



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS

TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PARA OPTAR POR EL  
GRADO DE MAGÍSTER EN GERENCIA Y MERCADEO  
AGROPECUARIO

TEMA:

“PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA FUMICAR DE LA  
ZONA SUR”

MAESTRANTE

ING. AGR. DARWIN MAURICIO JARA ORDÓÑEZ

TUTOR

DR. ING. AGR. FULTON LÓPEZ BERMÚDEZ, MSc.

GUAYAQUIL – ECUADOR

2015



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS**

La presente tesis titulada: “Plan de Marketing para la empresa Fumicar de la zona sur”, cuya autoridad corresponde al Ing. Agr. Darwin Mauricio Jara Ordóñez, luego de su defensa pública ha sido aprobada por el tribunal Examinador del Grado nombrado por la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad de Guayaquil, como requisito previo para obtener el grado de **MAGÍSTER EN GERENCIA Y MERCADEO AGROPECUARIO**.

Dr. Ing. Agr. Fulton López Bermúdez, MSc.  
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Ing. Agr. Eison Valdiviezo Freire, MSc.  
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Q.F. Martha Mora Gutiérrez, MSc.  
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

## **CERTIFICADO DEL GRAMÁTICO**

Ing. Com. Int. Miguel Orlando Espinosa Galarza MBA., con domicilio ubicado en la ciudad de Machala, provincia de El Oro tengo a bien CERTIFICAR: Que he revisado la tesis titulada: “Plan de Marketing para la empresa Fumicar de la zona sur”, elaborado por el Ing. Agr. Darwin Mauricio Jara Ordóñez con número de cédula 0703301960, previo a la obtención del título de Magíster en Gerencia y Mercadeo Agropecuario.

La tesis arriba mencionada ha sido escrita de acuerdo a las normas gramaticales y sintaxis vigente de la Lengua Española.



Ing. Com. Int. Miguel Orlando Espinosa Galarza MBA.

CI. 0703473900

N Registro SENESCYT: 1021-13-86032931

La responsabilidad de la investigación, resultados, discusión, conclusiones y recomendaciones sustentadas en esta tesis, pertenece exclusivamente al autor y a la Universidad de Guayaquil.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Darwin M. Jara', with a circular flourish at the end.

Darwin Mauricio Jara Ordóñez

Celular: 0991803117

e-mail: [djara@ecuaquimica.com.ec](mailto:djara@ecuaquimica.com.ec)

## **DEDICATORIA**

A Dios por guiar y bendecir mis pasos en el largo caminar de la vida.

Con un cariño especial a mi amada esposa Erika, fundamental por su amor incondicional, soporte, comprensión y motivación para conclusión de las metas profesionales y personales, gracias por todo ese apoyo y ánimo que me brindas día a día, por los consejos que me das para poder ser mejor.

Mis queridos padres Juan y Olga, por haber confiado, aportado de gran manera y apostado en la formación de mi persona y profesión, a mi madre Olga por haber sido la impulsadora para que siga buscando nuevas metas académicas, por haberme motivado a que siga adelante ya que gracias a ellos soy lo que soy actualmente.

Mi corazón y agradecimiento para ustedes siempre, espero no fallarles nunca y siempre llenarlos de gusto y orgullo.

*Darwin*

## **AGRADECIMIENTO**

A la conclusión exitosa del presente trabajo quiero dejar expresado mi sentimiento de gratitud a la Universidad de Guayaquil, especialmente a la Facultad de Ciencias Agrarias. Con la mención especial al Dr. Ing. Agr. Fulton López Bermúdez MSc., tutor de mi tesis, quien con su experiencia y profesionalismo me supo orientar para el desarrollo de mi tesis y posterior obtención de mi título, así como también a los Miembros del tribunal de tesis: Ing. Agr. Eison Valdiviezo Freire, MSc. y Q.F. Martha Mora Gutiérrez, MSc.

A mi estimada Economista Gina León, por su ayuda constante y compartir sus conocimientos profesionales en el desarrollo de mi trabajo de tesis.

A la Abg. Isabel Zambrano por ser una verdadera madre del alma mater, su preocupación y desinteresada colaboración en todo lo que estuvo al alcance de ella.

Al Ing. Magno Sánchez por el respaldo a este tema de tesis, y a todos los que de alguna manera han contribuido en el desarrollo de este presente trabajo.

*Darwin*

## **CERTIFICADO DEL TUTOR**

En mi calidad de tutor de la tesis de grado para optar el título de Magíster en Gerencia y Mercadeo Agropecuario, de la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad de Guayaquil.

Certifico que: he dirigido y revisado la tesis de grado presentada por el Sr. Ing. Agr. Darwin Mauricio Jara Ordóñez.

Con C.I. # 0703301960

Cuyo tema de tesis es “Plan de Marketing para la empresa Fumicar de la zona sur”.

Revisada y corregida que fue la tesis, se aprobó en su totalidad, lo certifico:



Dr. Ing. Agr. Fulton López Bermúdez, MSc.

TUTOR

<b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>		
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS</b>		
<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b> “Plan de Marketing para la empresa Fumicar de la zona sur”.		
<b>AUTOR:</b> Sr. Ing. Agr. Darwin Mauricio Jara Ordóñez	<b>TUTOR:</b> Dr. Ing. Fulton López Bermúdez MSc.	
	<b>REVISORES:</b> Ing. Agr. Eison Valdiviezo Freire MSc., Q.F. D.F. Martha Mora Gutiérrez MSc.	
<b>INSTITUCIÓN:</b> Universidad de Guayaquil.	<b>FACULTAD:</b> Ciencias Agrarias.	
<b>CARRERA:</b> Maestría en Gerencia y Mercadeo Agropecuario.		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	<b>No. DE PÁGS:</b> 106	
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b> Magíster en Gerencia y Mercadeo Agropecuario.		
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b> Mercadeo.		
<b>PALABRAS CLAVE:</b> Plan de marketing, banano, agro atomización, mercado, análisis del entorno, FODA, diagnóstico, estrategia.		
<b>RESUMEN:</b> El trabajo de investigación se centra en la propuesta de un “Plan de marketing para la empresa Fumicar de la zona sur” que permitirá contribuir a una mayor cobertura de los servicios a los productores de banano. El objetivo general es implementar un plan de Marketing para la empresa Fumicar, que permita una mayor cobertura de servicio a los productores de banano. Los objetivos específicos fueron: Analizar el entorno relacionados a la producción bananera en la zona de influencia, analizar la situación actual de la empresa Fumicar, realizar un diagnóstico de la situación y definir las estrategias de marketing que se implementarán en la empresa Fumicar. Se obtuvieron las siguientes conclusiones: De acuerdo a las ramas de actividad económica en el cantón Pasaje, se destacan el cultivo de banano, que se producen en mayor cantidad en las parroquias de Buenavista, La Peaña, Cañaquemada y Pasaje. Se determinó que la empresa Fumicar cuenta con la infraestructura y equipos necesarios para atender a un mercado potencial, como es el mercado bananero. Mediante la aplicación de herramientas como el FODA, la definición de los factores críticos de éxito, las matrices de evaluación de análisis interno y externo, se pudo obtener el resultado en la matriz de perfil competitivo, en donde la empresa tiene un nivel de efectividad del 3,76, esto representa un alto margen de competitividad en función del manejo adecuado de los factores críticos de éxito. Se determinó que el mercado potencial dentro de la zona de influencia de la empresa Fumicar es de 35.000 hectáreas. De esta manera para el 2015 se espera cubrir alrededor de 145.434 hectáreas. Para el 2016 el incremento será 174.521 ha cubiertas. Se espera que en el 2017 el adicional supere las 209.425 ha. Al finalizar el 2018 el incremento proyectado será de 251.310 hectáreas cubiertas en la zona de influencia de la empresa Fumicar. Se definieron estrategias de producto, de fijación de precio, de distribución y de promoción. Con respecto a las estrategias de producto se hará campañas de seguimiento sobre las aplicaciones realizadas, mantener reuniones con los clientes, etc. Las estrategias de precios están dirigidas especialmente a clientes VIP.		
<b>No. DE REGISTRO (en base de datos):</b>	<b>No. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
<b>CONTACTO CON AUTOR:</b>	<b>Teléfono:</b> 0991803117	<b>E-mail:</b> djara@ecuaquimica.com.ec
<b>CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:</b> Ciudadela Universitaria “Dr. Salvador Allende” Av. Delta s/n y Av. Kennedy s/n. Guayaquil – Ecuador	<b>Nombre:</b> Abg. Isabel Zambrano <b>Teléfono:</b> (04) 2-288040 <b>E-mail:</b> <a href="http://www.ug.edu.ec/facultades/cienciasagrarias.aspx">www.ug.edu.ec/facultades/cienciasagrarias.aspx</a>	

## ÍNDICE

Carátula	I
Certificado del Tribunal de Sustentación	II
Certificado del Gramático	III
Responsabilidad	IV
Dedicatoria	V
Agradecimiento	VI
Informe del tutor	VII
Repositorio Nacional en Ciencia y Tecnología	VIII
Índice	IX
Índice de tabla	XI
Índice de gráfico	XIII
I. Introducción	1
Objetivo general	2
Objetivos específicos	2
II. Revisión de literatura	3
Plan de marketing	3
Metodología de elaboración del plan de marketing	4
Objetivos del marketing	4
Análisis del entorno	5
Análisis de la empresa	6
Diagnóstico de la situación	7
Planes de acción	9
III. Materiales y métodos	13
Localización	13
Coordenadas	13
Condiciones morfológicas y climatológicas del cantón Pasaje	14
Situación económica y productiva	15
Reseña histórica de la empresa Fumicar	16
Materiales	17
Métodos	17

Tipo de investigación	17
VARIABLES ESTUDIADAS	18
Medición de variables	18
Población y muestra	18
Análisis del entorno	20
Análisis de la situación actual de la empresa Fumicar	23
Diagnóstico de la situación	23
IV. Resultados	38
Resultados de encuestas a productores	38
Resultado de las entrevistas	53
Direccionamiento estratégico de la empresa Fumicar	57
Estructura estratégica del mercado	58
Estrategias y programas de marketing para la empresa Fumicar	70
Proyección de ventas para Fumicar	71
Presupuesto y plan anual de marketing	71
Ejecución y control del plan de marketing	75
V. Discusión	77
VI. Conclusiones y Recomendaciones	80
Conclusiones	80
Recomendaciones	81
VII. Resumen	83
VIII. Summary	85
IX. Literatura citada	87
Anexos	89

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No CUADRO</b>	<b>PÁGINA</b>
Cuadro 1. Matriz de priorización del análisis interno (PAI).	27
Cuadro 2. Matriz de calificación.	27
Cuadro 3. Fortalezas.	28
Cuadro 4. Factores claves de éxito.	29
Cuadro 5. Calificación debilidades.	29
Cuadro 6. Factores claves de éxito.	30
Cuadro 7. Matriz de Priorización del Análisis Externo (PAE).	30
Cuadro 8. Oportunidades.	31
Cuadro 9. Factores claves de éxito.	31
Cuadro 10. Amenazas.	32
Cuadro 11. Matriz de evaluación del Análisis Interno (EAI).	33
Cuadro 12. Matriz de Evaluación del Análisis Externo (EAE).	35
Cuadro 13. Matriz de Perfil Competitivo (PC).	36
Cuadro 14. Distribución de las hectáreas.	38
Cuadro 15. Sector en que se encuentran ubicadas las propiedades.	39
Cuadro 16. Ciclos de aero atomización que realizan los productores por año.	40
Cuadro 17. Empresas con las que han contratado servicios de aero atomización.	41
Cuadro 18. Identifican a la compañía Fumicar.	42
Cuadro 19. Han contratado servicios con la compañía Fumicar.	43
Cuadro 20. Cómo califican el servicio de la compañía Fumicar.	44
Cuadro 21. En la actualidad, empresas con las que mantienen contratos los productores.	45
Cuadro 22. Producto o servicio que requieren los productores para la aero atomización.	46
Cuadro 23. Beneficios adicionales que espera recibir el productor cliente de Fumicar.	47
Cuadro 24. Inconvenientes al momento de contratar servicios de aero atomización.	48
Cuadro 25. Empresas aero atomizadoras que brindan un servicio con tecnología.	49
Cuadro 26. Empresas aero atomizadoras con precios más convenientes.	50

Cuadro 27. Disponibilidad de encuestados a contratar servicios de Fumicar.	51
Cuadro 28. Recomendarían los encuestados los servicios de Fumicar.	52
Cuadro 29. Segmentación de clientes por zona.	60
Cuadro 30. Tamaño del mercado de Fumicar en la zona de influencia.	61
Cuadro 31. Mercado potencial para la empresa Fumicar.	62
Cuadro 32. Participación de la competencia en el mercado local.	63
Cuadro 33. Análisis FODA AEROVIC.	65
Cuadro 34. Valoración de su capacidad ocupada Aerovic.	66
Cuadro 35. Análisis FODA Fumipalma.	66
Cuadro 36. Valoración de su capacidad operativa Fumipalma.	67
Cuadro 37. Análisis FODA Aifa.	67
Cuadro 38. Capacidad Operativa Aifa.	68
Cuadro 39. Proyección de hectáreas a fumigar periodo 2015 – 2016.	71
Cuadro 40. Presupuesto y plan anual de marketing.	73

## ÍNDICE DE GRÁFICO

No CUADRO	PÁGINA
Figura 1. Distribución de las hectáreas.	38
Figura 2. Sector en que se encuentran ubicadas las propiedades.	39
Figura 3. Ciclos de aero atomización que realizan los productores por año.	40
Figura 4. Empresas con las que han contratado servicios de aero atomización.	41
Figura 5. Identifican a la compañía Fumicar.	42
Figura 6. Han contratado servicios con la compañía Fumicar.	43
Figura 7. Cómo califican el servicio de la compañía Fumicar.	44
Figura 8. En la actualidad, empresas con las que mantienen contratos los productores.	45
Figura 9. Producto o servicio que requieren los productores para la aero atomización.	46
Figura 10. Beneficios adicionales que espera recibir el productor cliente de Fumicar.	47
Figura 11. Inconvenientes al momento de contratar servicios de aero atomización.	48
Figura 12. Empresas aero atomizadoras que brindan un servicio con tecnología.	49
Figura 13. Empresas aero atomizadoras con precios más convenientes.	50
Figura 14. Disponibilidad de encuestados a contratar servicios de Fumicar.	51
Figura 15. Recomendarían los encuestados los servicios de Fumicar.	52
Figura 16. Participación de la competencia en el mercado local.	63

## I. INTRODUCCIÓN

La Agricultura moderna depende enormemente del uso de la tecnología, ciencias físicas y biológicas. La irrigación, drenajes, conservación y sanidad que son vitales para una agricultura exitosa y que exigen el conocimiento especializado de técnicos en el área agrícola. La química agrícola en cambio trata de la aplicación de fertilizantes, insecticidas y fungicidas.

En todo el mundo se utilizan las aplicaciones aéreas con avionetas para diferentes tipos de cultivos y a su vez tratamientos con diferentes objetivos biológicos, sean estos para nutrición foliar, controlar plagas y enfermedades.

En lo que respecta al cultivo de banano, en América Latina esta actividad se concentra más en las bananeras de países Centroamericanos y en América del Sur especialmente en Colombia y Ecuador, siendo ésta la forma más óptima de controlar los cultivos, así como reducir el empleo de mano de obra.

En Ecuador existe alrededor de 180.000 has de banano registradas en el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, de las cuales alrededor de 85% se las trata con el uso de avioneta para controles biológicos en el cultivo. Es importante añadir que la industria bananera genera alrededor de 4.500 millones de dólares entre las plantaciones cultivadas, infraestructura, empacadoras, puertos, siendo uno de los montos más importantes en la economía nacional. Además hay que añadir los 1.200 millones de dólares con concepto de lo que generan las industrias colaterales como cartoneras, plásticos, insumos, fumigación aérea, totalizando un monto de 4.800 millones de dólares **(Ledesma, 2011)**.

En la provincia de El Oro existen alrededor de 50.000 ha registradas, teniendo influencia directa desde las bases de Fumicar en Pasaje, con capacidad de ofrecer servicios a 35.000 ha como mercado objetivo.

La presente investigación se enfoca sobre el Plan de Marketing para la empresa Fumicar de la zona sur en los cantones Pasaje y Santa Rosa. Constituye un aporte para los directivos de la organización, quienes aspiran que su ejecución permita una mayor cobertura y captación de clientes.

La empresa Fumicar cuenta con 10 años de funcionamiento, inicia sus actividades de aero atomización en el año 2005 como una empresa familiar, con un avión Cessna dando atención a las plantaciones bananera de sus fundadores.

La empresa Fumicar se dedica a atender a clientes propios y particulares con atomizaciones aéreas, con la utilización de aviones Cessna equipados de sistemas GPS y con válvula de flujo inteligente de última generación, especializándose el 90% en cultivo de banano y en menor proporción a cultivos como cacao, caña de azúcar, arroz, maíz, entre otros, que presenten la necesidad y que brinde las condiciones para poder desarrollar la aplicación aérea.

Por lo tanto, el presente “Plan de marketing para la empresa Fumicar de la zona sur” permitirá contribuir a una mayor cobertura de los servicios a los productores de banano.

### **OBJETIVO GENERAL**

Implementar un plan de Marketing para la empresa Fumicar de la zona sur, que permita una mayor cobertura de servicio a los productores de banano.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Analizar el entorno relacionados a la producción bananera en la zona de influencia.
- ✓ Analizar la situación actual de la empresa Fumicar.
- ✓ Realizar un diagnóstico de la situación.
- ✓ Definir las estrategias de marketing que se implementarán en la empresa Fumicar.

## II. REVISIÓN DE LITERATURA

### PLAN DE MARKETING

El plan de marketing es plasmar en un documento escrito las estrategias de marketing en objetivos y planes operativos para cada elemento del marketing mix y de estos en presupuestos, realizado de manera sistemática y estructurada. Para el plan de marketing se requiere elaborar un análisis que permita describir la situación del mercado en el que se tiene influencia. El análisis debe definir las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades. Se debe fijar el periodo de tiempo y las estrategias para alcanzar dicho objetivo. Finalmente el plan de marketing establecerá el costo de todos los recursos de marketing que se emplearán para alcanzar los objetivos propuestos. El plan de marketing también definirá quienes serán los responsables de ejecutarlo y los sistemas de control para verificar el cumplimiento y obtención de los resultados (**Pujol, 2002**).

El plan de marketing proporciona las descripciones de cómo la organización combinará el producto, la fijación de precios, la distribución y las estrategias de promoción para crear una oferta que resulte atractiva a los clientes. Además de la implementación requiere el control y ajuste continuo de las decisiones tomadas.

En el estudio realizado por **Torres (2008)**, concluye que el nivel de competitividad de las empresas ecuatorianas es muy bajo, debido a las falencias de tipo técnico-profesional que existe, señala además que el 87,2% de las empresas no realizan estudios de benchmarking por lo que no aplican estrategias competitivas para mejorar los procedimientos en las áreas de acuerdo a la referencia de las empresas líderes de cada sector. El 74,5% no monitorea continuamente los gustos de los consumidores, lo que incide mucha de las veces que el producto no esté en concordancia con el mercado y los constantes cambios, dejando espacio para productos importados que logran sustituir a los productos nacionales. El 89,1% de las empresas no lanzan un producto o servicio nuevo al mercado cada año, lo que facilita el posicionamiento de productos extranjeros. El 92,7% no elaboran planes estratégicos, es decir, no disponen de una visión de futuro ni planes para alcanzarlos, lo que constituye una empresa con visión de negocios a corto plazo para poder sobrevivir pero no para liderar mercados. El 83,6% de las empresas no pone énfasis en la capacitación del personal, tan solo buscan captar y aprovechar la

experiencia de y capacitación que ha tenido la persona independientemente, de ahí la escasa oportunidad que tienen los jóvenes profesionales de lograr ser contratados, esto induce a que la empresa se caracterice por un bajo nivel de rendimiento y de mediocridad, subestimando el mejor recurso que puede contar una empresa y este es el recurso humano (Torres, 2008).

## **METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE MARKETING**

Consiste en un proceso de elaboración que se puede agrupar en una serie de etapas en las que deben contener principalmente las siguientes variantes:

- ✓ Análisis del entorno
- ✓ Análisis de la empresa
- ✓ Diagnóstico de la situación
- ✓ Definición de la estrategia de marketing
- ✓ Definición de planes de acción
- ✓ Elaboración de la cuenta de resultados provisional
- ✓ Consolidación de los planes de todos los productos
- ✓ Ejecución y control del plan de marketing

## **OBJETIVOS DEL MARKETING**

Los objetivos de un plan de marketing deben surgir a partir de una de las variables afectadas en el análisis SWOT, es decir, del problema, una oportunidad, una fortaleza o debilidad. A partir de ellos se debe determinar el objetivo para resolver o aprovechar la variable descrita, este análisis debe ser congruente con la misión, visión y filosofía de la empresa y objetivos planteados por la directiva general. Para hacer el planteamiento de los objetivos, como lo considera **Rodríguez (2013)**, es necesario considerar cuatro elementos básicos:

- ✓ Grupo objetivo
- ✓ Resultados esperados (necesarios)
- ✓ Respuesta esperada (consumidor)

- ✓ Reacción de la competencia

Los objetivos deben reunir ciertas condiciones para ser aplicables, como:

- ✓ Alcanzable o real
- ✓ Temporal
- ✓ Medible
- ✓ Representar un reto

Los objetivos de marketing están relacionados a los siguientes puntos:

- ✓ Vender productos ya existentes en mercado ya existentes
- ✓ Vender productos ya existentes en nuevos mercados
- ✓ Vender nuevos productos en mercado ya existentes
- ✓ Vender nuevos productos en nuevos mercados

El autor además indica que los objetivos deben ser definibles y cuantificables, de forma que haya una meta a aspirar. Deben ser definidos de manera que cuando el plan de marketing se ejecute, el funcionamiento real pueda compararse con el objetivo. Además, deben expresarse en términos de valores o cuotas de mercado y no utilizarse términos imprecisos tales como aumentar, mejorar o maximizar.

## **ANÁLISIS DEL ENTORNO**

Antes de proceder con la elaboración del plan de marketing, una actividad que debe realizar antes el encargado del marketing es una evaluación del negocio, es decir, un estudio completo de las características de la empresa y del mercado en el entorno que opera. En este ámbito, el primer punto de análisis es la definición del mercado meta y el segmento de mercado. El responsable de la elaboración del plan de marketing debe tener presente el grupo que dirige, de manera que pueda desarrollar las actividades eficientemente. La segmentación de mercado consiste en dividir el mercado heterogéneo en grupos con al menos una característica homogénea, acto que brinda a la empresa una certeza en el desarrollo de las actividades, ofreciendo algunas ventajas como:

- ✓ Certidumbre en el tamaño del mercado
- ✓ Claridad al establecer planes de acción
- ✓ Identificación de los consumidores
- ✓ Reconocimiento de las actividades y los deseos del consumidor
- ✓ Simplificación en la estructura de marcas
- ✓ Facilidad para la realización de actividades promocionales
- ✓ Simplicidad para planear

Analizado el segmento del mercado y detectado sus características, es primordial avanzar en la evaluación del negocio. Es importante conocer el estado de las ventas, condición actual, ventas en cada zona, así como de cada ejecutivo y del sector en el cual se encuentra la empresa y todos los datos estadísticos que faciliten identificar el crecimiento o decrecimiento del negocio **(Rodríguez, 2013)**.

## **ANÁLISIS DE LA EMPRESA**

Comprende la evaluación crítica del ambiente interno de la empresa en cuanto a los objetivos, estrategias, desempeño, distribución de recursos, características estructurales y el clima político. Para analizar el ambiente interno, se requiere hacer una revisión de los objetivos, estrategias y el actual desempeño del marketing en la empresa. La evaluación periódica garantizará que las actividades sean consistentes con la misión de la empresa y los ambientes externos y clientes que se mantienen en constante cambio. Evaluar el desempeño de la estrategia de marketing con relación al volumen de ventas, la participación en el mercado, la productividad y otras variables relevantes, análisis que puede contemplar varios niveles: por mercado, línea de producto, mercado, unidad de negocios, división, etc. en segundo lugar, los encargados de marketing deben revisar los niveles actuales y anticipados de recursos de la organización que puedan ser utilizados con fines de mercadeo, lo que debe incluir son recursos financieros, humanos y de experiencia o conocimiento, además de recursos que la empresa disponga en relación a los socios de la cadena de proveedores, socios estratégicos o grupos de clientes. Es probable que se requiera recursos adicionales para crear ventajas competitivas al cubrir

las necesidades de los clientes. Finalmente, el encargado debe revisar los aspectos culturales y estructurales actuales y anticipados que podrían afectar las actividades de su área, factor importante en esta etapa es la cultura interna de la empresa, la que incluye cualquier cambio anticipado en los puestos de los jefes claves de la empresa. Gran parte de las empresas, la cultura y la estructura son factores relativamente estables que no cambian mucho de un año a otro, el cambio y la reorientación de la cultura de una organización es un proceso difícil que requiere de mucho tiempo según indica Ferrel O. C y Hartline M. en el libro de **(Rodríguez, 2013)**.

Para el uso de recursos con la finalidad de obtener una ventaja competitiva, se proponer un enfoque basado en recursos para el análisis de la estrategia, el cual se deben seguir cinco pasos fundamentales **(Thommas y Hunger, 2007)**:

- a) Identificar y clasificar los recursos de la empresa con respecto a sus fortalezas y debilidades.
- b) Combinar las fortalezas de la empresa en capacidades específicas y competencias centrales.
- c) Evaluar el potencial de beneficios de estas capacidades y competencias en relación a la posibilidad de ser una ventaja competitiva sostenible y su capacidad para cosechar beneficios generados por su empleo.
- d) Seleccionar la estrategia que extraiga las mejores capacidades y competencias de la empresa con relación a las oportunidades externas.
- e) Identificar las brechas de recursos en invertir en mejorar las debilidades.

## **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN**

Para llevar a cabo el diagnóstico de la situación se puede emplear la herramienta del D.A.F.O. (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). Las debilidades comprenden aquellos factores internos que pueden influir negativamente sobre los objetivos empresariales. Las amenazas son los factores externos a la empresa y que no tiene poder para controlarlos que sucedan o perjudiquen el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Las fortalezas son factores internos propios de la empresa que permiten alcanzar los objetivos y las oportunidades son factores externos a la empresa que pueden

favorecer al cumplimiento de los objetivos de la empresa. Por lo tanto, esta herramienta permite resumir la información sobre el entorno y el análisis de la empresa. La realización de esta herramienta debe tomar en consideración factores internos y externos que afectan a la actividad comercial de la empresa, puesto que se puede realizar un FODA que contempla otra serie de aspectos **(Pujol, 2002)**.

### **Factores Críticos de Éxito**

Los Factores Críticos de Éxito (FCE) son un número limitado (generalmente de 3 a 8) características, condiciones o variables que inciden directamente sobre la eficacia, eficiencia y viabilidad de una empresa, programa o proyecto **(Hernández, 2015)**.

Los FCE son necesarios para el logro de objetivos estratégicos, para contribuir de manera determinante al mantenimiento, es decir, la sostenibilidad, permanencia, pervivencia, crecimiento de las empresas en el transcurso del tiempo y para ir alcanzando espacios más altos en el camino hacia la excelencia. Estos factores están estrechamente vinculados con las Líneas Estratégicas Básicas de la empresa, bajo este principio deben estar en función de la visión. Se deben utilizar los objetivos estratégicos y los factores críticos de éxito para desplegar y poner en práctica los elementos considerados en la visión y los valores definidos. Cuando una empresa ha desarrollado positivamente sus factores críticos mucho más que la competencia, se está ante una empresa con ventajas competitivas. *“En todo caso, los Factores Críticos de Éxito deben ser entendidos como los elementos o aspectos que han contribuido a que la organización se mantenga y destaque como una entidad excelente en su sector o ámbito de actuación”*. Para definir los factores se puede responder a las siguientes preguntas:

¿Cuál es la situación competitiva?

¿Qué es lo mejor que se tiene y lo que ha contribuido a mantenerse en el tiempo?, puede ser aquello que se hace bien, lo que los diferencia de la competencia, del sector, de la economía en general).

Centrándose en: productos, procesos, gestión de personas, resultados, tecnología e innovación.

Así mismo Hernández F. (2015) indica que otro enfoque para determinar los FCE son a partir de metas que se propone las empresa para alcanzar el éxito en las mismas. Algunos factores pueden ser válidos, para varias metas, otros en cambio pueden ser específicos para algunas de ellas. Además, debe considerar las necesidades específicas que tengan los diferentes directivos de la empresa. Tener claro cuáles son los factores en el negocio en el que se mueve, le permite a la empresa adquirir ventajas como:

- a) Identificar las actividades en las que debe centrar su atención para mantener o elevar su posicionamiento competitivo.
- b) Analizar qué hacen y cómo los competidores más exitosos en cada uno de los factores (benchmarking competitivo).
- c) Determinar qué puede copiar o hacer mejor que los competidores, para mejorar su posicionamiento.

El propósito de este aspecto es identificar los factores que proporcionen ventajas comparativas o que disminuyan las posibilidades de producir con eficiencia. Estos factores pueden ser críticos porque requieren atención prioritaria por parte del administrador, en la formulación de planes y acciones para mejorar el desempeño en el uso de sus recursos de producción (Aldana, 2001).

## **PLANES DE ACCIÓN**

Los planes hacen referencia a las estrategias del marketing que se pueden componer en uno más programas de marketing, cada uno consta de dos elementos: un mercado meta y una mezcla de marketing, conocida también como las cuatro P de producto, precio, plaza y promoción. Para elaborar una estrategia de marketing la empresa debe elegir la combinación acertada de mercado meta y mezcla de marketing con el objetivo de crear ventajas competitivas diferentes a los de su rival. En primer lugar se debe segmentar el mercado y mercados meta. La identificación y selección de uno o más mercados meta es el resultado de un proceso de segmentación. Los especialistas en mercadotecnia participan en una segmentación del mercado cuando fraccionan el mercado total en grupos o segmentos más pequeños relativamente homogéneos que tienen similares necesidades o deseos. Cuando se escoge una o más mercados meta, identifica uno o más segmentos de individuos, empresas o instituciones hacia los cuales se dirigirán las

actividades de marketing de la empresa. Decisiones de producto, como parte básica del marketing, el producto y las decisiones que lo rodean están entre los aspectos más importantes de las estrategias de marketing. Esta importancia radica en la conexión entre el producto y las necesidades de los clientes. Aun las grandes empresas han fracasado en ocasiones en la tarea de establecer esta conexión. Decisiones de fijación de precios son tan importantes porque el precio es el único elemento de la mezcla de marketing que lleva ingresos y utilidades, los demás elementos como el desarrollo y promoción del producto, representan costos y gastos. Segundo el precio tiene una conexión directa con la demanda del cliente, esta conexión hace que la fijación de precios sea el elemento más manipulado de la mezcla de marketing. Los especialistas ajustan rutinariamente el precio de sus productos en un esfuerzo por estimular o frenar la demanda. Tercero, la fijación de precios es el elemento más fácil de cambiar del programa de marketing. Hay muy pocos aspectos del marketing que se pueden alterar en tiempo real. Siendo una gran ventaja para los encargados del marketing que requieren ajustar los precios para reflejar las condiciones locales del mercado o para las empresas en línea que desean fijar diferentes precios para distintos clientes con bases en las ventas totales o la lealtad del cliente. Finalmente, la fijación de precios es una referencia de la calidad para los clientes. En ausencia de otra información, los clientes tienden a considerar que cuando los precios son altos equivalen a una mayor calidad (**Ferrel y Hartline, 2012**).

### **Análisis de la cadena de valor corporativa**

Cada empresa tiene su propia cadena de valor interna de actividades, así lo indica en su libro los autores (**Thommas y Hunger, 2007**):

*“como sostiene Porter, las actividades primarias de una empresa manufacturera comienzan con la logística de entrada (manejo y almacenamiento de materias primas), pasan a través de un proceso de operaciones en el que se fabrica un producto y continúan hasta la logística de salida (almacenamiento y distribución), el marketing y las ventas y, finalmente, el servicio (instalación, reparación y venta de piezas de repuesto). Diversas actividades de apoyo, como las adquisiciones (compras), el desarrollo de tecnología (I+D), la administración de recursos humanos y la infraestructura de la empresa (contabilidad, finanzas,*

*planificación estratégica), garantizan que las actividades primarias de la cadena de valor operen de manera eficiente y eficaz”.*

En una empresa, cada línea de producto tiene su propia cadena de valor que la diferencia de otra. Al momento de realizar un análisis interno en la empresa, se debe hacer referencia a una serie de diversas cadenas de valor. El estudio sistemático de las actividades de manera individual permite una mejor comprensión de las fortalezas y debilidades de una empresa, así lo indica Porter “la diferencias entre las cadenas de valor de competidores son una fuente clave para lograr una ventaja competitiva” (Thommas y Hunger, 2007).

Para el análisis de la cadena de valor corporativa se debe tener en cuenta los siguientes factores:

- a) *Examinar la cadena de valor de cada línea de producto en función de las diversas actividades que participan en la fabricación de ese producto o servicio. Las actividades que se puedan considerar como fortalezas serán las competencias centrales o las debilidades que son las deficiencias centrales.*
- b) *Examinar las relaciones dentro de la cadena de valor de cada línea de productos. El encadenamiento es la relación entre la manera de desempeñar una actividad de valor como por ejemplo el marketing y el costo del desempeño de otra actividad, ejemplo el control de calidad. Al buscar formas para que una empresa consiga una ventaja competitiva en el mercado, una misma función se puede llevar a cabo en distintas formas con distintos resultados. De esta manera, la inspección de calidad de toda la producción que efectúan los colaboradores mismos en vez del constante 10% que llevan a cabo los inspectores de control de calidad podría incrementar los costos de producción, sin embargo, ese incremento podría ser más que compensando con los ahorros que se obtendrían al minimizar el número de técnicos de reparaciones necesarios para arreglar los productos defectuosos y aumentar la cantidad de tiempo que dedican los vendedores a vender en lugar de cambiar productos que ya se vendieron pero que tenían defectos.*
- c) *Se debe examinar las potenciales sinergias entre las cadenas de valor de diferentes líneas de productos o áreas de negocio. Cada elemento de valor, como la publicidad*

*o la manufactura, tiene una economía de escala inherente en el que las actividades se conducen al menor costo posible por unidad producida. Si un producto no se produce a un nivel suficientemente alto para alcanzar economías de escala en su distribución, se podría usar otro producto para compartir el mismo canal de distribución (Thommas y Hunger, 2007).*

### **III. MATERIALES Y MÉTODOS**

#### **LOCALIZACIÓN**

El presente trabajo de investigación se centra en la empresa Fumicar ubicada en el cantón Pasaje, se encuentra a 18 kilómetros del este de la capital provincial Machala, tiene una extensión de 448,52 km<sup>2</sup>, y una población de 72.806 habitantes según datos oficiales del último Censo de Población y Vivienda realizado en el 2010 por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. De los cuales 52.673 habitantes se encuentran en el sector urbano y los 26.277 habitantes en el área rural.

Sus límites son:

- ✓ Al norte con el cantón El Guabo
- ✓ Al sur con el cantón Santa Rosa, Atahualpa y Chilla
- ✓ Al este con la provincia de Azuay y el cantón Zaruma
- ✓ Oeste con el cantón Machala

La pista Amable Calle, se encuentra ubicada en la parroquia Tres Cerritos, perteneciente al cantón Pasaje, a unos seis kilómetros de distancia de la ciudad. Cuenta con vías de acceso de primer orden hasta las oficinas de la empresa y la pista.

#### **COORDENADAS**

Las coordenadas del cantón según información obtenida en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del cantón Pasaje, se encuentra delimitado entre las siguientes coordenadas geográficas: (Observación, 14 de Agosto del 2015)

Longitud oeste: 79° 50'19"    79° 45'00"

Longitud sur: 03° 18'5"    03° 20'48"

## **CONDICIONES MORFOLÓGICAS Y CLIMATOLÓGICAS DEL CANTÓN PASAJE**

### **Suelo**

Las zonas que presentan o son aptas para usos agrícolas sin limitaciones se distribuyen en la parte noroeste del cantón, en las parroquias de Pasaje, Buenavista, La Peaña y Cañaquemada, con suelos ricos en nutrientes, formados por el transporte de material, con extensión de 9.034,47 hectáreas (19,8% del área total del cantón). Los cultivos predominantes en esas zonas son el banano, cacao y frutales asociados.

La textura dominante en el cantón Pasaje es fina, ocasionado por el transporte de material que baja de las partes altas montañosas, hacia las zonas bajas reduciendo la granulometría del material. Estos suelos se caracterizan por ser arcillosos por el alto concentrado de materiales que favorecen la fertilidad del suelo, pero poseen limitación importante caracterizada por el poco espesor de la capa arable (**Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Pasaje, 2013**).

### **Clima**

El componente del clima es un factor importante para el desarrollo del cantón por sus actividades agrícolas y pecuarias, están directamente relacionadas con la situación climática de la región.

En la ciudad de Pasaje la actividad climática, así como la aptitud del suelo permiten el desarrollo de las mencionadas actividades que permiten el sustento de los habitantes. Pasaje posee dos tipos de climas: el Ecuatorial Mesotérmico Semi-húmedo (EMSH) y Tropical Megatérmico Seco.

### **Temperatura**

La temperatura promedio del cantón Pasaje fluctúa entre los 10 y 26°C promedio. Las zonas que poseen una temperatura de 22 y 24°C comprenden el 35,48% de la superficie del cantón en las parroquias de Progreso y Casacay.

## **Precipitación**

La precipitación en el cantón Pasaje fluctúa entre los 500 y 1.250 mm de precipitación total anual, ésta disminuye conforme se va acercando hacia el Océano Pacífico, fenómeno que se debe por la incidencia directa de la corriente fría de Humbolt, que disminuye la condensación y la formación de lluvia. En cambio en el lado oriental del cantón la precipitación es mayor por la formación de lluvias orográficas originadas en la cordillera de Los Andes. La mayor parte de la superficie cantonal que representa 39.506 hectáreas posee una precipitación total anual entre los 750 y 1000 mm, ubicándose en la parte central, oriental y occidental del cantón.

## **CARACTERÍSTICAS ECONÓMICAS PRODUCTIVAS**

En la provincia de El Oro se ha especializado en su totalidad en la producción del banano, cultivo que es favorecido por las condiciones climatológicas y ecológicas de la llanura occidental de la provincia. Tres de cada 5 kilos de banano que se exportan proviene de la provincia de El Oro, además de encontrarse concentrada el 35% de la exportación nacional en esta zona (**Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad, 2011**).

El cantón Pasaje tiene una extensión de 45.636 hectáreas, lo que equivale al 7,94% de la superficie total de la Provincia (**Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Pasaje, 2012**).

Las actividades económicas del cantón Pasaje son agrícolas y ganaderas. Entre los principales cultivos están el banano, cacao y ganadería. También están los cultivos de ciclos cortos. También está presente la industrialización del banano y del zapallo.

Las principales fuentes de ingresos económicos de la población agrupada por actividades son:

Agricultura	80%	Banano, cacao, cítricos, ciclo corto
Pecuaria	10%	Bovino, avícola
Minería	7%	Explotación material pétreo en cerros y ríos

Turismo      3%      Gastronomía

Con respecto a las canteras, es otra fuente de ingresos para el Cantón, consiste en la explotación de material pétreo en los cerros y ríos, y los sectores que proveen de este material son:

Tres Cerritos: Cerros de arcilla

Río Jubones: Material pétreo para construcciones en edificaciones

Río Palenque: Material pétreo

### **RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA FUMICAR**

En el año de 1996 nace la compañía de fumigación Ayago en la ciudad de Pasaje e inicia la atención de clientes del Sector con 2 aviones Poni MS, luego incorpora a su flota de aviones 1 avión Cessna para enfrentar los efectos invernales de 1998. Unos años después en el año 2004 sus directivos deciden vender la compañía a la exportadora Excandra (Exportadora Carrión).

Fumicar S.A. Inicia sus actividades de aero atomización en el año 2005 como una empresa familiar, con un avión Cessna dando atención a las plantaciones bananeras de sus fundadores.

El 21 de Abril del 2009 obtiene el Certificado de Operador Aéreo ampliando su cobertura a clientes de las zonas de Pasaje y Balao.

En el año 2011 cambia de propietarios y se le da una nueva visión empresarial obteniendo el nuevo Permiso de Operaciones el 25 de Septiembre del 2011, iniciando operaciones desde Pista Amable Calle en la ciudad de Pasaje con 2 aviones cessna T 188 C equipados con tecnología de Punta (GPS Hemispher, Intelling Flow, Spray off), facilitando la precisión en las aplicaciones.

Con el propósito de servir a los productores bananeros la compañía ha planificado ampliar su cobertura para lo cual adquirió un avión Turbo Trush 510 equipado con tecnología de punta (GPS Hemispher, Intelling Flow, Spray off) el cual presta sus servicios en la Provincia de los Ríos desde la pista Manuel Moran de la ciudad de Vinces, (Archivo de la empresa).

## **MATERIALES**

Se emplearon los siguientes recursos

Recursos Humanos: Investigador, encuestadores.

Recursos Económicos: El presupuesto contempló gastos de movilización y otros rubros que demandó la investigación.

Recursos Físicos: Computadora, impresiones, papeles, documentos bibliográficos, suministros de oficina, memory, cámara fotográfica.

## **MÉTODOS**

Para el desarrollo del presente trabajo investigativo se emplearon los métodos: teórico, empírico y estadístico.

El método teórico describió y aplicó el análisis elemental que caracteriza al tema de investigación a través de fuentes de información de anteriores publicaciones realizadas con respecto al tema. Se tomaron en cuenta los hechos y fenómenos que componen la estructura del mercado de las aero atomizaciones en la localidad.

El método empírico se aplicó para establecer las características del problema a estudiar aplicando técnicas de observación para identificar a la competencia, las condiciones del entorno y demás cualidades objeto de análisis.

Además se recurrió al uso de los métodos estadísticos que permitieron reforzar los argumentos presentados en los métodos teóricos y empíricos de la investigación. Con los datos obtenidos se pudo llegar a conclusiones.

## **TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de investigación fue: no experimental, descriptiva, narrativa, explicativa, histórica y cuantitativa y cualitativa.

Se realizó una investigación de campo porque permitió recabar información, para lo cual se utilizaron instrumentos como encuestas y entrevistas diseñadas con preguntas cerradas para facilitar la interpretación de los encuestados y finalmente se hicieron observaciones

en el lugar de la investigación. La investigación de campo es una actividad científica exploratoria.

## **VARIABLES ESTUDIADAS**

**Plan de marketing:** Variable cualitativa que establece las estrategias a implementar en la empresa Fumicar.

**Análisis de mercado:** Variable cuantitativa y cualitativa de las características de la demanda y de la oferta en la zona de influencia.

**FODA:** Variable cualitativa que constituye una herramienta de análisis sobre la situación interna de la empresa Fumicar.

**Estrategias:** Variable cualitativa que representan el instrumento central del plan de marketing a ejecutar en la empresa Fumicar.

## **MEDICIÓN DE LAS VARIABLES**

**Plan de marketing:** Variable cualitativa que estableció objetivos, estrategias y presupuesto a implementar en la empresa Fumicar.

**Análisis de mercado:** Variable cuantitativa y cualitativa que determinó el número de demanda, tipos de servicios, características de la competencia, ubicación y distribución de la competencia entre otras características que se dan en la zona de influencia.

**FODA:** Variable cualitativa que analizó la situación interna de la empresa Fumicar.

**Estrategias:** Variable cualitativa que determinó las acciones a llevarse a cabo para la ejecución del plan de marketing en la empresa Fumicar.

## **POBLACIÓN Y MUESTRA**

Para el desarrollo de la presente investigación, se planteó la necesidad de realizar encuestas a los productores de banano de la provincia de El Oro.

De acuerdo a los datos del MAGAP, en la provincia de El Oro existen alrededor de 4374 productores de banano, registrados hasta el 2014. De esta forma, conociendo la población se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{Z^2 P Q + N e^2}$$

- n** = Tamaño de la muestra
- Z** = Nivel de confiabilidad 95% = 1,96
- Z<sup>2</sup>** = Nivel de confiabilidad elevado al cuadrado (1,96)<sup>2</sup>
- P** = Probabilidad de ocurrencia 0,5
- Q** = Probabilidad de No ocurrencia 1 – 0,5 = 0,5
- N** = 4374 productores
- e** = Error de muestreo 5% (= 0,05)
- e<sup>2</sup>** = Error de muestreo elevado al cuadrado (0,05)<sup>2</sup>

Reemplazando la fórmula, se obtiene

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5) * 4374}{(1.96)^2 (0.5)(0.5) + 4374 * (0.05)^2} = 353$$

n = 353 productores de banano a encuestar.

Además, se entrevistó a representantes del sector productivo de la Provincia:

- 1) Ing. Agr. Magno Sánchez: Gerente General de la empresa Fumicar.
- 2) Arq. César Encalada: Alcalde del Municipio del cantón Pasaje.
- 3) Ing. Agr. Iván Villacrés: Decano de la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad Técnica de Machala.
- 4) Ing. Agr. Ernesto Castro: Director Provincial de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca de El Oro.

## ANÁLISIS DEL ENTORNO

### Macro localización

La empresa Fumicar se encuentra ubicada en el cantón Pasaje. El cantón Pasaje se encuentra a 18 kilómetros del este de la capital provincial Machala, tiene una extensión de 448,52 km<sup>2</sup>, y una población de 72.806 habitantes según datos oficiales del último Censo de Población y Vivienda realizado en el 2010 por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. De los cuales 52.673 habitantes se encuentran en el sector urbano y los 26.277 habitantes en el área rural.

La caracterización Económica Productiva del cantón, según el informe del INEC 2010 indica que la población en edad económicamente activa del cantón Pasaje es de 30.385 habitantes lo que representa el 51,60% de personas que realizan alguna actividad; el 95,44% están ocupados, es decir, desempeña algún trabajo remunerado, mientras que el 4,56% no se encuentra laborando bien porque se encuentran en la búsqueda de trabajo por ser la primera vez o porque se encuentran cesantes. En el área urbana se concentra el 51,56% de la PEA y el área rural se concentra el 51,71%, existiendo muy poca diferencia.

De acuerdo a las ramas de actividad económica en el cantón Pasaje, en el sector primario que comprende la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca el 72,84% depende el 72,84% de la población rural y el 21,44% de la población urbana. La mayor población ocupada se encuentra en las poblaciones de Caña Quemada, Buenavista, Uzhcurrumi, al sur de El Progreso y al norte de Pasaje, mientras que una población media se encuentra en las parroquias de Casacay y La Peaña. Entre las actividades productivas relevantes en el Cantón están la agrícola que representa el 80% de la económica y la pecuaria con menor participación. En la rama agrícola se destacan el cultivo de banano, que se producen en mayor cantidad en las parroquias de Buenavista, La Peaña, Cañaquemada y Pasaje. Existen otros cultivos de menor desarrollo como el cacao y cítricos que son producidos en las parroquias de Progreso, Casacay, Uzhcurrumi y en el sector de Palenque. Con respecto a la actividad pecuaria se cría ganado, con la presencia de granjas pecuarias dedicadas a la cría de cerdos y pollos (**Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013**).

### **Micro ambiente**

La pista Amable Calle, se encuentra ubicada en la parroquia Tres Cerritos, perteneciente al cantón Pasaje, a unos 6 kilómetros de distancia de la ciudad. Cuenta con vías de acceso de primer orden hasta las oficinas de la empresa y la pista.

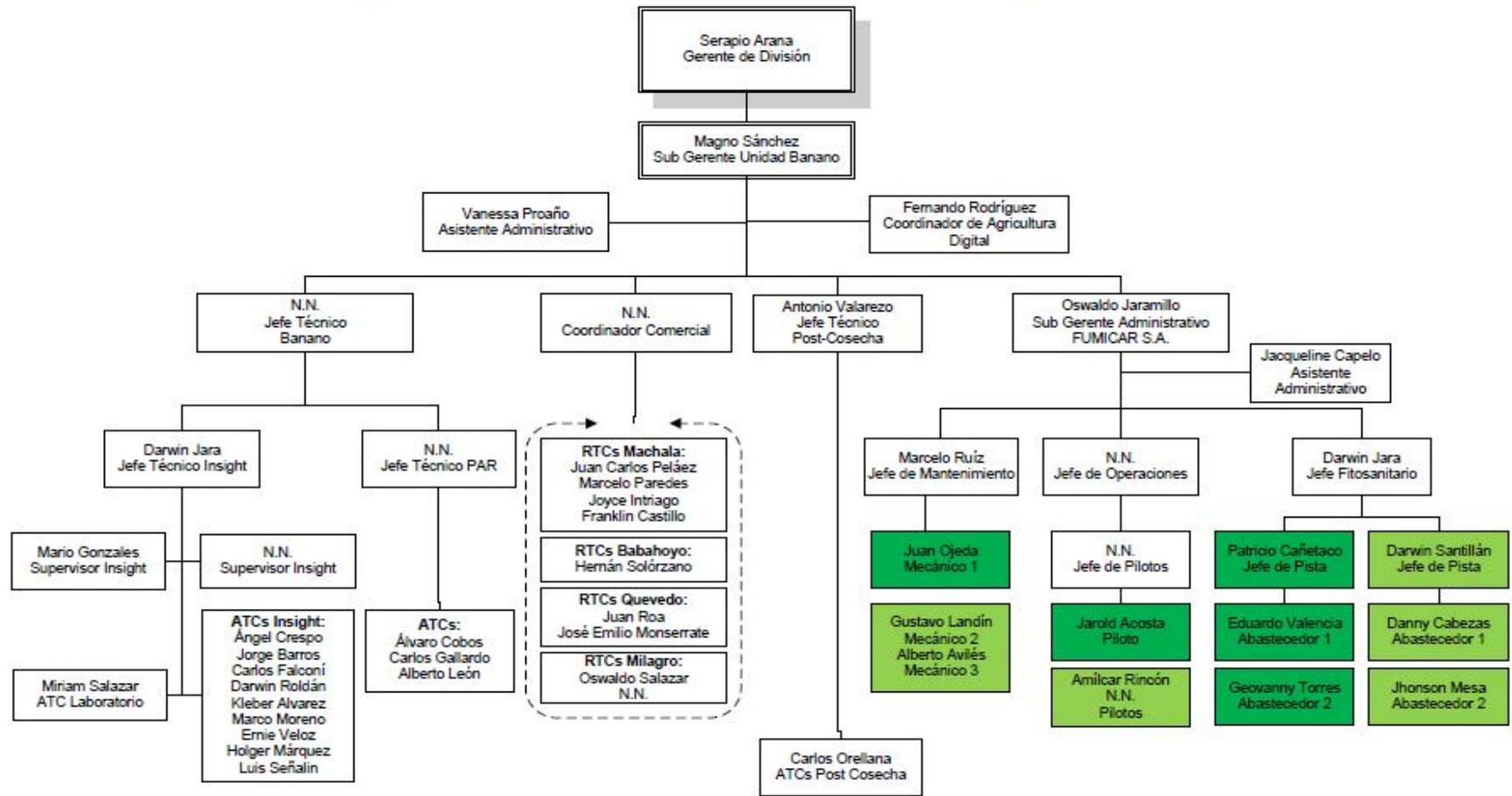
El aeródromo Amable Calle Gutiérrez localizado en el cantón Pasaje, se encuentra ubicado a 03° 19' 22" S, 79° 46' 14" W según los datos registrados en la Dirección General de Aviación Civil. Posee una pista de asfalto, con una pendiente de 1 y una resistencia de 10500 libras. Además tiene una elevación de 22 ft, DTHR 160 M RWY 28.

### **Estructura organizacional**

La máxima jerarquía de la empresa Fumicar es la Gerencia, desde donde se dan las directrices para el desenvolvimiento de las operaciones administrativas y operacionales. Es importante indicar que la empresa Fumicar tiene su matriz en la ciudad de Guayaquil y agencias en puntos estratégicos donde se cultiva el banano, como son: Los Ríos, El Oro y Guayas. A continuación se detalla cada eslabón:

- GERENCIA
- SUB GERENCIA
- JEFE DE OPERACIONES
- JEFE DE MANTENIMIENTO
- JEFE TÉCNICO
- RTC
- ATC
- PILOTOS
- MECÁNICOS
- JEFE DE PISTA-FACTURADOR
- CRÉDITO Y COBRANZA

## Organigrama: Unidad de Negocio “Banano” y FUMICAR S.A.



## **ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA FUMICAR**

### **Capacidad instalada**

La empresa Fumicar cuenta con la infraestructura y equipos necesarios para atender a un mercado potencial, como es el mercado bananero, a continuación se detalla los equipos disponibles:

- 1 avión turbo trush de 500 glns con GPS, Válvula Inteligente y Spray Off con capacidad operativa para 3500 hectáreas contratadas.
- 1 avión Cessna de 200 glns con GPS, Válvula Inteligente y Spray Off con capacidad operativa de 2500 hectáreas contratadas.
- 1 avión Cessna de 150 glns con GPS, Válvula inteligente y Spray Off alquilado capacidad operativa de 2000 hectáreas contratadas.
- Bases de operación con 7 plantas de mezclado y dosificador incluidas.
- Tiene capacidad de almacenamiento para 56000 glns de Aceite Agrícola.
- Porcentaje de capacidad instalada 100%.

## **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN**

### **Proceso productivo**

Las operaciones de la empresa Fumicar inician con el recorrido de los técnicos de campo de la empresa Ecuaquímica, con la finalidad de verificar el estado de las plantaciones, generalmente se da prioridad a las haciendas cautivas o clientes que se han atendido durante largo tiempo son productores básicos e históricos para la empresa y a clientes que se encuentran dentro del Programa INSIGHT de la empresa Ecuaquímica.

El técnico de Ecuaquímica emite un informe sobre el estado de la plantación, en donde especifica las condiciones y estado en que se encuentra la enfermedad de la sigatoka negra.

Se procede a realizar las recomendaciones técnicas al productor, las mismas que son emitidas por parte del técnico de Ecuaquímica, sugiriendo el producto aplicar, la dosis y frecuencia que debe realizar a la plantación.

Si el productor está de acuerdo con las recomendaciones técnicas del profesional, otorga el aval para la facturación del producto que lo hace a través de Ecuaquímica y a la empresa Fumicar para la aero atomización.

Se procede a la entrega del producto ya sea en finca o en pista. La entrega en pista puede transcurrir de 6 a 24 horas después de haber dado el aval el productor, en coordinación con la empresa Ecuaquímica y Fumicar.

Mezcla y dosificación de los productos. Previo a la aero atomización el técnico de campo de la empresa Ecuaquímica debe emitir un reporte de las condiciones meteorológicas de la finca. Con la aprobación del reporte, el Jefe de Pista Fumicar da la orden de vuelo.

Se realiza la aero atomización al cultivo de banano por parte del piloto de la Empresa Fumicar, el número de pase o vuelo sobre el cultivo para la fumigación se lo hará en función de la distancia, tamaño de la finca, estado de la plantación y entorno climatológico.

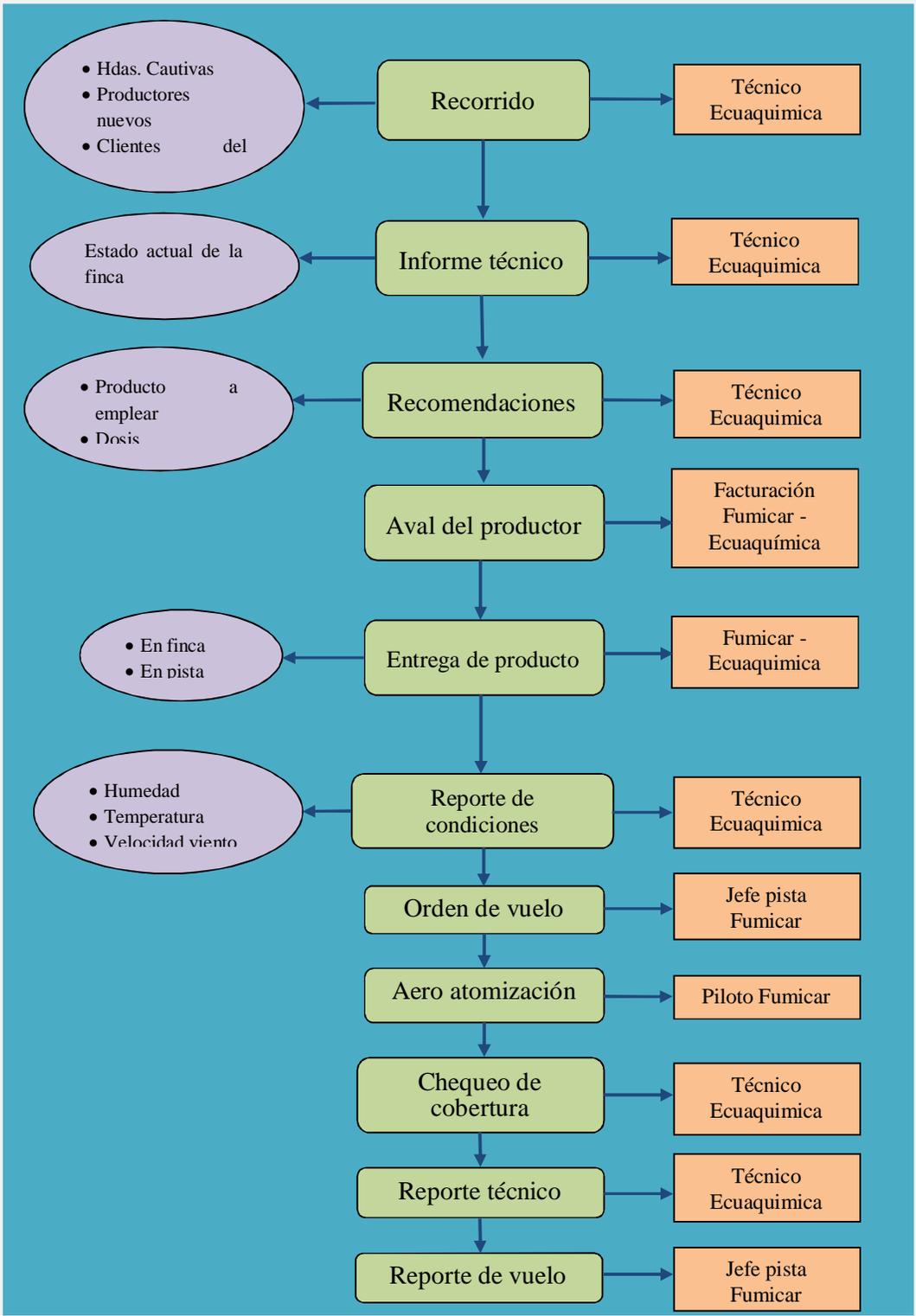
Se realiza la inspección o chequeo de cobertura pasadas las dos a tres horas posteriores a la aplicación, esto con la finalidad de garantizar y precautelar factores ambientales, esta etapa la realiza el técnico de Ecuaquímica.

Se procede a emitir un reporte técnico a la oficina de las condiciones de fumigación, informe que es realizado por el técnico de Ecuaquímica.

Finalmente se elabora y entrega el reporte de vuelo por parte del Jefe de Pista de Fumicar al productor y técnico. En donde se detalla la altura de vuelo, velocidad de avión, galonaje que salió con cada pase.

A continuación se presenta un esquema gráfico del proceso de gestión de la aero atomización que lleva la empresa Fumicar en conjunto con la empresa Ecuaquímica.

**Mapa de proceso**



## Matriz de cruce de variables

### Foda

El FODA es una herramienta útil de diagnóstico de la situación presente de la empresa, lo que permite a la misma diseñar y proponer estrategias a futuro fundamentadas en las condiciones favorables o desfavorables. Además dispone una guía para elaborar los objetivos y planes de acción ajustadas a la realidad de la empresa.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta Integral (Aero atomización + Agroquímico)</li> <li>• Reconocida calidad del servicio de fumigación aérea</li> <li>• Política de crédito accesible (facilidad de pago)</li> <li>• Filial de Ecuaquimica (Imagen de seriedad y solvencia)</li> <li>• Modernos equipos de aplicación (Precisión en las aplicaciones)</li> <li>• Levantamiento planimétrico de fincas sin costo (Reducción de costos)</li> <li>• Seguridad en el control de sigatoka con productos de marcas reconocidas</li> <li>• Personal técnico calificado en pista y campo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar el hectareaje contratado ofreciendo el servicio integral (Aero atomización + Agroquímicos)</li> <li>• Ofertar el servicio a clientes con problemas de control de sigatoka</li> <li>• Captar más clientes de Ecuaquimica</li> <li>• Ofrecer el servicio a clientes altamente productivos</li> <li>• Llegar a clientes con certificaciones</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitada capacidad operativa (para 8000 ha contratadas incluido avión alquilado y 2 propios)</li> <li>• Mediano nivel de Sinergia con Ecuaquimica.</li> <li>• Demora en la entrega de agroquímicos en pista</li> <li>• Costos operativos altos</li> <li>• Oferta de alto costo (programa de control de sigatoka)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cliente busca compañía con suficiente capacidad operativa</li> <li>• Condiciones climáticas atípicas (fenómeno del niño)</li> <li>• Cliente busca empresas que entreguen el agroquímico en pista y a tiempo</li> <li>• Déficit de pilotos en el mercado</li> <li>• Empresa ofrecen programas de control accesible con precios muy competitivos (uso de genéricos)</li> <li>• Incursión de otras compañías con otros tipos de aeronaves (helicópteros).</li> </ul>

Para el desarrollo de la matriz se realizó talleres y reuniones en conjunto con quienes están a cargo de la gestión administrativa y de ventas de la empresa Fumicar, concedores de aquellos factores internos y externos que afectan al desarrollo de la empresa.

### Matriz de Priorización del Análisis Interno (PAI)

Elaborada la matriz FODA, se procedió a realizar el análisis y elaboración de las matrices de evaluación del análisis interno (EAI) y del análisis externo (EAE). Para lo cual se verifican los Factores Críticos de Éxito del mercado bananero en la provincia. A continuación se presenta la tabla correspondiente:

Cuadro 1. Matriz de priorización del análisis interno (PAI).

Factores Críticos de Éxito	Nivel Importancia									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Calidad en servicio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Participación de mercado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Imagen de la empresa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Fidelidad de los clientes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Fuente: Resultado de la observación realizada en la empresa Fumicar.

Elaboración: Autor.

Para la elaboración de la matriz PAI, se procede a realizar la escala de calificación de cada uno de los factores:

Cuadro 2. Matriz de calificación

Factores Críticos de Éxito	Jerarquización	Calificación
Calidad en servicio	4	Fortaleza fuerte
Participación de mercado	3	Fortaleza media
Imagen de la empresa	2	Debilidad media
Fidelidad de los clientes	1	Debilidad fuerte

Fuente: Resultado de la observación realizada en la empresa Fumicar.

Elaboración: Autor.

El objetivo de esta matriz es para evaluar las Fortalezas y Debilidades, generadas del análisis interno. Se selecciona las más importantes. Primeramente se procede a identificar cuáles son los factores claves de éxito de la empresa, se enlista y se da una jerarquización de acuerdo al grado de importancia. Se establece una calificación a cada factor utilizando una escala del 0 a 10 según importancia.

A continuación se enlistan las fortalezas seleccionadas del análisis realizado en la matriz FODA, así mismo se da una calificación de acuerdo al grado de importancia. La valoración que se da, hace referencia en cuanto contribuye la fortaleza hacia los factores críticos de éxito en la empresa Fumicar.

Para cada fortaleza se da una calificación en una escala de 0 a 10 en cada factor clave de éxito de la empresa Fumicar, esta calificación que se asigna corresponde a la evaluación de cómo aporta la fortaleza a la consecución de los factores críticos de éxito. Una calificación de 10 significa que la fortaleza contribuye en un cien por ciento a la consecución de dicho factor. En el caso contrario, cuando se otorga una calificación de 0, significa que la fortaleza no contribuye para nada en la consecución de dicho factor.

Cuadro 3. Fortalezas.

Fortalezas	Calificación
Oferta integral (aero atomización + agroquímico)	7
Reconocida calidad del servicio de fumigación aérea	9
Política de crédito accesible (facilidad de pago)	7
Filial de Ecuaquimica (Imagen de seriedad y solvencia)	7
Modernos equipos de aplicación (Precisión en las aplicaciones)	8
Levantamiento planimétrico de fincas sin costo (Reducción de costos)	7
Seguridad en el control de sigatoka con productos de marcas reconocidas	8
Personal técnico calificado en pista y campo.	8

Fuente: Resultado de la observación realizada en la empresa Fumicar.

Elaboración: Autor.

Con esta información se procede a elaborar la matriz de priorización de las fortalezas empleando como factores de evaluación a los factores claves de éxitos mencionados anteriormente.

Como resultado de esto, se obtiene un puntaje total de cada fortaleza, la misma que se consigue de la sumatoria del producto de la calificación por la importancia de cada factor clave de éxito.

Finalmente, se da el orden de prioridad a cada fortaleza. La fortaleza con mayor puntaje será la más importante, mientras que la fortaleza con menor puntaje será de menor importancia.

Cuadro 4. Factores claves de éxito.

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	Calidad en servicio	Participación de mercado	Imagen de la empresa	Fidelidad de los clientes	Total	Prioridad
<b>Importancia</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>		
<b>Fortalezas</b>						
Oferta integral (aero atomización + agroquímico)	7	7	7	7	238	3
Reconocida calidad del servicio de fumigación aérea	9	9	9	9	306	1
Política de crédito accesible (facilidad de pago)	7	7	7	7	238	4
Filial de Ecuaquímica (Imagen de seriedad y solvencia)	7	7	7	7	238	2
Modernos equipos de aplicación (Precisión en las aplicaciones)	8	8	8	8	272	1
Levantamiento planimétrico de fincas sin costo (Reducción de costos)	7	7	7	7	238	3
Seguridad en el control de sigatoka con productos de marcas reconocidas	8	8	8	8	272	2
Personal técnico calificado en pista y campo.	8	8	8	8	272	1

Fuente: Resultado de la observación realizada en la empresa Fumicar.

Elaboración: Autor.

De la misma manera se procede a presentar la lista de las debilidades de la empresa Fumicar, considerando las más importantes.

Cuadro 5. Calificación debilidades.

Debilidades	Calificación
Limitada capacidad operativa (para 8000 ha contratadas incluido avión alquilado y 2 propios)	9
Mediano nivel de Sinergia con Ecuaquímica.	7
Demora en la entrega de agroquímicos en pista	8
Costos operativos altos	10
Oferta de alto costo (programa de control de sigatoka)	10

Fuente: Resultado de la observación realizada en la empresa Fumicar.

Elaboración: Autor.

Cuadro 6. Factores claves de éxito.

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	Calidad en servicio	Participación de mercado	Imagen de la empresa	Fidelidad de los clientes	Total	Prioridad
<b>Importancia</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>		
<b>Debilidades</b>						
Limitada capacidad operativa (para 8000 ha contratadas incluido avión alquilado y 2 propios)	9	9	9	9	306	2
Mediano nivel de Sinergia con Ecuaquimica.	7	7	7	7	238	4
Demora en la entrega de agroquímicos en pista	8	8	8	8	272	3
Costos operativos altos	10	10	10	10	340	1
Oferta de alto costo (programa de control de sigatoka)	10	10	10	10	340	1

Fuente: Resultado de la observación realizada en la empresa Fumicar.

Elaboración: Autor.

### Matriz de Priorización del Análisis Externo (PAE)

De la misma manera se identificaron las oportunidades y amenazas más relevantes dentro de la empresa Fumicar, las cuales fueron evaluadas y priorizadas de acuerdo al análisis externo.

Cuadro 7. Matriz de Priorización del Análisis Externo (PAE).

Factores Críticos de Éxito	Nivel Importancia									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Calidad en servicio										
Participación de mercado										
Imagen de la empresa										
Fidelidad de los clientes										

Fuente: Resultado de la observación realizada en la empresa Fumicar.

Elaboración: Autor.

Se procede a enlistar los factores críticos de éxito, los mismos que sirven para evaluar y calificar cada oportunidad y amenaza que presenta la empresa Fumicar. La calificación que se asigna equivale del 0 a 10, en función de cuanto contribuyen a la consecución de los factores críticos de éxito.

Cuadro 8. Oportunidades.

Oportunidades	Calificación
Incrementar el hectareaje contratado ofreciendo el servicio integral (Aero atomización + Agroquímicos)	8
Ofertar el servicio a clientes con problemas de control de sigatoka	9
Captar más clientes de Ecuaquimica	7
Ofrecer el servicio a clientes altamente productivos	6
Llegar a clientes con certificaciones	5

Fuente: Resultado de la observación realizada en la empresa Fumicar.

Elaboración: Autor.

Con esta información se procede a elaborar la matriz de priorización de las oportunidades empleando como factores de evaluación a los factores claves de éxitos mencionados anteriormente.

Cuadro 9. Factores claves de éxito.

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	Calidad en servicio	Participación de mercado	Imagen de la empresa	Fidelidad de los clientes	Total	Prioridad
<b>Importancia</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>		
<b>Oportunidades</b>						
Incrementar el hectareaje contratado ofreciendo el servicio integral (Aero atomización + Agroquímicos)	8	8	8	8	272	1
Ofertar el servicio a clientes con problemas de control de sigatoka	9	9	9	9	306	1
Captar más clientes de Ecuaquimica	7	7	7	7	238	2
Ofrecer el servicio a clientes altamente productivos	6	6	6	6	204	3
Llegar a clientes con certificaciones	5	5	5	5	170	4

Fuente: Resultado de la observación realizada en la empresa Fumicar.

Elaboración: Autor.

De la misma manera se procede a presentar la lista de las amenazas de la empresa Fumicar, considerando las más importantes.

Cuadro 10. Amenazas.

Amenazas	Calificación
Cliente busca compañía con suficiente capacidad operativa	8
Condiciones climáticas atípicas (fenómeno del niño)	9
Cliente busca empresas que entreguen el agroquímico en pista y a tiempo	8
Déficit de pilotos en el mercado	9
Empresas ofrecen programas de control accesible con precios muy competitivos (uso de genéricos)	9
Incursión de otras compañías con otros tipos de aeronaves (helicópteros).	7

Fuente: Resultado de la observación realizada en la empresa Fumicar.

Elaboración: Autor.

### **Matriz de Evaluación del Análisis Interno (EAI)**

Esta matriz sirve para evaluar el nivel de competitividad de la empresa Fumicar, en donde intervienen las fortalezas y debilidades, proporcionando una valoración mediante una ponderación de la sumatoria.

La matriz está compuesta por cinco columnas. En la primera columna se enlistan las fortalezas de la empresa Fumicar, que han sido priorizadas en la matriz PAI. En la segunda columna contiene la calificación obtenida en cada una de las fortalezas y debilidades de la matriz PAI, se obtiene una sumatoria de todos los puntajes. En la tercera columna contiene la calificación ponderada que es el resultado de dividir la calificación de las fortalezas y debilidades por la sumatoria del puntaje total. Este valor debe ser siempre igual a uno. La cuarta columna se evalúa las fortalezas y debilidades de la empresa Fumicar empleando la escala de 1 a 4. En donde las fortalezas más importantes se asigna una calificación de 4, fortalezas menores 3, debilidades menores 2 y debilidades importantes 1. Finalmente, la última columna es el resultado de la multiplicación de la

calificación ponderada con el valor dado en la evaluación de importancia, de este cálculo se obtiene la sumatoria total, este resultado será el valor dado a la evaluación de la competitividad de la empresa analizada en la escala de 1 a 4.

Cuadro 11. Matriz de evaluación del Análisis Interno (EAI).

Factor	Calificación	Calificación ponderada	Evaluación de importancia				Efectividad ponderada
			1	2	3	4	
<b>Fortalezas</b>							
Oferta integral (aero atomización + agroquímico)	238	0,11			3		0,34
Reconocida calidad del servicio de fumigación aérea	306	0,15				4	0,59
Política de crédito accesible (facilidad de pago)	238	0,11		2			0,23
Filial de Ecuaquimica (Imagen de seriedad y solvencia)	238	0,11			3		0,34
Modernos equipos de aplicación (Precisión en las aplicaciones)	272	0,13				4	0,52
Levantamiento planimétrico de fincas sin costo (Reducción de costos)	238	0,11		2			0,23
Seguridad en el control de sigatoka con productos de marcas reconocidas	272	0,13				4	0,52
Personal técnico calificado en pista y campo.	272	0,13				4	0,52
<b>Total</b>	<b>2074</b>	<b>1</b>					<b>3,31</b>
<b>Debilidades</b>							
Limitada capacidad operativa (para 8000 has contratadas incluido aviación alquilado y 2 propios)	246	0,18	1				0,18
Mediano nivel de Sinergia con Ecuaquimica.	254	0,18		2			0,37
Demora en la entrega de agroquímicos en pista	298	0,22		2			0,43
Costos operativos altos	270	0,20	1				0,20
Oferta de alto costo (programa de control de sigatoka)	306	0,22	1				0,22
<b>Total</b>	<b>1374</b>	<b>1</b>					<b>1,40</b>
<b>Resultado final</b>	<b>3448</b>						<b>2,36</b>

Fuente: Resultado de la observación realizada en la empresa Fumicar.  
Elaboración: Autor.

Las calificaciones obtenidas entre 1 a 1,99 denota una empresa con excesivas debilidades internas y muy pocas fortalezas, por lo tanto su competitividad es nula o muy baja.

La calificación obtenida entre 2 y 2,99 es una empresa en el que existen fortalezas que pueden ser empleadas como estrategias, así como debilidades que deben corregir, por lo tanto, su nivel de competitividad es medio.

Las calificaciones de 3 y 4 significan una empresa con fuerte posición interna, con fortalezas muy importantes y pocas debilidades, por lo tanto el nivel de competitividad es alto.

El factor de efectividad ponderada de la empresa Fumicar es de 2,36, el nivel de competitividad es medio. Por lo tanto, indica que las fortalezas pueden ser empleadas como estrategias para aprovechar las oportunidades. Además, las debilidades deben ser corregidas mediante la propuesta de estrategias que permitan aprovechar las oportunidades.

### **Matriz de Evaluación del Análisis Externo (EAE)**

Esta matriz sirve para evaluar el nivel de atractividad de la empresa Fumicar, en donde intervienen las oportunidades y amenazas, proporcionando una valoración mediante una ponderación de la sumatoria a través de la Matriz de Evaluación del Análisis Externo.

La matriz está compuesta por cinco columnas. En la primera columna se enlistan las oportunidades de la empresa Fumicar, que han sido priorizadas en la matriz PAE. En la segunda columna contiene la calificación obtenida en cada una de las oportunidades y amenazas de la matriz PAE, se obtiene una sumatoria de todos los puntajes. En la tercera columna contiene la calificación ponderada que es el resultado de dividir la calificación de las oportunidades y amenazas por la sumatoria del puntaje total. Este valor debe ser siempre igual a uno. La cuarta columna se evalúa las oportunidades y amenazas de la empresa Fumicar empleando la escala de 1 a 4. En donde las oportunidades más importantes se asigna una calificación de 4, oportunidades medias 3, oportunidades bajas 2 y oportunidades nulas 1. Finalmente, la última columna es el resultado de la multiplicación de la calificación ponderada con el valor dado en la evaluación de importancia, de este cálculo se obtiene la sumatoria total, este resultado será el valor dado a la evaluación del análisis externo de la empresa analizada en la escala de 1 a 4.

Cuadro 12. Matriz de Evaluación del Análisis Externo (EAE).

Factor	Calificación	Calificación ponderada	Evaluación de importancia				Efectividad ponderada
			1	2	3	4	
<b>Oportunidades</b>							
Incrementar el hectareaje contratado ofreciendo el servicio integral (Aero atomización + Agroquímicos)	272	0,23			3		0,69
Ofertar el servicio a clientes con problemas de control de sigatoka	306	0,26				4	1,03
Captar más clientes de Ecuaquimica	238	0,20			3		0,60
Ofrecer el servicio a clientes altamente productivos	204	0,17			3		0,51
Llegar a clientes con certificaciones	170	0,14			3		0,43
<b>Total</b>	<b>1190</b>	<b>1</b>					<b>3,26</b>
<b>Amenazas</b>							
Cliente busca compañía con suficiente capacidad operativa	246	0,18	1				0,18
Condiciones climáticas atípicas (fenómeno del niño)	254	0,18		2			0,37
Cliente busca empresas que entreguen el agroquímico en pista y a tiempo	298	0,22		2			0,43
Déficit de pilotos en el mercado	270	0,20	1				0,20
Empresa ofrecen programas de control accesible con precios muy competitivos (uso de genéricos)	306	0,22	1				0,22
Incurción de otras compañías con otros tipos de aeronaves (helicópteros).	1374	1					1,40
<b>Total</b>	<b>2502</b>	<b>2</b>					<b>2,62</b>
<b>Resultado final</b>	<b>3692</b>						<b>2,94</b>

Fuente: Resultado de la observación realizada en la empresa Fumicar.

Elaboración: Autor.

La calificación de 1 a 1,99 significa un ambiente externo hostil, poco atractivo, con graves amenazas externas.

La calificación de 2 a 2,99 representa un ambiente externo medio en el que existen tanto oportunidades y amenazas que están controladas.

La calificación de 3 a 4 representa un ambiente externo muy atractivo, en el que se presentan muchas oportunidades externas.

En el caso de la empresa Fumicar el factor de efectividad ponderada es de 2,94 indicando que existe un ambiente externo medio, con oportunidades y amenazas que están

controladas, es decir, las estrategias se pueden emplear para aprovechar las fortalezas para evitar las amenazas. Las amenazas existentes pueden ser evitadas por lo que es importante definir estrategias para minimizar las debilidades y evitar las amenazas.

### Matriz de Perfil Competitivo (PC)

Una vez concluida el análisis de la evaluación interna y externa se procede a la elaboración de la matriz de perfil competitivo. En esta matriz se evalúan las fortalezas y debilidades de la empresa Fumicar para identificar las acciones más relevantes.

Para el desarrollo de esta matriz se ubican en la primera columna los factores claves de éxito de la empresa Fumicar. En la segunda columna se asigna el valor de la evaluación de la importancia dada a cada uno de los factores realizada en la matriz PAI, en esta columna se debe obtener la sumatoria de los resultados. En la siguiente columna se calcula la importancia ponderada de cada factor clave de éxito, se procede a dividir su calificación de importancia para la sumatoria total de las evaluaciones de importancia. En la última columna se calcula la sumatoria de los productos de evaluación de efectividad por la importancia ponderada, dando valores de 1 a 4. Esta calificación se emplea para comparar a cada empresa competidora, el valor más alto significa que será la de mayor competitividad en el mercado y la calificación baja será la de menor competitividad de la empresa Fumicar.

Cuadro 13. Matriz de Perfil Competitivo (PC).

Factores Críticos de Éxito	Calificación	Calificación ponderada	Evaluación de importancia				Efectividad ponderada
			1	2	3	4	
Calidad en servicio	7	0,21				4	0,82
Participación de mercado	8	0,24			3		0,71
Imagen de la empresa	9	0,26				4	1,06
Fidelidad de los clientes	10	0,29				4	1,18
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>1</b>					<b>3,76</b>

Fuente: Resultado de la observación realizada en la empresa Fumicar.

Elaboración: Autor.

El resultado obtenido en esta matriz indica que la efectividad de la empresa Fumicar es de 3,76 indicando un alto margen de competitividad en función del manejo adecuado de los factores críticos de éxito.

#### IV. RESULTADOS

##### RESULTADOS DE ENCUESTAS A PRODUCTORES

##### ¿Indique cuántas hectáreas de banano tiene cultivadas?

Cuadro 14. Distribución de las hectáreas

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
11 a 20 ha	113	31,82
51 a 100 ha	96	27,27
21 a 50 ha	64	18,18
0 a 10 ha	48	13,64
Más de 100 ha	32	9,09
Total	353	100,00

Fuente: Encuesta realizada a los productores de banano en la provincia de El Oro.  
Elaboración: Autor.

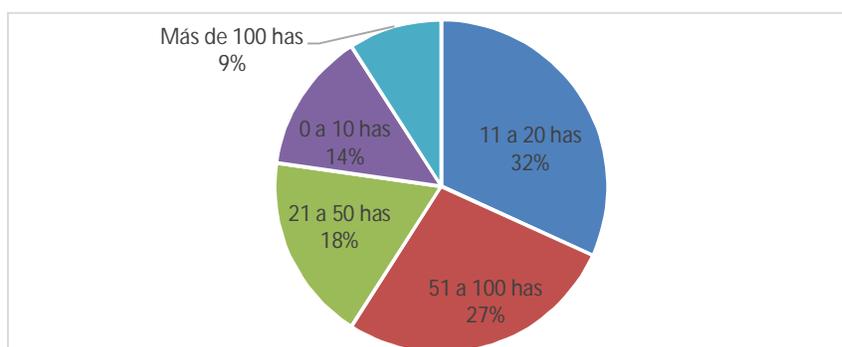


Figura 1. Distribución de las hectáreas.

Fuente: Encuesta realizada a los productores de banano en la provincia de El Oro.  
Elaboración: Autor.

##### ANÁLISIS:

En la encuesta realizada se consultó a los productores la dimensión de sus fincas en producción con banano, los cuales el 31,82% indicó que posee de 11 a 20 hectáreas de banano en producción, el 27,27% señalaron que poseen entre 51 a 100 hectáreas, el 18,18% poseía entre 21 a 50 hectáreas, el 13,64% indicaron que poseen entre 0 a 10 hectáreas y finalmente el 9,09% de los encuestados manifestó que poseen más de 100 hectáreas.

### ¿En qué sector se encuentra ubicada su propiedad de banano?

Cuadro 15. Sector en que se encuentran ubicadas las propiedades

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Guabo	143	40,91
Santa Rosa	128	36,36
Pasaje	64	18,18
Machala	16	4,55
Total	353	100,00

Fuente: Encuesta realizada a los productores de banano en la provincia de El Oro.  
Elaboración: Autor.

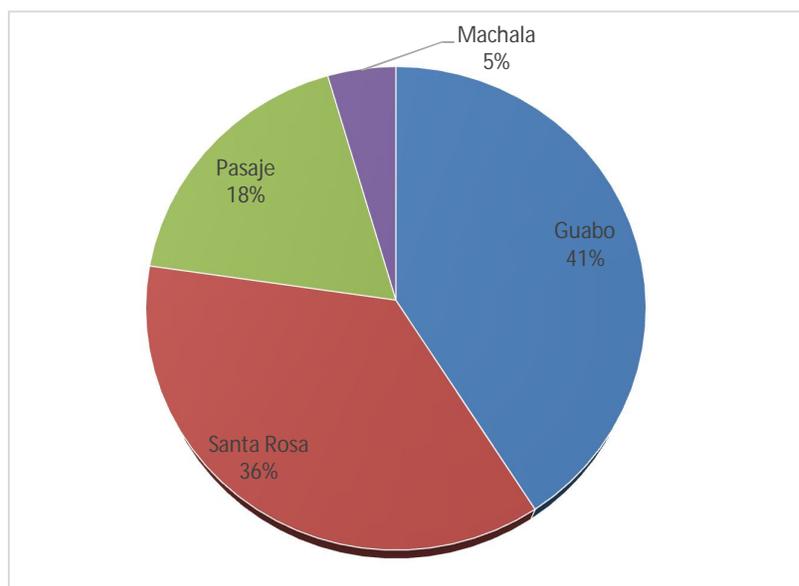


Figura 2. Sector en que se encuentran ubicadas las propiedades.  
Fuente: Encuesta realizada a los productores de banano en la provincia de El Oro.  
Elaboración: Autor.

### ANÁLISIS:

Para determinar la ubicación de las plantaciones de banano de los encuestados, se identificó que el 40,91% se encuentran en el cantón El Guabo. El 36,36% indicaron que sus fincas de banano se encuentran ubicadas en el cantón Santa Rosa. El 18,18% se encuentran en Pasaje y el 4,55% se encuentran dentro de la zona de Machala.

### ¿Cuántos ciclos de aero atomización realiza al año?

Cuadro 16. Ciclos de aero atomización que realizan los productores por año

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
21 a 25	212	60,00
16 a 20	105	30,00
10 a 15	18	5,00
Más de 26	18	5,00
Total	353	100,00

Fuente: Encuesta realizada a los productores de banano en la provincia de El Oro.  
Elaboración: Autor.

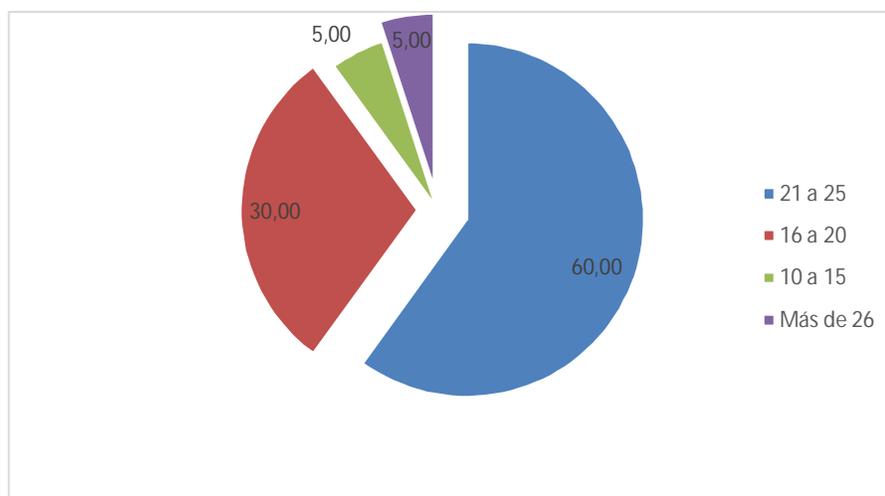


Figura 3. Ciclos de aero atomización que realizan los productores por año.  
Fuente: Encuesta realizada a los productores de banano en la provincia de El Oro.  
Elaboración: Autor.

### ANÁLISIS:

Con respecto a los ciclos de aero atomización que realizan los productores de banano, se determinó que el 60% de los encuestados realiza entre 21 a 25 ciclos/año, el 30% realiza entre 16 a 20 ciclos/año, el 5% realiza entre 10 a 15 ciclos/año y finalmente otro 5% realizan más de 26 ciclos/año.

### ¿Con qué empresa ha contratado los servicios de aero atomización?

Cuadro 17. Empresas con las que han contratado servicios de aero atomización

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Fumicar	78	22,06
Aerovic	73	20,59
Fumipalm	57	16,18
Aifa	42	11,76
Aero-Agripac	36	10,29
Apacsa	26	7,35
Fumioro	16	4,41
Avimaq	10	2,94
Probanaexpor	10	2,94
Aero-Orient	5	1,47
Total	353	100,00

Fuente: Encuesta realizada a los productores de banano en la provincia de El Oro.

Elaboración: Autor.

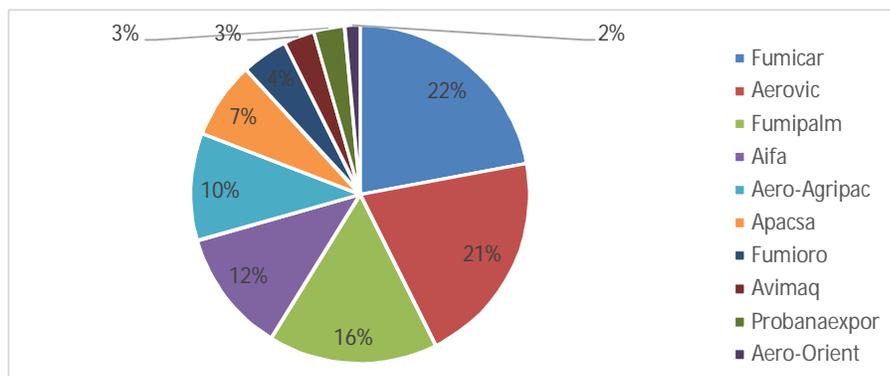


Figura 4. Empresas con las que han contratado servicios de aero atomización.

Fuente: Encuesta realizada a los productores de banano en la provincia de El Oro.

Elaboración: Autor.

### ANÁLISIS:

Los productores de banano han establecido contratos de servicios de aero atomización con las diferentes empresas ubicadas en la provincia de El Oro, se determinó que el 22,73% de los productores ha contratado servicios con Fumicar, el 18,18% ha contratado con Aerovic, el 15,91% ha contratado con Aero Agripac, el 11,36% ha contratado con Apacsa, el 9,09% ha contratado con Fumipalma, el 6,82% ha contratado con Fumioro, otro 6,82% ha contratado con Aifa, el 4,55% ha contratado con Avimaq y el 4,54 % han contratado con Probanaexpor y Aero Orient.

### ¿Conoce a la compañía Fumicar?

Cuadro 18. Identifican a la compañía Fumicar

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	300	85,00
No	53	15,00
Total	353	100,00

Fuente: Encuesta realizada a los productores de banano en la provincia de El Oro.  
Elaboración: Autor.

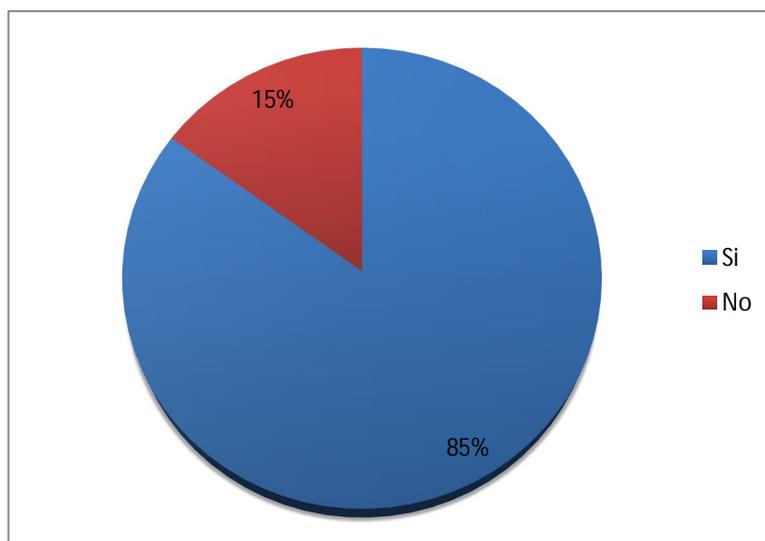


Figura 5. Identifican a la compañía Fumicar.

Fuente: Encuesta realizada a los productores de banano en la provincia de El Oro.  
Elaboración: Autor.

### ANÁLISIS:

Para determinar si los productores de banano identifican a la empresa Fumicar, se procedió a buscar la inquietud mediante la encuesta. De esta manera, el 85% de los productores encuestados indicaron que sí identifican a la empresa Fumicar, mientras tanto, el 15% de los encuestados señalaron que no conocen a la empresa.

### ¿Ha contratado los servicios de la empresa Fumicar?

Cuadro 19. Han contratado servicios con la compañía Fumicar

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
No	194	55,00
Si	159	45,00
Total	353	100,00

Fuente: Encuesta realizada a los productores de banano en la provincia de El Oro.  
Elaboración: Autor.

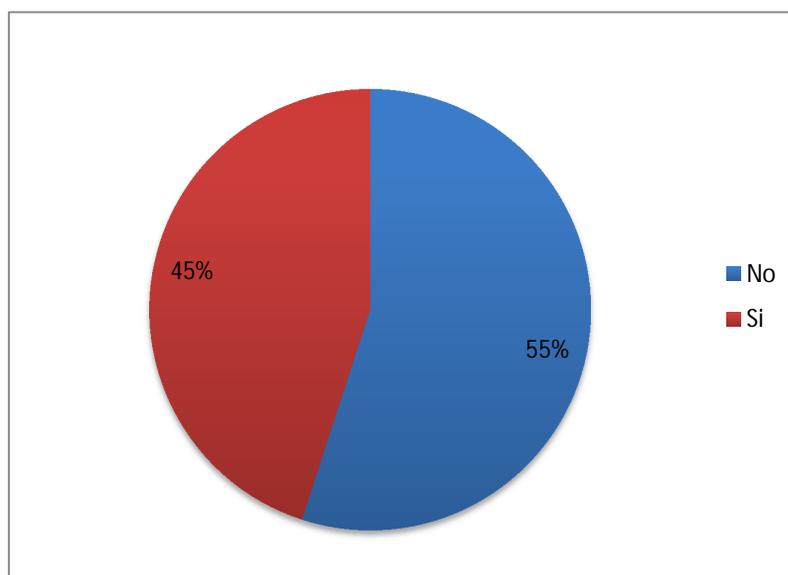


Figura 6. Han contratado servicios con la compañía Fumicar.  
Fuente: Encuesta realizada a los productores de banano en la provincia de El Oro.  
Elaboración: Autor.

### ANÁLISIS:

El 55% de los productores de banano encuestados indicaron que no han contratado servicios con la compañía Fumicar. Mientras tanto el 45% de los encuestados indicaron que sí han contratado los servicios.

**En caso de ser afirmativa la respuesta a la anterior pregunta (5), ¿Cómo califica el servicio recibido?**

Cuadro 20. Cómo califican el servicio de la compañía Fumicar

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Eficiente	129	81,25
Regular	30	18,75
Total	159	100,00

Fuente: Encuesta realizada a los productores de banano en la provincia de El Oro.  
Elaboración: Autor.

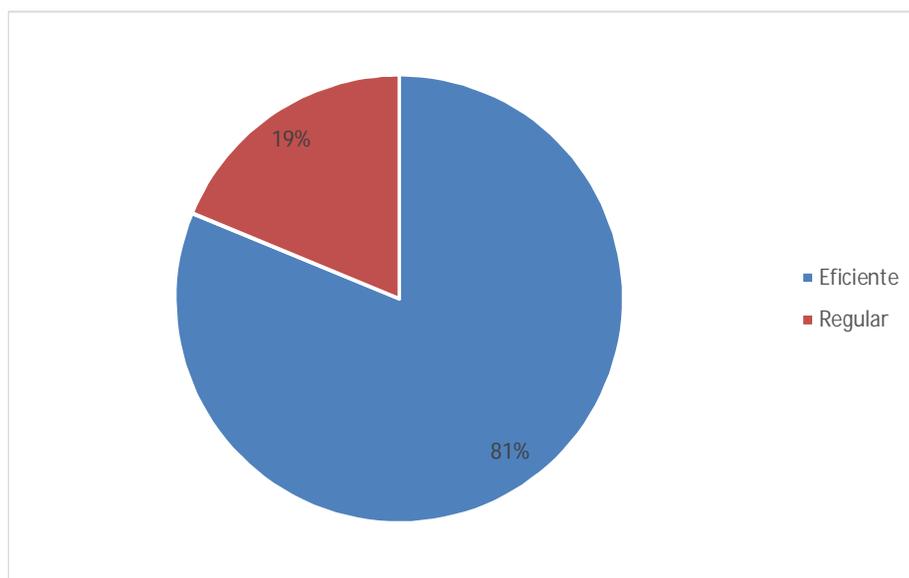


Figura 7. Cómo califican el servicio de la compañía Fumicar.

Fuente: Encuesta realizada a los productores de banano en la provincia de El Oro.  
Elaboración: Autor.

**ANÁLISIS:**

Fue importante establecer cómo califican los productores de banano que han contratado con la empresa Fumicar por los servicios recibidos. Por lo tanto, el 81,25% de los encuestados calificaron de eficiente el servicio recibido, mientras tanto, el 18,75% lo calificó de regular.

### ¿Actualmente con qué empresa de aero atomización tiene contrato?

Cuadro 21. En la actualidad, empresas con las que mantienen contratos los productores

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Aifa	74	21,05
Fumipalm	68	19,30
Aerovic	68	19,30
Fumicar	43	12,28
Probanaexpor	37	10,53
Apacsa	19	5,26
Fumioro	12	3,51
Avimaq	12	3,51
Aero-Orient	6	1,75
Aero-Agripac	6	1,75
Labores aereos	6	1,75
Total	353	100,00

Fuente: Encuesta realizada a los productores de banano en la provincia de El Oro.

Elaboración: Autor.

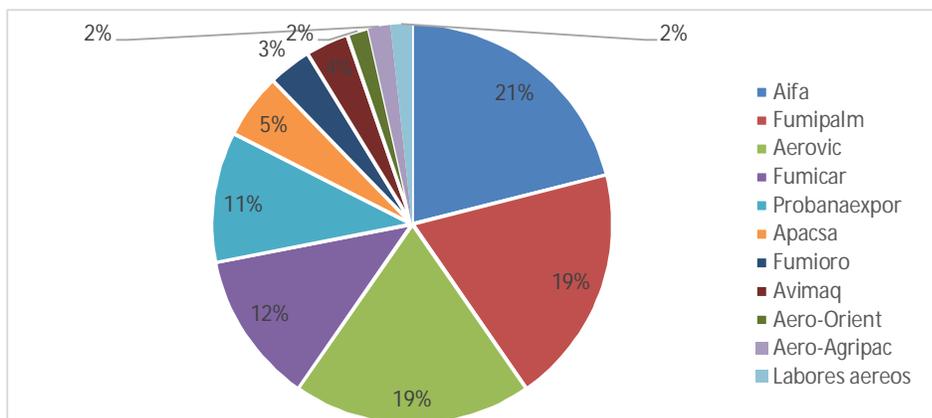


Figura 8. En la actualidad, empresas con las que mantienen contratos los productores.

Fuente: Encuesta realizada a los productores de banano en la provincia de El Oro.

Elaboración: Autor.

### ANÁLISIS:

En la actualidad, los productores de banano mantienen contratos de aero atomización con diferentes empresas localizadas en la provincia de El Oro. De esta manera, el 21,05% de los encuestados indicaron que tienen contrato actualmente con Aifa, el 19,3% con Fumipalm, el 19,3% con Aerovic, el 12,28% con Fumicar, el 10,53% con Probanaexpor, el 5,26% con Apacsa, otro 3,51% respectivamente con Fumioro, el 3,51% con Avimaq y el 5,25% de los productores encuestados mantienen contrato con Aero-Orient, Aero-Agripac y con Labores Aéreas respectivamente.

### ¿Qué tipo de producto o servicio requiere de las empresas aero atomizadoras?

Cuadro 22. Producto o servicio que requieren los productores para la aero atomización

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Medición con GPS del perímetro de hacienda	94	26,67
Chequeo de cobertura	82	23,33
Monitoreo de enfermedad	71	20,00
Recomendación Técnica de ciclos	59	16,67
Venta de agroquímicos	47	13,33
Total	353	100,00

Fuente: Encuesta realizada a los productores de banano en la provincia de El Oro.

Elaboración: Autor.

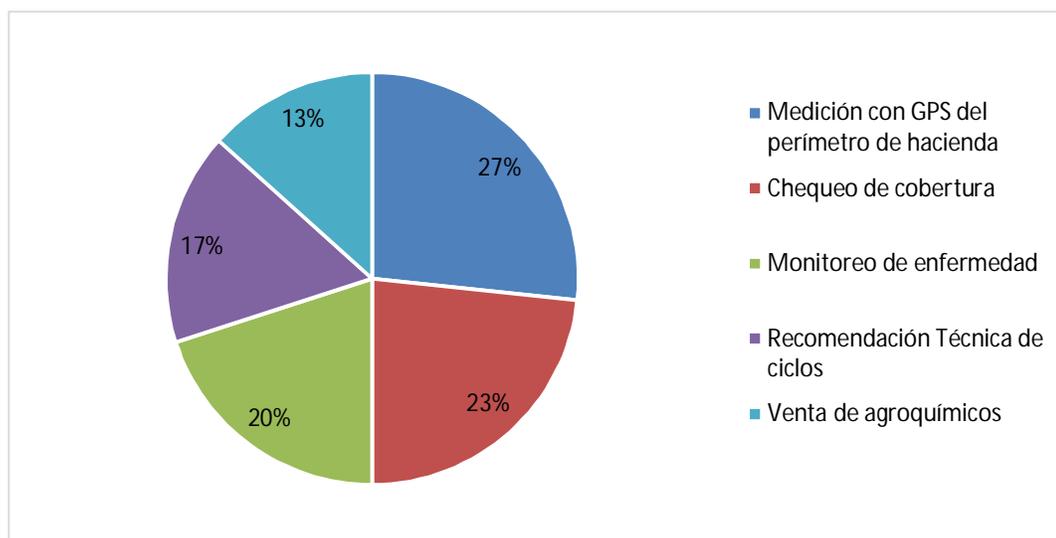


Figura 9. Producto o servicio que requieren los productores para la aero atomización.

Fuente: Encuesta realizada a los productores de banano en la provincia de El Oro.

Elaboración: Autor.

### ANÁLISIS:

Con respecto a los productos o servicios que requieren los productores para la aero atomización, los resultados reflejaron que el 26,67% requiere de medición con GPS del perímetro de hacienda (finca), el 23,33% necesita de chequeo de cobertura, el 20% indicaron que solicitan el monitoreo de enfermedad, el 16,67% requiere de las recomendaciones técnicas de los ciclos y finalmente el 13,33% señalaron la necesidad de la venta de agroquímicos.

### ¿Qué beneficios adicionales espera recibir de Fumicar?

Cuadro 23. Beneficios adicionales que espera recibir el productor cliente de Fumicar

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Buena cobertura	186	52,63
Sanidad en plantación	93	26,32
Técnicos de confianza	74	21,05
Total	353	100,00

Fuente: Encuesta realizada a los productores de banano en la provincia de El Oro.

Elaboración: Autor.

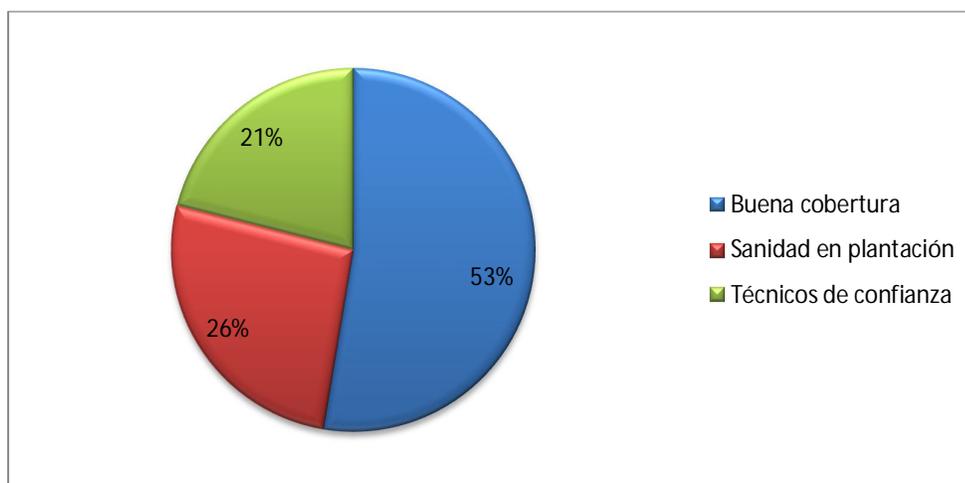


Figura 10. Beneficios adicionales que espera recibir el productor cliente de Fumicar.

Fuente: Encuesta realizada a los productores de banano en la provincia de El Oro.

Elaboración: Autor.

### ANÁLISIS:

El 52,63% de los productores encuestados además indicaron que esperan recibir beneficios adicionales en Fumicar especialmente en la buena cobertura. El 26,32% indicaron que sería oportuno la sanidad en plantación y el 21,05% manifestaron que una buena alternativa es la disposición de técnicos de confianza, renovación en las avionetas y mejorar la tecnología en todo el sistema operativo.

### ¿Cuáles son los mayores inconvenientes que ha tenido al contratar los servicios de aero atomización?

Cuadro 24. Inconvenientes al momento de contratar servicios de aero atomización

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Prioridad en los turnos	235	66,67
Dar prioridad a otros cultivos	84	23,81
Mala aplicación	34	9,52
Total	353	100,00

Fuente: Encuesta realizada a los productores de banano en la provincia de El Oro.

Elaboración: Autor.

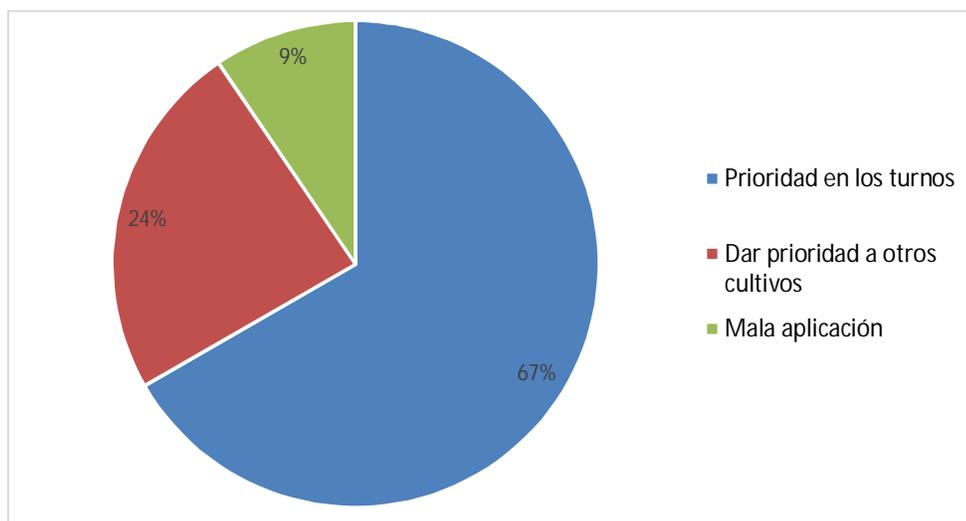


Figura 11. Inconvenientes al momento de contratar servicios de aero atomización.

Fuente: Encuesta realizada a los productores de banano en la provincia de El Oro.

Elaboración: Autor.

### ANÁLISIS:

Otra de las interrogantes que se investigó fue sobre los inconvenientes que han tenido los productores de banano al momento de contratar los servicios de aero atomización. De esta forma, el 69,57% indicaron que uno de los mayores inconvenientes es la prioridad en los turnos que dan a los clientes, otro grupo compuesto por el 21,74% manifestaron es que se da prioridad a otros cultivos, finalmente el 8,70% revelan que es la mala aplicación uno de los inconvenientes.

**¿Cuál de las siguientes empresas aero atomizadoras brindan un servicio con tecnología de punta?**

Cuadro 25. Empresas aero atomizadoras que brindan un servicio con tecnología

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Aerovic	66	18,63
Aifa	62	17,65
Fumipalm	55	15,69
Probanaexpor	48	13,73
Fumicar	45	12,75
Apacsa	35	9,80
Aero-Agripac	31	8,82
Avimaq	10	2,94
Total	353	100,00

Fuente: Encuesta realizada a los productores de banano en la provincia de El Oro.  
Elaboración: Autor.

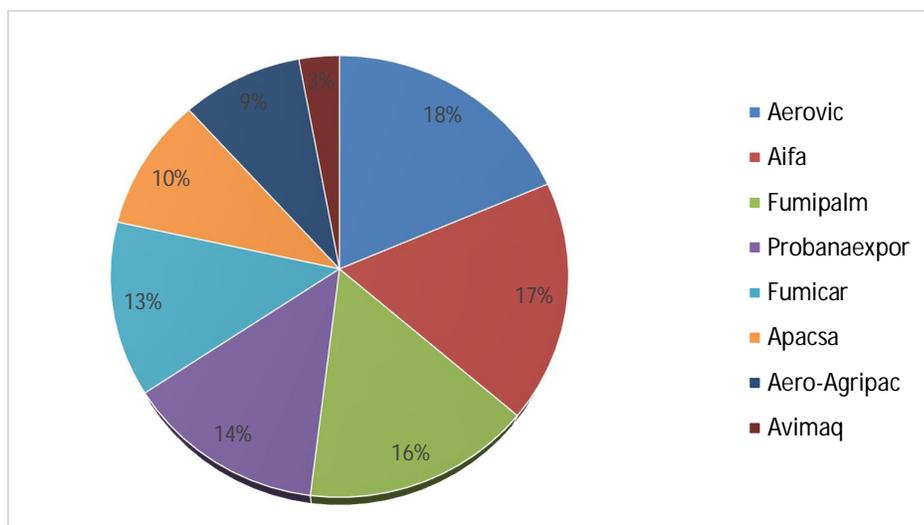


Figura 12. Empresas aero atomizadoras que brindan un servicio con tecnología.  
Fuente: Encuesta realizada a los productores de banano en la provincia de El Oro.  
Elaboración: Autor.

**ANÁLISIS:**

Los productores encuestados mencionaron varias empresas que brindan un servicio con tecnología en mayor o menor grado. Es así que el 18,63% indicaron a Aerovic, el 17,65% mencionaron a Aifa, el 15,69% señalaron a Fumipalm, el 13,73% está la empresa Probanaexport, el 12,75% está la empresa Fumicar, el 9,80% se encuentra Apacsa, el 8,82% indican a Aero-Agripac y el 2,94% mencionaron a Avimaq.

### ¿Cuál de las empresas de aero atomización los precios son más convenientes?

Cuadro 26. Empresas aero atomizadoras con precios más convenientes

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Fumicar	145	41,03
Desconoce	109	30,77
Aerovic	72	20,51
Probanaexpor	18	5,13
Aero-Orient	9	2,56
Total	353	100,00

Fuente: Encuesta realizada a los productores de banano en la provincia de El Oro.  
Elaboración: Autor.

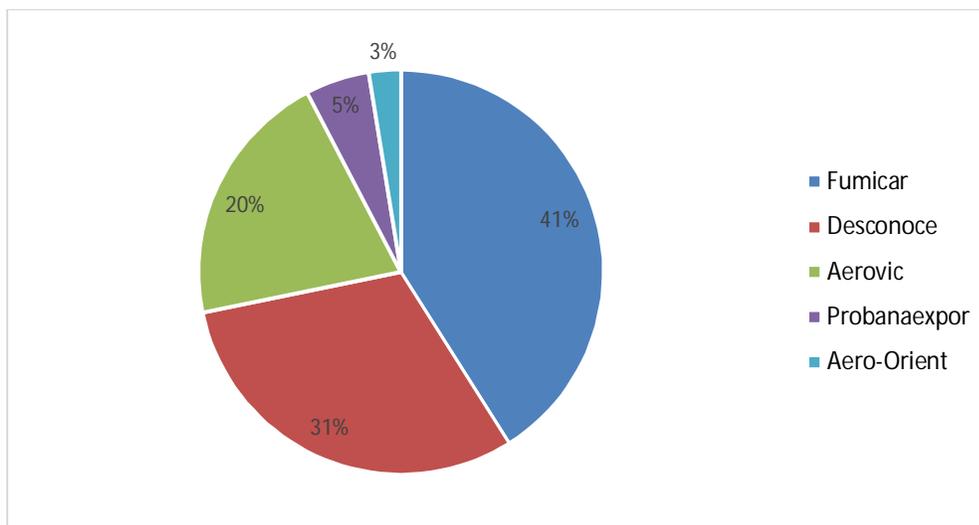


Figura 13. Empresas aero atomizadoras con precios más convenientes.

Fuente: Encuesta realizada a los productores de banano en la provincia de El Oro.  
Elaboración: Autor.

### ANÁLISIS:

De acuerdo a la encuesta realizada, el 41,03% de los productores indicaron que la empresa con precios más convenientes es la compañía Fumicar, el 30,77% manifestaron que desconocen cuál de mejores alternativas de precios, el 20,51% indicaron que la empresa Aerovic, el 5,13% señalaron a la empresa Probanaexpor, mientras tanto un 2,56% opinaron que la empresa Aero-Orient.

### ¿Estaría dispuesto a contratar los servicios de Fumicar?

Cuadro 27. Disponibilidad de encuestados a contratar servicios de Fumicar

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	282	80,00
No	71	20,00
Total	353	100,00

Fuente: Encuesta realizada a los productores de banano en la provincia de El Oro.  
Elaboración: Autor.

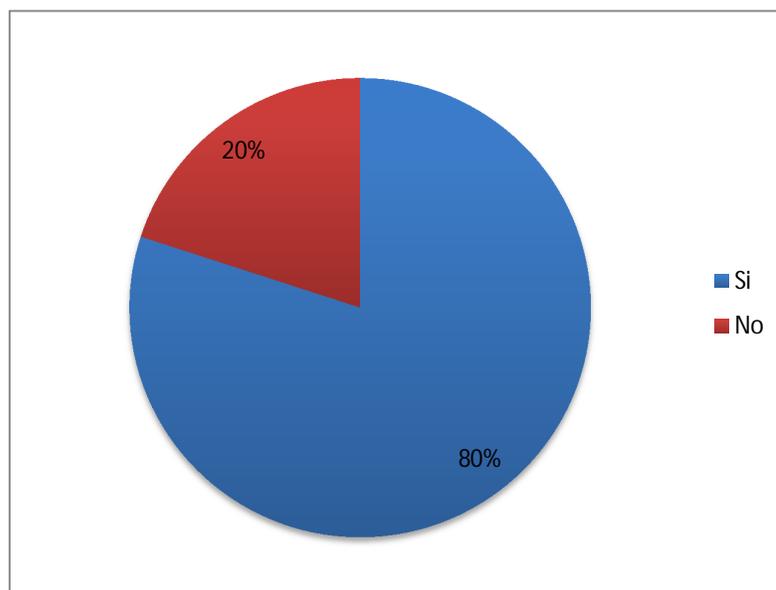


Figura 14. Disponibilidad de encuestados a contratar servicios de Fumicar.  
Fuente: Encuesta realizada a los productores de banano en la provincia de El Oro.  
Elaboración: Autor.

### ANÁLISIS:

Con relación a la disponibilidad de los encuestados a contratar los servicios de aero atomización por parte de la empresa Fumicar, se determinó que el 80% estaría dispuesto a contratar los servicios con Fumicar. Sin embargo, el 20% de los productores encuestados consideraron que no estarían dispuestos.

### ¿Recomendaría los servicios de la empresa Fumicar?

Cuadro 28. Recomendarían los encuestados los servicios de Fumicar

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	247	70,00
No	106	30,00
Total	353	100,00

Fuente: Encuesta realizada a los productores de banano en la provincia de El Oro.  
Elaboración: Autor.

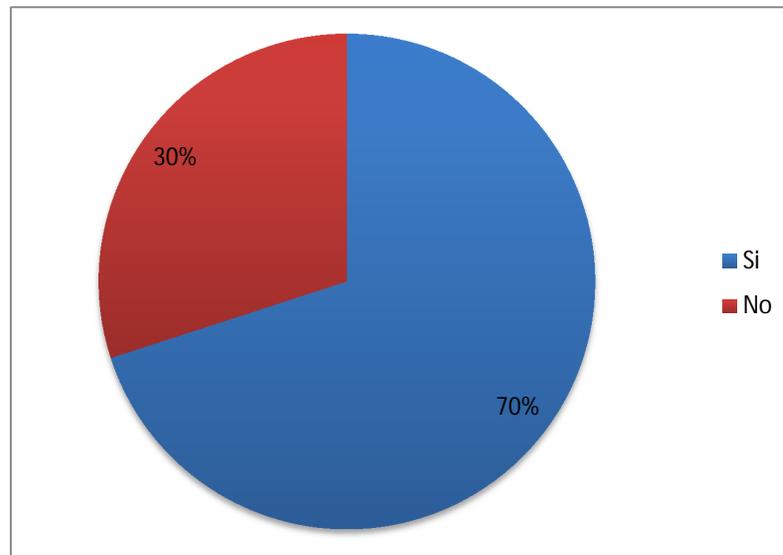


Figura 15. Recomendarían los encuestados los servicios de Fumicar.  
Fuente: Encuesta realizada a los productores de banano en la provincia de El Oro.  
Elaboración: Autor.

### ANÁLISIS:

Mediante la encuesta se determinó que el 70% de los productores encuestados recomendarían los servicios de Fumicar a terceras personas. Sin embargo, el 30% indicaron que no recomendarían los servicios a otra persona.

## RESULTADO DE LAS ENTREVISTAS

**Entrevista realizada al Gerente General de la compañía Fumicar, Ing. Agr. Magno Sánchez.**

**¿La empresa Fumicar cuenta con los recursos económicos para implementar el plan de marketing?**

En esta área la empresa se encuentra en su capacidad para invertir fuertemente.

**¿Cuáles son las ventajas competitivas que posee Fumicar para hacer frente a la competencia?**

Alta calidad del servicio, filial de la empresa Ecuaquímica, alta penetración en el mercado, equipamiento de alta tecnología.

**¿Se cuenta con el capital humano capacitado para enfrentar los nuevos retos que emprenda la empresa Fumicar?**

Nuestra empresa cuenta con personal altamente capacitado y competente.

**¿Cuáles son las debilidades que presenta la empresa en un mercado altamente competitivo?**

Una mayor capacidad operativa, Altos costos operativos, Oferta de altos costos.

**¿La empresa Fumicar cuenta con sistemas de tecnología de punta para ofrecer un mejor servicio a sus clientes?**

Sí, contamos con tecnología de primera, falta consolidarlo con un sistema de información para los clientes.

**FUMICAR S.A.**

**Ing. Magno Sánchez**  
GERENTE

---

Ing. Agr. Magno Sánchez  
Gerente General de la Compañía Fumicar

**ANÁLISIS:** De acuerdo a lo manifestado por el gerente general de Fumicar, la empresa cuenta con los recursos económicos, técnicos, operativos y capital humano para hacer frente a la competencia. A pesar de poseer debilidades estas pueden ser superadas mediante estrategias de promoción y producto.

**Entrevista realizada al Director Provincial de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca de El Oro, Ing. Agr. Ernesto Castro.**

**¿Cuáles son las estrategias que apunta la institución a la cual representa para fomentar la industria colateral del banano?**

- Impulsar junto con el Ministerio de Ambiente la difusión de las franjas de precaución en los procesos de fumigación.
- Capacitar a los productores bananeros sobre beneficios de tipo de fumigaciones aplicadas en base a cobertura y calidad y la eficacia del control.

**¿Cuáles son las ventajas competitivas que debe aportar la empresa Fumicar al cantón Pasaje?**

- Incrementar su capacidad operativa de atomización aérea.
- Reducir costos en virtud de mejorar la competitividad del sector.

**¿Considera que las empresas de aero atomización contribuyen al desarrollo del cantón Pasaje?**

- Contribuye en la generación del empleo.
- Brinda facilidad al cliente por la distancia y ubicación.
- Impulsan la productividad de las bananeras del cantón.

**Cómo institución pública, ¿qué están haciendo para fomentar la investigación y desarrollo local?**

El MAGAP actualmente mantiene convenio con el INIAP sobre investigaciones en diferentes cultivos en la provincia, los cuales son implementados en parcelas demostrativas según el programa y proyecto que lo encabece.

---

Ing. Agr. Ernesto Castro.

Director Provincial de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca  
de El Oro



A handwritten signature in blue ink, appearing to be "Ernesto Castro", written over a horizontal line.

**ANÁLISIS:** las instituciones públicas están trabajando en mejorar la competitividad del sector bananero, y sobretodo que el productor tenga la capacidad de hacer frente a los altos costos que significan las fumigaciones aéreas con el menor daño al ambiente.

**Entrevista realizada al Decano de la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad Técnica de Machala, Ing. Agr. Iván Villacrés.**

**¿Cuáles son las estrategias que apunta la institución a la cual representa para fomentar la industria colateral del banano?**

Establecer programas de postgrados que complemente o integre este conocimiento.

**¿Cuáles son las ventajas competitivas que debe aportar la empresa Fumicar al cantón Pasaje?**

La ventaja más importante es ser una empresa local.

**¿Considera que las empresas de aero atomización contribuyen al desarrollo del cantón Pasaje?**

Tiene lugar la apertura de trabajo a profesionales, en especial profesionales de la localidad.

**Cómo institución pública, ¿qué están haciendo para fomentar la investigación y desarrollo local?**

Estamos conversando con los representantes del sector productivo para conocer sus problemas y de esta manera identificar, investigar y resolver.

---

Ing. Agr. Iván Villacrés.  
Decano de la Facultad de Ciencias Agropecuarias



**ANÁLISIS:** las instituciones académicas del sector públicas también tienen su participación en la dinámica del sector agrícola, en este caso la Universidad de Machala a través de su Facultad de Ciencias Agropecuarias buscan formar profesionales encaminados a plantear soluciones a los múltiples problemas que debe enfrentar los productores agrícolas. Es indispensable la coordinación entre el sector privado y el sector público para definir estrategias que mejoren la competitividad del sector bananero.

**Entrevista realizada al Alcalde del Municipio del cantón Pasaje, Arq. César Encalada.**

**¿Cuáles son las estrategias que apunta la institución a la cual representa para fomentar la industria colateral del banano?**

Promoción de los derivados del banano a través de ferias productivas y en eventos relacionados con este producto.

**¿Cuáles son las ventajas competitivas que debe aportar la empresa Fumicar al cantón Pasaje?**

Calidad de sus productos, responsabilidad social, responsabilidad ambiental, productos biodegradables.

**¿Considera que las empresas de aero atomización contribuyen al desarrollo del cantón Pasaje?**

Sí, por mayor producción.

**Cómo institución pública, ¿qué están haciendo para fomentar la investigación y desarrollo local?**

Son competencias del Gobierno Autónomo Descentralizado de El Oro.



---

Arq. César Encalada  
Alcalde del Cantón Pasaje

**ANÁLISIS:** las autoridades buscan aportar y desarrollar la producción, para lo cual cada institución tiene su competencia respectiva. En este caso, el fomento de la investigación y desarrollo local está a cargo del Gobierno Autónomo Descentralizado de El Oro, como lo manifiesta el Alcalde. Entre las ventajas que destacan el edil con relación al aporte de la empresa Fumicar al medio local manifiesta que contribuye a calidad de sus productos, responsabilidad social, responsabilidad ambiental y productos biodegradables.

## **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA FUMICAR**

### **Definición del negocio**

La empresa Fumicar brinda servicios de aero fumigación y venta de agroquímicos para la fumigación de la sigatoka negra. Para lo cual dispone de equipos HEMISPHERE GPS, válvula de flujo inteligente y cierre automático.

- Programa INSIGHT para el monitoreo de sigatoka negra.
- Recomendaciones de uso de fungicidas para el manejo y control de la plaga.
- Técnicos expertos en calibración de aviones quienes realizan chequeos periódicos que permiten asegurar excelentes aplicaciones.
- Entrega de reportes oportunos.

### **Valores**

- Responsabilidad ambiental
- Honestidad
- Compromiso con el productor bananero

### **Misión**

Brindar con eficiencia y eficacia los servicios de Fumigación Aérea, Asistencia Técnica y comercialización de agroquímicos de alta calidad, que permitan mejorar la producción cuidando el medio ambiente, a su vez satisfaciendo a nuestros clientes; promoviendo el bienestar progreso y desarrollo a nivel nacional.

### **Visión**

Ser la Empresa Líder a nivel Nacional, reconocido Internacionalmente en otorgar los servicios de aerofumigación agrícola, Asistencia Técnica y Venta de Productos para todo tipo de plantación agrícola.

### **Objetivos estratégicos**

- Contratación directa de 600 ha anuales en zona Pasaje, El Guabo, Santa Rosa y Machala (haciendas mayores de 20 ha y con distancia a pista máximo de 20 km).

- Incrementar el hectareaje contratado de clientes INSIGHT en 80% anual en Pasaje, El Guabo, Santa Rosa y Machala.
- Incrementar la venta de agroquímicos en 15% anual.

## **ESTRUCTURA ESTRATÉGICA DEL MERCADO**

### **Estructura del mercado de banano**

De acuerdo a Ekos (2012), menciona que la industria del banano representa la segunda fuente de ingresos para el país, con cifras que bordean los 1,650 millones de dólares, cerca de 200 mil empleos directos y siendo uno de los pilares fundamentales de la economía local y nacional. Pero de la misma manera, el cultivo de banano está expuesto permanentemente a una plaga que hasta el momento no se ha podido dar solución definitiva pese a los grandes avances tecnológicos. Mientras tanto, los productores de banano llevan ya más de dos décadas lidiando con la sigatoka negra. Bajo estas circunstancias, a partir de 1985 en donde surge la enfermedad aparecen las compañías de fumigación aérea con el objetivo de controlar el agresivo hongo. Entre los beneficios de este sistema de aplicación son: cobertura, tiempo, disminución de mano de obra, frecuencia de aplicación, entre otras ventajas. Sin embargo, este sistema enfrenta algunas variables no controlables: velocidad del viento, humedad, condiciones climáticas, pericia de los pilotos para realizar la atomización de manera uniforme en la plantación evitando la contaminación en zonas restringidas como los espejos de agua, áreas de empacadoras, escuelas y poblaciones cercanas que fueron apareciendo como resultado del crecimiento de la industria bananera.

En la actualidad existen 220 mil hectáreas cultivadas con banano, quienes están expuestas a la propagación de este hongo. Hasta el momento el único sistema más eficiente y de menor costo para el control de la sigatoka negra es a través de la aplicación aérea. Este mecanismo de aplicación genera preocupación entre las autoridades de control y del medio ambiente por el efecto colateral que las aplicaciones aéreas *“suponen debido a la expansión de la **nube** o el efecto ocasionado por el viento y las condiciones climáticas incontroladas”*. Con estos antecedentes las empresas dedicadas a brindar este servicio de aero atomización han iniciado desde hace varios años investigaciones y pruebas con equipos con tecnología de punta que procuran eliminar o disminuir el efecto de la deriva

en las zonas pobladas y en entornos que implique riesgo a la salud humana de quienes operan dentro de las actividades agrícolas o de campo. De acuerdo a los datos presentados en la Revista Ekos, existen 21 empresas fumigadoras autorizadas para operar, que cuentan con capacidad instalada tanto con avionetas, cobertura, servicios de control integrado y profesionales técnicos capacitados dedicados al control de la sigatoka negra (**Ekos, 2012**).

En Ecuador el cultivo de banano se encuentra distribuido en todo el litoral ecuatoriano: (**Campo Editorial, 2014**)

- a) **Zona Norte:** Comprende la provincia de Esmeraldas y Santo Domingo de los Colorados. Abarca las zonas bananeras de Quinindé, Esmeraldas y Santo Domingo de los Colorados.
- b) **Zona Central:** Comprende las zonas bananeras de Quevedo de la provincia de Los Ríos, La Maná de la provincia de Cotopaxi y Velasco Ibarra de la provincia del Guayas.
- c) **Zona Zubcentral:** Comprende las zonas de Puebloviejo, Urdaneta, Ventanas en la provincia de Los Ríos y el cantón Balzar de la provincia del Guayas.
- d) **Zona Oriental-Milagro:** Se extiende desde Naranjito, Milagro hasta Yaguachi en la provincia del Guayas.
- e) **Zona Oriental-El Triunfo:** Comprende las zonas del Triunfo y La Troncal en la provincia del Cañar y Santa Ana en la provincia del Azuay.
- f) **Zona Naranjal:** Comprende los cantones de Naranjal, Balao y Tenguel.
- g) **Zona Sur-Machala:** Comprende los cantones de Santa Rosa, Arenillas, Guabo, Machala y Pasaje de la provincia de El Oro.

En la provincia de El Oro hasta el 2011 se encontraban registradas 57.257,68 hectáreas de banano, representando el 27,63% de la producción a nivel nacional. Además en la provincia se encuentran alrededor de 4.374 productores, representando el 40,22% de los productores de banano a nivel nacional (**Ledesma, 2012**).

## Demanda primaria

Constituye todos aquellos productores de banano que requieren de servicios de aero atomización para controlar el hongo de la sigatoka negra que se encuentran asentados en la zona de influencia de la empresa Fumicar. Los productores se encuentran en condiciones de escoger y contratar los servicios con la empresa aero atomizadora que mejor oferta le proponga.

## Segmentación de mercado

De la población de productores asentados en la zona de influencia de la empresa Fumicar se ha identificado los grupos de productores más importantes, dado por el tamaño de las fincas. Esta segmentación se realizó en base a determinadas variables como el poder de compra de los productores, ubicación geográfica, tamaño de las fincas, estado vegetativo de las plantaciones. A continuación se presenta la estructura de la segmentación de mercado para la empresa Fumicar, proceso de selección que se realizó de acuerdo al análisis efectuado por los técnicos, (parámetros que se consideraron para seleccionar a este grupo de productores).

Cuadro 29. Segmentación de clientes por zona.

PISTAS	PROPIEDAD (NOMBRE DE LA FINCA)	HA
Pasaje (El Oro)	Ecuaquímica	1.300
	Fitecua	93
	Redfox	450
	Frankling Figueroa	500
Santa Rosa (El Oro)	Ecuaquímica	200
	Francisco Romero	31
Blanca Piedra (Guayas)	Carlos Vera	200
	Pablo Carrión	240
	Ecuaquímica	200
Vínces (Los Ríos)	Ecuaquímica	2.000
	Grupo Carvajal	314
	Jorge Coello	154
	Roberto Gómez	412
Total		6.085

Fuente: Fumicar.

Elaboración: Autor.

## **Mercado de Fumicar**

De acuerdo a los datos interno de la empresa, son aproximadamente 35.000 ha de banano en la zona de influencia de Fumicar. En el cantón Pasaje se encuentran 14.000 ha, de los cuales Fumicar atiende a 2.200 ha. De las 8.000 ha existentes en Guabo, Fumicar atiende a 2.000 ha. En el cantón Santa Rosa existen 7.000 ha, en esta pista se atiende a 1.500 ha. Finalmente en Machala existen 6.000, en donde Fumicar atiende a 800 ha. El total del mercado de Fumicar es de 6.500 ha en las zonas de influencia de Pasaje, El Guabo, Santa Rosa y Machala.

Cuadro 30. Tamaño del mercado de Fumicar en la zona de influencia.

PISTA	MERCADO TOTAL	HECTÁREAS ATENDIDAS
Pasaje	14000	2200
Guabo	8000	2000
Santa Rosa	7000	1500
Machala	6000	800
Total Ha	35000	6500

Fuente: Fumicar.

Elaboración: Autor.

## **Mercado potencial**

El mercado potencial es el grupo de consumidores predispuestos o con un interés elevado por la oferta del servicio de la empresa Fumicar. Sin embargo, el interés que tenga el productor por nuestro servicio no es suficiente como para definirlo dentro del mercado. Para que puedan ser considerados clientes potenciales, los productores deben cumplir ciertos parámetros, como: ser solventes con diferentes actividades económicas, que poseen topografía plana, fincas con buen rendimiento, propietarios de fincas no menores de 20 hectáreas y una distancia a pista de 20 km.

Para determinar el mercado potencial dentro de la zona de influencia de la empresa Fumicar, conociendo que el número total de hectáreas de cultivo de banano en la zona es de 35.000 hectáreas y con los datos obtenidos en la encuesta donde se determinó el porcentaje por tamaño de las fincas de las personas encuestadas, se obtuvo los siguientes resultados.

De los resultados obtenidos y en base a los parámetros técnicos que el perfil del cliente debe cumplir como el de poseer mínimo 20 hectáreas, se determinó que el del 27,27% de productores que tienen entre 51 a 100 hectáreas representan un total de 9545 hectáreas potenciales de poder cubrir con los servicios de Fumicar, el 18,18% se concentra en tamaños de fincas entre 21 a 50 hectáreas, lo que representa 6.364 hectáreas y finalmente el 9,09% de quienes poseen más de 100 hectáreas están comprendidos en un número promedio de 3.182 hectáreas. A continuación se presenta los detalles de la distribución.

Cuadro 31. Mercado potencial para la empresa Fumicar.

Descripción	Porcentaje	Hectáreas
11 a 20 has	31,82%	11136
51 a 100 has	27,27%	9545
21 a 50 has	18,18%	6364
0 a 10 has	13,64%	4773
Más de 100 has	9,09%	3182
Total	100,00	35000

Fuente: Encuesta realizada a los productores de banano en la provincia de El Oro.  
Elaboración: Autor.

Si a esta información le adicionamos un dato importante con respecto a la pregunta que se hizo a los productores encuestados si estaría dispuesto a contratar los servicios de Fumicar, en donde el 80% manifestó que sí, lo que representa una oportunidad de mercado de cubrir 28.000 hectáreas.

### **Estructura de la competencia**

De acuerdo a una investigación preliminar realizada por la empresa Fumicar, se identificaron las principales empresas aero atomizadoras del país, y que tienen influencia en la zona donde opera Fumicar.

De esta manera, se determina que el mercado de los servicios de aero atomización en las zonas de influencia de Fumicar está distribuido principalmente por 8 grandes empresas. El 20% de participación del mercado le pertenece a Aerovi/Fertisa, el 13% le corresponde la Aifa/Agritop, igualmente otro 13% lo tiene Fumipalma, un 7,30% de participación lo

tiene Lan Ecuador, el 6,20% lo tiene Aeroagripac, el 4,50% le corresponde para Mexareal, con el 4,10% se encuentra la empresa Fumicar, el 3,6% está la empresa Avimaq, finalmente el 28,30% del mercado está distribuido por otras empresas. El total de hectáreas en esta zona es de 134.700.

Cuadro 32. Participación de la competencia en el mercado local

Empresas	HA	%
Aerovic/Fertisa	36.500	20,00%
Aifa/Agritop	25.000	13,00%
Fumipalma	25.000	13,00%
Lan Ecuador	13.500	7,30%
Aeroagripac	11.500	6,20%
Mexareal	8.400	4,50%
Fumicar	8.000	4,10%
Avimaq	6.800	3,60%
Otros		28,30%
Total	134.700	100,00%

Fuente: Información de Fumicar.  
Elaboración: Autor.

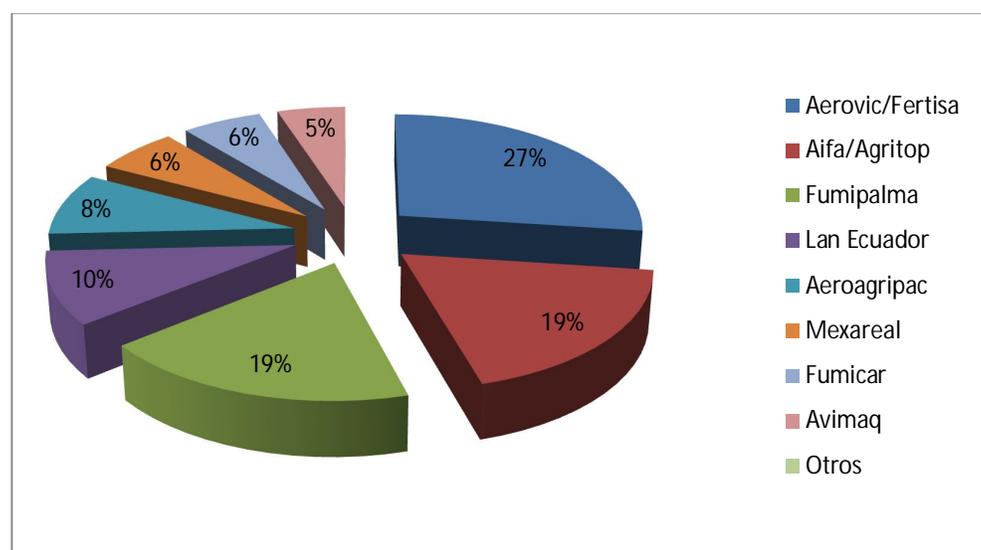


Figura 16. Participación de la competencia en el mercado local.

Fuente: Encuesta realizada a los productores de banano en la provincia de El Oro.  
Elaboración: Autor.

En el artículo emitido por Ekos (2012) hace referencia a la empresa Aifa, una de las empresas más importantes en la aero atomización para el sector bananero, fue creada hace más de 25 años con la finalidad de brindar la fumigación a las bananeras que entregaban la fruta a la empresa Dole, una de las más grandes exportadoras de banano en el país. Esta empresa cubre el 25% de las plantaciones bananeras y desde hace tres años tiene implementado un sistema tecnológico que transparenta el proceso de control de la sigatoka negra llamado SITI®. Este sistema es el resultado de la integración de varios sistemas tecnológicos como: Intellistar, aplicativos móviles Smart Phone N50, aplicación fitosanitaria FITOSAN, aplicación de procesamiento estadístico SIRE y Google Earth, entre otras ventajas que ofrece al productor de banano. Esta integración de sistemas proporciona beneficios e información importante para la toma de decisiones a todos quienes integran la industria bananera, sean estos: exportadores, productores, ingenieros fitosanitarios, administradores, autoridades de control y demás involucrados.

Además, mediante este sistema que lo tiene la empresa disponible en su página web, los accionistas, propietarios, administradores, ingenieros de campo y clientes pueden acceder desde sus lugares de trabajo para visualizar los reportes técnicos, estadísticos y gráficos de los procesos de fumigación posteriores después de haberse realizado la aplicación, entre la información que pueden acceder son:

- Reportes gráficos de la fumigación
- Gráficos del estado evolutivo
- Recorrido georeferenciado de los técnicos fitosanitarios
- Aplicación con spray-off
- Reporte de fincas y avisos de aplicaciones
- Modelo de vuelo

El desarrollo tecnológico y la inversión de la empresa privada permiten ofrecer al sector bananero mejorar la productividad por medio de un control sistemático oportuno que facilita a los grupos interesados (stakeholders) tener información pertinente para fortalecer las relaciones con los clientes, en este caso con exportadores, tomar decisiones de planificación y control. La transparencia del proceso de aplicación proporciona a las autoridades de gobierno y al medio ambiente la certeza y garantía del cumplimiento de la

normativa ambiental, minimizando el impacto en áreas sensibles y pobladas (Ekos, 2012).

### **Análisis FODA de la competencia**

De igual manera en la investigación preliminar se determinaron los factores que constituyen fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para la competencia. Esta información permitió revelar el entorno de la competencia y la aplicación de estrategias para captar mayor número de productores. Esta información permitirá a la empresa Fumicar delinear estrategias que logren contrarrestar a la competencia.

A continuación se presenta un análisis FODA realizado a cada una de las empresas más importantes que brindan el servicio de aero atomización en la zona de influencia de Fumicar.

Cuadro 33. Análisis FODA AEROVIC.

<b>FORTALEZA</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Alta capacidad operativa.</li> <li>· Oferta de Combos.</li> <li>· Bajo costo de los fungicidas.</li> <li>· Amplia cobertura con bases de operación en toda las zonas Bananeras.</li> <li>· Estructura Administrativa, Comercial y Técnica consolidada en una sola Cia.</li> <li>· Cia con muchos años en el mercado.</li> <li>· Cia con filial exportadora de Banano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Atender a clientes que demandan el servicio en horarios especiales.</li> <li>· Captar clientes que gustan de precios bajos.</li> <li>· Ofertar a clientes el paquete de Servicio más fungicidas.</li> <li>· Llegar a clientes que le venden a fruta a Cias filial.</li> <li>· Captar clientes tradicionalista que gustan de Cias de experiencia en Fumigación.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Estricta política de crediticio.</li> <li>· Altos precios del servicio de Fumigación.</li> <li>· Oferta de Agroquimicos en presentaciones grandes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Cias con flexibilidad crediticia.</li> <li>· Cias con precios bajos del servicio.</li> <li>· Empresas que ofrecen variedad de presentaciones.</li> </ul>

Fuente: Resultado de la observación interna realizada a la empresa Fumicar.

Elaboración: Autor.

Según los datos de su capacidad operativa, se obtuvo su capacidad ocupada, a continuación se presenta los resultados:

Cuadro 34. Valoración de su capacidad ocupada Aerovic.

IA	THRUSH	AIR TRACTOR	CESSNA	TOTAL
<b>AEROVIC</b>	13	-	2	15
CAPACIDAD OPER	45.500		5.000	50.500
CAPACIDAD OCUPADA				36.500
PORCENTAJE DE CAPACIDAD OCUPADA				72

Fuente: Resultado de la observación interna realizada a la empresa Fumicar.  
Elaboración: Autor.

Cuadro 35. Análisis FODA Fumipalma.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Precios bajos.</li> <li>· Amplio portafolio de fungicidas.</li> <li>· Alta capacidad operativa.</li> <li>· Cobertura en todas las zonas Bananeras.</li> <li>· Cia filial exportadora de Banano.</li> <li>· Cias de amplia trayectoria en la región sur.</li> <li>· Flexibilidad crediticia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Clientes que prefieren precios bajos.</li> <li>· Ofertar productos de marca y genéricos.</li> <li>· Atender clientes en todas las zonas bananeras.</li> <li>· Captar clientes que requieren horarios especiales.</li> <li>· Atender a clientes que venden la fruta a la Cia filial.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Personal empírico manejando áreas técnicas.</li> <li>· Programas basados en el uso de fungicidas genéricos.</li> <li>· Oferta basada en lo comercial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Cias que ofrezcan el servicio con profesionales</li> <li>· Riesgos de pérdidas por malos controles fitosanitarios.</li> <li>· Oferta de empresas reconocidas por su buen manejo técnico y profesional.</li> </ul>

Fuente: Resultado de la observación interna realizada a la empresa Fumicar.  
Elaboración: Autor.

Según los datos de su capacidad operativa, se obtuvo su capacidad ocupada, a continuación se presenta los resultados:

Cuadro 36. Valoración de su capacidad operativa Fumipalma.

CIA	THRUSH	AIR TRACTOR	CESSNA	TOTAL
<b>FUMIPALMA</b>	7	0	2	
CAPACIDAD OPER	24500		5000	29500
CAPACIDAD OCUPADA				25000
PORCENTAJE DE OCUPACION				84,75

Fuente: Resultado de la observación interna realizada a la empresa Fumicar.

Elaboración: Autor.

Cuadro 37. Análisis FODA Aifa.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Amplia cobertura del mercado.</li> <li>· Alta capacidad operativa.</li> <li>· Compañía tradicional.</li> <li>· Oferta de Genéricos y Marcas.</li> <li>· Reconocida calidad del servicio de fumigación.</li> <li>· Oferta de programa City.</li> <li>· Contrato con Dole.</li> <li>· Planes de incentivos por consumo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Captar clientes en todas las zonas Bananeras.</li> <li>· Atender oportunamente cualquier demanda de servicio.</li> <li>· Captar clientes que gustan de las marcas y los genéricos.</li> <li>· Llegar a clientes muy exigentes.</li> <li>· Clientes que gustan de la tecnología.</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Altos precios.</li> <li>· Condiciones comerciales rígidas.</li> <li>· Personal técnico con movilización riesgosa (motos).</li> <li>· Uso de genéricos de cuestionada eficacia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Cias con precios competitivos.</li> <li>· Oferta de empresas con flexibilidad crediticia.</li> <li>· Perdida de talento.</li> <li>· Cias que ofrecen programas con productos de marca.</li> </ul>

Fuente: Resultado de la observación interna realizada a la empresa Fumicar.

Elaboración: Autor.

Según los datos de su capacidad operativa, se obtuvo su capacidad ocupada, a continuación se presenta los resultados:

Cuadro 38. Capacidad Operativa Aifa.

<b>CIA</b>	<b>THRUSH</b>	<b>AIR TRACTOR</b>	<b>CESSNA</b>	<b>TOTAL</b>
<b>AIFA</b>	1	8	2	
CAPACIDAD OPER	3500	28000	5000	36500
CAPACIDAD OCUPADA				25000
PORCENTAJE DE OCUPACIÓN				68,49

Fuente: Resultado de la observación interna realizada a la empresa Fumicar.

Elaboración: Autor.

### **Atributos de la competencia**

#### **AEROVIC**

- Nueve Bases de operación distribuidas en desde Pasaje en la zonas Sur hasta Fumisa. (Km 35 vías Quevedo - Santo Domingo) en el norte de la costa.
- La más grande capacidad operativa para fumigación aérea del Ecuador.
- Respaldo del Grupo Favorita Fruit C./Reybanpac.
- Poseen un avión de reconocimiento de tres plazas.
- Contar con departamento fitosanitario propio.

#### **FUMIPALMA**

- Poseen bases de operaciones en las principales zonas bananeras.
- Respaldo de la Corporación Palmar (Exportadora de Banano, Cartonera, Distribuidora de Fertilizante y Agroquímicos).
- Segunda empresa con mayor capacidad operativa del Ecuador.
- Conocida por ofrecer precios bajos.

- Contar con departamento fitosanitario propio.

#### **AIFA**

- Contar con 6 bases de operación en las principales zonas Bananeras.
- Asociación directa a Dole.
- Venta de Agroquímicos con su filial Agritop.
- Venta de Agroquímicos en las bases de operación.
- Contar con departamento fitosanitario propio.

#### **Perfiles del comprador**

La empresa Fumicar considera como clientes Objetivo, aquellos productores que cuentan con el siguiente perfil:

- Clientes productivos, solventes con diferentes actividades económicas.
- Fincas con linderos regulares, sin obstáculos, topografía plana.
- Fincas de buen rendimiento.
- Diversidad de cultivos.
- Hectareaje mínimo 20 has.
- Distancia a pista 20 km.

#### **Proveedores**

Los proveedores de Fumicar son:

##### ***Operación:***

Petrocomercial (AVGAS y JP1)

Nilbri (Aceite Agrícola)

##### ***Agroquímicos:***

Farmagro (Dithane)

Basf (Opal y Comet Gold)

Bayer CS (Silvacur)

## **ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING PARA LA EMPRESA FUMICAR**

### **Estrategias y Programas de Producto**

- Seguimiento de las aplicaciones de nuestros productos y controles fitosanitarios de nuestro portafolio de fungicidas.
- Dar a conocer a los clientes actuales y potenciales clientes nuestra alta calidad de las aplicaciones.
- Presentar y mantener reuniones constantes con los clientes VIP para presentar un resumen del estatus fitosanitario de su cultivo y lo importante de la calidad del trabajo realizado.
- Realizar Campaña a clientes potenciales en las diferentes Zonas: Vinces, Milagro y Pasaje para ofrecer servicio de Fumigacion, monitoreo de Sigatoka mas agroquímicos, utilizando como ejemplo el éxito de los controles de clientes referentes de cada Zona (Coello, Caicedo, Palacios, Preciado, Alvarez, Cabrera).

### **Estrategias y Programas de fijación de Precio**

- Aplicación de precios especiales a clientes Vip.

### **Estrategias y Programas del canal de distribución**

- Mejora de procesos de logística.
- Seguridad en el abastecimiento de agroquímicos.

### **Estrategias y Programas de Promoción**

- Difusión de los programas de Aero atomizaciones con tecnología de punta.
- Difusión del amplio portafolio de Agroquímicos.
- Flexibilidad crediticia.

- Capacitación del personal técnico de profesionales en el manejo del cultivo (enfermedades y plagas) y estrategias de venta.

## **PROYECCIÓN DE VENTAS PARA FUMICAR**

Según los datos de las fumigaciones realizadas y tomando como año base el 2014, se procedió a proyectar la cobertura de fumigación hasta el 2018, considerando un incremento del 20% anual.

Cuadro 39. Proyección de hectáreas a fumigar periodo 2015 – 2016.

<b>PROYECCIÓN DE HECTÁREAS A FUMIGAR PERIODO 2015 - 2016</b>					
Año	2014	2015	2016	2017	2018
Incremento	0	24.239	29.087	34.904	41.885
Total	121.195	145.434	174.521	209.425	251.310

Fuente: Datos internos de la empresa Fumicasr.

Elaboración: Autor.

De esta manera, para el 2015 se espera cubrir alrededor de 145.434 hectáreas. Para el 2016 el incremento será de 29.087 ha, sumando un total de 174.521 ha cubiertas. Se espera que en el 2017 el adicional supere las 34.904 ha, sumando un total de 209.425 ha. Al finalizar el 2018 el incremento proyectado será de 41.885 ha, sumando un valor total de 251.310 hectáreas cubiertas en la zona de influencia de la empresa Fumicar.

## **PRESUPUESTO Y PLAN ANUAL DE MARKETING**

De acuerdo a las estrategias planteadas anteriormente, se diseñó las acciones a emprender por cada estrategia definida, el costo que se generará, el personal responsable de llevar a cabo dicha estrategia y el plazo o periodo de inicio y finalización de la estrategia aplicada.

Es importante señalar que con relación a las estrategias de producto se ha designado un valor estimado por las campañas de visitas a los productores en fincas, reuniones de campo, visita a productores fijos, etc. en función de los costos que ocasiona cada visita del técnico a productor. En esta fase el personal responsable será el subgerente, técnico representante, técnico comercial y el asistente técnico comercial, quienes ejecutarán las actividades coordinadamente y que el trabajo integral proporcione óptimos resultados.

Las estrategias de fijación de precio para clientes especiales o VIP, se les otorgará un descuento por el hectareaje, volumen de compra, pagos oportunos y será del 5 al 8% sobre el precio de venta al público. Esta decisión estará a cargo del gerente y subgerente de Fumicar.

Las estrategias del canal de distribución, implica una mejora en los procesos logísticos de entrega de los productos, mecanismos que se logrará con la reducción del plazo de entrega y la seguridad en el abastecimiento de agroquímicos implicará mejorar los sistemas de control del personal a cargo.

Las estrategias de Promoción estarán contempladas con programas de difusión de las ofertas y capacitación del personal, lo cual sí se estimó un presupuesto para la realización de diversas actividades encaminadas a desarrollarse.

## PRESUPUESTO Y PLAN ANUAL DE MARKETING

Cuadro 40. Presupuesto y plan anual de marketing.

ESTRATEGIA	ACCIONES	PRESUPUESTO	PERSONAL RESPONSABLE	PLAZO - PERIODO
<b>Estrategias y programas de producto</b>				
Realizar Campaña a clientes potenciales en las diferentes Zonas: Vinces, Milagro y Pasaje para ofrecer servicio de Fumigación, monitoreo de Sigatoka mas agroquímicos, utilizando como ejemplo el éxito de los controles de clientes referentes de cada Zona (Coello, Caicedo, Palacios, Preciado, Alvarez, Cabrera).	Visitas a clientes potenciales de cada Zona para presentar la alta calidad del servicio y los precios de las campañas.	2.000,00	SUBGERENTE, JEFE TÉCNICO, REPRESENTANTE TÉCNICO COMERCIAL, ASISTENTE TÉCNICO COMERCIAL	01 Noviembre/2015 – 28 Febrero/2016
Dar a conocer a los clientes actuales y potenciales clientes nuestra alta calidad de las aplicaciones.	Reuniones en campo, a través de charlas técnicas, días de campo, tour técnicos, etc.	2.000,00	JEFE TÉCNICO, SUPERVISOR TÉCNICO, REPRESENTANTE TÉCNICO COMERCIAL	01 Noviembre/2015 – 30 Abril/2016
Presentar y mantener reuniones constantes con los clientes VIP para presentar un resumen del estatus fitosanitario de su cultivo y lo importante de la calidad del trabajo realizado.	Visita mensual a cliente en oficina o en campo para el efecto	1.000,00	JEFE INSIGHT, SUPERVISOR TÉCNICO, ASISTENTE TÉCNICO COMERCIAL	01 Noviembre/2015 - 31 Diciembre/2016
Seguimiento de las aplicaciones de nuestros productos y controles fitosanitarios de nuestro portafolio de fungicidas.	Marcación de hojas, chequeo de coberturas, chequeo fitosanitario.	1.500,00	ASISTENTE TÉCNICO COMERCIAL, SUPERVISOR TÉCNICO	01 Noviembre/2015 – 31 Diciembre/2016
<b>Estrategias y programas de fijación de precio</b>				
Aplicación de precios especiales a clientes Vip.	Descuentos por hectareaje, volumen de compra, pagos oportunos, etc.	5 – 8 % menos al PVP	GERENTE, SUBGERENTE	01 Noviembre/2015 – 31 Enero/2016

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>PERSONAL RESPONSABLE</b>	<b>PLAZO - PERIODO</b>
<b>Estrategias y programas del canal de distribución</b>				
Mejora de procesos de logística.	Reducción del plazo de entrega de productos	-	SUBGERENTE, ASISTENTE GERENCIA	01 Noviembre/2015 – 28 Noviembre/2015
Seguridad en el abastecimiento de agroquímicos.	Sistema de control	-	SUBGERENTE, ASISTENTE GERENCIA	01 Noviembre/2015 – 28 Noviembre/2015
<b>Estrategias y programas de Promoción</b>				
Difusión de los programas de Aero atomizaciones con tecnología de punta.	Presentación en ferias, eventos demostrativos	3.000,00	GERENTE, SUBGERENTE, ASISTENTE GERENCIA	01 Noviembre/2015 – 31 Diciembre/2016
Difusión del amplio portafolio de Agroquímicos.	Presentación en ferias, eventos demostrativos	2.500,00	JEFE TÉCNICO, REPRESENTANTE TÉCNICO COMERCIAL, SUPERVISOR TÉCNICO	01 Noviembre/2015 – 31 Diciembre/2016
Flexibilidad crediticia.	Crédito hasta 30 días plazo	-	GERENTE, JEFE DE CRÉDITO	01 Noviembre/2015 – 31 Diciembre/2016
Capacitación del personal técnico de profesionales en el manejo del cultivo (enfermedades y plagas) y estrategias de venta.	Cursos, talleres, conferencias	1.500,00	GERENTE, JEFE TÉCNICO	01 Noviembre/2015 – 31 Diciembre/2016
<b>TOTAL</b>		<b>13.500,00</b>		

Fuente: Datos obtenidos de la observación interna de la empresa Fumicar.

Elaboración: Autor.

## **EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PLAN DE MARKETING**

La ejecución de la propuesta del Plan de marketing para la empresa Fumicar estará a cargo de la Asistente de Gerencia General Ing. Vanessa Proaño, quien tiene la autorización y aprobación del Gerente General Ing. Magno Sánchez para ejecutar y supervisar las estrategias comerciales con la finalidad de conseguir los objetivos estratégicos propuestos.

Para el control eficiente del plan de marketing se recomienda:

- Realizar un monitoreo mensual y verificar que los parámetros se estén cumpliendo a cabalidad.
- Concretar los avances de las estrategias mediante los reportes técnicos semanales.
- Realizar reuniones mensuales con el personal para intercambiar criterios y definir avances de las actividades.

Para implementar el plan de marketing además se requiere del diseño de estrategias que permitan una efectiva aplicación, lo cual debe cumplir tres fases:

### **a) Entrega de la propuesta a los directivos de la empresa Fumicar**

Se hará la entrega oficial al Gerente General de Fumicar, a quien se le explicará de manera precisa y detallada los elementos a contener del plan de marketing y los beneficios que se espera obtener con la implementación de la misma. El plan permitirá a la empresa tener una orientación hacia donde ir y como llegar en un entorno altamente competitivo.

### **b) Socialización de la propuesta con el talento humano de la empresa Fumicar**

Es importante que el plan de marketing sea socializado con todo el personal que labora en las oficinas de Pasaje, de forma que su participación sea efectiva y puedan contribuir en el cumplimiento de los objetivos propuestos en un cien por ciento. Es necesario que el personal tenga claro los objetivos propuestos en el plan, de manera que tengan presentes hacia donde tienen que fijar sus metas.

### **c) Programa de capacitación al talento humano**

En la actualidad el activo más importante de una empresa no se encuentra en los bienes de capital sino en el capital humano de una empresa, y Fumicar considera que la capacitación al talento humano tendrá prioridad dentro del plan de marketing, los mismos que estarán encaminados a los conocimientos técnicos de la enfermedad de la sigatoka negra, conocimiento técnico de los productos para las aero atomizaciones y complementar con capacitaciones de estrategias de venta.

## V. DISCUSIÓN

La información que proporciona en el estudio realizado por Torres (2008), es vital importancia porque refleja la realidad de la gestión administrativa y comercial que llevan muchas empresas, obviando elementos tan relevantes en el mundo actual, donde permanecer estático, sin tomar acciones para contrarrestar a la competencia conduce a muchas empresas a perder espacios de mercado o en último caso desaparecer del mismo. En este estudio se concluye que el nivel de competitividad de las empresas ecuatorianas es muy bajo, debido a las falencias de tipo técnico-profesional que existe, señala que el 87,2% de las empresas no realizan estudios de benchmarking por lo que no aplican estrategias competitivas para mejorar los procedimientos en las áreas de acuerdo a la referencia de las empresas líderes de cada sector. El 74,5% no monitorea continuamente los gustos de los consumidores, lo que incide mucha de las veces que el producto no esté en concordancia con el mercado y los constantes cambios, dejando espacio para productos importados que logran sustituir a los productos nacionales. El 89,1% de las empresas no lanzan un producto o servicio nuevo al mercado cada año, lo que facilita el posicionamiento de productos extranjeros. El 92,7% no elaboran planes estratégicos, es decir, no disponen de una visión de futuro ni planes para alcanzarlos, lo que constituye una empresa con visión de negocios a corto plazo para poder sobrevivir pero no para liderar mercados. El 83,6% de las empresas no pone énfasis en la capacitación del personal, tan solo buscan captar y aprovechar la experiencia de y capacitación que ha tenido la persona independientemente, esto induce a que la empresa se caracterice por un bajo nivel de rendimiento y de mediocridad, subestimando el mejor recurso que puede contar una empresa y este es el recurso humano.

Los autores Thommas y Hunger (2007), señalan en su investigación que el uso de recursos permite obtener una ventaja competitiva para lo cual se proponer un enfoque basado en recursos para el análisis de la estrategia, el cual se deben seguir cinco pasos: identificar y clasificar los recursos de la empresa, combinar las fortalezas de la empresa, evaluar el potencial de beneficios de las capacidades y competencias, seleccionar estrategias que extraigan las mejores capacidades y competencias de la empresa e identificar las brechas de recursos en invertir para superar las debilidades. Con estos antecedentes la empresa Fumicar identificó los recursos, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que

rodean al entorno de la empresa. Fumicar cuenta con la infraestructura y equipos necesarios de última generación para atender a un mercado potencial, como es el mercado bananero.

El propósito de la herramienta de Análisis Interno de la empresa es identificar los factores que proporcionen ventajas comparativas o que disminuyan las posibilidades de producir con eficiencia. Estos factores pueden ser críticos porque requieren atención prioritaria por parte del administrador, en la formulación de planes y acciones para mejorar el desempeño en el uso de sus recursos de producción, así lo indica Aldana (2001). Mediante esta síntesis se puede indicar que para el análisis del entorno de la empresa se empleó la herramienta del FODA y las Matrices de Análisis Interno y Externo, para lo cual se identificaron los Factores Críticos de Éxito, el objetivo de esta matriz es para evaluar las Fortalezas y Debilidades, generadas del análisis interno. Se selecciona las más importantes, se da una jerarquización de acuerdo al grado de importancia. Se estableció una calificación a cada factor utilizando una escala del 0 a 10 según importancia.

Como menciona Rodríguez (2013), al analizar el segmento del mercado y detectar sus características, es primordial avanzar en la evaluación del negocio. Es importante conocer el estado de las ventas, condición actual, ventas en cada zona, así como de cada ejecutivo y del sector en el cual se encuentra la empresa y todos los datos estadísticos que faciliten identificar el crecimiento o decrecimiento del negocio. Este punto resulta relevante para la empresa porque permite conocer las condiciones del mercado potencial que se pretende cubrir. Aunque desarrollar programas de investigación de mercado para conocer con exactitud las características de la demanda resulta costoso y muchas de las veces gran parte de las empresas no se encuentran en capacidad de ejecutarlas, es necesario que los datos e información histórica que poseen las empresas puedan servir de referencia.

Como lo indica Ferrel y Hartline (2012), las decisiones de fijación de precios son tan importantes porque el precio es el único elemento de la mezcla de marketing que lleva ingresos y utilidades, los demás elementos como el desarrollo y promoción del producto, representan costos y gastos. Segundo el precio tiene una conexión directa con la demanda del cliente, esta conexión hace que la fijación de precios sea el elemento más manipulado de la mezcla de marketing. Tercero, la fijación de precios es el elemento más fácil de cambiar del programa de marketing. Hay muy pocos aspectos del marketing que se

pueden alterar en tiempo real. Siendo una gran ventaja para los encargados del marketing que requieren ajustar los precios para reflejar las condiciones locales del mercado o para las empresas en línea que desean fijar diferentes precios para distintos clientes con bases en las ventas totales o la lealtad del cliente. Finalmente, la fijación de precios es una referencia de la calidad para los clientes. En ausencia de otra información, los clientes tienden a considerar que cuando los precios son altos equivalen a una mayor calidad. Los servicios de aero atomización que brinda la empresa Fumicar están orientados a la calidad, por lo tanto, se trata en lo posible de brindar un servicio a los productores a un precio accesible sin sacrificar la rentabilidad de la empresa.

En cada empresa existe para cada línea de producto su propia cadena de valor que la diferencia de otra. Al momento de realizar un análisis interno en la empresa, se debe hacer referencia a una serie de diversas cadenas de valor. El estudio sistemático de las actividades de manera individual permite una mejor comprensión de las fortalezas y debilidades de una empresa, así lo indica Porter *“la diferencias entre las cadenas de valor de competidores son una fuente clave para lograr una ventaja competitiva”* así lo menciona Thommas y Hunger (2007). En el caso de la empresas Fumicar el proceso productivo o de las operaciones que se realizan comprenden fases de tipo comercial o corporativo, donde inician con el recorrido de los técnicos de campo, con la finalidad de verificar el estado de las plantaciones, generalmente se da prioridad a las haciendas cautivas o clientes que se han atendido durante largo tiempo son productores básicos e históricos para la empresa, se otorga las recomendaciones pertinentes al productor, se procede al aval del mismo, seguido por la facturación del producto y entrega del mismo en la finca o pista. En este instante se procede hacer la aero atomización del producto previa orden de vuelo del jefe de pista y con la entrega posterior de los reportes de fumigación.

## VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Concluido el trabajo de investigación se proponen las conclusiones y recomendaciones para la implementación del plan de marketing en la empresa Fumicar.

### CONCLUSIONES

- De acuerdo a las ramas de actividad económica en el cantón Pasaje, en el sector primario que comprende la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca el 72,84% depende el 72,84% de la población rural y el 21,44% de la población urbana. Entre las actividades productivas relevantes en el Cantón están la agrícola que representa el 80% de la económica y la pecuaria con menor participación. En la rama agrícola se destacan el cultivo de banano, que se producen en mayor cantidad en las parroquias de Buenavista, La Peaña, Cañaquemada y Pasaje.
- Se determinó que la empresa Fumicar cuenta con la infraestructura y equipos necesarios para atender a un mercado potencial, como es el mercado bananero. Disponiendo de aviones turbo trust de 500, 200 y 150 galones de capacidad, con GPS, Válvula Inteligente y Spray Off con capacidad operativa de 3.500 hectáreas. Cuenta con bases de operación con siete plantas de mezclado y dosificador incluidos. Además, la empresa tiene una capacidad de 56.000 galones para el almacenamiento del aceite agrícola y así que el mercado potencial dentro de la zona de influencia de la empresa Fumicar es de 35.000 hectáreas y con los datos obtenidos en la encuesta donde se determinó el porcentaje por tamaño de las fincas de las personas encuestadas, se obtuvo los siguientes resultados. El del 27,27% de productores que tienen entre 51 a 100 hectáreas representan un total de 9.545 hectáreas potenciales de poder cubrir con los servicios de Fumicar, el 18,18% se concentra en tamaños de fincas entre 21 a 50 hectáreas, lo que representa 6.364 hectáreas y finalmente el 9,09% de quienes poseen más de 100 hectáreas están comprendidos en un número promedio de 3.182 hectáreas.
- Mediante la aplicación de herramientas como el FODA, la definición de los factores críticos de éxito, las matrices de evaluación de análisis interno y externo, se pudo obtener el resultado en la matriz de perfil competitivo, en donde la empresa tiene un

nivel de efectividad del 3,76, esto representa un alto margen de competitividad en función del manejo adecuado de los factores críticos de éxito.

- Se definieron estrategias de producto, de fijación de precio, de distribución y de promoción. Con respecto a las estrategias de producto se hará campañas de seguimiento sobre las aplicaciones realizadas, mantener reuniones con los clientes, etc. Las estrategias de precios están dirigidas especialmente a clientes VIP. En cuanto a la distribución se prevé mejorar los procesos de logística y de la seguridad en el abastecimiento de los agroquímicos. Finalmente en la promoción se desplegarán estrategias enfocadas a la difusión de las ofertas de servicios y productos por medio de ferias, talleres, conferencias, etc. Adicionalmente se estableció una proyección de las ventas de servicios de aero atomización para el periodo 2015 – 2018. De esta manera para el 2015 se espera cubrir alrededor de 145.434 hectáreas. Para el 2016 el incremento será de 29.087 ha, sumando un total de 174.521 ha cubiertas. Se espera que en el 2017 el adicional supere las 34.904 ha, sumando un total de 209.425 ha. Al finalizar el 2018 el incremento proyectado será de 41.885 ha, sumando un valor total de 251.310 hectáreas cubiertas en la zona de influencia de la empresa Fumicar.

## **RECOMENDACIONES**

- Aprovechar las potencialidades agrícolas del sector, justificándose al considerar al cantón Pasaje uno de los mayores productores de banano en la provincia, pues el 80% de su producción agrícola está basado en el cultivo de banano.
- Explotar al máximo los recursos de infraestructura, maquinaria, equipos y demás activos que dispone la empresa Fumicar con la finalidad de que su mayor capacidad de uso se vea reflejada en el incremento de las ventas.
- Definir estrategias encaminadas a aprovechar las fortalezas que posee y superar las debilidades que aún mantiene la empresa. De manera que le permita mantenerse y crecer en el mercado de la industria bananera por largo tiempo.
- Cumplir con lo propuesto en los objetivos estratégicos con la contratación directa de 600 ha anuales en zona Pasaje, El Guabo, Santa Rosa y Machala (haciendas mayores de 20 ha y con distancia a pista máximo de 20 km) e incrementar el hectareaje

contratado de clientes INSIGHT en 80% anual en Pasaje, El Guabo, Santa Rosa y Machala.

- Verificar que la proyección de las fumigaciones a cubrir durante el periodo 2015 a 2018 sea integral con el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados por la empresa Fumicar.
- Controlar y monitorear que las estrategias de producto, de precio, distribución y promoción se cumplan con los parámetros acordados, a fin de que permita obtener los resultados esperados.

## VII. RESUMEN

El trabajo de investigación se centra en la propuesta de un "Plan de marketing para la empresa Fumicar de la zona sur" que permitirá contribuir a una mayor cobertura de los servicios a los productores de banano. Se planteó como objetivo general el implementar un plan de Marketing para la empresa Fumicar, que permita una mayor cobertura de servicio a los productores de banano. Los objetivos específicos fueron: Analizar el entorno relacionados a la producción bananera en la zona de influencia, analizar la situación actual de la empresa Fumicar, realizar un diagnóstico de la situación y definir las estrategias de marketing que se implementarán en la empresa Fumicar.

Se obtuvieron las siguientes conclusiones: De acuerdo a las ramas de actividad económica en el cantón Pasaje, en el sector primario que comprende la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca. En la rama agrícola se destacan el cultivo de banano, que se producen en mayor cantidad en las parroquias de Buenavista, La Peaña, Cañaquemada y Pasaje. Se determinó que la empresa Fumicar cuenta con la infraestructura y equipos necesarios para atender a un mercado potencial, como es el mercado bananero. Disponiendo de aviones turbo trust de 500, 200 y 150 galones de capacidad, con GPS, Válvula Inteligente y Spray Off con capacidad operativa de 3.500 hectáreas. Mediante la aplicación de herramientas como el FODA, la definición de los factores críticos de éxito, las matrices de evaluación de análisis interno y externo, se pudo obtener el resultado en la matriz de perfil competitivo, en donde la empresa tiene un nivel de efectividad del 3,76, esto representa un alto margen de competitividad en función del manejo adecuado de los factores críticos de éxito. Se determinó que el mercado potencial dentro de la zona de influencia de la empresa Fumicar es de 35.000 hectáreas. El del 27,27% de productores que tienen entre 51 a 100 hectáreas potenciales de poder cubrir con los servicios de Fumicar, el 18,18% se concentra en tamaños de fincas entre 21 a 50 hectáreas y finalmente el 9,09% de quienes poseen más de 100 hectáreas. Se estableció una proyección de las ventas de servicios de aero atomización para el periodo 2015 – 2018. De esta manera para el 2015 se espera cubrir alrededor de 145.434 hectáreas. Para el 2016 el incremento será 174.521 ha cubiertas. Se espera que en el 2017 el adicional supere las 209.425 ha. Al finalizar el 2018 el incremento proyectado será de 251.310 hectáreas cubiertas en la zona de influencia de la empresa Fumicar. Se definieron estrategias de producto, de fijación de

precio, de distribución y de promoción. Con respecto a las estrategias de producto se hará campañas de seguimiento sobre las aplicaciones realizadas, mantener reuniones con los clientes, etc. Las estrategias de precios están dirigidas especialmente a clientes VIP. En cuanto a la distribución se prevé mejorar los procesos de logística y de la seguridad en el abastecimiento de los agroquímicos. Finalmente en la promoción se desplegarán estrategias enfocadas a la difusión de las ofertas de servicios y productos por medio de ferias, talleres, conferencias, etc.

Entre las recomendaciones que se proponen es: Aprovechar las potencialidades agrícolas del sector, justificándose al considerar al cantón Pasaje uno de los mayores productores de banano en la provincia. Explotar al máximo los recursos de infraestructura, maquinaria, equipos y demás activos que dispone la empresa Fumicar. Definir estrategias encaminadas a aprovechar las fortalezas que posee y superar las debilidades que aún mantiene la empresa. Cumplir con lo propuesto en los objetivos estratégicos con la contratación directa de 600 ha anuales en zona Pasaje, El Guabo, Santa Rosa y Machala (haciendas mayores de 20 ha y con distancia a pista máximo de 20 km) e incrementar el hectareaje contratado de clientes INSIGHT en 80% anual en Pasaje, El Guabo, Santa Rosa y Machala. Verificar que la proyección de las fumigaciones a cubrir durante el periodo 2015 a 2018 sea integral con el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados por la empresa Fumicar. Controlar y monitorear que las estrategias de producto, de precio, distribución y promoción se cumplan con los parámetros acordados, a fin de que permita obtener los resultados esperados.

**PALABRAS CLAVES:** Plan de marketing, banano, aero atomización, mercado, análisis del entorno, FODA, diagnóstico, estrategia.

## VIII. SUMMARY

The research is focused on the proposal of a "Plan of marketing for the company Fumicar in the south". Which will contribute to greater coverage of services to banana producers was raised as. general objective to implement a marketing plan for the company Fumicar, allowing greater coverage of service to banana producers The specific objectives were: To analyze the related to banana production in the zone of influence environment, analyzing the current situation Fumicar company, a diagnosis of the situation and define marketing strategies to be implemented in the company Fumicar.

According to the branches of economic activity in the Canton Pasaje, in the primary sector comprising agriculture, forestry and fisheries: the following conclusions were reached. In agricultural branch banana cultivation, which are produced in greater amounts in the parishes of Buenavista, the Peaña, Cañaquemada and Pasaje they stand. It was determined that the company Fumicar has the infrastructure and equipment necessary to meet a potential market, as is the banana market. Trust turbo aircraft providing 500, 200 and 150 gallon capacity, with GPS, Intelligent Valve and Spray Off with operational capacity of 3,500 hectares. By applying tools as SWOT, the definition of critical success factors, assessment matrices internal and external analysis, the result could be obtained in the competitive profile matrix, where the company has a level of effectiveness 3.76, this represents a high competitive edge in terms of the proper management of critical success factors. It was determined that the potential market within the area of influence of the company Fumicar is 35,000 hectares. The 27.27% of producers who are between 51 to 100 hectares of potential to cover the services of Fumicar, 18.18% are in sizes of farms between 21 to 50 hectares and finally 9.09% of those They possess more than 100 hectares. 2018. Thus 2015 is expected to cover about 145,434 hectares - a projection of sales of aero spraying services for the period 2015 was established. By 2016 the increase will have covered 174,521. It is expected that in 2017 the additional exceeds 209,425 ha. At the end of 2018 the projected increase will be covered 251,310 hectares in the area of influence of the company Fumicar. Strategies of product, pricing, distribution and promotion were defined. Regarding product strategies campaigns will follow on applications made, meetings with clients, etc. Pricing strategies are especially aimed at VIP clients. As for the distribution is expected to improve logistics processes and the

security of supply of agrochemicals. Finally in promoting strategies aimed at disseminating offers services and products through exhibitions, workshops, lectures will be deployed, etc.

Among the recommendations proposed is: Harnessing agricultural potential of the sector, justified in considering the Canton Pasaje one of the largest banana producers in the province. Fully exploit the resources of infrastructure, machinery, equipment and other assets available to the company Fumicar. Define strategies to leverage the strengths you have and overcome weaknesses that still maintains the company. Comply with the proposed strategic objectives with the direct hiring of 600 ha per year in zone Pasaje, The Guabo, Santa Rosa and Machala (larger farms 20 hectares and distance maximum track 20 km) and increase the acreage contracted customers INSIGHT 80% annually in Pasaje, El Guabo, Santa Rosa and Machala. Check that the projection of the spraying to cover the period 2015-2018 is integral to the achievement of the strategic goals set by the company Fumicar. Control and monitor the strategies of product, price, distribution and promotion will meet the agreed parameters, so that to obtain the desired results.

**KEYWORDS:** Marketing plan, bananas, aero atomization, market environment analysis, SWOT, diagnostic strategy.

## IX. LITERATURA CITADA

- Aldana.** (2001). *Economía, Administración y Mercadeo Agropecuarios*. Colombia: Terranova Editores Ltda.
- Campo Editorial.** (2014). El Banano (Musa paradisiaca var. sapientum). Guía Técnica del cultivo. *Banascopeio*.
- Ekos.** (2012). Innovación tecnológica al servicio del sector bananero. Un análisis sobre la aplicación de tecnología innovadora en uno de los sectores de mayor importancia en el país . *Ekos Negocios*.
- Ferrel y Hartline.** (2012). *Estrategia de marketing*. México: Corporativo Santa Fe.
- Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Pasaje.** (2012). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial cantón Pasaje*. Pasaje.
- Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Pasaje.** (2013). *Plan de Desarrollo y ordenamiento Territorial del cantón Pasaje*. Pasaje: GADMP.
- Hernández.** (2015). *Factores Críticos de Éxito*. Navarra: Sinergium.
- Instituto Espacial Ecuatoriano.** (2013). *Generación de geoinformación para la gestión del territorio a nivel nacional escala 1: 25 000*. Pasaje: SENPLADES, MAGAP, IEE y MDN.
- Ledesma.** (2011). *La industria bananera ecuatoriana año 2011*. Guayaquil: Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador.
- Ledesma.** (2012). *La Industria Bananera Ecuatoriana año 2011*. Guayaquil: Asociación de Exportadores Bananeros del Ecuador.
- Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad.** (2011). *Agendas para la Transformación Productiva Territorial: provincia de El Oro*. El Oro: Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad.
- Pujol.** (2002). *Dirección de Marketing y Ventas*. Madrid - España: Cultural S.A.

**Rodríguez.** (2013). *Fundamentos de mercadotecnia*. México: Universidad de Guanajuato, Campus Celaya-Salvatierra, División de Ciencias Sociales y Administrativas, programa de Mercadotecnia.

**Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo.** (2013). *Proyecto "Generación de geoinformación para la gestión del territorio a nivel nacional escala 1: 25 000" Cantón Pasaje*. Pasaje: Ministerio de Defensa Nacional - Instituto Espacial Ecuatoriano - Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.

**Terranova.** (2001). *Economía, Administración y Mercadeo Agropecuarios*. Colombia: Terranova Editores Ltda.

**Thomas y Hunger.** (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. ND: Prentice Hall.

**Torres.** (2008). *Creación de la Empresa "Consultoría Eficiencia Administrativa"*. Sangolqui: Escuela Politécnica del Ejercito - Facultad de Ciencias Administrativas.

# **ANEXOS**

**ANEXO 1. Formato de encuesta a productores de banano**



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS**

**GRADO DE MAGISTER EN GERENCIA Y MERCADEO AGROPECUARIO**

**OBJETIVO:**

Implementar un plan de Marketing para la empresa Fumicar, que permita una mayor cobertura de los servicios a los productores de banano.

Marque con una (X) la opción más adecuada a su criterio.

**1 ¿Indique cuántas hectáreas de banano tiene cultivadas?**

- 0 a 10 ha
- 11 a 20 ha
- 21 a 50 ha
- 51 a 100 ha
- Mayores a 100 ha

**2 ¿En qué sector se encuentra ubicada su propiedad de banano?**

- Pasaje
- Santa Rosa
- Guabo
- Machala
- Arenillas

**3 ¿Cuántos ciclos de aero atomización realiza al año?**

- 10 – 15
- 16 – 20
- 21 – 25
- Más de 26

**4 ¿Con qué empresa ha contratado los servicios de aero atomización?**

- |              |                          |                |                          |
|--------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| Probanaexpor | <input type="checkbox"/> | Labores Aéreas | <input type="checkbox"/> |
| Fumioro      | <input type="checkbox"/> | Aero-Agripac   | <input type="checkbox"/> |
| Aifa         | <input type="checkbox"/> | Aerovic        | <input type="checkbox"/> |
| Aero-Orient  | <input type="checkbox"/> | Avimaq         | <input type="checkbox"/> |
| Apacsa       | <input type="checkbox"/> | Fumipalma      | <input type="checkbox"/> |
| Fumicar      | <input type="checkbox"/> |                |                          |

**5 ¿Conoce a la compañía Fumicar?**

- Si
- No

**6 ¿Ha contratado los servicios de la empresa Fumicar?**

- Si
- No

**7 En caso de ser afirmativa la respuesta a la anterior pregunta (5), ¿Cómo califica el servicio recibido?**

- Eficiente
- Muy eficiente
- Regular
- Pésimo

**8 ¿Actualmente con qué empresa de aero atomización tiene contrato?**

- |              |                          |                |                          |
|--------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| Probanaexpor | <input type="checkbox"/> | Labores Aéreas | <input type="checkbox"/> |
| Fumioro      | <input type="checkbox"/> | Aero-Agripac   | <input type="checkbox"/> |
| Aifa         | <input type="checkbox"/> | Aerovic        | <input type="checkbox"/> |
| Aero-Orient  | <input type="checkbox"/> | Avimaq         | <input type="checkbox"/> |
| Apacsa       | <input type="checkbox"/> | Fumipalma      | <input type="checkbox"/> |
| Fumicar      | <input type="checkbox"/> |                |                          |

**9 ¿Qué tipo de producto o servicio requiere de las empresas aero atomizadoras?**

- Monitoreo de enfermedad
- Recomendación técnica de ciclos
- Chequeo de cobertura
- Medición con GPS del perímetro de hacienda
- Venta de agroquímicos

**10 ¿Qué beneficios adicionales espera recibir de Fumicar?**

- Sanidad en producto
- Buena cobertura
- Otra, especifique

**11 ¿Cuáles son los mayores inconvenientes que ha tenido al contratar los servicios de aero atomización?**

- Prioridad en los turnos
- Mala aplicación
- Otra, especifique

**12 ¿Cuál de las siguientes empresas aero atomizadoras brindan un servicio con tecnología de punta?**

- |                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| Probanaexpor <input type="checkbox"/> | Labores Aéreas <input type="checkbox"/> |
| Fumioro <input type="checkbox"/>      | Aero-Agripac <input type="checkbox"/>   |
| Aifa <input type="checkbox"/>         | Aerovic <input type="checkbox"/>        |
| Aero-Orient <input type="checkbox"/>  | Avimaq <input type="checkbox"/>         |
| Apacsa <input type="checkbox"/>       | Fumipalma <input type="checkbox"/>      |
| Fumicar <input type="checkbox"/>      |   |

**13 ¿Cuál de las empresas de aero atomización los precios son más convenientes?**

- |                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| Probanaexpor <input type="checkbox"/> | Labores Aéreas <input type="checkbox"/> |
| Fumioro <input type="checkbox"/>      | Aero-Agripac <input type="checkbox"/>   |
| Aifa <input type="checkbox"/>         | Aerovic <input type="checkbox"/>        |
| Aero-Orient <input type="checkbox"/>  | Avimaq <input type="checkbox"/>         |

Apacsa

Fumipalma

Fumicar

**14 ¿Estaría dispuesto (a) a contratar los servicios de Fumicar?**

Si

No

**15 ¿Recomendaría los servicios de la empresa Fumicar?**

Si

No

Gracias por su colaboración

**ANEXO 2.** Formato de la entrevista a diferentes representantes del sector bananero.



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS**

**GRADO DE MAGISTER EN GERENCIA Y MERCADEO AGROPECUARIO  
ENTREVISTA**

**OBJETIVO:**

Implementar un plan de Marketing para la empresa Fumicar, que permita una mayor cobertura de servicio a los productores de banano.

**1 ¿La empresa Fumicar cuenta con los recursos económicos para implementar el plan de marketing?**

---

---

---

---

**2 ¿Cuáles son las ventajas competitivas que posee Fumicar para hacer frente a la competencia?**

---

---

---

---

**3 ¿Se cuenta con el capital humano capacitado para enfrentar los nuevos retos que emprenda la empresa Fumicar?**

---

---

---

---

**4 ¿Cuáles son las debilidades que presenta la empresa en un mercado altamente competitivo?**

---

---

---

---

**5 ¿La empresa Fumicar cuenta con sistemas de tecnología de punta para ofrecer un mejor servicio a sus clientes?**

---

---

---

---

Firma

**ANEXO 4. Fotos.**



Foto 1. Avionetas modelo Cessna con que cuenta la empresa Fumicar.



Foto 2. Avioneta modelo Turbo Trush de propiedad de la empresa Fumicar.



Foto 3. Encuesta realizada a productor de banano de la zona de Santa Rosa, finca La Ramírez, propiedad del señor José Sánchez.



Foto 4. Encuesta realizada a productor de banano de la zona de El Guabo, finca La Olga, propiedad del señor Bolívar Armijos.



Foto 5. Encuesta realizada al Administrador de la Hda. de la zona Machala, finca Katia Amada, propiedad de la señora Amada Orellana. Junto con el Tutor Dr. Ing. Fulton López Bermúdez. MSc.



Foto 6. Encuesta realizada al Productor David Masache de la Zona Santa Rosa, finca Jumón. Junto al Tutor Dr. Ing, Fulton López Bermúdez. MSc.



Foto 7. Encuesta realizada a productora Elvira Guerrero de la Zona Machala, finca Corralitos. Junto al Tutor Dr. Ing. Fulton López Bermúdez. MSc.



Foto 8. Encuesta realizada a productor Gonzalo Chamaidan de la Zona Pasaje, finca La Envidia. Junto al Tutor Dr. Ing. Fulton López Bermúdez. MSc.



Foto 9. Encuesta realizada a productor Lorenzo Muñoz de la Zona Pasaje, finca Cañaquemada. Junto al Tutor Dr. Ing. Fulton López Bermúdez. MSc.



Foto 10. Encuesta realizada a productora Jessenia Marin de la Zona Santa Rosa, finca Retiro. Junto al Tutor Dr. Ing. Fulton López Bermúdez. MSc.



Foto 11. Encuesta realizada a productora Zoila Naula de la Zona Machala, finca El Limón. Junto al Tutor Dr. Ing. Fulton López Bermúdez. MSc.



Foto 12. Encuesta realizada a productor Feliciano Rivas de la Zona Guabo, finca Chaguana. Junto al Tutor Dr. Ing. Fulton López Bermúdez. MSc.



Foto 13. Hda. La María, de la Zona Machala. Junto al Tutor Dr. Ing. Fulton López Bermúdez. MSc.



Foto 14. Hda. La María, de la Zona Machala. Junto al Tutor Dr. Ing. Fulton López Bermúdez. MSc.



Foto 15. Instalaciones de Fumicar. Junto al Tutor Dr. Ing. Fulton López Bermúdez. MSc.



Foto 16. Instalaciones de Fumicar, Tanques de Aceite Agrícola. Junto al Tutor Dr. Ing. Fulton López Bermúdez. MSc.



Foto 17. Instalaciones de Fumicar. Junto al Tutor Dr. Ing. Fulton López Bermúdez. MSc.



Foto 18. Instalaciones de Fumicar. Junto al Tutor Dr. Ing. Fulton López Bermúdez. MSc.



Foto 19. Instalaciones de Fumicar, Avioneta Cessna. Junto al Tutor Dr. Ing. Fulton López Bermúdez. MSc.



Foto 20. Pista de Aero Atomización, Compañías de la Competencia. Junto al Tutor Dr. Ing. Fulton López Bermúdez. MSc.



Foto 21. Pista de Aero Atomización. Junto al Tutor Dr. Ing. Fulton López Bermúdez. MSc.



Foto 22. Oficinas de Fumicar en Pista. Junto al Tutor Dr. Ing. Fulton López Bermúdez. MSc.