEGIA COMO PATRON

La estrategia es un modelo, específicamente, un patrón en un flujo de acciones.

3.2.3. ESTRATEGIA COMO PAUTA

La estrategia también puede ser tomada como pauta de acción " una maniobra " para ganar la partida al contrincante o competidor

3.2.4. LA ESTRATEGIA COMO POSICIÓN

La cuarta definición establece que la estrategia es una posición, en particular, un medio para ubicar una organización en lo que los teóricos de la organización suelen llamar un " medio ambiente "

3.2.5. ESTRATEGIA COMO PERSPECTIVA

Esta estrategia mira hacia el interior de la organización, mejor dicho, hacia el interior de las cabezas del estratega colectivo, pero con una visión más amplia. Su contenido no solo implica la selección de una posición, si no una manera de percibir el mundo. " 15

3.3. ESTRATEGIA COMPETITIVA Y ESTRUCTURA OPERATIVA

El contexto estratégico competitivo (entorno competitivo, objetivos estratégicos, estrategias competitivas o de negocio) condiciona el diseño de la estructura operativa de cada unidad organizativa básica. Esta influencia se manifiesta tanto sobre las variables básicas de diseño (diferenciación de actividades, ámbito de control, delegación de autoridad, etc.), como sobre la forma de funcionamiento interno de la unidad organizativa (estructura mecánica u orgánica).

La influencia de los objetivos y estrategias competitivas en la estructura operativa de funcionamiento se produce principalmente a través de su influencia en los niveles de incertidumbre, complejidad e interdependencia de las decisiones que deben ser adoptadas y la consiguiente capacidad de procesamiento de información requerida

“ **Las estructuras operativas pueden ser de dos tipos: burocráticas o mecánicas y adhocráticas u orgánicas.**

- ***La estructura burocrática o mecánica:*** Se caracteriza por el empleo de procedimientos preestablecidos (alta formalización), una división estricta del trabajo, tanto a nivel horizontal como vertical y una alta centralización. Se trata de una estructura eficiente pero rígida, que posee sistemas de información bien desarrollados. La estructura mecánica permite abordar tareas rutinarias y repetitivas y son aptas para entornos simples y estables. La estructura mecánica sirve para aplicar estrategias de liderazgo en costes. La estructura burocrática sirve para trabajar en mercados concentrados, maduros, con poca incertidumbre sobre los competidores y sobre los comportamientos de los clientes, así como con una demanda estable.
- ***La estructura adhocrática u orgánica:*** Esta estructura es flexible y fluida, debido a la baja formalización de las actividades. Se fundamenta sobre las relaciones laterales y la descentralización de la toma de decisiones. La estructura orgánica permite abordar tareas complejas donde se produzcan muchos cambios y son aptas para entornos complejos y dinámicos.

El poder está descentralizado en técnicos y profesionales responsables de las distintas tareas. Hay comunicaciones verticales y horizontales abiertas. La estructura orgánica sirve para desarrollar estrategias de diferenciación de productos ya que los objetivos de dicha estrategia (desarrollo de productos únicos para el cliente) demanda un alto grado de flexibilidad, lo cual se puede conseguir con la baja formalización, la baja complejidad y la descentralización en la toma de decisiones que proporcionan las estructuras adhocráticas. La estructura orgánica es ideal para sectores punta, capaces de crear barreras de entrada por conocimientos. El entorno, en este tipo de sectores, se caracteriza porque suele ser complejo y muy dinámico, generando una alta incertidumbre.
..

Miller identifica cuatro dimensiones del contexto estratégico competitivo y las relaciona con características estructurales de funcionamiento de la unidad organizativa básica.

.. **Estas dimensiones son las siguientes:**

- **Innovación:** En qué medida una empresa introduce nuevos productos o servicios, especialmente si éstos suponen innovaciones radicales sobre los actualmente existentes.
- **Diferenciación de producto:** En qué medida una empresa crea lealtad en los clientes tratando de atender sus particulares necesidades o creando una imagen favorable a través de la publicidad.
- **Amplitud del campo de actividad:** Se refiere al número y variedad de clientes, áreas geográficas o productos que desarrolla la empresa. Esta amplitud puede buscar nuevos segmentos de mercado innovadores o segmentos básicamente estables o plácidos.
- **Control de costes:** En qué medida una empresa establece controles rígidos de costes, limita los gastos de innovación o de marketing o reduce los precios de venta de un producto básico..¹⁶

16. Miller D. P.H. Friessen " Archetypes of Strategy Formulation " Pag. 921- 933 Prentice Hall 1984

3.4. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

Porter describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión.

3.4.1. EL LIDERAZGO EN COSTOS TOTALES BAJOS

Esta fue una estrategia muy popular en la década de los 70's, debido al concepto muy arraigado de la curva de experiencia. **“ Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas era el tema central de la estrategia. Por lo tanto la calidad, el servicio, la reducción de costos mediante una mayor experiencia, la construcción eficiente de economías de escala, el rígido control de costos y muy particularmente de los costos variables, eran materia de escrutinio férreo y constante.**

Lograr una posición de costo total bajo, frecuentemente requería una alta participación relativa de mercado (se refiere a la participación en el mercado de una empresa con relación a su competidor más importante) u otro tipo de ventaja, como podría ser el acceso a las materias primas

3.4.2. LA DIFERENCIACIÓN

Una segunda estrategia era la de crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único. **“ La diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio. Diferenciarse significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente ”.**

Sin embargo, esta situación de incompatibilidad con la estrategia de liderazgo de costos bajos no se daba en todas las industrias y había negocios que podían competir con costos bajos y precios comparables a los de la competencia.

3.4.3. EL ENFOQUE

La tercera estrategia, consistía en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. **“ La estrategia se basaba en la premisa de que la empresa estaba en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. Como resultado, la empresa se diferenciaba al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, o reduciendo costos sirviendo a ése mercado.”**¹⁷

17. Michael Porter “ Estrategias competitivas: técnicas para el análisis de la industria y la competencia ” Pag. 89 – 113, Free Press 1980

3.5. POLÍTICAS OPERATIVAS EN ÁREAS FUNCIONALES

Se define una serie de políticas operativas para guiar a las áreas funcionales de la empresa. Para ilustrarla, la estrategia competitiva puede representarse como una rueda teniendo en el centro las metas de la empresa y sus políticas operativas



3.6. DE LA VENTAJA COMPETITIVA A LA ESTRATEGIA CORPORATIVA

“ La estrategia corporativa, el plan global para una empresa diversificada es a la vez, el objeto predilecto y el más rechazado en la práctica administrativa contemporánea, el predilecto por que los directores generales han estado obsesionados con la diversificación desde principios de los años sesenta.

La estrategia corporativa es lo que asegura que la totalidad de la corporación represente más que la suma de sus partes o unidades de negocio ”¹⁸

18. Michael Porter , Harvard Business Review, mayo – junio 1987

CAPITULO IV

MARKETING DE SERVICIOS

En este capítulo se analizará las necesidades de marketing específicos de servicios y organizaciones, personas, lugares e ideas pero antes se realizara la conceptualización.

4.1. CONCEPTO DE SERVICIO

Los servicios que tengan las empresas para poder ofertar al mercado generalmente incluyen otros servicios que vienen a constituirse en complemento del mismo.

“ Un servicio es todo acto o función que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no resulta en la propiedad de moda. Su producción podría o no estar vinculada con un producto físico. ”¹⁹

De lo expuesto anteriormente se puede decir que: en la prestación de un servicio existen problemas específicos y exigen soluciones especiales de marketing.

4.2. NATURALEZA Y CARACTERISTICAS DE UN SERVICIO

Se dice que la naturaleza especial de los servicios se debe a varias características distintivas, las cuales brindan oportunidades y plantean retos especiales de marketing, las características de los servicios más frecuentemente establecidas de los servicios son:

- **Intangibilidad:** Antes de comprar un servicio generalmente y con frecuencia no se hace posible sentirlo, gustar, ver, oír, u oler: pero si se puede recabar información sobre algún servicio en particular por opinión de otros consumidores

19. Philip Kotler “ Manual de la Mercadotecnia ” Pág. 537, Pritece Hall 1995

Cowell expresa que a la larga la compra de un servicio es la adquisición intangible; y dice:

“ El concepto se puede dividir mas aunque algo arbitrariamente en servicios que proporcionan intangibilidad pura, servicios que dan valor agregado a un tangible y luego servicios que ponen a disposición a un tangible. ”²⁰

Los aspectos de intangibilidad mencionando en el concepto anterior muestran las características que separan el mercadeo de un producto y de un servicio.

- **Heterogeneidad:** su concepto parte inicialmente de la imposibilidad de estandarizar un producto o servicio. Es decir que se hace difícil en extremo.

Producir la calidad antes de comprar un servicio. Así la gerencia debe preparar sus programas de marketing posibilitando asegurar la continuidad de la calidad y mantener altos niveles de control de calidad.

- **Inseparabilidad:** en algunas oportunidades no es posible separar los servicios de las personas que los venden.

“ Una consecuencia de esto es que la creación o realización del servicio puede ocurrir al mismo tiempo como consumo de él, parcial o total. ”²⁰

En este caos podemos indicar que los bienes son productos vendidos y luego consumidos, mientras que los servicios se venden y luego se producen y consumen.

- **Carácter perecedero:** los servicios muestran gran caducidad y no se pueden almacenar, además el mercadeo de los servicios tiene una demanda que es fluctuante según se presenten las temporadas de mayos o menos consumo.

20. Donald W Cowell , The marketing of services , Pág. 25, London: Heinemann, 1984

4.2.1. ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA EMPRESAS DE SERVICIOS

Generalmente en la planeación estratégica para empresas de producción de bienes han aceptado o siguen adoptando los elementos de la mezcla comercial que propone el Prof. Mc Carthy; que son las cuatro Ps: producto, precio, plaza y promoción.

Estas variables forman el núcleo central de la estructura del diseño estratégico. Según Donald W. Cowell, existen tres razones por las cuales se hace necesaria su adaptación para empresas que ofertan servicios:

- 1) **“ La mezcla de mercadeo se prepara para industrias manufactureras**
- 2) **Hay evidencia empírica espontánea de que los expertos en mercadeo del sector de servicios encuentran que la mezcla del mercadeo puede no tener campo suficiente para sus necesidades.**
- 3) **Hay creciente evidencia de que las dimensiones de la mezcla del mercado no pueden ser lo suficientemente amplias para mercadeo de servicios. ..²¹**

Tomando en cuenta tomando en cuenta los criterios hechos a los elementos adoptados por Mc Carthy, se hace necesario operativizar una mezcla comercial que tenga o abarque todos los elementos que caracterizan un servicio. A lo que Donald W. llama una mezcla modificada que consta de siete elementos:

- **Producto:** el servicio como producto requiere tener en cuenta la forma de servicios ofrecidos, la calidad y el nivel del servicio ofrecido prestando atención a la marca, garantías y servicio después de la venta.
- **Precio:** esta variable incluye niveles de precios, descuentos, bonificaciones y comisiones, términos de pago y crédito; también se debe tener en cuenta la interacción precio calidad.
- **Plaza:** considera la localización de los proveedores de los servicios y su accesibilidad que tiene relación no solo física, sino con otros medios de comunicación y contacto con los posibles clientes.

- **Personal:** en una empresa de servicios la clave del éxito esta en reconocer que el personal es la parte principal para que un cliente acceda al servicio.
- **Promoción:** proporciona los medios y métodos para tener contacto con los mercados meta a través de la publicidad, vena personal y promoción de ventas.
- **Evidencia física:** todos los elementos que hacen a un servicio y forman parte de una evidencia física disponible influyen en los juicios de usuarios y consumidores, sobre una empresa de servicios
- **Proceso:** consiste en adoptar políticas que se tengan que separar los roles de operación o producción del programa de marketing.

CAPITULO V

EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO E INNOVADOR

Tom Peters nos indica: no se debe creer que tan solo por haber reflexionado acerca de lo estratégico ya se ha hecho todo lo que se debía realizar y subraya el hecho de que la ejecución de estrategia que es propiamente en la dura labor de realización, algo casi imposible de enseñar en una escuela de negocio, donde las organizaciones llegan tener éxito.

5.1. EL MITO DEL ADMINISTRADOR BIEN PREPARADO

“ No es posible predecir que tan eficiente será el desempeño de un administrador ni por la cantidad de diplomas que tenga, ni por las calificaciones obtenidas. Los logros académicos no constituyen una vara de medición válida para medir el potencial administrativo. Por supuesto el logro académico se equipara al éxito en los negocios, el administrador con una buena preparación académica es un mito. ”²²

5.1.1. LO QUE DEBEN APRENDER LOS ADMINISTRADORES

Una de las razones por las que las personas muy preparadas fracasan al querer construir una carrera exitosa en administración es que no aprenden en su educación formal lo que necesitan saber para desempeñar su trabajo con eficiencia.

5.1.1.1. La solución de problemas: El comportamiento que se requiere para solucionar problemas que ya han sido descubiertos y tomar decisiones a partir de hechos complicados por otros, es muy diferente del que se requiere para desempeñar otras funciones administrativas.

22. Sterling Livingston, Harvard Business Review, Enero - Febrero 1971

5.1.1.2. Como detectar problemas: la identificación de problemas es más importante que su solución e implica procesos cognoscitivos que son muy diferentes a los implicados en la solución de problemas, además de ser mucho mas complejos.

5.1.1.3. Como identificar oportunidades: la habilidad de un administrador para identificar los problemas es excedida en importancia únicamente por su habilidad para identificar las oportunidades.

5.1.1.4. El estilo administrativo cultural: la administración es un arte altamente individualizado. El estilo que le funciona a un administrador en una situación en particular puede no producir los resultados deseados a otro administrador en un situación similar.

5.1.1.5. La necesidad de dirigir: nadie es capaz de perseverar en el esfuerzo requerido para lograr un alto nivel de productividad de los demás si no tiene una necesidad psicológica de influir en su desempeño.

5.1.1.6. La necesidad de poder: quienes buscan el poder se esforzaran con dedicación para alcanzar puestos en los que puedan ejercer su autoridad sobre un gran número de personas. El impulso hacia el poder, que lleva a los hombres a la cima, también da tendencia a emplear métodos administrativos autoritarios."²³

5.2. CONTEXTO DE LA INNOVACIÓN

La innovación puede ser concebida como la puesta en practica inicial de una idea dentro de una cultura.

" El contexto de la innovación es aquel en el que, bajo condiciones de cambios constantes, la organización debe enfrentarse con frecuencia a tecnologías o sistemas complejos. "²⁴

23. Henry Mintzberg-James Brian Quinn, " El Proceso Estratégico " Pag. 912 - 922, Prentice Hall 1991. 24. Henry Mintzberg-James Brian Quinn, " El Proceso Estratégico " Pag. 818, Prentice Hall 1991

5.2.1. UNA ESTRATÉGIA PARA LA INNOVACIÓN

A menudo las prácticas administrativas necesarias para lograr innovaciones importantes representan un problema para las culturas establecidas en las grandes empresas.

“ los administradores necesitan pensar con cuidado acerca de cómo se adaptara la innovación a la estrategia que hayan establecido y han de estructurar su tecnología, sus conocimientos, sus recursos y sus compromisos organizacionales. ”²⁵

5.3. LOS 10 PRINCIPIOS DEL NUEVO MARKETING

Que propone Philip Kottler:

- “ Principio número 1: Reconocer que el poder, ahora lo tiene el consumidor.
- Principio número 2: Desarrollar la oferta apuntando directamente sólo al público objetivo de ese producto o servicio.
- Principio número 3: Diseñar las estrategias de marketing desde el punto de vista del cliente
- Principio número 4: Focalizarse en cómo de distribuye/entrega el producto, no en el producto en sí
- Principio número 5: Acudir al cliente para crear conjuntamente más valor: el rol de la empresa ha cambiado.
- Principio número 6: Utilizar nuevas formas de alcanzar al cliente con nuestros mensajes
- Principio número 7: Desarrollar métricas y analizar el ROI (Retorno de la Inversión)
- Principio número 8: Desarrollar marketing de alta tecnología
- Principio número 9 Focalizarse en crear activos a largo plazo

25. Quinn J. B. “ Strategic Goals; Prcess and Politics ” Pag. 21 – 37 , Sloan Managment Review otoño 1977

- **Principio número 10: Mirar al marketing como un todo, para ganar de nuevo influencia en tu propia empresa.**²⁶

“Es importante aprender métodos y técnicas de investigación, pero sin caer en un fetichismo metodológico. Un método no es una receta mágica. Más bien es como una caja de herramientas, en la que se toma la que sirve para cada caso y para cada momento”
Ander-Egg

26. Artículo del resumen de la conferencia de Philip Kotler realizada en el Forum Mundial de Marketing y Ventas, en Barcelona, octubre 2004

MARCO PRACTICO

CAPITULO VI

ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

6.1. INTRODUCCIÓN

Mediante el análisis del macro entorno tomaremos en cuenta cinco diferentes variables; el aspecto económico con sus respectivas variables, el aspecto sociocultural, el aspecto político legal, el aspecto tecnológico y el aspecto ecológico.

Se analizará cada aspecto del macro entorno identificando las variables de mayor relevancia y que coadyuven a proyecto de investigación para la empresa AGROS SRL

Detallando el análisis del entorno general; condicionaremos el desempeño de la empresa identificando aspectos positivos (fortalezas y oportunidades) y aspectos negativos (debilidades y amenazas)

Gracias al óptimo uso de la información otorgada por las diversas fuentes de datos e información que serán desarrollados seguidamente podremos obtener un análisis eficaz.

6.2. ANÁLISIS ECONÓMICO

Al realizar un análisis económico citaremos indicadores a nivel mundial; tomando en cuenta preferentemente la economía de países que afecte al desarrollo de la economía de Bolivia en especial de la empresa.

También se tomará en cuenta variables macroeconómicas a nivel nacional (Bolivia) y local (Tarija) relacionándolas de manera de poder obtener una perspectiva acerca del movimiento económico en el cual se desenvuelve la empresa Agros SRL.

6.2.1. CRECIMIENTO ECONÓMICO DE CHINA E ISRAEL

Una de las economías con mayor crecimiento económico es el de China. La producción de la economía China en la producción mundial fue del 13.2% en el 2004, basada en la paridad del poder de compra equivale a un 63% de la producción de Estados Unidos en la

producción mundial 20.9%, es mayor al producto de Alemania, Francia, Italia y España que suman el 12.1% de la producción mundial y casi dobla la del Japón que es de 6.9%.

China se ha constituido en uno de los principales destinos de las inversiones extranjeras de muchas empresas de diferentes países. Sin embargo lo más reciente y novedosos son las inversiones Chinas en el exterior, comprando y creando empresas en el extranjero. Por ejemplo las siderúrgicas chinas contemplan construir fundiciones en Brasil y Estados Unidos.

Israel ha elevado el agua a elemento estratégico de seguridad nacional. Y en esa tecnología trabajan sus empresas como si todos fueran eslabones de la misma cadena. Así que el país se ha convertido en un gigantesco laboratorio de pruebas, de diversas tecnologías, en las que Israel es líder mundial.

La dimensión del mercado mundial de agua se estima en 450.000 millones de dólares anuales y crece a un ritmo del 7% y 8%, según explican los responsables del programa NewTech, la densa red tecnológica del sector que gestiona el Gobierno.

En Israel los niños crecen con el mensaje " cada gota cuenta ". Y con esta filosofía este país ha tensado un bien escaso hasta extremos insospechados. No resulta nada fácil abastecer de agua a un país que, aunque pequeño (solo tiene 7 millones de habitantes), tiene su mitad sur invadida de desierto. Su agua siempre ha sido escasa y de mala calidad. Apenas llueve y el mar Galilea se agota.

Sin embargo ha sabido dar soluciones a muchos de sus problemas. Es una experiencia de la que todos podemos sacar provecho.

Gracias al gran esfuerzo de profesionales especializados en poder generar nuevas tecnologías en el sistema de riego por goteo; Israel es uno de los principales países proveedores de materiales e insumos para acondicionar diferentes sistemas de riego.

Israel es el país pionero en el diseño e instalación de sistemas de riego; siendo el mismo el líder mundial en diseño de nuevas tecnologías para el riego

Los principales insumos y materiales que se importa para el diseño e instalación de sistemas de riego a goteo por parte de la empresa Agros Srl. son de proveedores de Israel.

6.2.2. ANÁLISIS DE LA ECONOMÍA EN BOLIVIA

El comportamiento de las economías de los países, está determinado fundamentalmente por las expectativas de los gobiernos que deben producirse en las gestiones; pues, se introducen, factores de incertidumbre que afectan el comportamiento de los factores económicos, demorando fundamentalmente las acciones de inversión y de esta manera disminuyendo en gran parte todos los factores de medición de la economía de los países. No es nada fácil mantener constantes todos los factores debido a que el crecimiento económico que ha mostrado Bolivia es muy modesto; ya que han existido muchos factores sociales, políticos y monetarios que han afectado la economía; y a ello, se ha sumado el deterioro de la cartera del sistema financiero y el creciente déficit fiscal

6.2.2.1. TASA DE CRECIMIENTO DE LA ECONOMÍA EN BOLIVIA

La economía de Bolivia ha atravesado por un período de crisis heredada de finales de los 90s; esta crisis política (a raíz de la ley de hidrocarburos y problemas de servicios básicos vitales para la existencia de la vida humana) que ha influenciado directamente en gran medida el comportamiento de su economía; sumado a ello, el enfriamiento de la economía mundial que comenzó en EE.UU. con los sucesos del 09/11, la recesión económica sucedida en Argentina (un fuerte aliado comercial), aunado a las bajas exportaciones de Soja y en minera (plata y Zinc, producto en aumento de precios y por nivel embarcado).

6.2.2.2. PRODUCTO INTERNO BRUTO BOLIVIA

La economía de Bolivia transita actualmente por un periodo de ajuste de la estructura tradicional y también ingresa en una transformación del sistema en su conjunto.

Bolivia entra al sistema globalizado de los tratados de libre comercio (MERCOSUR, ALADI, etc.) los cuales benefician de gran manera al desarrollo de nuestra economía.

El producto interno bruto mide el valor de todos los bienes y servicios ofrecidos en el mercado interno durante un año a precios del consumidor.

Actualmente está conformado por las siguientes actividades económicas

- Agricultura, silvicultura, caza y pesca
- Extracción de minas y canteras
- Industrias manufactureras
- Electricidad gas y agua
- Construcción
- Comercio
- Transporte almacenamiento y comunicaciones
- Establecimientos financieros, seguros, bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas
- Servicios comunales, sociales, personales y domésticos
- Restaurantes y hoteles
- Servicios de la administración pública
- Servicios bancarios imputados
- Derechos s/importaciones y otros impuestos indirectos

La actividad de mayor importancia en la economía de Bolivia es la de extracción de minas y canteras ocupando el 26.72% de participación en el PIB, le sigue la actividad económica de la Industria manufacturera con una participación del 20.5% en el PIB, el sector público juega una parte importante en el desarrollo del PIB ocupando el 19.6% seguidamente tenemos a la Agricultura, silvicultura, caza y pesca con una participación del 18.3%; siendo la última una de las importantes para nuestro objeto de estudio. (Gráfico No 1)

Desde el año 2006 al 2011 se registra un crecimiento del 4.2%. Este crecimiento se debe primordialmente al desempeño del sector económico de los hidrocarburos, industria manufacturera y el sector publico. (Grafico No 2)

La agricultura está entre las cuatro principales actividades económicas que conforman el PIB siendo la misma de gran relevancia para nuestro proyecto de investigación y para el desarrollo económico y social del país.

6.2.2.3. NIVÉL INFLACIONARIO EN BOLIVIA

El nivel inflacionario en Bolivia ha tenido varias fluctuaciones desde año 2006 que era de aproximadamente 5.4% a precios del consumidor y se incremento notablemente para el año 2009 que hubo una inestabilidad tanto económica como política y la tasa se incremento a un 14%.

Se estima culminar la gestión 2011 con una tasa de inflación del 7.20% lo cual es un factor elevado considerando la tasa del año 2010 que fue del 3.30%.

Eso nos lleva a indicar que desde hace cinco años atrás nuestro nivel inflacionario a estado en contantes variaciones causando una inestabilidad en los hogares y por consiguiente una inestabilidad económica. (Grafico No 3)

Al estar con márgenes inflacionarios fluctuantes a niveles de aumentar de un 3.30% a un 7.20% genera desconfianza e inestabilidad en lo hogares ocasionando especulaciones con los bienes primordiales en la canasta familiar y de primera necesidad que son los alimentos.

6.2.3. ANÁLISIS ECONÓMICO DEL DEPARTAMENTO DE TARIJA

Al iniciar nuestro análisis tomaremos en cuenta el Producto Interno Bruto del departamento y el Producto Interno Per cápita de esa manera podremos realizar un análisis entre la participación por actividad económica en el PIB y la llamativa cifra en el PIB per cápita

6.2.3.1. EVOLUCIÓN DEL PIB EN EL DEPARTAMENTO DE TARIJA

Los departamentos del occidente del país; La Paz, Potosí y Oruro, encabezaron el crecimiento económico en 2008, mientras que en el oriente y el sur la actividad productiva de Santa Cruz y Tarija se desaceleró a pesar de la abundancia de ingresos económicos obtenidos por el gas.

La actividad gasífera no genera empleo como si la minera, que es intensiva en mano de obra. Por eso, Oruro, Potosí y La Paz, el año pasado, dinamizaron mas su crecimiento, porque la actividad extractiva jalo a la construcción y a otros sectores, y en Tarija las inversiones no produjeron ingresos. (Grafico No 4)

Los habitantes de Tarija tienen el mejor ingreso per cápita, por tanto acceden a una mejor calidad de vida que el resto de las personas que habitan en los otros ocho departamentos del país, según índice elaborado por el Instituto Boliviano de Comercio Exterior (IBCE).

El PIB per cápita (promedio del ingreso anual por persona) refleja el conjunto de remuneraciones promedio obtenidas por los habitantes de un país en un periodo determinado, que generalmente es un año. Además se usa para estimar la riqueza económica y también se la asocia a la calidad de vida de su población.

En el informe Datos Económicos de Bolivia, basado en información del Instituto Nacional de Estadística (INE) de los años 2008 y 2009, el IBCE presento una tabla del PIB per capita que ubica a Tarija con el mejor índice, con una diferencia notoria sobre el resto de las regiones. El sureño departamento incremento sus ingresos con el descubrimiento y posterior explotación del gas. (Grafico No 5)

La presentación de Tarija y su ingreso per cápita se explica en gran parte por los recursos provenientes de la producción de hidrocarburos, según datos de la estatal Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos (YPFB Corporación).

6.2.3.2. PARTICIPACIÓN ECONÓMICA DEL PIB EN EL DEPARTAMENTO DE TARIJA

Al igual que a nivel nacional la explotación de minas y canteras en el departamento de Tarija esta actividad conforma el 29.84% del PIB, seguido por la administración pública que ocupa un 6.21% del PIB y la actividad de la Agricultura, silvicultura, caza y pesca que ocupa un 4.45% siendo la ultima de suma importancia para el departamento por que como estamos al tanto Tarija es el departamento con mayor cantidad de hectáreas en producción de uva; siendo esta actividad de suma importancia para el desarrollo económico del departamento. (Grafico No 6)

Para nuestro objeto de estudio que es la población del área rural del Valle Central del Departamento de Tarija podemos observar que ha existido un incremento del 8.27% de producción en productos agrícolas industriales; esto debido a las empresas privadas y gubernamentales que invirtieron en el área agrícola y forestal pensando en el desarrollo económico de la región.

También podemos observar que ha existido un incremento del 0.73% en la producción de productos no industriales lo cual es un porcentaje mínimo esto debido a que los pobladores siguen produciendo de manera empírica y tradicional dejando de lado las inversiones de capital. (Grafico No 7)

Para el año 2009 el PIB per cápita ascendía a 3.92\$ siendo este el mas alto de los nueve departamentos que conforma Bolivia; esto nos indica que Tarija refleja una cifra elevada de ingresos ya que ha estado recibiendo por concepto de regalías por motivo de la explotación Hidrocarburífera (Grafico No 8)

Al indicar que Tarija percibe el PIB per cápita más alto a nivel nacional no indica que nuestra economía sea la más sólida si no que este nivel de ingresos se refiere a la explotación de Hidrocarburos lo cual no genera inversión al largo plazo desarrollando producción o empleo. Tarija al poseer el PIB per cápita más alto de Bolivia se puede ver como una oportunidad generando inversión para el desarrollo auto sostenible de la agricultura para la región generando empleo y

6.2.3.3. NIVEL INFLACIONARIO EN TARIJA

Para el ex ministro de Economía y Finanzas Públicas del Estado Plurinacional, Luis Arce Catacora, la inflación en el país es puntual, vale decir que esta centrada en algunos productos y no estará generalizada, y considera que Tarija es uno de los departamentos más inflacionarios del país.

El primer factor es internacional, como por ejemplo el tema del azúcar, si uno ve las estadísticas, hace treinta años que no se había visto estos precios internacionales del azúcar, por varias razones como problemas de producción mundial, como nuestro vecino Brasil que sacó un informe donde explica que la producción ha disminuido.

Existen otros fenómenos internacionales como sequías e incendios que afectaron la producción mundial de alimentos que estarán presionando, desde el exterior al país, siendo esta una inflación importada.

Otro aspecto que debemos tomar en cuenta es la crisis climatológica, energética, alimenticia y la financiera que configuran un panorama difícil tanto a nivel local, nacional e internacional.

Podemos indicar que Tarija es el departamento con mayor nivel inflacionario; originado por las inclemencias climatológicas; como sequías y granizadas que ocasionaron un incremento en los productos de la canasta familiar

6.3. ANÁLISIS SOCIOCULTURAL

Estamos al tanto que Tarija es un departamento con una cultura diversa; contando con seis provincias con un gran potencial productivo. De esa manera se está consciente de las antiguas herramientas de cultivo que se tiene y que muchas de las familias tarijeñas del área rural actualmente mantienen; muchas veces por falta de conocimiento en las nuevas formas de desarrollo productivo o por la misma resistencia de abandonar sus antiguas formas de agricultura.

El area rural abarca un extensa dimensión geográfica, con microrregiones en las cuales se desarrolla una actividad agrícola muy diversificada. Además de sus cultivos vid, tiene cultivos de hortalizas, así como sembrados Trigo (en Padcaya y en San Lorenzo se procesa parte de la harina) fruticultura, en las zonas bajas húmedas tropicales se destaca el cultivo de la Caña de azúcar. En otros sitios fértiles de la región se realiza un incipiente cultivo de arándanos y flores para el mercado nacional y para la exportación, también para la exportación están tomando relevancia las producciones de tortas de girasol, aceite de soya, madera aserrada y cúcuma.

Los productores del área rural del valle central de Tarija en la actualidad mantienen las antiguas herramientas y formas de cultivos

6.4. ANÁLISIS POLÍTICO LEGAL

La Nueva Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia establece en su Artículo 342 que, es deber del Estado y la población conservar, proteger y aprovechar de manera sustentable los recursos naturales y la biodiversidad, así como mantener el equilibrio del medio ambiente. Así mismo, en su Artículo 345 establece que, las políticas de gestión ambiental se basarán en: la aplicación de los sistemas de evaluación de impacto ambiental y el control de calidad ambiental, sin excepción y de manera transversal a toda actividad de producción de bienes y servicios que use, transforme o afecte a los recursos naturales y al medio ambiente (Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia, 2009).

- **Aprovechamiento sostenible de los recursos hídricos (riego).** Es un factor importante para mejorar la productividad agrícola y la diversificación de cultivos fortaleciendo la seguridad y soberana alimentaria y posibilitando mayor inversión pública productiva.
- **Políticas sectoriales.** Favorecen el desarrollo agropecuario respetando la vocación de uso de la tierra y los sistemas de producción de cada ecorregión del país, recuperando a su vez el potencial económico, social y ambiental de las familias y pueblos indígenas, originarios y campesinos, como base fundamental para el desarrollo integral.
- **Cooperación Internacional.** Contribuye al desarrollo del sector en el marco del Decreto Supremo 29308 de octubre del 2007, que regula su accionar en el país a través de:
 - a) Cooperación oficial al gobierno de Bolivia
 - b) Cooperación no oficial que no coadyuvan directamente al Gobierno, pero que si son de ayuda a instituciones privadas, organizaciones sociales, organizaciones no gubernamentales y otras entidades
 - c) Cooperación de transferencia que destina fondos para que sean ejecutados por

instituciones gubernamentales.

El gobierno dividió a los actores encargados del desarrollo agropecuario del país; definiendo sus características, delimitando sus necesidades, expectativas e intereses.

Detalle Actores

Actores	Características	Necesidades, expectativas e intereses
<ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras INRA, CRIAR-PASA, EMPODERAR-PAR, SUSTENTAR, FONADAL • Ministerio de Medio Ambiente y Aguas <ul style="list-style-type: none"> - SENARI - SEDERI's • Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural <ul style="list-style-type: none"> - EMAPA • Min. Planificación del Desarrollo 	<p>Entidad pública, cabeza de sector y Normativa</p> <p>Programas operativos</p> <p>Entidad pública y normativa</p> <p>Instituciones reguladoras del sector</p> <p>Entidad pública y normativa</p> <p>Operativo</p> <p>Entidad pública y normativa</p>	<p>Se requiere coordinación de acciones,</p> <p>Se requiere una estrecha relación y apoyo, además de un sistema de regulación descentralizado y participativo en saneamiento básico</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Prefecturas (9 departamentos) - Servicios Departamentales Agropecuarios. 	<p>Instancias regionales</p> <p>Operativos</p>	<p>Coordinar acciones como brazos operativos de las políticas y normas generadas por la entidad cabeza de sector.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Gobiernos Municipales 	<p>Instancias locales operativas</p>	<p>Coordinar y validar acciones del sector.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • BDP (Banco de Desarrollo Prod.) • FPS (Fondo Nal Prod. y Social) • FNDR (Fondo Nal Des. Rural) 	<p>Instituciones Publicas de Servicio financiero</p>	<p>Agilizar procedimientos y ampliar cobertura para pequeños productores.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Confederación Sindical Unica de Trabajadores Campesinos de Bolivia (CSUTCB) - CODERIP - Confederación Nacional de Mujeres Campesinas Indigenas y Originarias de Bolivia "Bartolina Sisa" (CNMCIQB "BS") - Confederación de Pueblos Indígenas de Bolivia (CIDOB) - Confederación Sindical de Comunidades Interculturales de Bolivia (CSCIB) - Consejo Nacional de Ayllus y Markas del Qullasuyu (CONAMAQ). - Coordinadora Nal de defensa del agua, servicios básicos, medio ambiente y la vida. - Federaciones de cooperativas agropecuarias - Asociaciones de usuarios - Organizaciones de productores agropecuarios. 	<p>Organizaciones Sociales</p>	<p>Coordinar acciones para difundir, concertar y validar propuestas de políticas y normativas.</p>
<p>Asociación Nacional de Regantes y Sistema Comunitarios de Agua Potable</p>	<p>Organización Social</p>	<p>Coordinar actividades para el consumo de agua.</p>
<p>Cooperación Internacional, Organizaciones no Gubernamentales e Instituciones Privadas de Desarrollo</p>	<p>Organizaciones Privadas (parte activa en la promoción del Desarrollo Económico Local)</p>	<p>Coordinar acciones para que la inversión productiva tenga más importancia y eficiencia en los ámbitos territoriales.</p>

El 5 de julio del 2006 por medio del Decreto supremo No 28785 se dispone la entrega via crédito por medio del PCMA (Programa Crediticio del Agro) de maquinarias y equipos e implementos agrícolas a organizaciones de productores, comunidades y gobiernos municipales para la producción agropecuaria con fines de seguridad y soberana alimentaria. Para el departamento de Tarija fue la mayor cantidad de implementos y otros equipos con respecto a otros departamentos que proporciono el gobierno nacional para el desarrollo rural y agropecuario (gestión 2006-2009) (Grafico No 9)

A nivel mundial se va tomando conciencia de la importancia del desarrollo del agro, en ese sentido Bolivia mediante sus autoridades generan decretos y leyes de manera de coadyuvar desembolsos de recursos económicos para la inversión de maquinaria, equipos e implementos agrícolas.

Tarija fue uno de los mayores beneficiados a nivel nacional con dotaciones para el desarrollo del agro.

6.5. ANÁLISIS TECNOLÓGICO

Lamentablemente la innovación tecnológica ha venido siendo en el tiempo cada vez más limitada para el desarrollo productivo en nuestro país; existen tecnologías avanzadas pero muchas veces requiere de una alta inversión la cual es escasa en los productores en el area rural. Con el cierre del Instituto Boliviano de Tecnología Agropecuaria (IBTA) a finales de los 90 la investigación agropecuaria ha tenido poco respaldo y las estrategias institucionales desarrolladas tuvieron una puntual y efímera contribución en la mejora de la competitividad de la producción nacional, viviéndose actualmente un estancamiento tecnológico. El impacto de esta situación se refleja en elevados costos de producción, dependencia en insumos externos y disminución en el nivel de ingresos.

Por otro lado, el Sistema Boliviano de Tecnologías Agropecuaria (SIBTA), a través de las Fundaciones de Desarrollo Tecnológico Agropecuarios y la implementación de los PITAs, PIENs y SINARGEAA, han terciarizado la innovación tecnológica.

Actualmente, en investigación existen 5 bancos de germoplasma, 14 investigaciones básicas ejecutadas, 36 parcelas de investigación implementadas y un Centro de producción de hortalizas implementadas. En el tema de semillas, el 42% de la superficie comercial nacional está sembrada con semilla de calidad.

La empresa AGROS SRL. Se especializa en contar con insumos de alta calidad y un elevado nivel tecnológico con materiales importados del exterior del país como las motobombas, tuberías, válvulas, etc. Brindándole a sus clientes confianza y respaldo en la calidad del servicio que ofrece la empresa.

A nivel nacional existen empresas que brindan servicios en sistemas de riego con insumos de alta calidad; existen países como Israel que constantemente está investigando y diseñando nuevas tecnologías para el mejoramiento de los sistemas de riego.

Lamentablemente en Bolivia todavía no se está adoptando e invirtiendo en laboratorios de Investigación de nuevas tecnologías para el desarrollo del agro.

6.6. ANÁLISIS ECOLÓGICO

Agros al ser una empresa comprometida con el desarrollo rural de Tarija es de suma importancia el cuidado y conservación de nuestro medio ambiente; generando en el mismo un desarrollo productivo continuo.

Tal variedad de fisiográfica y climática correspondientemente tiene una importante variedad de biomas, lo cual ha motivado hacia fines de s XX e inicios de s XXI, principalmente por iniciativa de la misma población tarijeña, la creación de las siguientes

áreas naturales, protegidas por el ente de Protección del Medioambiente de Tarija (PROMETA).

- Reserva de Biósfera de la Cordillera del Sama
- Reserva Natural de Flora y Fauna Tariquía
- Parque Natural del río Doce-Alarachi
- Parque Natural Serranía de Aguarage (muy degradada en el 2010 por los desmontes para buscar hidrocarburos permitidos por el gobierno centralista boliviano), su núcleo es la Serranía del Aguarage
- Reserva El Corbalán
- En el extremo noreste (en plena zona chaquea) se encuentra la Reserva Natural Cabo Juan

Debido a la contaminación y el calentamiento global se ha vuelto responsabilidad compartida el uso y cuidado del agua para posteriormente no entrar en una crisis alimentaria que actualmente está azotando a muchos países a nivel mundial.

Para llegar a tener una mayor producción se requiere de insumos y herramientas adecuadas; una de las principales preocupaciones del agro es el componente: agua que gracias a los diversos cambios de climas el agua se convierte en uno de los recursos más importantes a nivel mundial.

Se ha llegado a concientizar a muchos de los gobernantes y diversos países en el uso óptimo del agua; en Bolivia se realizan proyecciones para desarrollar programas de apoyo para incrementar las hectáreas cultivadas e implementaciones de sistemas de riego (Gráfico 10)

A nivel mundial se está concientizando acerca del cuidado de las reservas naturales donde se encuentran gran variedad de flora y fauna. En Bolivia mediante el Programa Nacional de Riego se realizan proyecciones importantes de expansión de riego

CAPITULO 7

ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO

7.1. INTRODUCCIÓN

Consiste en identificar los factores endógenos que condicionan el desempeño de la empresa, identificando las Fortalezas y Debilidades que presenta en su funcionamiento y operación en relación con su Misión.

7.2. LAS 5 FUERZAS DE PORTER

7.2.1. RIVALIDAD DEL SECTOR

AGROS SRL es considerada la empresa líder en Tarija en la instalación, mantenimiento y capacitación en cuanto a sistemas de riego; pero no debemos de obviar la existencia de otras empresas competidoras en el mercado. Como por ejemplo:

- AGUACTIVA ubicada en la ciudad de Cochabamba es una de la empresas más grandes a nivel nacional que ofrece servicios de instalación y diseño de sistemas de riego. Actualmente tiene sucursales en Santa Cruz, Oruro, La Paz, Tarija y últimamente realizaron la apertura de una oficina en Potosí.
El objetivo es el de atender a los pequeños agricultores con la finalidad de apoyarlos en plasmar sus proyectos de irrigación tecnificando de una manera ágil.
- SOLCOMAR es una empresa tarijeña encargada de diseño e instalación de sistemas de riego. Ubicada en la Av. Jaime Paz Zamora No 2114. Contacto Marco Altamirano.
- VERDUN ERNESTO actual gerente agrícola en Bodegas y viñedos MILCAST Corp. Srl. Los que les brinda amplio conocimiento acerca de las nuevas tecnologías para el desarrollo del Agro. La empresa Verdún Ernesto está ubicada actualmente

en la Zona de Bartolomé Attard No. 107.

La empresa Agros es la empresa con mayor experiencia en el servicio del diseño e instalación de sistema riego y se puede considerar como empresa líder en Tarija.

Pero no se está tomando en cuenta a empresas nacionales que cuentan con mayor participación a nivel nacional y con un nivel tecnológico

7.2.2. PRODUCTOS SUSTITUTOS

En lo que concierne a la ingeniería, existen muchos tipos de sistemas de riego. Pero las distinciones más comunes se refieren a sistemas completos versus sistemas complementarios, sistemas modernos versus tradicionales (informales), y de gran escala versus de pequeña escala.

Uno de los productos sustitutos de mayor relevancia en el área rural del Vale Central de Tarija es el riego por canales o también llamado riego por gravedad y los atajados de lluvia.

La población actual del Valle Central de Tarija está acostumbrada a los antiguos medios o formas de riego con una falta de información acerca de las nuevas tecnologías para el cultivo de su producción.

7.2.3 PROVEEDORES

La empresa AGROS SRL tiene la ventaja de contar con el respaldo internacional de sus proveedores entre los principales se encuentra:

- **TODOS RIEGO:** es una empresa argentina importadora y distribuidora de insumos para el riego agrícola, residencial y profesional. Cuenta con profesionales de más de 15 años de experiencia brindando soluciones integrales en la comercialización de

sistemas de riego, con distribuidores a lo largo de toda la República Argentina y países limítrofes.

Misión de la empresa TODO RIEGO: “ Nuestro compromiso es colaborar en la extensión e implementación de tecnologías de riego, que permiten un desarrollo sostenible y sustentable de la agricultura con especial énfasis de la conservación del recurso hídrico.

Para ello ofrecemos a nuestros clientes la más amplia variedad de productos de calidad superior, con el mejor asesoramiento técnico comercial, desarrollando una estructura que permite sostener la más sólida y eficaz red de distribución de productos de riego del país con el stock más importante del mercado.

Nuestra gama nuestra gama de productos representa todo lo necesario para el riego y la fertilización.”

- **TENSOLITTE:** Es una empresa netamente tucumana dedicada desde 1979 a la elaboración de productos pretensados de hormigón. En la actualidad cuenta con 3 plantas industriales. Planta n° 1, de 6898 m² de superficie cubierta, instalada en un predio de 10 has, ubicada en el acceso norte a San Miguel de Tucumán, Parque n° 2 Planta “Industrial el Pantanillo” provincia de Catamarca y Planta n° 3 ubicada en Río Segundo Provincia de Córdoba.

La fabricación industrial de gran variedad de elementos pre moldeados de hormigón brinda al mercado de la construcción una solución rápida y eficaz para la ejecución de obras, al reducir notablemente las tareas a ejecutar.

La dosificación de los hormigones empleados se realiza en peso y es estrictamente controlada en laboratorio, garantizándose de esta forma la obtención de productos de gran resistencia y calidad homogénea.

FABRICA TUCUMAN

Ruta Nac. N° 9 Km.1298

(4101) los Pocitos, Tucumán

Tel.: (0381) 4372212

E- mail tensolite@tensolite.com.ar

- PLAMAT (Tarija) es una empresa dedicada a la fabricación de productos plásticos con varios años de experiencia, siendo los mejores en el mercado, nuestro objetivo es satisfacer las necesidades de nuestros clientes brindando siempre productos de excelente calidad.

Orientados esfuerzos al desarrollo de nuestros negocios en la industria del plástico procurando la satisfacción de nuestros clientes, a través de la mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad promoviendo un ambiente propicio para la participación y compromiso de nuestros funcionarios,

- TIGRE PLASMAR (Santa Cruz) empresa dedicada y encargada a la construcción de edificaciones vivienda y otros empaques vidrios y plásticos maquinaria y equipos metálicos.

Dirección. Parque Industrial Pi 22

Barrio: Santa Cruz de la Sierra

Ciudad: Santa Cruz

Teléfono: (591) (33) 3469095 / (591) (33) 3465258

- LUZAM (Tarija) es una empresa dedicada a proveer a los sectores de la construcción, industrial y agropecuario, productos de localidad de marcas reconocidas, que permitan facilitar el trabajo de manera eficiente, brindando al cliente un excelente servicio y asesoramiento técnico para su satisfacción plena.

“ LUZAM SRL cuenta con el personal mas capacitado en el medio para brindarle el mejor servicio en toda nuestra línea de servicios.”

Dirección: Calle Colon N# 449 (Plaza Sucre)

Telf. (591) 4-6645904

E-mail: ventajas@luzamsrl.com.bo

La empresa AGROS SRL cuenta con el respaldo de proveedores nacionales e internacionales reconocidos que garantizan suministrar equipos, insumos y materiales para el sistema de riego de alta calidad generando entre los mismos y la empresa una relación empresarial que data desde los comienzos de la empresa con un clima de negociación favorable entre los mismos.

Actualmente uno de los obstáculos que se enfrenta la empresa AGROS SRL es la tardanza en la llegada de los insumos muchas veces ocasionado por la existencia de alguna movilización o reivindicación social (bloqueos, huelgas o marchas)

7.2.4 CLIENTES

Los clientes de la empresa AGROS SRL, están divididos en: instituciones, personas naturales y F.I.I.V.

- **INTITUCIONES GUBERNAMENTALES:** Al indicar instituciones nos referimos a aquellas entidades gubernamentales que se encarga de desarrollar proyectos entre comunidades. Entre las principales tenemos a la alcaldía y la gobernación; las mismas desarrollan proyectos de inversión para el desarrollo del agro (Prosol).
- **INSTITUCIONES PRIVADAS:** También la empresa cuenta con instituciones privadas entre ellas tenemos a los productores de vino (kholberg) que al informarse de la optimización del agua utilizando el sistema de riego por goteo o parcelario vieron de optar por uno de ellos.

- **PERSONAS NATURALES:** Las personas naturales son el micro: pequeño y mediano productor agrícola que por información propia y adquirir el Sistema de Riego por Goteo o por Aspersión.
- **CLIENTES F.I.I.V.:** El F.I.I.V. en el fondo de incentivo a la inversión vitivinícola que a sido desarrollada por la fundación FAUTAPO, gracias al financiamiento de la Embajada del Reino de Países Bajos en Bolivia.

El FIIV es un proyecto que nace del Plan Estratégico Vitivinícola 2009-2013, como una demanda de los productores del sector, en busca de soluciones a los principales problemas que enfrentan (plaga, filoxera, granizo, escasez de agua, necesidad de incrementar la calidad del vino y singani artesanal).

Asimismo el sector considera que las condiciones de financiamiento convencionales no se ajustan al ciclo productivo de la vid y de las tecnologías tienen costos inaccesibles para los pequeños productores.

Del 100% de los clientes de la empresa Agros Srl. El 72% son cliente F.I.I.V. El 20% son clientes con personería jurídica y el restante 8% son clientes naturales.

Contando con 61 clientes de 75.356 familias en el Valle Central de Tarija siendo el 37% área rural. Siendo 20.260.72 familias en área rural.

7.2.5. BARRERAS DE ENTRADA:

El mercado o segmento es atractivo ya que actualmente todos los países a nivel mundial están atentos en cuanto el desarrollo de la agricultura; y el suministro imprescindible para el desarrollo del mismo es el recurso más importante: el agua

A nivel mundial están concientizando acerca del uso óptimo del agua de esa manera el agua es el recurso máspreciado.

Uno de los competidores más grandes a nivel internacional con miras de incursionar en Bolivia son las empresas Argentinas que brindan servicios de Riego con mayor nivel tecnológico.

FODA

FORTALEZAS

- Experiencia en el servicio del diseño e instalación de sistema de riego y se puede considerar como empresa líder en Tarija.
- Cuenta con el respaldo de proveedores internacionales y nacionales reconocido que garantizan suministrar equipos, insumos y materiales para el sistema de riego de alta calidad.
- Actualmente cuenta con un equipo altamente capacitado en el diseño e instalación de sistemas de riego a goteo y aspersión.

OPORTUNIDADES

- Fortalecimiento de la moneda Boliviana; las entidades financieras brindan créditos en moneda boliviana
- Los insumos y materiales que la empresa importa es de proveedores que provienen de países como China e Israel. Israel es el país pionero en el diseño e instalación de sistemas de riego; siendo el mismo el líder mundial en diseño de nuevas tecnologías para el riego.
- Tarija fue uno de los mayores beneficiados a nivel nacional con dotaciones para el desarrollo del agro.
- A nivel mundial se está concientizando acerca del cuidado de las reservas naturales donde se encuentran gran variedad de flora y fauna. En Bolivia mediante el programa nacional de Riego se realizan Proyecciones importantes de expansión de riego.

DEBILIDADES

- La población actual del Valle Central de Tarija está acostumbrada a los antiguos medios de formas de riego existiendo falta de información acerca de las nuevas tecnologías para el desarrollo de su producción.
- La empresa Agros Srl. No está tomando en cuenta a empresas nacionales que cuentan con mayor participación a nivel nacional y con un nivel tecnológico mayor a de la empresa.
- Desconocimiento de la participación en el mercado o del segmento en el que opera la empresa Agros.

AMENAZAS

- Al estar con niveles inflacionarios fluctuantes a niveles de aumentar de un 3.30% a un 7.20% genera desconfianza e inestabilidad en los hogares generando especulaciones con los bienes primordiales en la canasta familiar y de primera necesidad que son los alimenticios.
- Al indicar que Tarija percibe el PIB per cápita más alto a nivel nacional no indica que nuestra economía sea la más sólida sino que este nivel de ingreso se refiere a la explotación de hidrocarburo lo cual no genera inversión a largo plazo desarrollando producción o empleo.
- Podemos indicar que Tarija es el país con mayor nivel inflacionario: originado por las inclemencias climatológicas, como granizadas y sequías que ocasionaron el incremento de los productos en la canasta familiar.
- Falta de implementación, inversión e información acerca de nuevas tecnologías para el desarrollo del agro.

CAPITULO 8

DIAGNÓSTICO INTERNO

8.1. ANTECEDENTES

En la ciudad de Tarija en fecha 13 junio del año 1995 se constituyó la empresa AGROS SRL. Dedicada a la consultoría y todo lo inherente al sector agropecuario y su comercialización al sector agroindustrial y lo medioambiental en general; en sus diferentes formas, técnicas y prácticas.

Los actuales socios y propietarios de la empresa son: Ing. Daniel Marcelo Zamora con un capital de inversión de 28.000 Bs. (20%) y la Sra. Ximena Margarita Kellenberger Arce con un capital de inversión de 70.000 Bs. (80%) formando la nueva sociedad continuando con la personería jurídica de AGROS SRL. Actualmente la empresa se encuentra administrada por el Ing. Daniel Zamora y la Lic. Mayra Luz Mena.

La empresa AGROS brinda los siguientes servicios:

- ✓ Diseño e instalación de sistema de riego por goteo
- ✓ Elaboración de proyectos
- ✓ Materiales para riego por goteo
- ✓ Bombas y motobombas
- ✓ Arreglo y mantenimiento de sistema de riego
- ✓ Capacitación de operaciones y mantenimiento de sistemas de riego

La empresa cuenta con el equipo de trabajo compuesto por especialistas en diseño e instalación de sistemas de riego de goteo, con los materiales y el equipamiento necesario para instalar sistemas en pequeñas y grandes extensiones; para asociaciones o productores individuales.

La empresa está ubicada carretera al norte Km. 3.5; con sus teléfonos 6634976 y 6662770

Su dirección electrónica es agrossrl@gmail.com

Para nuestra investigación nos enfocaremos en su servicio estrella que es el DISEÑO E INSTALACIÓN DE RIEGO POR GOTEO Y ASPERCION.

8.2. SERVICIO QUE OFRECE LA EMPRESA

8.2.1 SISTEMA DE RIEGO POR GOTEO:

Es un sistema de riego tecnificado pero el sistema de distribución es por cañería pero el riego mismo es por surcos la ventaja de esto es que no existe perdida de agua en todo el lateral de riego, y se entrega directamente al inicio del surco.

Lo más tecnificado. El riego por aspersor, son aspersores muy pequeñitos que riegan mas o menos 1 metro cuadrado desde los más grandes que riegan hasta una hectárea con un solo aspersor, hay aspersores de todo tamaño los más grandes se utilizan para cultivo de caña de azúcar y los micro-aspersores que se colocan debajo de las plantas.

Se cuenta con goteros desde un litro medio hasta 4.5 litros. De inducción por cada goteo y las distancias deben variar para frutales desde 1mt hasta 2 metros, en hortalizas van de 20cm. Entre goteo y goteo hasta 30y 35 dependiendo de qué tipo de hortalizas estén cultivando.

8.2.1.1. CARACTERISTICAS DEL RIEGO POR GOTEO

- * Eficiencia 96%
- * Presión Nominal 0.5 - 1.5 KG
- * Descarga Nominal 2 – 12 L/H
- * Tipos de goteros
 - En línea – Auto compensado
 - Botón – Integral
 - Múltiple

Generalmente el riego por goteo necesita para funcionar eficientemente desde 0.5 kgr. A 1.5 kgr. De presión hidráulica la descarga nominal quiere decir que este goteo en una presión optima en 1 Kg. De presión descarga 2 lts. Si se le da 0.5 kgr. Puede descargar 1.70 lts. Si se le da 1.5 Kg. Puede descargar 2.5 o 2.8 lts. Los goteros auto-compensados, si le damos 1 Kg. Botan exactamente la misma cantidad.

8.2.2.2 VENTAJAS DE RIEGO POR GOTEO

- Ahorro del agua.
- Aplicación optima de fertilizantes.
- Explotación de suelos problemáticos.
- Mayor eficiencia de riego.
- Incremento de producción.
- Ahorro de mano de obra.

Se riega en la línea no se tiene perdida de agua, el riego por goteo nos permite dar una aplicación optima de fertilizantes hay muchas formas de aplicar los fertilizantes.

En el riego por goteo se puede utilizar una dosificadora o bomba que nos expulsa dependiendo de la presión entre 120 a 180 lts. De fertilizantes diluido por hora si se está regando lechugas y queremos echarle una cantidad x de fertilizante se diluye en esta cantidad de agua y se aplica en toda la línea.

Se escuchaba los problemas de muchos suelos que pueden ser cultivados, el riego por goteo permite cultivar terrenos aun de ladera y también los terrenos que no están elevados, los goteros auto compensados permiten descargar la misma cantidad de agua en diferentes alturas. También si se tiene problemas con suelos salitrosos y si el agua con el que estamos llegando no es salina, si se tiene problemas con suelos que están hondonada o en declive ahí se aumenta la frecuencia de riego, como consecuencia de una eficiencia de riego mayor de una aplicación optima de fertilizantes, se tiene una producción por que si todas las plantas están recibiendo la misma cantidad de agua y todas reciben la misma cantidad de fertilizantes entonces el incremento es mayor.

Con este riego por goteo automatizado solo se programa, puede verificar una hora al día algún taponamiento es decir todo el tiempo que usted invierte en la mano de obra.

8.2.2. SISTEMA DE RIEGO POR ASPERSIÓN

El riego por aspersión es una técnica que consiste en distribuir el agua bajo forma de lluvia en el suelo.

La aspersión como sistema e riego se viene aplicando desde 1900. Pero su uso estaba limitado a huertos y jardines utilizando fundamentalmente la técnica de tuberías perforadas. No fue hasta después de la segunda guerra mundial que comenzó su utilización a escala mundial para diferentes cultivos y grandes arcas.

8.2.2.1. VENTAJAS DEL RIEGO POR ASPERSIÓN

- La distribución del agua en el terreno es bastante uniforme
- Puede ser utilizada en suelos con grandes velocidades de infiltración.
- Uso adecuado en terrenos con grandes pendientes.
- Alta eficiencia de aplicación (lo cual lo hace adecuado en regiones con limitaciones de agua)
- Se puede operar en horas de la noche
- Permite al agricultor optimizar el tiempo para realizar otras tareas.
- Permite aplicar normas de riego pequeñas y con gran frecuencia
- Permite la automatización y mecanización del sistema de riego.

8.2.2.2. COMPONENTES DE UN SISTEMA

El sistema de riego por aspersión más general, consta de los siguientes componentes

- Aspersores
- Laterales
- Maestras
- Conductora

- Equipo de bombeo entre otros insumos

Se cuenta con un volumen de agua de = 7.85 m³ almacenado en 10 horas y este alcanza para regar un área de 1600 metros cuadrados. Regando cada 6 días y dejando al aspersor por el tiempo de 2 horas por aplicación, permite regar un área de 9.600 metros cuadrados (ha).

Con este sistema de riego hay un incremento de $\frac{3}{4}$ de Ha, lo cual permite optimizar la disponibilidad de agua para riego.

Por otra parte, se puede aumentar la frecuencia de riego, cada 5 días para mejorar las condiciones de los cultivos.

Gracias al riego por aspersión hemos visto que se puede utilizar hasta el 60% con relación al riego por surco.

8.3. ANÁLISIS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

Actualmente la empresa AGROS SRL cuenta con una misión y visión las cuales no están definidas empresarialmente ni con visión a futuro.

La misión de una empresa debe de definir que es la organización y lo que aspira ser. Debe de ser lo suficientemente específica para excluir ciertas actividades y lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento de la empresa. Al diseñar la misión; esta debe distinguir a la empresa de las demás sirviendo de marco para evaluar las actividades presentes y futuras.

Al formular una misión la misma facilita el diseño, ejecución evaluación de actividades y estrategias.

A continuación citamos la actual misión de la empresa AGROS SRL de la cual observamos que no se encuentra formulada de la manera correcta. En ese sentido se propone una misión para la empresa la cual es más completa y empresarial. (Diseñada en la Propuesta)

8.3.1. MISIÓN

“Somos una empresa con muchos años de experiencia, dedicado al diseño a instalación de sistemas de riego a goteo y aspersión en diferentes plantas frutales, hortalizas v forraies “

8.3.2. VISIÓN

La empresa AGROS SRL cuenta con una visión; la cual está diseñada de manera muy simple y sin ningún marco de referencia de lo que se quiere llegar a ser en el futuro.

La visión define de manera muy amplia lo que se espera a futuro de la organización, cual es el alcance en cuanto a sector, crecimiento y reconocimiento efectivo, y el porqué de ese reconocimiento.

A continuación se presenta los ocho elementos que se tienen que tomar en cuenta al diseñar la visión de una empresa

- a) Formulada por los líderes de la organización.
- b) Dimensión del tiempo.
- c) Integradora.
- d) Amplia y detallada.
- e) Positiva y alentadora.
- f) Realista -Posible.
- g) Consistente.
- h) Difundida Interna y Externamente.

“Ser la empresa líder en diseño e instalación de sistemas de riego.”

8.3.3. POLÍTICAS

En cuanto a políticas empresariales no pudimos identificarlas de manera explícita; excepto una en el área financiera que se refiere a la forma de pago por los servicios; que es el 40% al contado de la firma de contrato y el 60% restante al culminar el diseño e instalaciones del sistema de riego.

Esta política trajo consigo problemas en cuanto a liquidez en el área financiera que posteriormente explicaremos de forma más amplia.

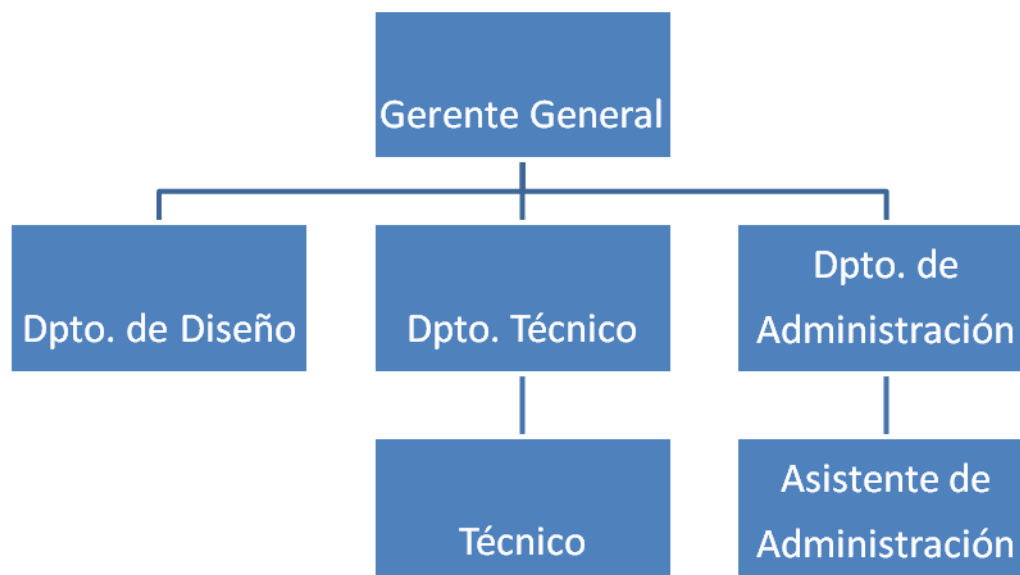
8.3.4. ESTRATEGIAS

- Trabajar con el Fondo de Inversión e Incentivo Vitivinícola (F.I.I.V.) el cual pueda apoyar a los comentarios con financiamiento para la inversión en el agro.
- Contar con proveedores con alto nivel de confianza y con productos de calidad y reconocidos a nivel internacional.

De igual manera estas estrategias fueron mencionadas por la administración de la empresa las cuales no se encuentran de manera explícita

8.4. ANÁLISIS DE LAS ÁREAS FUNCIONALES

A continuación presentaremos un organigrama de la empresa que contempla las áreas funcionales de la empresa AGROS SRL y desglosaremos cada área y sus funciones; desarrollando un análisis de cada una de ellas.



8.4.1. GERENCIA GENERAL.-

Es el cargo más alto dentro de la estructura orgánica de la empresa AGROS SRL. Tiene como responsabilidad fundamental hacer cumplir la misión de la empresa transmitiendo a sus empleados seguridad y comodidad laboral. De esa manera comprometiéndolos con el cumplimiento de sus objetivos empresariales.

8.4.1.1 ANÁLISIS DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN:

Coordina, organiza, dirige y controla todas las actividades que se relacionan con el área administrativa, es responsable de la aplicación del Manual de Procedimientos Internos para la Adquisición de Bienes y contratación de Mano de Obra.

Se encarga de realizar los contratos con nuevos clientes para la instalación de sistemas de riego por goteo o aspersión en los cultivos de mencionados clientes.

El área de administración también se encarga de organización de Recursos Humanos, Contabilidad y Finanzas.

8.4.1.2. CONTABILIDAD Y FINANZAS:

Es el área que se encarga del control óptimo, manejo de recursos económicos y financieros de la empresa, esto incluye a la obtención de recursos financieros tanto interno como externos, necesarios para alcanzar los objetivos y metas empresariales y al mismo tiempo velar por que los recursos externos requeridos de la empresa sean adquiridos a plazos e intereses favorables.

FUNCIONES.

- 1.- Financiamiento
- 2.- Contraloría
- 3.- Crédito y cobranza
- 4.- Impuestos

A continuación se presenta la elaboración y análisis de Ratios Financieros a partir del Balance General 2010 y el Estado de Resultados del 2010 de la empresa Agros SRL.

RATIOS FINANCIEROS 2010

a. Ratios de Liquidez = Activo Circulante / Pasivo Circulante

$$= 645.192,63 / 65.735,75$$

$$= 9.8 (2010)$$

$$= 907.409,23 / 16.406,84$$

$$= 55 (2009)$$

b. Rotación de activos fijos = ventas netas / Activos Totales

$$= 1.979.160,08 / 916.305,64$$

$$= 2.16 - 1 = 1.16 (2010)$$

c. Rotación de Activos Fijos = Ventas netas / Activos Fijos

$$= 1.979.160,08 / 269.960,01$$

$$= 7.33 - 1 = 6.33 (2010)$$

d. Días de cobranza = Cuentas por cobrar / Ventas por Cobrar

$$= 2.754.210,68 / (1.979.160,08 / 365)$$

$$= 2.754.210,68 / 5.442,35$$

$$= 507,93 \text{ días (2010)}$$

e. Días de pago = cuentas por pagar / Costos de Venta por día

$$= 729.042,69 / (1.519.417,37 / 365)$$

$$= 0,34 \text{ (2010)}$$

$$= 745.449,53 / 1.243.315,24$$

$$= 0.59 \text{ (2009)}$$

f. ratios de Endeudamiento total = Pasivos Totales / Activos Totales

$$= 313.161,36 / 916.305,24$$

$$= 0.34 \text{ (2010)}$$

$$= 745.449,53 / 1.243.315,24$$

$$= 0.59 \text{ (2009)}$$

g. Margen de Utilidad = Utilidad Neta / Ventas netas

$$= 102.076,59 / 1.979.160,08$$

$$= 0.05 * 100$$

$$= 5.15\% \text{ (2010)}$$

h. Rentabilidad sobre las Inversiones (ROE)

$$\text{ROE} = \text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio}$$

$$= 102.074,59 / 603.144,28$$

$$= 0.17 * 100$$

$$= 17\% \text{ (2010)}$$

CUADRO COMPARATIVO

RATIOPS FINANCIEROS	2009	2010	ANÁLISIS
Ratios de Liquidez	55	9.8	-45,2 ▼
<i>La Empresa Agros srl. puede cubrir sus gastos pero la gestión 2009-2010 ha decrecido en un 83%</i>			
Rotación de Activos Totales		1,16	
<i>La Empresa Agros por cada boliviano ha generado 1,16 Bs. En el periodo 2010</i>			
Rotación de Activos Fijos		6,33	
<i>La empresa Agros ha generado 6,33 Bs. Por cada 1 Bs. De activo fijo invertido</i>			
Días de Cobranza		508 días	
<i>Según este Ratio a la empresa le cancelan por prestar su servicio con una velocidad " promedio " de 508 días al 2010 es un lapso largo de tiempo eso nos indica que existe un problema</i>			
Días de Pago		175 días	
<i>La Empresa cancela a sus proveedores en un lapso de tiempo promedio de 175 días en la gestión 2010, cabe recalcar que es necesario utilizar las ventajas del crédito</i>			
Ratios de Endeudamiento Total	0,59	0,34	0.25 ▲
<i>La Empresa Agros se ha endeudado un 47% menos que la gestión 2009 (2009-2010)</i>			
Margen de Utilidad Neta		5,15%	
<i>En este Ratio muestra que la empresa obtuvo una ganancia aproximada del 5,15% en la gestión 2010.</i>			
Rentabilidad sobre las Inversiones (ROE)		17%	
<i>El rendimiento sobre el patrimonio de la Empresa Agros obtuvo una utilidad sobre las inversiones del 17% aproximada</i>			
Rentabilidad sobre Activos (ROA)		11,13%	
<i>La Rentabilidad sobre los activos alcanza un 11,13%</i>			

Gracias a la elaboración de cuadros que muestran los ratios financieros de la empresa AGROS SRL podemos indicar que la empresa en la actualidad puede cubrir sus gastos empresariales pero tiene una disminución en la liquidez en un 83% para la gestión 2009 – 2010.

Este cuadro también nos indica que existe un lapso largo de tiempo en el pago del servicio que brinda la empresa eso genera desestabilidad para el pago de sueldos e insumos.

Lo positivo es que para la gestión 2010 la empresa AGROS SRL ha tenido un grado de endeudamiento menor en un 47% respecto a la gestión 2009.

8.4.1.3. ANÁLISIS DEL ÁREA TÉCNICA

Responde ante la Gerencia General por todo el proceso en cuenta a la instalación de un sistema de riego específico (Riego por Goteo o Aspersión) Acciona todos los recursos materiales disponibles que se requieren con el fin de garantizar el funcionamiento eficiente de los Sistemas.

El área técnica está al tanto del proceso de ejecución y control de los sistemas. También dirige la parte de:

- Operaciones
 - Mantenimiento
 - Capacitación de operación y mantenimiento de sistemas de Riego.
-
- **OPERACIONES:** responde ante el área técnica por todo el proceso de operación, distribución de los materiales contando con dos técnicas especializados en el funcionamiento e instalación de los insumos necesarios para el sistema de Riego.

- **MANTENIMIENTO:** se encarga de la supervisión y control de todos los trabajos programados por el área, básicamente bajo su responsabilidad se realiza el mantenimiento preventivo y correctivo de los sistemas de riego. Se efectúa cronogramas de trabajos para la instalación de los sistemas de Riego.

8.4.1.4 ANÁLISIS DEL ÁREA DE DISEÑO.

Esta área esta principalmente enfocada en el diseño de los sistemas identificando el tipo de cultivos de los productores.

Elabora proyectos productivos por comunidades realizando estudios de factibilidad de sistemas de riego.

La empresa no cuenta con una adecuada formulación de su misión y visión lo cual vemos como un problema para el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Algo que nos llamo de sobremanera la departamento de marketing ni de planeación estratégico (objetivo, presupuestos de marketing) lo atención es la falta de conocimientos acerca de la participación del mercado o del segmento en el cual operan.

Otro aspecto importante es que en manera financiera tuvieron un decrecimiento gracias a que no cuentan con políticas de cobranza

CAPITULO 9

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

FORMULACIÓN DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

9.1. INTRODUCCION

Un plan de investigación de mercados es un documento en donde se recopilan las bases y los criterios a desarrollar para realizar una investigación global de mercado.

A continuación un breve resumen de los puntos básicos que debe tener dicho documento.

Importante: El plan de investigación, es el documento que plantea la investigación de mercado, no es la investigación en sí misma.

Mediante esta investigación queremos comprobar o corroborar la verificación o no de la hipótesis de nuestro trabajo de profesionalización para el diseño de estrategias competitivas y operativas de marketing para la empresa AGROS SRL en el Valle Central de Tarija.

9.2. PROBLEMA DE DECISIÓN GERENCIAL

**¿CUÁL ES EL FACTOR ESTRATÉGICO Y OPERATIVO DE
MARKETING DE LA EMPRESA AGROS S.R.L. QUE GENERA UN
DESCONOCIMIENTO POR PARTE DE LA POBLACIÓN DEL ÁREA
RURAL DEL VALLE CENTRAL DE TARIJA ACERCA DE LAS
CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO QUE OFERTA LA MISMA?**

9.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Determinar el nivel de conocimiento de los pobladores del valle central de Tarija de los servicios que ofrece la empresa Agros SRL, así como también sus necesidades respecto a sistemas de riego y como prefieren los clientes potenciales que se les brinde información.

9.4. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

9.4.1. HIPÓTESIS

H1. La inexistencia de planes de marketing genera desinformación en los productores del Valle Central de Tarija acerca de los productos que ofrece la empresa AGROS SRL.

H2. La mayor parte de los productores agrícolas del valle central de Tarija no utilizan sistemas de riego.

H3. Una adecuada información; con el previo diseño de estrategias de marketing generará interés por los servicios de riego que brinda la empresa Agros SRL.

9.4.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

- Determinar las necesidades de los clientes potenciales de sistemas de riego ubicados en el área rural del Valle Central de Tarija.
- Establecer las variables determinantes que influye en la población del área rural del valle central de Tarija en la decisión de optar por un sistema de riego específico.
- Identificar los factores de mayor incidencia por parte de la población rural que genera un desconocimiento de la empresa AGROS SRL en el valle central de Tarija
- Determinar la participación en el mercado de la empresa AGROS SRL.
- Identificar nichos de mercados para la empresa AGROS SRL.
- Identificar que comunidades del valle central pueden constituirse en clientes potenciales de los servicios que brinda la empresa AGROS SRL

9.4.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Qué tipo de cultivos realizan los pobladores del valle central de Tarija?
- ¿Cuál es el medio que utilizan para realizar el riego de sus cultivos?

- ¿Cuál es el nivel de conocimiento que tienen los productores agrícolas del valle central de Tarija a cerca de los servicios que ofrece la empresa AGROS?
- ¿Cuál es la participación de mercado que tiene la empresa en el valle central de Tarija?
- ¿Cuáles son los factores determinantes para que un cliente potencial de sistemas de riego decida su compra?
- ¿Qué facilidades tienen los productores agrícolas para recibir asesoramiento técnico y financiamiento para la utilización de sistemas de riego.
- ¿Cuál es el medio más eficaz para brindar información a los clientes potenciales de sistemas de riego.

9.4.4. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento

9.5. PROCESO DEL DISEÑO DE LA MUESTRA

9.5.1. DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN META

La empresa AGROS SRL realiza el diseño y la instalación de sistemas de riego a goteo y aspersión. Teniendo como producto estrella el sistema de riego a goteo siendo el mismo

uno de los riegos localizados más utilizados a nivel mundial por los beneficios que este genera.

Su población meta son los productores de plantas frutales, hortalizas y forrajes.

9.5.2. MARCO DE LA MUESTRA

Actualmente el valle central de Tarija cuenta con una población aproximada 65.356 familias ; tomaremos en cuenta como objeto de estudio el área rural que es el 31% de la población que son 20260.36 o su equivalente a 20260 viviendas; representando el universo o tamaño poblacional sujeto a investigación.

Datos:

Tamaño de la muestra	n= ?
Total de la población	N= 20260.36
Probabilidad de ocurrencia	p= 0,5
Probabilidad de no ocurrencia	q= 0,5
Grado de confianza 93%	Z= 1,96
Error de confianza	K= 0,07

Entonces:

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

Reemplazando los datos tenemos:

$$\begin{aligned} n &= (3,8416 * 20.260,36 * 0,5 * 0,5) / ((20.259,36 * 0,0049) + (3,8416 * 0,5 * 0,5)) \\ n &= 19458,05 / (99,28 + 0,9604) \\ n &= 194 \end{aligned}$$

Gracias a la formula y los datos obtuvimos que nuestro tamaño de muestra es de 194 personas y/o familias a encuestar.

En el gráfico número 12 mostramos el área geográfica que abarca nuestra investigación identificando las zonas en las cuales se realizó la encuesta de la investigación de mercados. Otro aspecto que señalaremos es el de indicar las zonas estratégicas en las cuales se debe iniciar con la implementación de las estrategias propuestas.

9.6. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE MERCADOS

A continuación reflejaremos mediante gráficos y porcentajes con sus respectivas preguntas e interpretaciones los resultados arrojados por las encuestas realizadas en el área rural del Valle Central de Tarija.

1. Grado de interés en obtener información en cuanto adquirir información para el desarrollo de sus cultivos

Cuadro 1

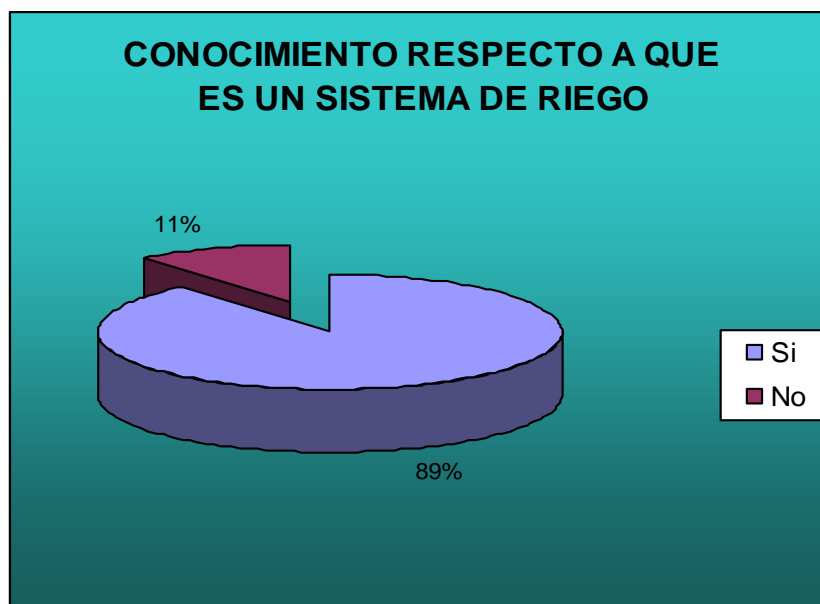


Como podemos observar el total de nuestros encuestados nos indican que se encuentran interesados en obtener información acerca de cómo mejorar e incrementar sus cultivos. Esta pregunta fue diseñada principalmente para poder entrar en confianza con el encuestado.

2. Conocimiento respecto a que es un sistema de Riego

Si	No
173	21

Cuadro 2



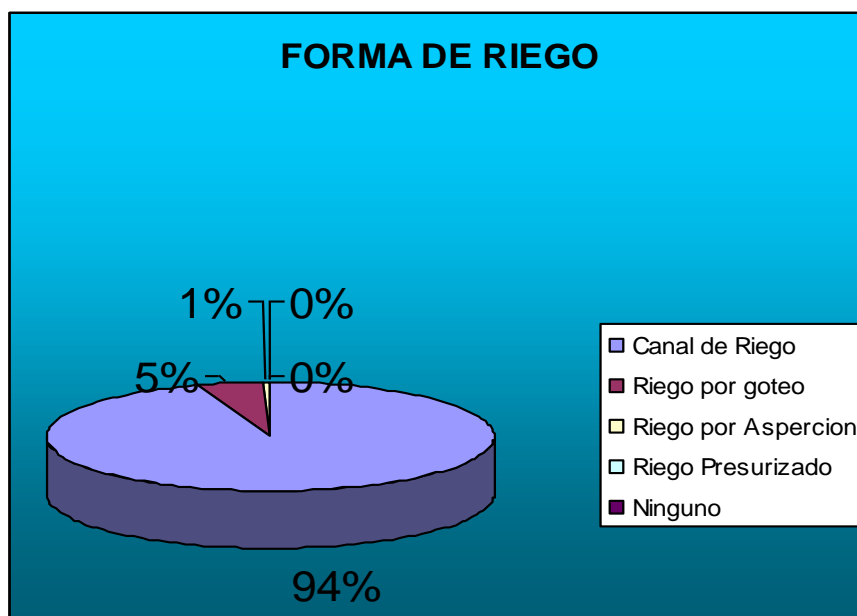
De las 194 viviendas entrevistadas podemos indicar que el 89% sabe o ha recibido en alguna ocasión información acerca de lo que es un sistema de riego, pero de una forma precaria emitida por comunarios vecinos.

No ha existido información brindada por profesionales o expertos hacia los agricultores.

3. Forma de riego

Canal de Riego	Riego Goteo	por Riego aspersión	por Riego Presurizado	Ninguno
182	10	2	0	0

Cuadro 3



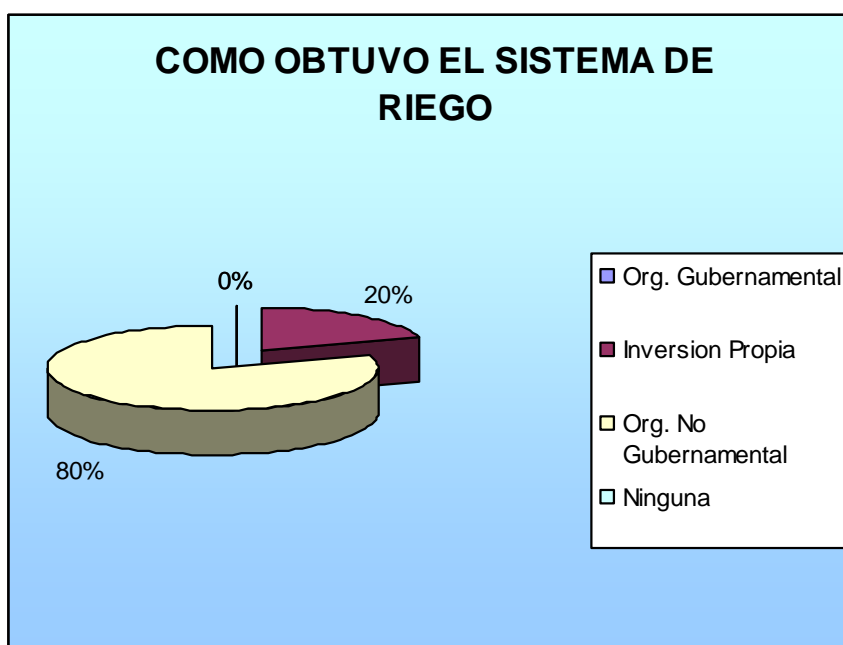
El 94% de los encuestados del área rural del valle Central de Tarija nos indican que la actual forma de riego de sus cultivos es por medio de el canal de riego o también llamado riego por gravedad, le sigue los que cuentan con el riego por goteo los cuales son los que tienen cultivos relativamente extensos de uva en su gran mayoría. La forma de riego predominante es el de riego por gravedad sin darse cuenta que el riego por goteo es el que mayor beneficios tiene para la producción de los cultivos.

(Personas que cuentan un sistema de riego específico)

4. Como obtuvo el sistema de Riego

Org. Gubernamental	Inversión Propia	Org. No Gubernamental	Ninguna
0	3	9	0

Cuadro 4



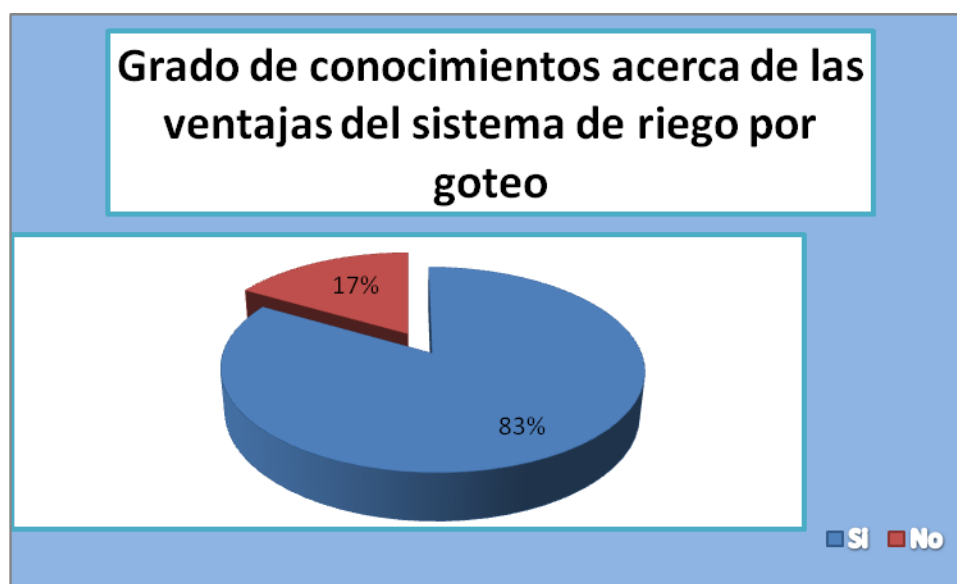
De los 194 encuestados; 12 son los que cuentan con un sistema de riego específico de los cuales el 80% nos indican que fue por alguna organización no gubernamental que es FAUTAPO por medio del F.I.I.V. y un 20% nos indicaron que realizaron una inversión propia. Cabe acentuar que existen programas lanzados por organismos gubernamentales de apoyo estos resultados nos indican que no existen dichos programas o de la falta de información acerca de los mismos.

El índice de los encuestados que cuentan con un sistema de riego por goteo es bajo; dicho índice debe ser incrementado siendo el área rural del valle central de Tarija una zona altamente productiva en cuanto a agricultura.

5. Conocimiento respecto a las ventajas del Riego por Goteo.

Si	No
10	2

Cuadro 5.1



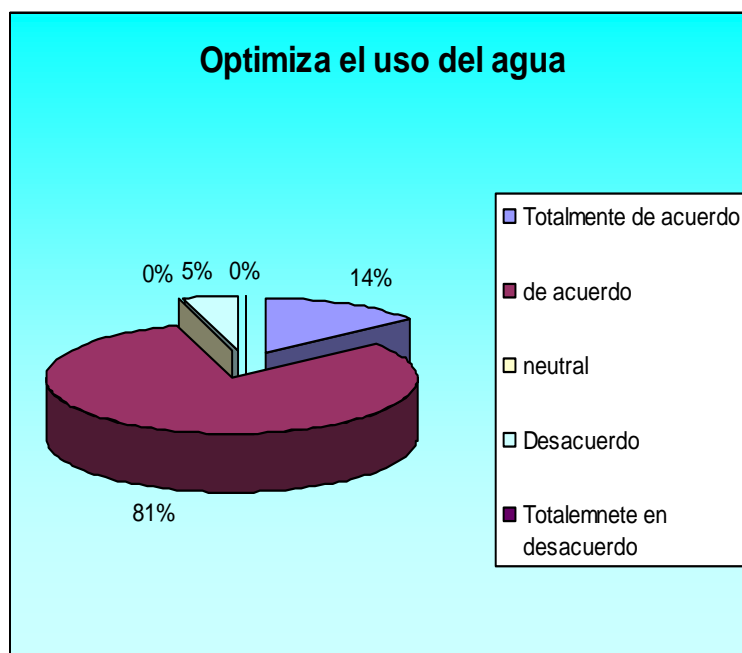
El total de los entrevistados que cuentan con sistema de riego a goteo nos indican que previo a realizar la instalación de un sistema de riego específico se informan acerca de las ventajas y desventajas de el mismo ya que la suma de dinero invertida es alta, otro aspecto a tomar en cuenta es que en el proceso para obtener financiamiento por medio de FAUTAPO esta institución brinda información acerca de este sistema y sus beneficios.

6. Grado de acuerdo o desacuerdo acerca del las ventajas del riego por goteo

a.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
9	2	1	0	0

Cuadro 6.1.

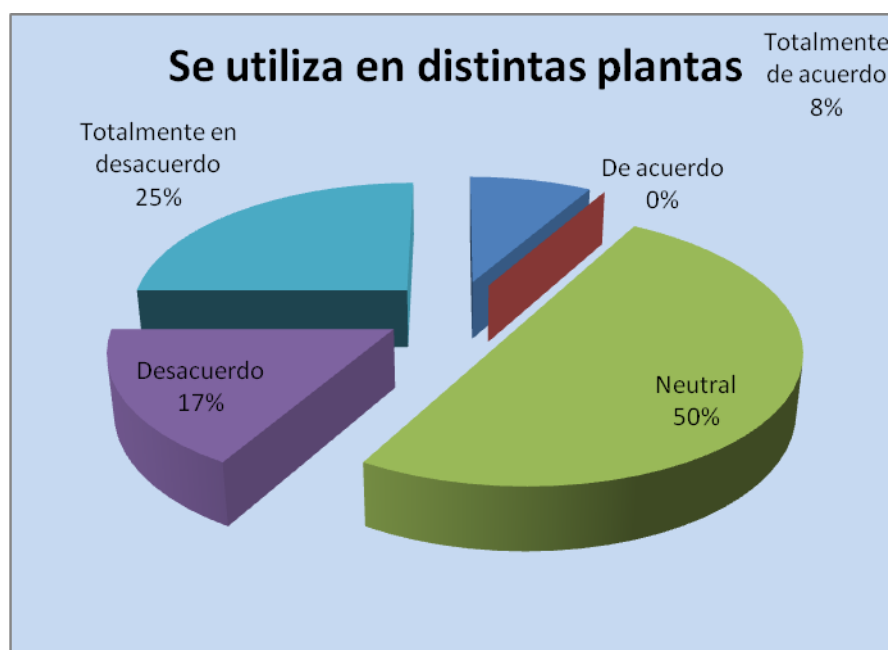


Este cuadro nos muestra que de los encuestados que cuentan con un sistema de riego específico (por goteo o aspersión) la mayor parte (en un 81%) indica que está de acuerdo que se optimiza el uso de agua siendo este uno de los muchos beneficios que contrae obtener o contar con el sistema de riego por goteo.

b.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	0	6	2	3

Cuadro 6.2.

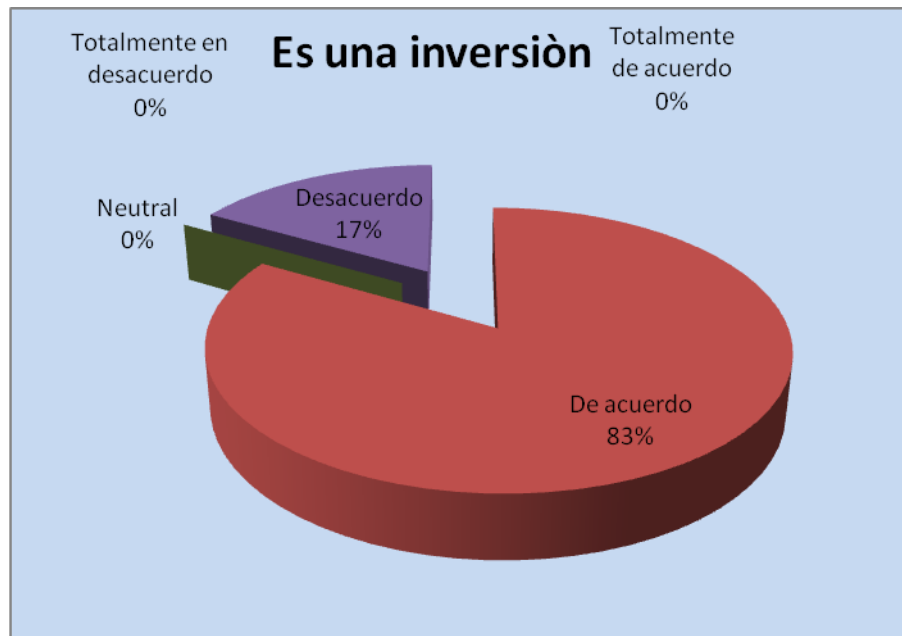


Este cuadro nos indica que la mitad de los encuestados no están bien informados respecto a en tipos de plantas o cultivos se puede utilizar el sistema de riego por goteo. La mayoría de los encuestados cuentan con cultivos de vid para el cual el sistema de riego por goteo se adapta y ayuda a mejorar la producción de este producto tan importante para Tarija y su desarrollo económico

c.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
0	10	0	2	0

Cuadro 6.3.

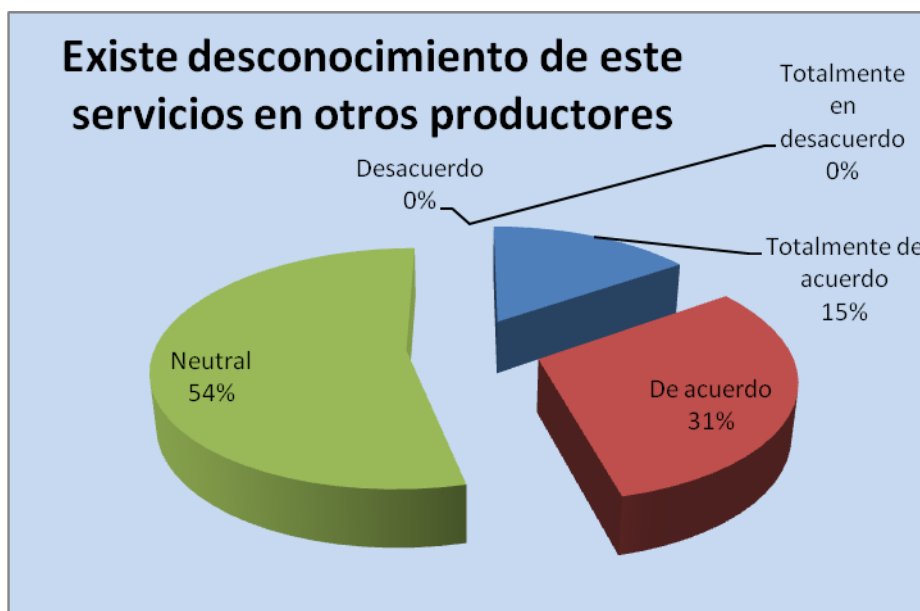


El 86% de los encuestados que cuentan con un sistema de riego nos indican que para ellos representa una inversión el haber obtenido un sistema y para los restantes nos indicaron que les va a representar un inversión en el momento que recuperen ese dinero.

d.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
2	4	7	0	0

Cuadro 6.4.



Los encuestados se mantienen entre neutrales (54%) y en acuerdo (31%) en cuanto a la información que puedan tener otros productores respecto al conocimiento o no de los sistemas de riego que existen. Pero la mayor parte prefiere no indicar acerca del grado de información que cuentan otros agricultores.

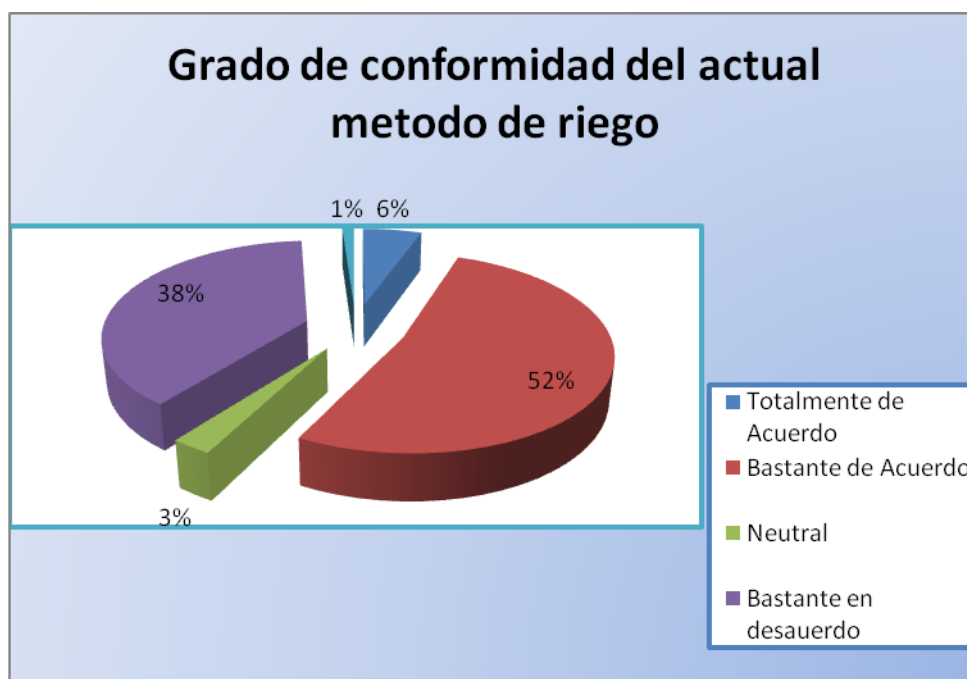
Encuestados que no cuentan con un sistema de riego específico (utilizan canal de riego)

7.

a.

Totalmente de Acuerdo	Bastante de Acuerdo	Neutral	Bastante en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
10	95	5	70	2

Cuadro 7.1.

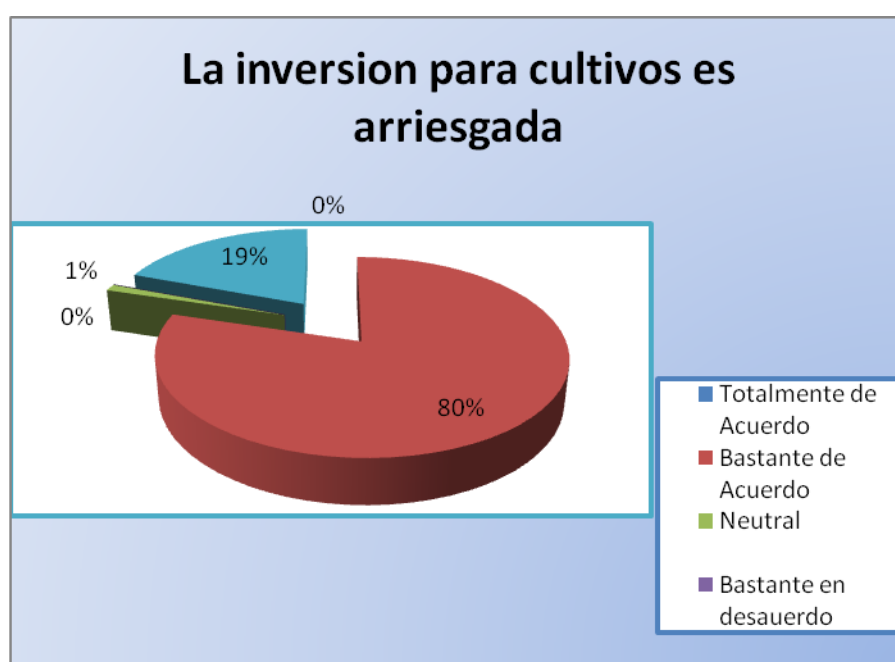


Del total de encuestados (182) el 52% de los agricultores están conformes con la actual forma de riego que utilizan pero existe un 38% que está en desacuerdo o simplemente no están conformes con la forma de riego actual que utilizan. Podemos indicar que existe un alto grado de conformismo en las actuales herramientas o forma de riego actual que utilizan los productores

b.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
0	145	2	0	35

Cuadro 7.2.

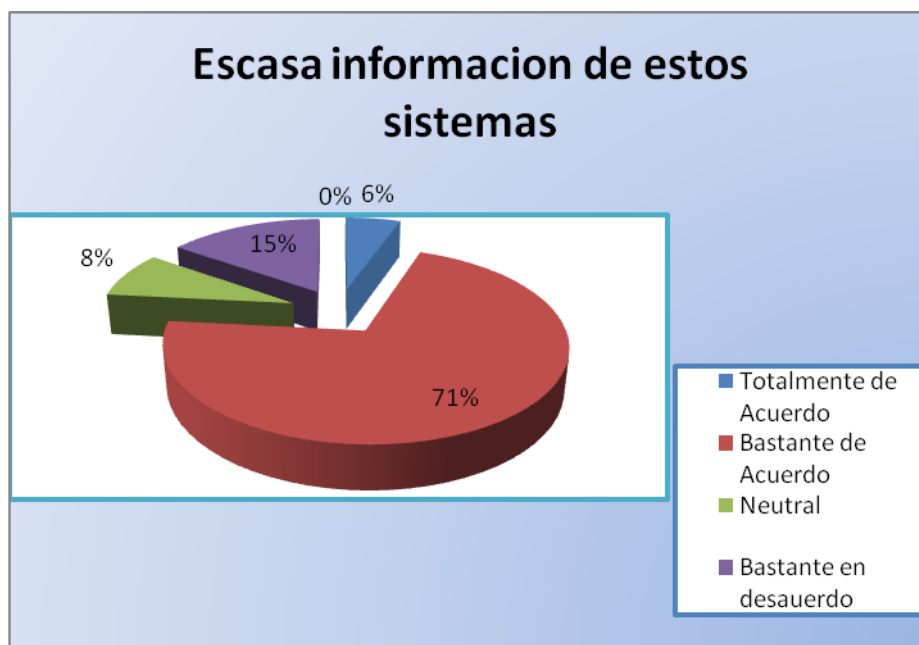


La mayor parte de los encuestados que utilizan el riego por gravedad están bastante de acuerdo respecto a que la inversión realizada en cultivos es arriesgada; esto debido a los constantes cambios climáticos en nuestro medio ambiente y por el constante acecho de nuevas plagas que dañan la producción. También nos afirman que no existe apoyo o incentivos para incrementar la producción generando confianza para la inversión en los cultivos.

c.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
10	131	15	28	0

Cuadro 7.3.



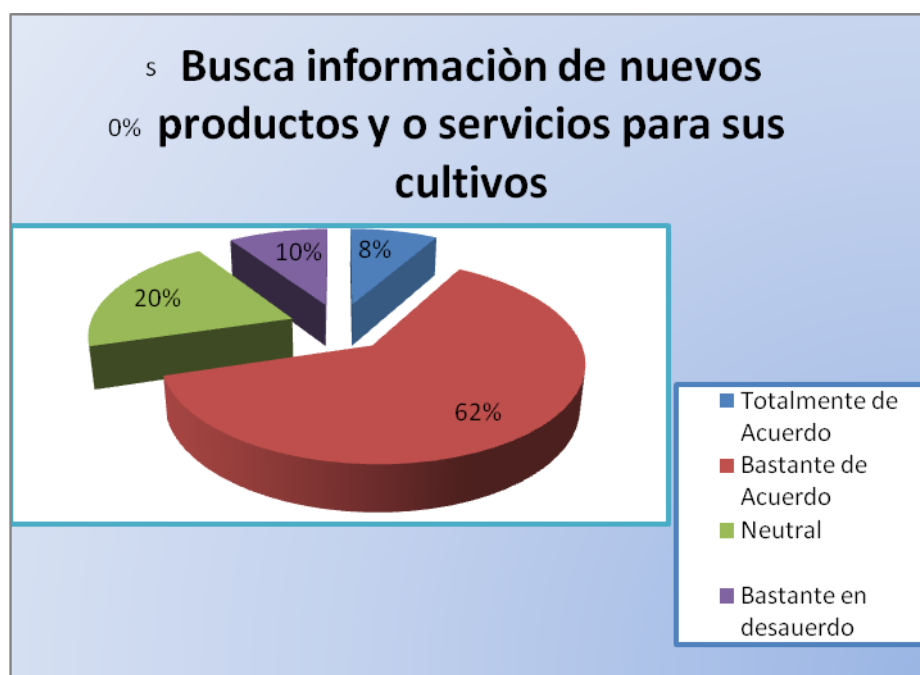
Actualmente los agricultores del área rural del Valle Central de Tarija está bastante de acuerdo (71%) que existe escasa información respecto de los sistemas de riego y sus beneficios.

Al existir esta falta de información entre los agricultores genera una falta de consumo del servicio en este caso el sistema de riego por goteo que brinda la empresa AGROS SRL.

d.

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
15	113	37	17	0

Cuadro 7.4.



El cuadro refleja que la mayor parte de los encuestados tratan de informarse de los nuevos productos y/o servicios para el desarrollo de sus cultivos. Lo que nos llama la atención es el 20% que se mantienen neutrales eso nos indica que existe un nivel de conformismo alto.

Al haber observado en la anterior pregunta un índice elevado de falta de información y en esta pregunta nos muestra que los productores procuran buscar información acerca de nuevos productos y/o servicios para sus cultivos. Esto beneficia a la empresa ya que existe predisposición por parte de los agricultores para recibir información de los servicios que brinda AGROS SRL.

8.

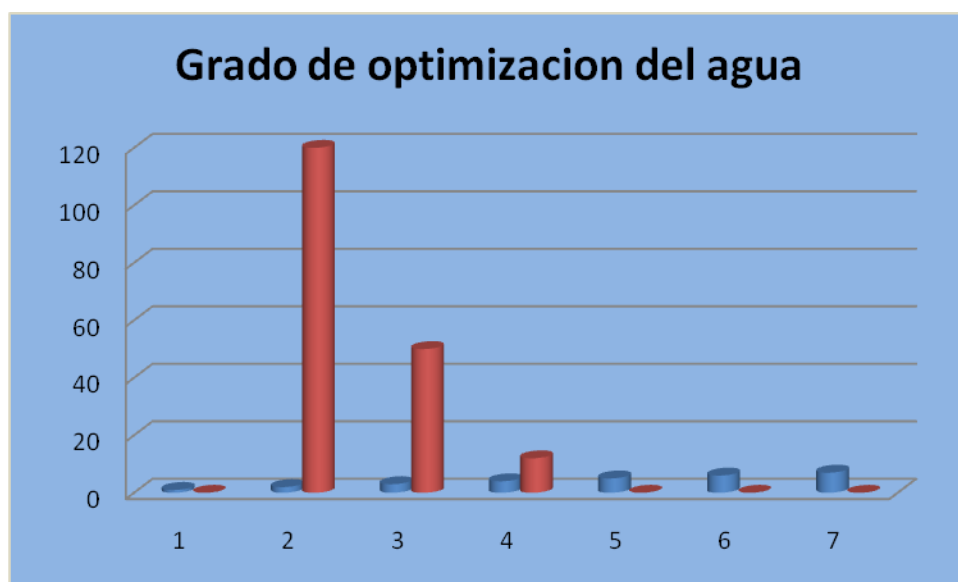
a.

No optimiza el uso del
Agua.

Optimiza el uso
Del agua

1	2	3	4	5	6	7
0	127	43	12	0	0	0

Cuadro 8.1.



El cuadro nos indica que el 70% de los encuestados en el área rural del Valle Central de Tarija nos indica que no existe una optimización del agua utilizando el actual medio de riego que en este caso es el riego por gravedad o riego por canales.

Al estar consientes de este aspecto los productores siguen optando por esta forma de riego por el fácil acceso.

b.

El costo de Mantenimiento

Es alto.

El costo de Mantiene

Es bajo.

1	2	3	4	5	6	7
0	0	12	4	0	166	0

Cuadro 8.2.



Este cuadro nos refleja que la mayor parte de los encuestados (91%) nos indica que el costo de mantenimiento del riego por gravedad o también llamado por canales tiene un costo bajo; solo se eroga algún tipo de gasto cuando existe alguna rajadura para lo cual se llama a una reunión y se aporta para su arreglo.

Este aspecto coadyuva a que los productores opten por esta forma de riego

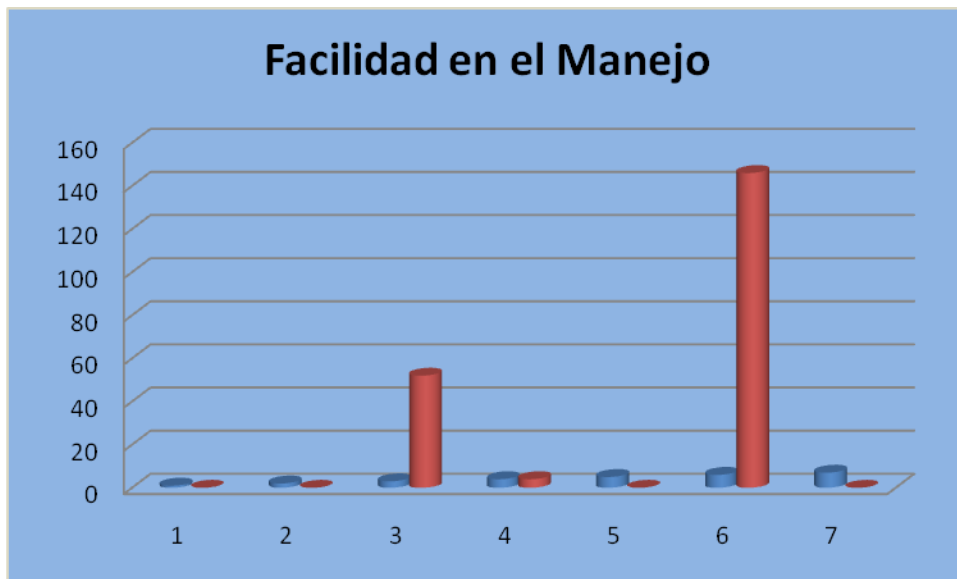
c.

Es de difícil manejo

Es de fácil manejo

1	2	3	4	5	6	7
0	0	52	4	0	146	0

Cuadro 8.3.



De los encuestados 146 agricultores que representan el 80% nos indican que el uso del riego por gravedad es de fácil manejo.

Ya que se realiza la construcción de los canales para posteriormente realizar la excavación para que el agua pase por sus cultivos.

d.

No ayuda a incrementar

La producción

Ayuda a incrementar la

producción

1	2	3	4	5	6	7
0	0	45	124	9	4	0

Cuadro 8.4.

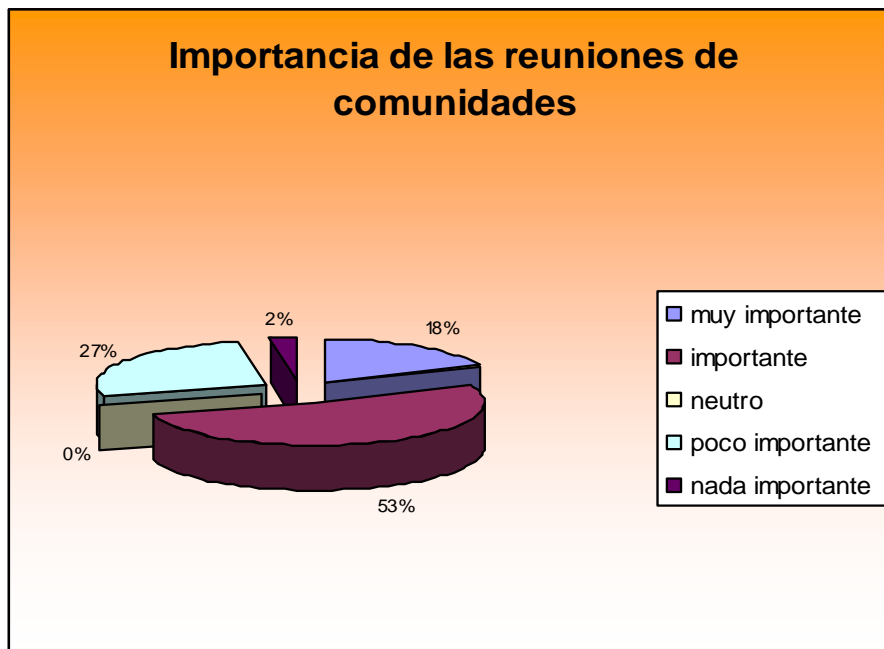


Este cuadro nos refleja o muestra que: los agricultores nos indican que con el uso de el riego por gravedad la producción de sus cultivos de mantienen; en otro menor porcentaje nos indican mediante el uso del riego por gravedad no ayuda a incrementar sus cultivos. En este sentido se puede brindar información acerca que uno de los beneficios del sistema de riego por goteo ayuda a incrementar la producción.

9. Importancia de las reuniones de las comunidades

Muy Importante	Importante	Neutro	Poco Importante	Nada Importante
33	96	0	48	5

Cuadro 9



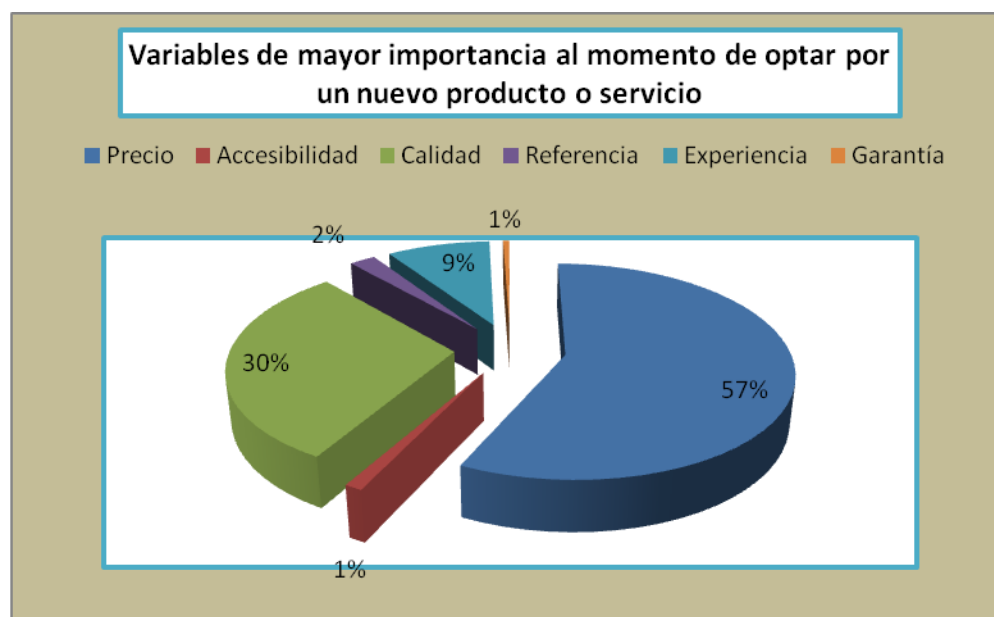
El 53% de los encuestados nos indican que es importante para ellos las reuniones esto nos indica que asisten a las mismas pero existe un ausentismo de alrededor 27% lo cual nos indican que no asisten y esta cifra representa un cifra alta de ausentismo.

Al ser las reuniones una fuente de información para los productores y al asistir personas que brinden información respecto a cómo mejorar sus cultivos este nivel de ausentismo se disminuirá

10. variables de importancia para optar o no por productos o servicios para cultivos

Precio	Accesibilidad	Calidad	Referencia	Experiencia	Garantía
104	2	55	4	16	1

Cuadro 10

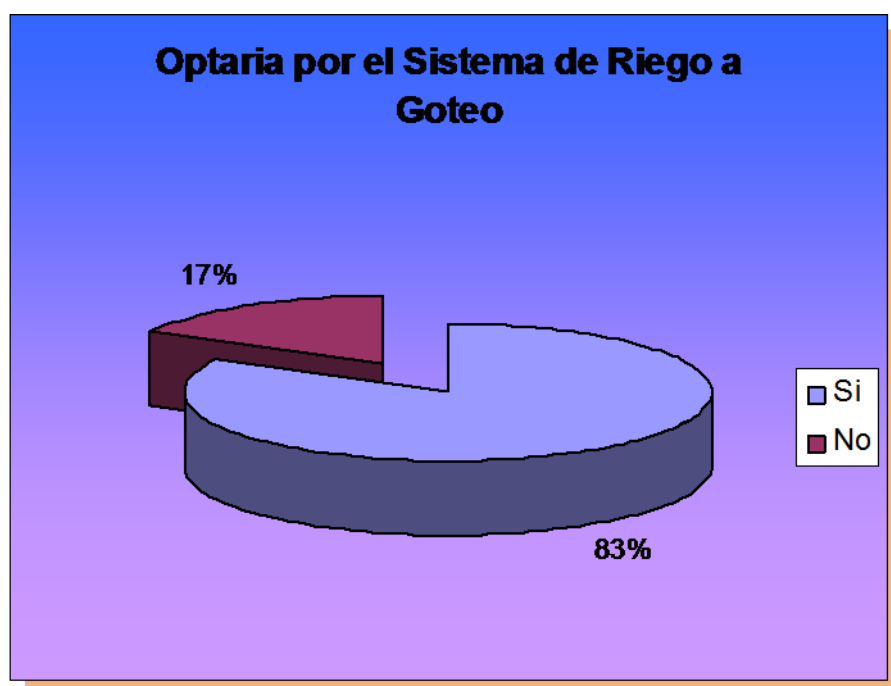


Los aspectos que el productor le da más importancia es al precio (57%). Esta variable es de suma importancia para el agricultor ya que en el área rural los recursos económicos siempre son escasos; posteriormente el agricultor hace énfasis en la calidad (30%) ya que no puede arriesgarse a perder parte de sus cultivos por optar por algún producto o servicio de baja calidad

11. Dispuesto a cambiar la actual forma de Riego por el riego a goteo

Si	No
151	31

Cuadro 11



El 83% de los encuestados nos indican que estarían dispuestos a cambiar la actual forma de riego que utilizan por el sistema de riego a goteo. Este porcentaje es favorable para la empresa AGROS SRL ya que con una información adecuada respecto a los beneficios del sistema de riego por goteo y un análisis de las variables de mayor relevancia para el productor que en este caso es el precio y la calidad; los productores podrían sentirse mas confiados en invertir y/u optar por el sistema de riego por goteo.

12. Conocimiento acerca de alguna empresa que se dedique a brindar este servicio

Esta pregunta la realizamos abierta para que nos puedan indicar si saben de la existencia de alguna empresa que se dedique al diseño e instalación de sistema de riego a goteo o aspersión.

Los encuestados nos indicaron que no saben el nombre de ninguna empresa. Esto nos indica que no ha existido posicionamiento por parte de ninguna empresa de la competencia ni de AGROS SRL

Otro aspecto que nos ha llamado la atención es de la falta de conocimiento hasta de las personas que son clientes de la empresa AGROS; estos agricultores al momento de realizarles esta pregunta nos indican que no se acuerdan de la empresa que les brindo el servicio.

Esto afirma la falta de difusión de la imagen corporativa de la empresa AGROS SRL.

13. Conoce a la empresa AGROS SRL

Si	No
31	163

Cuadro 13



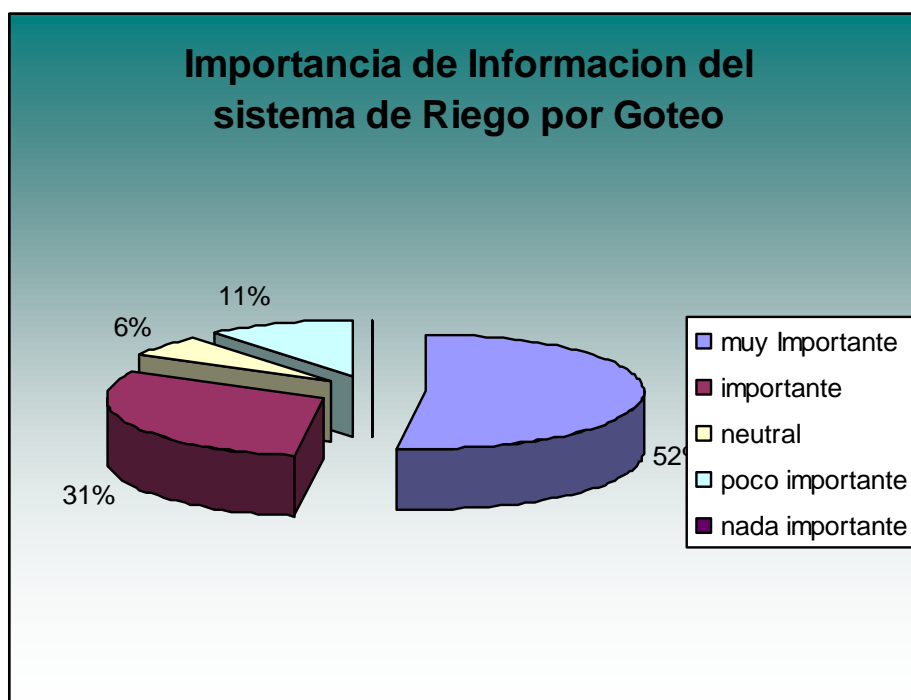
En esta pregunta se involucro al 100% de los encuestados; de los cuales 31 personas escucharon mencionar o se acordaron de la empresa después que le mencionamos el nombre el restante 84% no sabe ni escucho mencionar a la empresa ni a que se dedica.

Esto confirma lo mencionado previamente que se refiere a la falta de difusión de la empresa AGROS SRL y a que se dedica.

14. Importancia de recibir información respecto al sistema de Riego por Goteo

Muy Importante	Importante	Neutro	Poco Importante	Nada Importante
101	60	12	21	0

Cuadro 14



Los productores ven en un aproximadamente 83% de entre muy importante e importante que se les brinde información respecto al sistema de riego por goteo. Algo importante que notamos es que existe falta de paciencia con los productores que no entienden o no comprenden con facilidad el lenguaje técnico de los Ingenieros Agroforestales (esto mencionado por los mismos productores). La persona que brinde esta información debe tomar en cuenta que los productores conocen sus cultivos pero no conocen en palabras técnicas o muy articuladas

15. Medios de comunicación por los cuales se informa acerca de productos o servicios para sus cultivos

Radio	T.V.	Periódico	Amistades	Reuniones de la comunidad	Visita personalizada	Ninguno
19	0	0	58	99	4	14

Cuadro 15



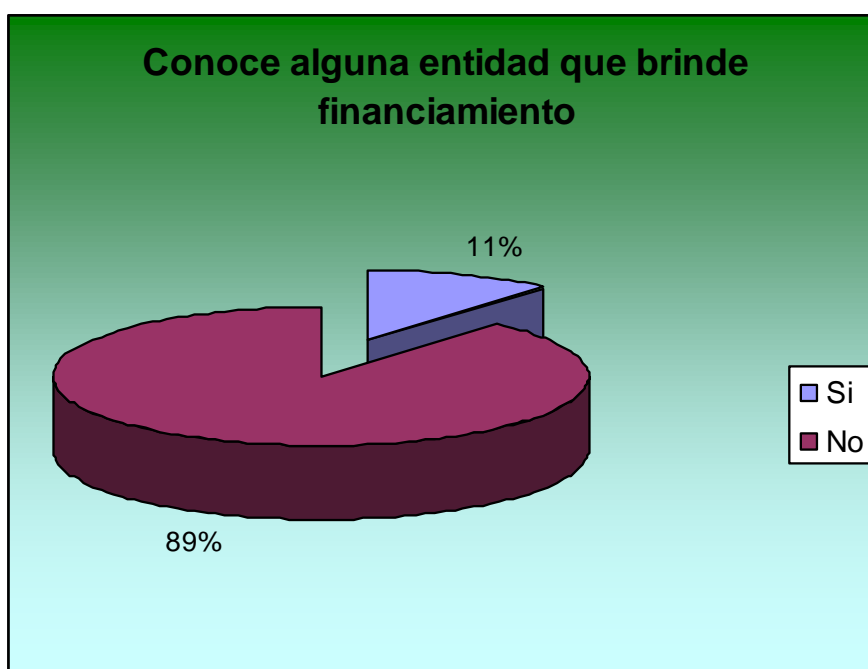
En este cuadro se refleja que los encuestados se informan de productos o servicios útiles para sus cultivos por medio a reuniones en la comunidad y amistades. Esto entre los productores que no cuentan con un sistema definido, siendo el mismo una fuente de información importante para los productores y para la empresa también.

A diferencia de los que cuentan con sistema de riego toman en cuenta las amistades y la visita personalizada.

16. Conoce alguna entidad privada Pública que brinde financiamiento para optar por el sistema de riego a goteo

Si	No
173	21

Cuadro 16



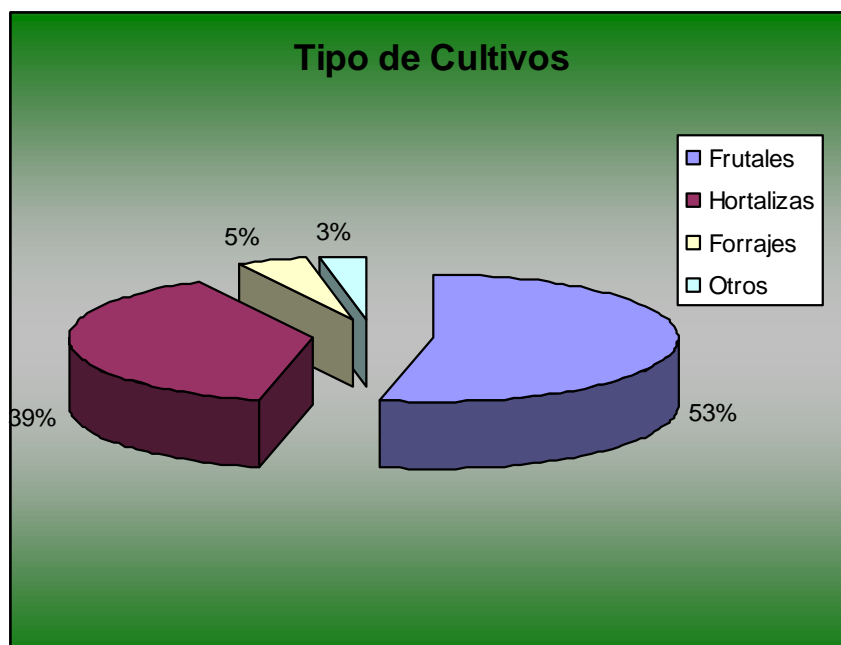
La mayor parte de los encuestados no conocen o no se encuentran informados de la existencia de ninguna entidad ni privada ni pública que se encargue o que brinde financiamiento para optar por un sistema de riego específico.

Si existe información de la existencia de programas que brinden financiamiento los productores podrían optar por el sistema de riego por goteo ya que como pudimos observar previamente, para los productores es un aspecto muy importante el precio y la inversión que puedan realizar en sus cultivos.

17. Tipo de Cultivos

Frutales	Hortalizas	Forrajes	Otros
102	76	10	6

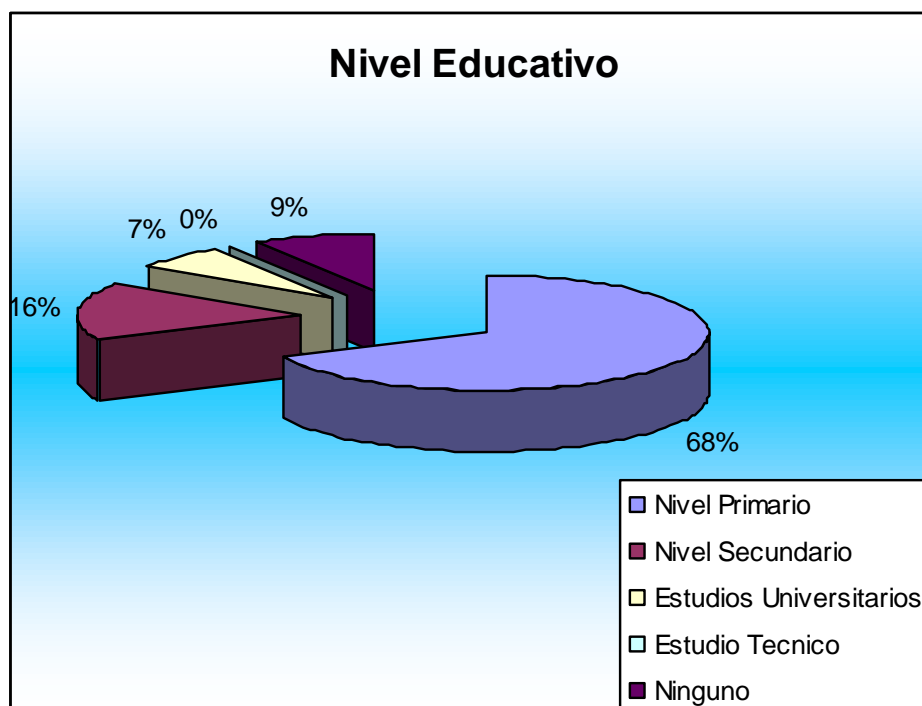
Grafico 17



Los principales productos que se produce en el área rural del Valle Central del departamento de Tarija son los frutales con un 53% y seguidamente cultivan hortalizas con un 39% entre los encuestados. Uno de los productos que genera más utilidades y que está desarrollando Tarija es la vid para la producción de sus ya conocidos vinos.

18. Nivel académico cursado

N. Primario	N. Secundario	Est. Universitarios	Est. Técnico.	Ninguno
132	31	14	0	17



Este cuadro nos muestra que el 68% de los encuestados cursaron solo nivel primario lo cual nos indica que saben leer y escribir; un 16% cursaron el nivel secundario y un 9% no ha asistido al colegio.

Debemos de tomar en cuenta que el mayor porcentaje de los encuestados cursaron niveles primarios; esto nos indica que al brindarles información se debe utilizar un lenguaje el cual ellos puedan entender

9.7. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

- Los agricultores en general están predispuestos a obtener información acerca de cómo poder mejorar el desarrollo de sus cultivos. Siendo más específicos; en la optimización del agua siendo el mismo el recurso vital más importante y escaso en el agro.
- Los encuestados están al tanto de lo que es un sistema de riego; pero no cuentan con información suficiente acerca del uso del mismo y de las posibilidades de poder acceder a un financiamiento para poder realizar la instalación del sistema de riego por goteo para sus cultivos.
- La principal forma de riego actual en el área rural del Valle Central de Tarija es el de los canales de riego que principalmente fueron instalados por los mismos agricultores con alguna ayuda de manera de contar con agua de manera rápida; lamentablemente los agricultores están consientes que existe mucho derroche y desperdicio del agua.
- Del 100% de los encuestados tan solo un 5% cuenta con un sistema de riego por goteo; los encuestados afirman que el monto de dinero que se utiliza para la instalación es alto por tal motivo se informan acerca de todas la ventajas asegurándose que la erogación de dinero se convierta en una inversión.
- La principal fuente de información por la cual obtienen datos acerca de nuevos productos o servicios los agricultores es las reuniones realizadas en la comunidad; también podemos indicar que los agricultores se informan por medio de referencia entre amistades de la comunidad.
- Entre las variables de mayor importancia a la hora de optar por un producto o servicio los agricultores toman en cuenta al precio y la calidad siendo las mismas variables de suma importancia para el desarrollo de sus cultivos.
- Un aspecto importante y que beneficia a la empresa AGROS SRL es la predisposición de los encuestados a poder acceder o cambiar la actual forma de riego (riego a gravedad) por el sistema de riego a goteo con previa información acerca de los beneficios y ventajas que conlleva contar con este sistema.

- Mediante la investigación de mercados podemos indicar que la empresa AGROS SRL no cuenta con una imagen corporativa posicionada en el mercado. Podrá ser la empresa líder ya que cuenta con mayor cantidad de años de experiencia en el mercado pero lamentablemente el nivel de conocimiento por parte de los agricultores acerca de los servicios que brinda la empresa AGROS SRL es bajo.
- El 68% de los encuestados nos indica que ha cursado solo primaria lo cual nos refleja que la información que se le pueda brindar al agricultor sea en un lenguaje que ellos puedan entender.
- La empresa AGROS SRL en la actualidad no cuenta con planes ni estrategias de Marketing el cual puedan implantar lo cual afecta o frena el desarrollo de la empresa esta hipótesis es respaldada mediante la investigación de mercados en la cual los agricultores en un gran porcentaje nos indican que no conocen a la empresas ni a que se dedica; otro aspecto a observar es el índice de participación de mercados el cual asciende alrededor del un 0.3% el cual es un porcentaje muy bajo.

PROPUESTA SOLUCIÓN

CAPÍTULO 10

MODELO PROPUESTO

10.1 INTRODUCCIÓN

Una vez realizado el diagnóstico interno y analizado el macro y micro entorno se presenta la propuesta del proyecto de Investigación para la empresa Agros Srl, fundamentada básicamente en el análisis interno y en la investigación de mercados previamente realizada.

Esta propuesta sigue una línea de diferenciación y de búsqueda de calidad como el factor básico de decisión del cliente para un número de nuevos productos y servicios que crece en el mercado.

La calidad ha llegado a ser la fuerza más importante y única que lleva al éxito o fracaso organizacional para el posterior crecimiento de la empresa a nivel nacional e internacional. Los rendimientos de programas de calidad fuerte y eficiente están generando excelentes resultados de utilidades en empresas con el diseño previo de estrategias de calidad eficientes. Esto está demostrado por los importantes aumentos en la penetración de mercados existiendo mejoras en la productividad constatando la eficacia en la implantación de estrategias y liderazgo.

Cuando se menciona el término calidad por lo general se asocia con productos o servicios excelentes que satisfacen las expectativas y más aun las rebasan y se define en función al uso que se le dará al producto o servicio en cuestión.

Cuando un servicio mejora o supera las expectativas del cliente estamos hablando de calidad.

A continuación desarrollaremos estrategias corporativas de marketing que se adapten a la empresa AGROS SRL

10.2. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

Es un enfoque para guiar el empleo/utilización de los recursos dentro de los apremios del ambiente competitivo, con el fin de lograr un conjunto de objetivos. En las entidades se diseñan en diferentes niveles jerárquicos distintos tipos de estrategias con las cuales se puede responder a demandas del ambiente.

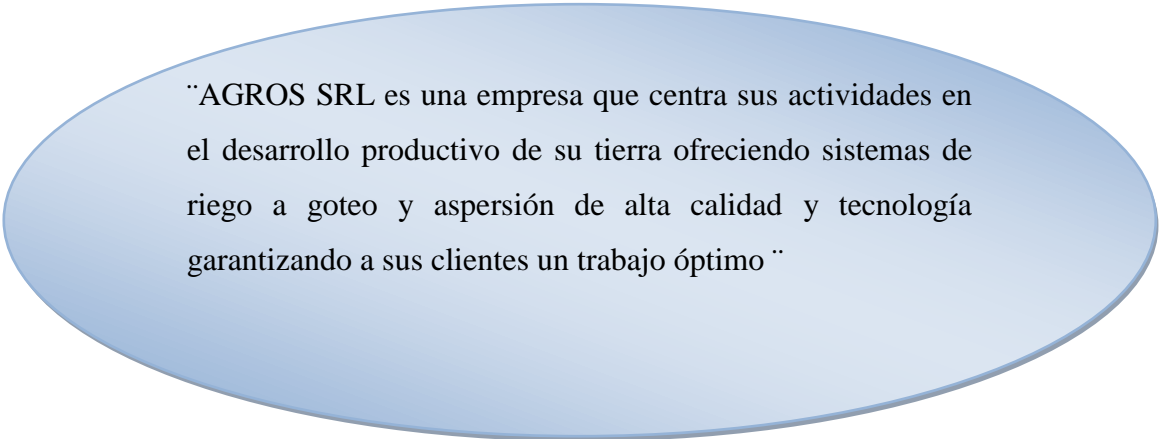
Una estrategia corporativa enumera los objetivos a alcanzar con el fin de armonizar las expectativas del o los propietarios; con los valores alrededor de los cuales la entidad se organiza. La estrategia corporativa establece también las políticas por medio de los cuales se integra el portafolio de negocios, en las organizaciones del sector privado.

10.2.1. MISIÓN

Actualmente la empresa AGROS SRL cuenta con una misión; la cual esta mencionada de esta manera:

“ Somos una empresa con muchos años de experiencia, dedicado al diseño e instalación de sistemas de riego a goteo y aspersión en diferentes plantas frutales, hortalizas y forrajes. ”

Como parte de nuestra propuesta presentaremos a continuación una nueva y mejorada misión; la cual tiene un punto de vista empresarial y estratégico.



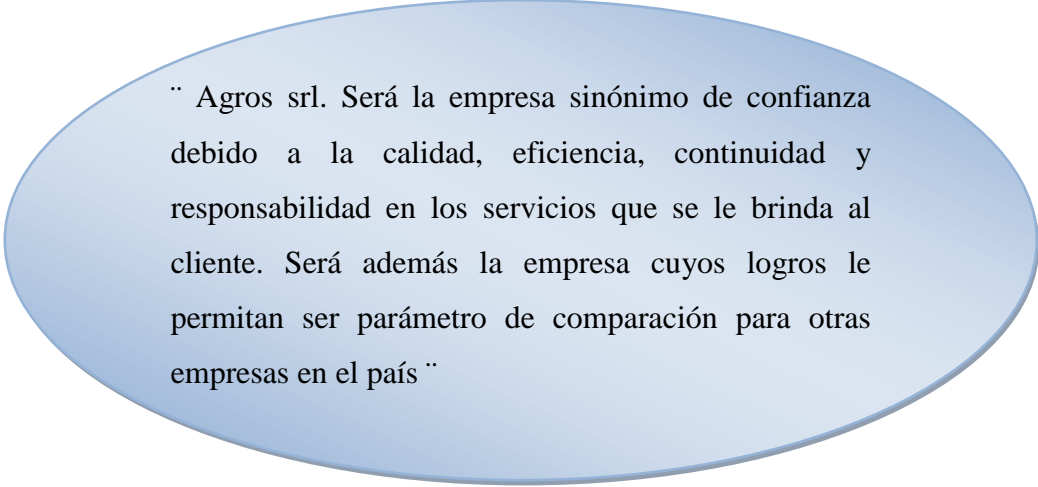
“AGROS SRL es una empresa que centra sus actividades en el desarrollo productivo de su tierra ofreciendo sistemas de riego a goteo y aspersión de alta calidad y tecnología garantizando a sus clientes un trabajo óptimo ”

10.2.2. VISIÓN

Su actual visión es:

“ Ser la empresa líder en el diseño e instalación de sistemas de riego ”

Se propone:



“ Agros srl. Será la empresa sinónimo de confianza debido a la calidad, eficiencia, continuidad y responsabilidad en los servicios que se le brinda al cliente. Será además la empresa cuyos logros le permitan ser parámetro de comparación para otras empresas en el país ”

10.2.3. VALORES Y CULTURA CORPORATIVA

10.2.3.1. VALORES

A continuación desarrollaremos un conjunto de valores los cuales se podrá implantar y aplicar a la empresa AGROS SRL.

- **La motivación:** La Empresa AGROS SRL no sólo implica tener entre las manos la experiencia adquirida a lo largo de los últimos 16 años, sino toda una historia de esfuerzo, dedicación y compromiso con el desarrollo productivo de su región, con un presente lleno de entusiasmo, trabajo y energía, y un porvenir sólido impulsado por el compromiso de sus trabajadores.
- **Calidad.-** Es el grado en el que un producto o servicio cumple sus funciones, la importancia y cualidad del producto o servicio mejor que otras empresas.

La empresa Agros Srl se compromete a: “ lo que realizamos lo realizamos de manera óptima ”

- **Responsabilidad:** La capacidad u obligación de responder de los actos propios, y en algunos casos de los ajenos. “ Estamos comprometidos con el desarrollo productivo de nuestra región preservando el medio que nos rodea”
- **Liderazgo:** Aquella persona que es capaz de impulsar e iniciar una conducta social. “ **El valor de forjar un futuro mejor.** ”

10.2.4. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

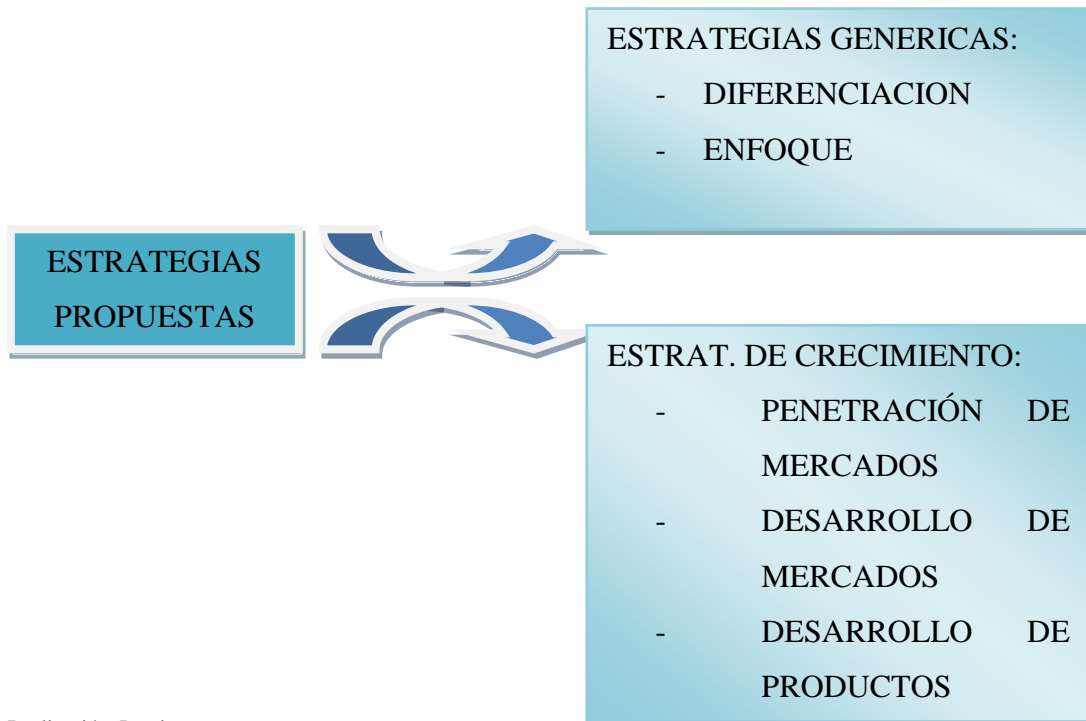
Para poder realizar la definición se parte de la identificación de manera correcta a lo que se dedica la empresa; la empresa AGROS SRL se encarga del diseño e instalación de sistemas de riego a goteo y aspersión.

Al saber exactamente a qué se dedica la empresa y hacia donde quiere dirigirse empresarialmente se puede realizar la definición del negocio.

Recalcaremos el hecho que el negocio de la empresa AGROS SRL es el de: **“Brindar desarrollo productivo sostenible al agricultor. Se encarga de brindar algo más que un servicio.”**

10.3. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS (GENÉRICAS)

ESTRATEGIAS PROPUESTAS



Fuente: Realización Propia

Las estrategias genéricas de Michael Porter son un conjunto de estrategias competitivas que tienen como principal objetivo el desarrollo general de una empresa.

Estas estrategias propuestas por Michael Porter buscan obtener una ventaja competitiva para la empresa, ya sea a través del liderazgo en costos, la diferenciación o el enfoque.

10.3.1. DIFERENCIACIÓN

Esta estrategia consiste en producir o vender un producto que sea único y original, que logre distinguirse de la competencia, y que no sea fácilmente imitable por ésta.

Puede haber diferenciación, por ejemplo, en el diseño del producto, en sus atributos o características, **en la marca, en la calidad, en brindar un buen servicio o atención al cliente**, en ofrecer servicios adicionales, en la rapidez en la entrega, etc.

Para la empresa AGROS SRL se propondrá desarrollar una imagen corporativa mediante la difusión de su marca.

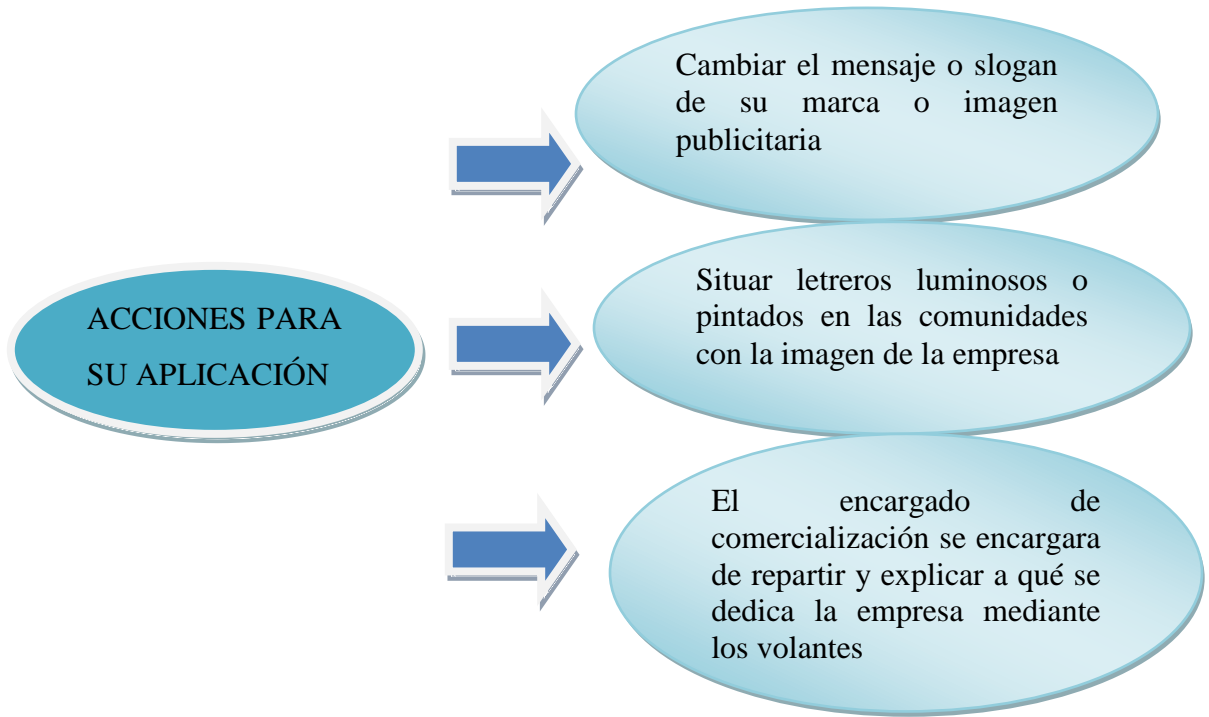
En este caso la empresa cuenta con una imagen corporativa lo importante es poder llegar a que los productores (clientes meta) puedan diferenciar a la empresa de otras. Mediante la encuesta realizada previamente podemos indicar que los productores del área rural del Valle Central de Tarija no conocen a la empresa AGROS SRL ni a que se dedica pero tampoco conoce a otras empresas en el rubro; de lo cual podemos sacar ventaja y hacer conocer su marca.



Se propone un nuevo mensaje o slogan el cual genere mayor interés o sea más llamativo y entendible para los agricultores del área rural del Valle Central de Tarija



Otro aspecto para lograr el posicionamiento de la empresa es el de hacer conocer su imagen con volantes y letreros. Actualmente a empresa AGROS SRL cuenta con volantes y panfletos los cuales no están siendo utilizados de la manera optima



Fuente: Realización Propia

10.3.2. ENFOQUE

Esta estrategia consiste en enfocar o concentrar la atención en un segmento específico del mercado, es decir, concentrar los esfuerzos en producir o vender productos que satisfagan las necesidades o gustos de un determinado grupo de consumidores.

La estrategia de enfoque busca que la empresa se especialice en un determinado tipo de consumidor y, por tanto, lograr ser más eficiente, por ejemplo, al ofrecer productos que satisfagan sus necesidades o preferencias específicas, o al diseñar estrategias que aprovechen sus características.

La estrategia de enfoque se recomienda utilizar cuando el mercado es amplio, cuando los consumidores tienen necesidades o preferencias distintas, cuando las empresas competidoras no tienen en la mira el mismo segmento de mercado.

La empresa AGROS SRL tiene como mercado meta los productores de plantas frutales, hortalizas y forrajes. En la zona rural del valle central de Tarija predomina el cultivo de vid de lo cual se obtiene utilidades mayores que el sembrar hortalizas y forrajes.

Actualmente la empresa Agros trabaja con Fautapo que se encarga de brindar financiamiento para los productores de vid mediante el programa del F.I.I.V. que trabaja con entidades financieras (IDEPRO, Banco FIE, El Churqui).

Mediante la encuesta también nos hizo constatar que la población del área rural del valle central no está informada acerca de ninguna entidad que brinde financiamiento. De esa manera la empresa puede brindar información a los productores ofreciendo realizar el trámite con la entidad; así poder llegar a tener la confianza del cliente potencial.

- La empresa Agros se debe enfocar principalmente en los productores de Vid (no dejando de lado a los productores de hortalizas y forrajes) Siendo esta una actividad productiva que genera grandes ingresos para el departamento de Tarija con la producción del vino.
- Informar a la población del área rural del Valle Central de Tarija especialmente en las comunidades del Valle, Santa Ana, Padcaya; (donde se realice la producción masiva de uva) acerca de la existencia de programas que brindan financiamiento de manera de mejorar el desarrollo productivo de sus cultivos.
- Delegar a un funcionario de la empresa Agros que se encargue de realizar el trámite en una entidad financiera para obtener un crédito para acceder a un sistema de riego con la empresa; brindándole información y confianza (hacerse amigo del cliente)
- Gracias a la encuesta podemos constatar que los agricultores utilizan como foco de información para la utilización de nuevos productos o servicios para sus cultivos la información mediante mismos agricultores y al asistir a las reuniones de la comunidad brindándole información en un lenguaje que sea entendible; generara en los productores interés en asistir comunicando a los otros agricultores que no asisten.

10.4. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

Al presente la empresa Agros tiene una participación en el mercado del 0.3% lo cual es algo alarmante siendo esta una empresa con 16 años de experiencia. A continuación presentaremos algunas estrategias de crecimiento de manera que puedan aumentar sus ventas.

Existen cuatro tipos diferentes de estrategias para el crecimiento de las ventas tomaremos en cuenta tres de las cuatro que son: la estrategia de penetración, el desarrollo de mercados y desarrollo de productos; viendo las mismas adecuadas para la empresa Agros Srl. }

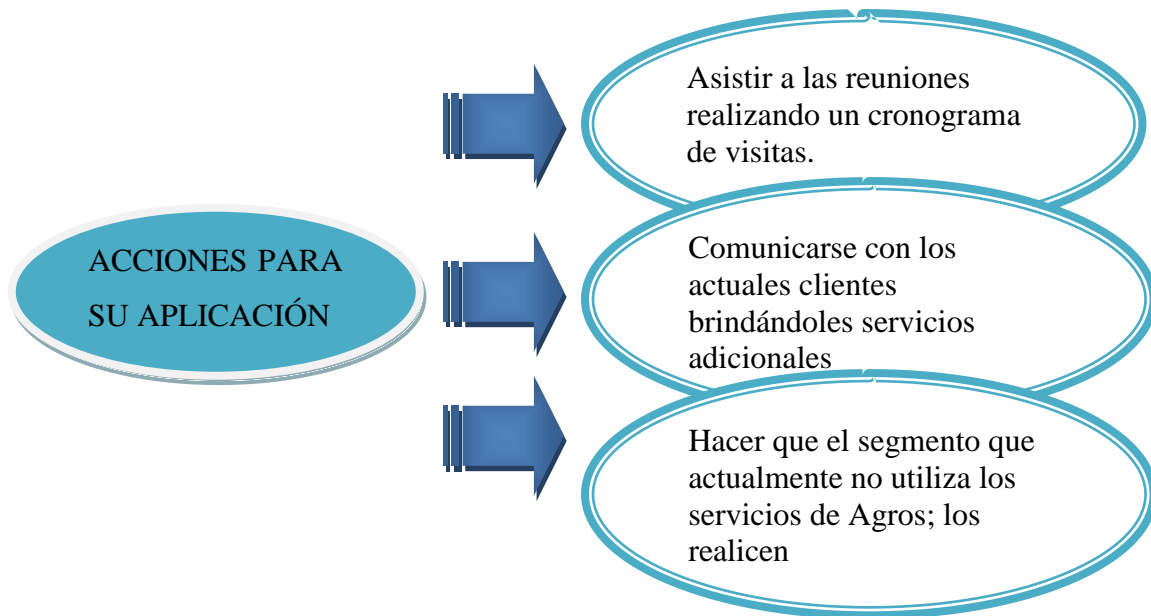
	Productos Actuales	Productos nuevos
Mercados Actuales	Penetración de mercados	Desarrollo de Productos
Mercados Nuevos	Desarrollo de Mercados	Diversificación

10.4.1. PENETRACIÓN DE MERCADOS:

Consiste en crecer en el mismo mercado y con los mismos productos. Algunas maneras de lograr penetración de mercados serían:

- Una de las bases fundamentales para que el productor pueda adquirir o no un nuevo producto o servicio para sus cultivos es la información con la que cuente. Mayormente esta información proviene por referencia de amistades de otros comunarios. Esto nos indica que para poder expandir los productos actuales en los mercados actuales se deberá realizar estrategias de promoción de esa manera podremos cumplir necesidades y objetivos previamente planteados en un periodo de tiempo definido; asistiendo como mínimo una vez a la semana a las comunidades realizando un calendario de manera poder dividirse en el valle central brindando información personalizada.

- A los actuales clientes se desarrollara una agenda para realizar llamadas a los actuales clientes preguntándoles el estado en el que se encuentra su sistema de riego y si no requiere de algún tipo de mantenimiento.



Fuente: Realización Propia

10.4.2. DESARROLLO DE MERCADOS

Esta manera de crecimiento consiste en vender en nuevos mercados los productos y/o servicios con los que cuenta actualmente la empresa AGROS SRL. La ventaja de esta manera de crecer es que se conocen las bondades de sus servicios, se tiene la experiencia en la venta del mismo, y se cuenta con una base de clientes satisfechos.

- Existen lugares en el departamento que son altamente productivos donde la empresa Agros no cuenta con ningún cliente; es importante el expandirse haciendo conocer su imagen corporativa y a lo que se dedica la empresa. Por ejemplo en la zona de Bermejo, Entre Ríos y Gran parte de la Provincia Méndez donde la empresa no cuenta con ningún cliente. **Contratar a una persona como funcionario en el área comercial que trabaje encargándose de la publicidad y comercialización de los**

servicios que brinda la empresa Agros Srl. (Posteriormente se propondrá un nuevo organigrama incluyendo a este funcionario)

NUEVOS CLIENTES PARA LA EMPRESA AGROS SRL

CLIENTES ACTUALES	NUEVOS CLIENTES	TOTAL CLIENTES
<p>Productores en las zonas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El Valle ▪ Colon ▪ Santa Ana ▪ El portillo ▪ Chocloca ▪ La Victoria <p>Queremos recalcar que la empresa Agros cuenta con clientes fuera del departamento</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Camargo ▪ Villa Abecia 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Bermejo ○ Padcaya ○ Tarija Cancha ○ Entre Rios ○ Erquis ○ Tojo <p>Debe incursionarse también en el mundo empresarial como los productores de Vinos y Singanis.</p>	<p>Productores en las zonas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El Valle ▪ Colon ▪ Santa Ana ▪ El portillo ▪ Chocloca ▪ La Victoria ▪ Bermejo ▪ Padcaya ▪ Tarija Cancha ▪ Entre Ríos ▪ Erquis ▪ Tojo

10.4.3. DESARROLLO DEL PRODUCTO

Otra manera de crecer es desarrollando nuevos productos y/o servicios. Es decir tratar de crear nuevos servicios que tengan relación con los servicios que manejas actualmente, para aprovechar el mercado con el que ya se cuenta.

OFERTA DE SERVICIOS
INCLUYENDO NUEVOS

SERVICIOS ACTUALES	NUEVOS SERVICIOS	OFERTA TOTAL DE SERVICIOS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseño e instalación de sistemas de riego ▪ Capacitación en el uso de estos sistemas de riego ▪ Ampliación de sistemas de riego previamente instalados. ▪ Mantenimiento de los sistemas de riego 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Visita personalizada informando acerca de las ventajas de contar con un sistema de riego a goteo ○ Informar acerca del programa de incentivos a la producción donde puede apersonarse para obtener financiamiento para sus cultivos de vid. ○ Apersonarse a las entidades financieras de manera que se les asigne un oficial de créditos exclusivo que pueda guiarlos en el transcurso del trámite de financiamiento. ○ Brindar 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseño e instalación de sistemas de riego ▪ Capacitación en el uso de estos sistemas de riego ▪ Ampliación de sistemas de riego previamente instalados. ▪ Mantenimiento de los sistemas de riego ▪ Visita personalizada informando acerca de las ventajas de contar con un sistema de riego a goteo ▪ Informar acerca del programa de incentivos a la producción donde puede apersonarse para obtener financiamiento

	<p>mantenimiento generando un calendario de llamados o visitas a los actuales clientes.</p>	<p>para sus cultivos de vid.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Apersonarse a las entidades financieras de manera que se les asigne un oficial de créditos exclusivo que pueda guiarlos en el transcurso del trámite de financiamiento. ▪ Brindar mantenimiento generando un calendario de llamados o visitas a los actuales clientes
--	--	---

10.5. ESTRATEGIAS FUNCIONALES

10.5.1. MARKETING MIX

La mezcla del marketing es conocida en la literatura actual como marketing mix; y se refiere a la combinación de 4 variables o elementos básicos que se debe de considerar para la toma de decisiones en cuanto a la planeación de estrategias de marketing en una empresa.

Los elementos son:

- ✓ Producto
- ✓ Precio
- ✓ Plaza

✓ Promoción

10.5.1.1. PRODUCTO (SERVICIO)

El servicio como producto y la comprensión de las dimensiones de las cuales está compuesto es fundamental para la existencia de cualquier empresa.

La empresa Agros brinda el servicio de diseño e instalación de sistemas de riego por goteo y aspersión; siendo su producto estrella el sistema de riego por goteo.

El servicio que se brinda es diseñado e instalado con materiales de alta calidad importados garantizando confianza en el servicio que brinda la empresa.

- Con la utilización del sistema de riego por goteo se garantiza la optimización del agua ahorrando hasta un 96%.
- Mediante el uso de este sistema se tiene una aplicación óptima de fertilizantes para los cultivos.
- Se genera una explotación de suelos problemáticos.
- Se ha demostrado que mediante el uso de este producto y/o servicio existe un incremento en la producción.

10.5.1.2.1. CALIDAD DEL SERVICIO

El poder analizar la calidad de un producto es una tarea muy difícil y más aun de un servicio. La calidad del servicio se tomará en cuenta en dos puntos de vista.

- Visto desde los clientes jurídicos: o también llamados empresariales; ellos asimilan la calidad del servicios ofertado mediante el grado técnico. Ya que a ellos les interesa la mayor productividad del servicio generando mayor utilidad para ellos.

- Visto desde clientes F.I.I.V. y naturales: ellos enfocan su perspectiva de calidad de manera más subjetiva ya que para ellos lo importante es que exista agua para sus cultivos.

10.5.1.2. PRECIO:

Las decisiones de precio son de gran importancia capital en la estrategia del marketing.

Como ocurre en los demás elementos del marketing mix el precio del servicio tiene total relación con el alcance de las metas y objetivos organizacionales

10.5.1.3. 1 ROL ESTRATÉGICO DEL PRECIO:

Las políticas de precios de la empresa Agros tendrán un papel estratégico con el fin de lograr los objetivos organizacionales.

Actualmente la empresa Agros cuenta con un sistema de cálculo establecido de precios ya que existe variaciones dependiendo a: superficie plantada, tipo de riego, tipo de cultivos y estado del suelo. La cancelación del servicio se realiza previo contrato con el 40% de anticipo y al culminar el 60% restante.

Para lo cual se propone realizar planes de pago dependiendo el tipo de clientes.

- Para los clientes F.I.I.V ya se tiene un plan de pagos el cual se diseña mediante la entidad financiera que facilita el financiamiento.
- Para los agricultores actualmente se tiene el plan de pago el 40% al momento de firmar el contrato y el restante 60% al culminar la instalación del sistema. Se propone que para los agricultores de frutas se pueda diseñar un plan de pago por cuotas mensuales dividiendo en porcentajes iguales durante un año (los productores de vid cuentan con mayor número de hectáreas o superficie cultivada en el área del Valle Central de Tarija)
- Para los agricultores de forrajes y hortalizas se propone generar un contrato con menos cláusulas en las cuales se pueda diseñar y formular un plan de pagos con precios módicos ya que la superficie de cultivo es menor.

10.5.1.3. PLAZA (DISTRIBUCIÓN)

Para la definición de la distribución estamos conscientes de la existencia de la venta directa la cual es muy frecuente en el mercado como también existen los canales de distribución mediante intermediarios para la venta del servicio.

☞ Venta directa:



La venta directa se refiere que el cliente se apersona por las oficinas de la empresa Agros Srl ubicada en Tarija Carretera Norte 3.5. km de manera de obtener el servicio que brinda la compañía. La mayor parte de los clientes que se apersonan por las oficinas son por referencia.

☞ Venta a través de Intermediarios



Fuente: Realización Propia

Al realizar el uso de intermediarios como el programa de incentivos a la producción de la vid lanzado por Fautapo la empresa asegura la liquidación económica en el transcurso del diseño e instalación del sistema de riego a goteo.

Existe algunos clientes como alcaldías que trabajan con proyectos entre agricultores; la desventaja del mismo es la falta de estabilidad política generando la falta de liquidez de las

deudas pendientes por parte de estos organismos gubernamentales como; alcaldías, gobernación y corregimientos.

Se propone el mejoramiento de los contratos tanto con las personas naturales como las jurídicas o empresariales.

Al indicar que se tiene que mejorar los contratos se indica que la empresa generando cláusulas en las cuales se pueda determinar sanciones jurídicas o se pueda realizar el retiro de los materiales principales para el funcionamiento del sistema de riego ya sea por goteo o aspersión.

10.5.1.4. PROMOCIÓN

El propósito de la promoción de marketing es esencialmente crear conciencia e interés en los servicios que presta la empresa Agros y para la diferenciación de estos servicios.

En general el propósito de cualquier esfuerzo promocional es vender el servicio a través de información, persuasión buscando ser una empresa con servicios memorables.

10.5.1.4.1. PUBLICIDAD

Mediante la campaña de información masiva que se recomienda lanzar se quiere:

- ✧ Crear una imagen corporativa en la mente del consumidor

Informando a la población que al utilizar o implementar el sistema de riego por goteo a la empresa esta coadyuvando al desarrollo productivo de su región de la mano de una empresa consolidada en Tarija que es la empresa Agros.

- ✧ Construir una personalidad para la compañía

Generando confianza en el medio en el que se desenvuelve la empresa como empresa comprometida con el desarrollo productivo y económico de su región

✧ Identificar las necesidades del cliente

Existen clientes que cuentan con capital económico pero no están informadas acerca de la existencia de esta empresa como existen productores que están sumamente interesados en poder acceder al sistema de riego por goteo pero que no cuentan ni con información adecuada ni con capital.

✧ Motivación constante al personal:

El personal de la empresa es de gran importancia ya que ellos representan a la empresa. Se tiene que hacerlos sentir comprometidos con la empresa y su desarrollo constante.

10.5.1.4.2. VENTA PERSONALIZADA

Este aspecto es importante para la empresa ya que se propone contratar a una persona encargada del área comercial, capaz de:

✧ Realizar relaciones personales con los clientes:

Ganando su confianza, realizando las visitas personalizadas previamente mencionadas. También asistir a las reuniones de la comunidad explicando con panfletos, volantes y una presentación en DVD la cual se presentara en un cd adjuntado a los anexos.

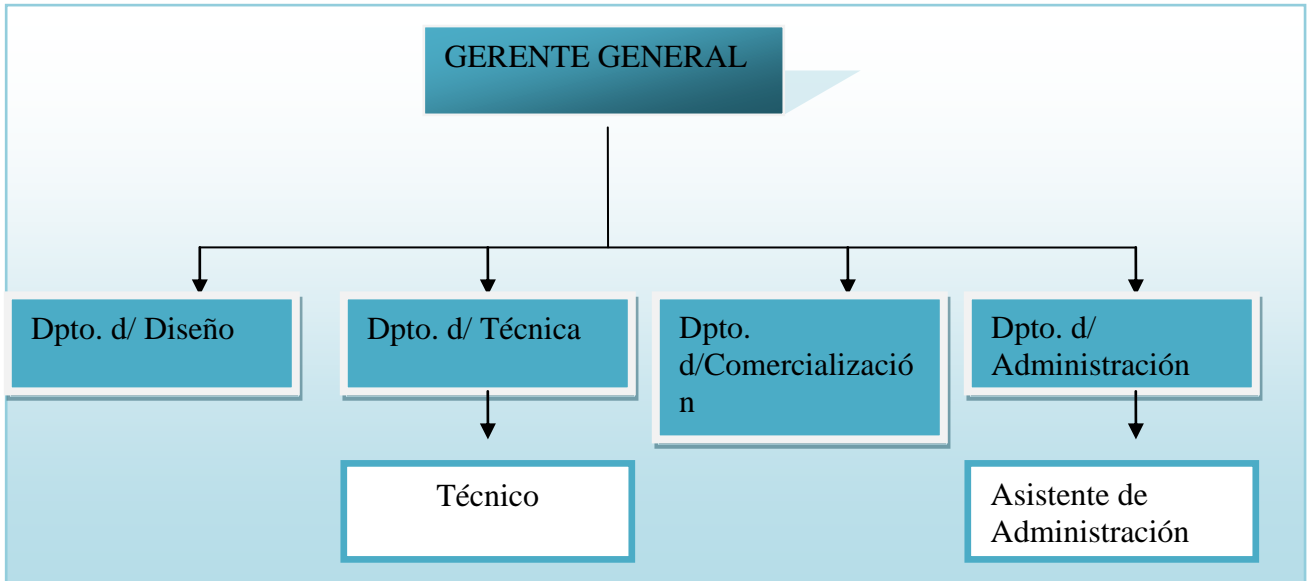
✧ Plasmar la compra como una compra no complicada:

Señalando principalmente los beneficios que contrae tener un sistema de riego por goteo para posteriormente indicar que si no cuenta con el monto de dinero que se requiere puede acceder a un financiamiento por parte de Fautapo (para los productores de vid)

✧ Informar y orientar al cliente

En un lenguaje el cual ellos no se sientan intimidados de realizar preguntas al respecto y se sientan informados y posteriormente puedan informar a los demás comunarios o agricultores de la región.

10.6. ORGANIGRAMA PROPUESTO



- ❖ **CARGO:** Encargado de comercialización
- ❖ **DEPENDENCIA:** Gerente General
- ❖ **AUTORIDAD:** no ejerce lineal
- ❖ **REMUNERACIÓN:** 2000 Bs

10.6.1. FUNCIONES DEL NUEVO INTEGRANTE DE LA EMRESA

- ❖ Llevar un registro y control de las actividades publicitarias
- ❖ Realizar ventas personalizadas
- ❖ Recepcionar y comunicar a los ingenieros para realizar la medición de la superficie de cultivo
- ❖ Contar con un presupuesto de comercialización de los cuales se llevara un registro y un control.

10.6.2. PERFIL PROFESIONAL

- ❖ Ser egresado de las carreras de Administración de empresas, Ingeniería Comercial o ramas afines.
- ❖ Tener experiencia en el área de ventas
- ❖ Trabajo bajo presión.

10.7. PRESUPUESTO

Mediante la investigación de mercados se pudo constatar que los productores se informan mediante las reuniones de las comunidades y referencia seguidamente de la radio.

Para lo cual se define la contratación de una persona encargada del área comercial que pueda realizar visitas personalizadas a los agricultores como también asistir a las reuniones.

❖ Salario del encargado de comercialización	2000 Bs. Mensual
❖ Viáticos	400 Bs. Mensual
❖ Publicidad radio Fides (8 pases al día)	900 Bs. Mensual

Total 3300 Bs. Mensual

CAPITULO XI

11. RECOMENDACIONES

- ☞ Hemos observado, como el hombre con los mejores medios que tiene a su alcance, trata de sacar el máximo partido de su entorno; mediante las estrategias tratan de obtener una cuota mayor de participación en el mercado, que sus principales competidores.
- ☞ Todas las empresas establecen sus estrategias, en función de su entorno interno y externo, donde los factores de oportunidad y capacidad directiva para llevar a cabo las opciones de estrategias, son también aspectos que deben ser analizado en el proceso de selección.
- ☞ Como hemos visto, el análisis del ambiente interno está estrechamente ligado al externo, ya que, es vital conocer ambos ambientes para poder, así establecer y fijar la estrategia que mejor se adapta a la situación y necesidad actual de la empresa; ya que está marcara y condicionara, la vida de la empresa y de sus subordinados, por ello es vital que el directivo tenga capacidad para tomar decisiones, que este continuamente reciclándose y que sea creativo, con ello se trata de evitar el que se quede en el estancamiento y con pensamientos y herramientas que no estén acorde, con la situación actual del mercado y con las nuevas tecnologías, pues el entorno competitivo es una estructura variable y flexible, de ahí la importancia que la estrategia este bien enfocada, diseñada, coordinada y que haga participe a todos sus miembros en su elaboración, para un mayor rendimiento y una mayor compenetración de todos.
- ☞ Gracias al desarrollo del proyecto de investigación se pudo identificar que existe un desconocimiento de la empresa AGROS SRL y a lo que se dedica por parte de los agricultores del área rural del Valle Central de Tarija
- ☞ Las familias del área rural están acostumbradas y relativamente conformes con el actual sistema de riego el cual no es el más eficiente para el desarrollo de sus cultivos; siendo este un problema para los agricultores afirmando tener predisposición a obtener información para posteriormente optar por un sistema de riego por goteo.

- ☞ Existe demasiada desinformación en los productores del área rural del Valle Central de Tarija acerca de entidades que brindan financiamiento por medio de programas de incentivo a la producción en especial al cultivo de vid.
- ☞ Al utilizar los canales de riego o el conocido riego por gravedad no se optimiza el uso del agua. Siendo este sistema el más utilizado en el valle central de Tarija; afectando el incremento de producción.
- ☞ La empresa cuenta con una participación del mercado del 0.3% lo cual es algo alarmante siendo la misma una empresa con 16 años de experiencia.
- ☞ Sus ventas respecto al año anterior se disminuyeron mostrando en el análisis de los ratios una falta de liquidez.
- ☞ A nivel mundial se está tomando conciencia en cuanto al cuidado del medio ambiente especialmente del agua siendo el mismo el recurso natural más importante.
- ☞ Entre los principales factores que afectan o inciden al desconocimiento acerca de los servicios que brinda la empresa AGROS SRL es la falta de información mediante el diseño de planes y estrategias de Marketing; las cuales puedan implantar en el mercado generando un incremento en su participación de mercado.
- ☞ No se puede implementar todas las estrategias a la vez esperando que el crecimiento y desarrollo de la empresa se apresure, es recomendable implementar una por una viendo y controlando el grado de mejoría en la empresa.
- ☞ Una de las principales estrategias que se recomienda implementar es la diferenciación con la campaña de información hacia los productores principalmente de vid en el área rural del Valle Central de Tarija.
- ☞ Mediante la implementación de las mencionadas estrategias generara a la empresa la obtención de clientes.
- ☞ Se requiere la implementación de un departamento de comercialización que se encargue de brindar información a los productores acerca de la empresa, de los servicios que ofrece, de las ventajas que puede tener al utilizar el sistema de riego por goteo y de la existencia de programas que brindan financiamiento para la inversión en sus cultivos.