



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

**ESTRATEGIA DE VENTA PARA PRODUCTOS AGRÍCOLAS. CASO:
HACIENDA AGRÍCOLA CARDÓN PAMBA.**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Licenciado en
Administración de Empresas**

Línea de Investigación:

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL**

Autor:

Erik Martin Groes-Petersen García

Directora:

Mg. Andrea del Carmen González Bucheli

Ambato – Ecuador

Diciembre 2022

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL
ECUADOR SEDE AMBATO
HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

ESTRATEGIA DE VENTA PARA PRODUCTOS AGRÍCOLAS. CASO:
HACIENDA AGRÍCOLA CARDÓN PAMBA.

Línea de Investigación:

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA
LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL

Autor:

ERIK MARTIN GROES-PETERSEN GARCÍA

Andrea del Carmen González Bucheli, Ing. Mg.

CALIFICADORA

f. 

Julio César Zurita Altamirano, Ing. Dr.

CALIFICADOR

f. 

Elva Aidee Llerena Barreno, Ing. Mg.

CALIFICADORA

f. 

Christian Andrés Barragán Ramírez, Ing. Dr.

DIRECTOR DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

f. 

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. 

 Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA

Ambato – Ecuador

Diciembre 2022

 Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
BIBLIOTECA

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, **ERIK MARTIN GROES-PETERSEN GARCÍA**, con **CC. 1804859633**, autor del trabajo de graduación intitulado: "ESTRATEGIA DE VENTA PARA PRODUCTOS AGRÍCOLAS. CASO: HACIENDA AGRÍCOLA CARDÓN PAMBA.", previa a la obtención del título profesional de **LICENCIADO**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ambato, diciembre 2022.



ERIK MARTIN GROES-PETERSEN GARCÍA

CC. 1804859633

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis padres y a mi abuelo Soren por haberme ayudado con toda la información necesaria para realizar mi proyecto de investigación.

DEDICATORIA

A mis padres, abuelos y tutora de tesis por haberme ayudado con mi trabajo en todo momento.

RESUMEN

El sector agrícola del país representa un total del 8% del Producto Interno Bruto (PIB) anual y genera alrededor de dos millones de trabajos, en Ecuador se producen un aproximado de 20.995 toneladas de aguacate y cada vez la producción de esta fruta va en aumento. La presente investigación tiene como objetivo general diseñar una estrategia de venta para productos agrícolas, la cual se dirige específicamente a la venta y distribución de aguacates de la hacienda agrícola Cardón Pamba. La metodología de investigación utilizada en el proyecto es de enfoque mixto, es decir, cuantitativo y cualitativo, su alcance es de tipo descriptivo y el diseño es no experimental transeccional. El resultado que se pretende alcanzar es descubrir el por qué el negocio de la hacienda no ha sido rentable en los últimos años, para así diseñar estrategias de venta que sean factibles para su crecimiento, además de mejorar y sacar adelante la utilidad de la hacienda agrícola Cardón Pamba, localizada en el valle de Patate en la provincia de Tungurahua, Ecuador.

Palabras clave: Productos agrícolas, sostenibilidad, continuidad.

ABSTRACT

Ecuador's agricultural sector represents a total of 8% of the annual Gross Domestic Product and generates approximately two million jobs. In addition, 20,995 tons of avocados are produced and is increasing. The general objective of this research is to design a sales strategy for agricultural products aimed for the sale and distribution of avocados. The methodology used is of a mixed approach, both quantitative and qualitative. The scope is descriptive and the design is non-experimental transactional. The objective of the study is to determine the reason for agribusiness unprofitability in recent years and to design sales strategies that are feasible for growth and profitability.

Keywords: agricultural products, sustainability, continuity.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	8
1.1. Origen y evolución de la estrategia de venta	8
1.2. Tipos de estrategias de venta para productos agrícolas	12
1.3. Variables que influyen en el éxito de las estrategias de venta	20
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	27
2.1. Definición de tipo y enfoque de investigación.....	27
2.2. Análisis e interpretación de resultados	29
CAPÍTULO III. Analisis de resultados.....	44
3.1. Antecedentes y diagnóstico de la situación actual del negocio	44
3.2. Componentes para el desarrollo de estrategias de venta	47
3.3. Validación de las estrategias de venta para el negocio.....	54
CONCLUSIONES.....	59
RECOMENDACIONES	60
BIBLIOGRAFÍA	61
ANEXOS	66
ÍNDICE DE TABLAS.....	83
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	84

INTRODUCCIÓN

La agricultura es una práctica milenaria que desempeña un papel crucial para la economía del mundo y sobre todo del país, es una especie de columna vertebral del sistema económico que proporciona de alimento e innumerables fuentes de trabajo para la población.

El desarrollo de la humanidad durante los últimos 10000 a 12000 años ha estado a la par de la agricultura, el ser humano durante todo este tiempo empezó a domesticar plantas y a cambiar su alimentación, en muchos estudios arqueológicos y genéticos se ha descubierto que el *homo sapiens* consumía granos y vegetales, lo cual indica que recurrían a prácticas agrícolas (Bula, 2020). En toda la historia, la agricultura ha influenciado directamente al desarrollo del ser humano y se observa que, en los países más desarrollados y ricos, la agricultura ha tenido un papel fundamental para su crecimiento y enriquecimiento.

La agricultura es esencial para el crecimiento económico de un país, representa aproximadamente el 4% del producto interno bruto (PIB) a nivel mundial y en algunos países representa más del 25% del PIB (Preneuf, 2021). Existen estudios que indican que para el año 2050, la productividad agrícola no será suficiente para toda la demanda de alimentos de la población, la humanidad tendrá que aumentar más del 70% de la producción de alimentos para cubrir las necesidades de más de 9.8 billones de personas que se estima, existirán a partir de ese año (Sarmiento, 2019).

En Ecuador, el sector agrícola aporta con el 8% del PIB anual y se estima que genera 2.2 millones de trabajos, este sector es indispensable para el crecimiento económico y para la generación de fuentes de empleo en las zonas rurales (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2019). Entre los productos que más se comercializan y se exportan a nivel mundial desde el país están: el banano, cacao, café y flores (EKOS, 2020). También están los productos agrícolas que más se comercializan a nivel nacional y son: el arroz, cebolla, tomate riñón, maíz, aguacate, papa, lechuga, entre otros.

El foco de esta investigación se dirige a la producción y venta de aguacate, puesto que, esta es una fruta muy demandada a nivel nacional e internacional. El aguacate es una fruta muy apetecible y ha alcanzado una gran fama en los últimos años. En 2018 se exportó un aproximado de 2.5 millones de toneladas de aguacate a nivel mundial, valoradas en 6.100 millones de dólares. Estados Unidos, Holanda y Francia importan más del 55% de todas las exportaciones a nivel mundial. (Flores, 2021). Los países que producen más aguacate son: México, Perú, Colombia y República Dominicana.

México, el país que más produce aguacate en el mundo, generó en 2020 aproximadamente 2.4 millones de toneladas métricas (Tm) de aguacate (casi la totalidad de aguacates exportados a nivel mundial), siendo, el 75% de la producción proveniente del estado de Michoacán (Statista Research Department, 2021). En Perú, en el año 2020, la producción de aguacate alcanzó un aproximado de 660.000 Tm y espera exportar cada año 470.000 Tm (Agronegocios, 2021). Colombia, nuestro país vecino considera al aguacate como el oro verde por lo que es una fuente de riqueza para el país, esto se ve reflejado a partir del 2017 con la producción de 403.184 toneladas aproximadamente después de ese año.

Hoy en día esta fruta representa el sexto producto que más se exporta en dicho país, después del café, las flores, el banano, el azúcar y el aceite de palma (González, Figueroa, Perdomo, & Ardila, 2018). El Ecuador dispone de aproximadamente 7630 hectáreas de sembríos de aguacate, de las cuales 6295 hectáreas se encuentran en la sierra y 1335 hectáreas en la costa, por lo tanto, se producen al año alrededor de 20.995 toneladas de aguacate en todo el país (INEC, 2020). Las provincias donde más se producen aguacates y donde se alberga aproximadamente el 80% de la fruta a nivel nacional son: Pichincha (Guayllabamba), Carchi (Cantón Mira), Imbabura y Tungurahua (El Comercio, 2011).

Existen decenas de variedades de aguacates en el mundo, pero solamente en Ecuador se producen cinco: guatemalteco, *hass*, *booth 8*, *choquette* y *tonnage* (Flores, 2021). Los aguacates *hass* y guatemalteco son las dos variedades que más

se cultivan a nivel nacional. El guatemalteco se comercializa en el país, mientras que el *hass* se exporta hacia otros países. La variedad más apetecible y demandada a nivel nacional es el aguacate guatemalteco, esta especie tiene forma de pera, llega a medir aproximadamente 15cm y tranquilamente es posible comercializar hasta 10 días después de su cosecha antes de que no esté apto para el consumo (El Comercio, 2011). Esta variedad es la más consumida por la población ecuatoriana y su textura es mucho más suave y cremosa a diferencia de otros aguacates.

La provincia de Tungurahua es una de las provincias donde más se produce aguacate en el Ecuador, tiene hermosos valles con suelos y climas ideales para la siembra de este árbol. Actualmente es la quinta provincia del Ecuador con más producción y venta de aguacate, se estima que existen 690 hectáreas de plantaciones, de las cuales en promedio se cosechan 4309 Tm y se venden 4231 Tm anualmente, es decir, se venden aproximadamente 4,231.000 kg de aguacates para la provincia y el país (INEC, 2020).

El valle de Patate es sin duda el lugar más privilegiado de la provincia para la producción de aguacate. Cuenta con un clima templado que le permite crecer y dar frutos al árbol de una manera exitosa. Al sureste del cantón Pelileo, a bajas alturas y a orillas del río Patate, se encuentran muchos sembríos de aguacate guatemalteco, donde muchos pobladores pertenecientes al sector el Pingue viven de la comercialización de esta variedad, y es en este sector donde se encuentra la hacienda agrícola Cardón Pamba.

La hacienda agrícola Cardón Pamba está a una altura de 2050 metros sobre el nivel del mar (msnm), tiene un clima templado, cuenta con un suelo franco arenoso y siempre ha sido una tierra muy fértil por su cercanía al volcán Tungurahua, porque el suelo volcánico contiene muchos nutrientes y minerales que ayudan a cualquier cultivo de la zona (Zúñiga, Buenaño, & Risco, 2018). El terreno es adquirido en 1977 por un agricultor danés, el propietario pasó a tener en sus manos una hacienda de 80 hectáreas completamente desoladas donde solamente un lote estaba cultivado con aguacate guatemalteco.

Durante los primeros años se trabajó muy duro, se dividió el terreno en múltiples lotes y durante mucho tiempo se producían frutas y vegetales como: maíz, frejol, tomate de árbol, granadilla y entre otras. Desafortunadamente en 1984 el propietario decidió producir una fruta denominada como cujaca (*Solanum Pseudolulo*) para lograr exportarla hacia España para una utilización con fines medicinales, pero desafortunadamente la producción no obtuvo éxito y se vendió 20 hectáreas de la hacienda para pagar la deuda de la producción.

La siembra de aguacate guatemalteco se inició en el año 2010 y al cabo de 6 años se obtuvo la primera cosecha, en enero del 2016. En un periodo de cuatro años se sembraron un total de 2000 árboles en 20 hectáreas. Se instaló riego por goteo para aprovechar lo poco de agua que se tenía. Durante el proceso de crecimiento se utilizó abono químico, mezclado con abono orgánico y se realizaron fumigaciones para el control de enfermedades y plagas. Las cosechas generalmente se producen todos los años de enero a abril conforme cada vez entran más lotes en producción.

Una hectárea de árbol adulto produce aproximadamente 2 toneladas por cosecha, después se obtiene otra cosecha a los 6 meses que produce aproximadamente la mitad. El precio fluctúa mucho mes a mes y han existido años con ganancias como el 2017, 2018, 2019 y otros con pérdida como el 2020 y 2021.

Actualmente existen 3 empleados que ayudan en la labor agrícola de la hacienda y son los encargados de cosechar aguacate durante los meses de producción, durante el resto del año se ocupan en dar mantenimiento a los árboles, como: abonar, podar los árboles para que haya luz al interior del árbol, labores de fumigación para contrarlar plagas, entre otras actividades.

Cada cosecha se la realiza en enero y se empieza por orden de lotes, en los cuales se cosechan solamente los aguacates maduros y se dejan los tiernos para la cosecha de febrero e incluso para el mes de marzo. Los aguacates se los venden por costales y se dividen en cuatro principales clases, los de primera clase tienen un valor aproximadamente de \$40, los de segunda clase con un valor de \$35, de

tercera clase con \$30 y por último los aguacates de cuarta clase que son todos aquellos que son más pequeños, tienen manchas o rasgaduras y son poco demandados, estos tienen un precio de \$25, (todos estos precios corresponden al valor del mercado durante enero y febrero del 2022). Absolutamente todos los costales tienen un peso de 50kg, es decir, es posible cosechar un aproximado de 2000 kg por hectárea al año.

Actualmente el principal problema es la baja rentabilidad del cultivo de aguacate en la propiedad porque el producto no se encuentra muy bien posicionado en el mercado. El producto se vende solamente a intermediarios en un mercado local a pesar de contar con bastante potencial; y, tampoco se ha intentado introducirlo a lo largo de la provincia y el país. No se ha logrado sacar el máximo potencial de ventas del cultivo de aguacate de la hacienda durante los últimos años, es por eso que se han identificado varios problemas.

El productor agrícola nunca conformó su negocio en una empresa y siempre ha sido un negocio que lo maneja a título personal, durante los últimos años se ha dedicado a un mono cultivo que es el aguacate, sin un sistema de información financiera que le permita saber que tan rentable es el cultivo y tomar decisiones administrativas para mantener el activo en el largo plazo. Al ser un producto que se encuentra en el mercado local, no se diferencia de otros productores, es un producto estacional y no se vende con ningún valor agregado, el precio es bajo y en ocasiones no cubre los gastos fijos y variables. Toda esta situación actual provoca que el nivel de ingresos y margen de rentabilidad se encuentre limitado.

En el presente trabajo de investigación se plantea una idea a defender y es comprobar si es que una buena estrategia de producto llega a aumentar el rendimiento en cuanto a ventas y al posicionamiento en el mercado. Para alcanzar el éxito en todo negocio es esencial un gran profesionalismo, tener buen conocimiento en ventas, plantear estrategias de mercado, ser innovador para buscar un valor agregado al producto y administrar de la mejor manera el negocio.

Como objetivo general se ha establecido que es necesario diseñar una estrategia de venta para productos agrícolas. Para lograr este objetivo general se han extraído tres objetivos específicos:

- 1) Fundamentar teóricamente las estrategias de ventas de productos agrícolas;
- 2) Diagnosticar la situación actual de venta de productos agrícolas de la hacienda agrícola cardón pamba;
- 3) Identificar los componentes para el desarrollo de estrategias de venta de productos agrícolas.

La metodología de investigación del estudio tiene un enfoque mixto, es decir cualitativo y cuantitativo. Para el enfoque cualitativo, es necesario un diseño de investigación-acción y la población la conforman el propietario de la hacienda y el distribuidor del producto, lo cual permite obtener información mediante una entrevista a las dos personas. Para el enfoque cuantitativo, el alcance es de tipo descriptivo, también es necesario aplicar un diseño no experimental transeccional y encuestar a una población determinada, donde se apliquen encuestas a potenciales clientes para la obtención de información necesaria. La investigación también busca aplicar estrategias de *marketing*, estrategias de diferenciación, canales de distribución del producto, añadir valor agregado al producto, obtener si es posible certificaciones orgánicas, realizar una planificación de objetivos a corto, mediano y largo plazo y por último un análisis de la competencia, para saber cómo mejorar y lograr superarla.

Con todo lo expuesto, se espera que a mediano y largo plazo todas las ganancias y las ventas del aguacate de la hacienda sean todo un éxito y que el negocio deje de generar pérdidas como lo ha hecho en los últimos años, para así estar más que económicamente estables, lograr que el producto sea tomado en cuenta y que una gran cantidad de personas lo compre.

El productor tiene muchos años de experiencia en varios cultivos y maneja buenas prácticas agropecuarias; sin embargo, carece de algunas prácticas administrativas y no tiene habilidades modernas en ventas. Es por esto que se justifica el estudio y aporte al negocio para plantear diversas estrategias de producto y de diferenciación para que el negocio crezca y no sea solamente conocido en la provincia, sino también en el resto del Ecuador. Si no se busca una alternativa para que el negocio

crezca, este se vería afectado y generar pérdida en los siguientes años, por lo cual es necesario plantear una estrategia que proporcione resultados eficientes en cuanto a ventas para que el negocio tenga éxito.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Origen y evolución de la estrategia de venta

Hace miles de años el ser humano comercializaba productos sin ninguna utilización de técnicas de venta, se recurría al trueque y a la venta de productos a menor escala. Con el pasar del tiempo estas prácticas de comercialización han cambiado hasta llegar a convertirse en un arte, es decir, el ser humano empezó a adquirir habilidades en cuanto a convencimiento en ventas y dar a conocer sus productos.

A finales del siglo XIX y principios del siglo XX, en Estados Unidos y Europa, la segunda revolución industrial estalló y trajo consigo la producción en masa, gracias a esta producción nació la necesidad de vender en masa y fue en ese momento de la historia que la venta dejó de ser un arte para convertirse en una ciencia (Axioma Sales Training, 2017). Durante esta revolución industrial, las grandes empresas encontraron la necesidad de crear departamentos de ventas y a seleccionar personal que esté dispuesto a dar mejores resultados, el personal debía ser inteligente, capaz y adecuado para mejorar el rendimiento en cuanto a ventas. Todas las grandes empresas de la época como Coca-Cola, *Ford* y *General Motors* necesitaban de miles de vendedores que pudieran llegar hasta el último pueblo por más escondido que sea (Axioma Sales Training, 2017).

Uno de los pioneros en cuanto al mundo de las ventas fue John H Patterson, fundador de la empresa *National Cash Register Company*, una compañía que perdura hasta el día de hoy, que se dedica de vender cajeros automáticos, cajas registradoras, entre otros productos. (Axioma Sales Training, 2017). Patterson inventó un sistema de redes de comercio, que consiste en formar y asignar zonas geográficas para la distribución de sus productos a grupos de vendedores.

En los años 30 después de la gran depresión, apareció la necesidad de vender puerta a puerta, por lo que muchas personas perdieron sus empleos. Este tipo de venta consistía en un *mood selling* (estrategia emocional), el objetivo de esta técnica era generar pena al cliente y así lograr vender el producto. Hoy en día se

utiliza mucho esta práctica en países pobres donde existe la mendicidad (Axioma Sales Training, 2017). En 1936 salió a la venta un libro muy famoso escrito por Dale Carnegie, titulado: “Cómo ganar amigos e influir sobre las personas” el libro consistía en como una persona llega a influir y convencer en los demás. La publicación es considerada una de las más importantes para el mundo de las ventas y es muy recomendada porque sirve de herramienta de autoayuda para adquirir conocimientos para hacer negocios (Carnegie, 2019).

En los años 40 y 50 aparecieron muchos métodos de ventas como: los métodos *SELL*, *ADAPT*, *ARC* y el modelo *AIDA*. El método *SELL* es el más básico y consiste en mostrar, explicar, indicar los beneficios y dejar que el cliente hable o decida. *ADAPT* es un modelo que evalúa la situación y las necesidades del cliente, el *ARC* es utilizado especialmente en ventas minoristas y el modelo *AIDA* indica que lo más importante para vender es captar la atención del cliente, generar interés, deseo e impulsar la acción de comprar (Axioma Sales Training, 2017).

En los años 60, Xerox invirtió más de 10 millones de dólares en una investigación que le permitió descubrir una nueva metodología de ventas, de este análisis surgió la venta por satisfacción de necesidades que consiste en descubrir las necesidades del cliente antes de presentar una oferta, es decir, el vendedor establecería preguntas clave para descubrir tal necesidad. Este es un estilo muy utilizado hasta el día de hoy y es distinto al resto de métodos, es decir, su objetivo no es convencer a la gente con palabras bonitas, sino que busca una solución en colaboración del cliente. Tal fue el éxito de Xerox que la empresa comercializó el método con el nombre de *Professional Selling Skills* (técnicas profesionales de venta) (Llamas, 2004).

El modelo PSS (*Professional Selling Skill*) diseñado por Xerox consiste en los siguientes pasos:

- Planificar una llamada o reunión de venta
- Presentarse a uno mismo e indicar la empresa para la que se trabaja
- Plantear preguntas al cliente sobre su situación
- Dar a conocer los beneficios que podrían satisfacer las necesidades del

cliente

- Gestionar las respuestas y las indiferencias del cliente hacia nuestro servicio o producto.
- Negociar y cerrar un trato
- Hacer un seguimiento de venta para confirmar si el cliente se encuentra satisfecho

En la década de los 70 y 80 se vuelve muy famosa una metodología de ventas conocida como *solution sellings* (venta de soluciones). Esta técnica consiste en dar a conocer al cliente las múltiples soluciones y beneficios que tiene el producto, el principal objetivo de esta técnica es plantear al cliente una solución que valga la pena y demostrarles que adquieren un valor agregado en la compra. Esta técnica va más allá de enseñar solamente las características de un producto, por lo que es importante enfocarse en vender seguridad, alegrías, rapidez de servicio, comodidad y un sin número de emociones (Moreno, 2014).

En 1970 se publica el *Consultative Selling*, este libro fue el inicio del estilo de ventas consultivas. Este estilo de venta se utiliza mucho para vender en masa y consiste en ayudar al cliente a alcanzar objetivos por medio del producto o servicio del vendedor. El vendedor descubre los objetivos estratégicos del comprador y lo ayuda a conseguirlos, su objetivo principal es ser un consultor de negocios y un socio a largo plazo del cliente. Este tipo de venta lleva consigo muchos beneficios y ventajas como el aumento de la satisfacción del cliente, seguridad, confianza y un acrecimiento de ventas (RD Station, 2020).

En 1985 se publicó un libro titulado libro de ventas, este fue escrito por dos antiguos vendedores de IBM, la metodología planteada en el libro es un complemento del método PSS (*Professional Selling Skill*). Consiste en una venta estratégica dirigida para ventas complejas y clientes a gran escala. Para que resulte esta técnica, el vendedor está siempre alerta por si se presentan amenazas que puedan poner en peligro la venta (Axioma Sales Training, 2017). El vendedor tiene que entender y analizar los retos que existen en el mercado en cuanto a cambios internos y externos.

Años más tarde, los mismos autores plantearon otra metodología de ventas llamada venta conceptual. En este método el cliente no compra productos o servicios, más bien conceptos y resultados del producto. Es importante que el vendedor se plantee tres preguntas esenciales para conocer al posible cliente que son: ¿quién es mi cliente?, ¿qué problemas tiene?, ¿por qué necesitaría mi producto? este es un método algo complejo que es muy diferente a la venta tradicional y no es muy utilizado por vendedores.

En los años 90 surgieron nuevas técnicas de venta, las empresas empezaron a centrarse más en vender sus productos que tenían mayor demanda hacia el público, quienes debían tener probabilidades y capacidad de adquirir el producto. En este método es importante saber si el cliente se encuentra calificado por medio de las siguientes preguntas: ¿necesita este producto?, ¿puede adquirirlo?, ¿tiene finalidad de comprarlo? (Axioma Sales Training, 2017). Esta técnica ayuda a que exista una fidelización del cliente y es está dirigida para personas que quieren pertenecer a un *status* y desean sentirse identificados con el producto.

Durante esa década aparecieron también las ventas centradas hacia el cliente (*Customer Centric Selling*), este método consiste en que el vendedor acompañe al cliente durante todo el proceso de venta y que esté siempre disponible para el cliente, y así generar una relación de confianza entre la empresa y el cliente. El vendedor de la mano del producto tiene que cumplir con los objetivos del comprador, resolver sus dudas e inquietudes y satisfacer sus necesidades. Si el vendedor no cumple ninguno de los tres pasos, jamás podrá realizar una venta centrada hacia el cliente (Axioma Sales Training, 2017).

El termino venta 2.0 fue creado en 2007 por Nigel Edelshain, un capacitador de ventas y director ejecutivo de *Sales 2.0*. Esta metodología hace referencia a herramientas tecnológicas como las redes sociales y páginas *web*, donde es posible encontrar varios caminos y mercados para atraer clientes, crear una comunidad e interactuar con ellos (Samsing, 2019). Esta nueva metodología de ventas abarca los principales aspectos:

- Utilizar herramientas como los CRM (*Customer relationship management*)
- Emplear canales de comunicación en las principales redes sociales
- Creación de una página *web*

Las estrategias de venta a nivel mundial han cambiado y evolucionado con el pasar del tiempo, hoy en día existen diversos métodos de venta gracias a la globalización y a la tecnología. Según un estudio de *Harvard Business Review*, el 90% de las personas que trabajan en ventas, aseguran que no responden llamadas a puerta fría (Rentería, 2020), es decir, se llega a los clientes potenciales por medio de internet y redes sociales. Hoy en día vivimos en medio de una revolución tecnológica, donde las personas solamente necesitan dar un *clic* para obtener productos y servicios, es por esto que las estrategias de venta han cambiado significativamente en los últimos años.

En pleno siglo XXI las empresas se han visto obligadas a adaptarse a los cambios tecnológicos y a utilizar muchas de las técnicas de ventas que se han creado a lo largo de la historia. Vivimos en un mundo globalizado donde es más difícil vender nuestros productos debido a la competitividad, es por eso que muchas empresas emplean varias estrategias de venta para conseguir clientes.

Un gran porcentaje de empresas o negocios que no planifican y calculan sus recursos para desarrollar estrategias de venta, no progresan, se quedan estancadas y en algún momento llegan a desaparecer del mercado (Chávez, Peña, Moreira, Arteaga, & Pérez , 2018). Es vital que una empresa emplee de manera eficiente una o varias estrategias de venta para que cada día sea mejor. También es importante que todos los empleados tengan bastante conocimiento en ventas y recurran a capacitaciones para que generen excelentes resultados.

1.2. Tipos de estrategias de venta para productos agrícolas

Una estrategia de venta consiste en vender un producto o servicio, para obtener el mayor beneficio posible, por medio de acciones formadas mediante un plan

diseñado por una organización o empresa (Silva, 2021). Todas las empresas del mundo utilizan estrategias de venta y comercialización, sin importar a que se dedican o que venden.

El sector agrícola es muy duro y sacrificado, muchos agricultores venden sus productos durante una temporada específica al año, por lo que tienen que saber convencer al cliente que su producto es mejor que el de la competencia (Intagri, 2021). Para plantear una estrategia adecuada se identifica al cliente potencial, para eso, es necesario plantear varias preguntas importantes para encontrarlo.

La primera pregunta a plantear es: ¿cómo me voy a presentar ante el posible cliente?, es muy importante la primera impresión, pues esto depende mucho si el posible cliente nos escuche o quiera tener en un futuro conversaciones con nosotros. La segunda pregunta es: ¿cuáles son las características esenciales a tener en cuenta?, es fundamental que el vendedor tenga seguridad, confianza, sepa escuchar, genere atención e interés y pueda llegar a acuerdos. La tercera pregunta es: ¿qué es lo que mi producto hace por el cliente?, lo más importante de este punto es resolver los problemas del cliente, y aquí es donde el vendedor está en la obligación de conocer las necesidades del cliente para ofrecer soluciones (Intagri, 2021).

Existen muchas estrategias de venta en el mundo del agro, por lo que es indispensable que la venta y comercialización de un producto agrícola sea eficiente para que el producto llegue en buen estado a su destino. Una excelente planificación estratégica de ventas es muy importante si se quiere elevar las ventas, tener un mayor alcance y crecer como empresa o negocio (antevenio, 2021). Para realizar una adecuada planificación estratégica, es necesario identificar bien el mercado, esto consiste en realizar un estudio de preferencias de la población y como segundo paso, es importante estudiar el comportamiento de la competencia. Con estos dos pasos es posible identificar los factores internos y externos de la organización (Parrado, Montoya, & Montoya, 2019). Si se encuentran bien identificadas las necesidades del mercado, si se descubre cómo superar a la competencia y si planteamos una buena estrategia de venta, los resultados son

excelentes.

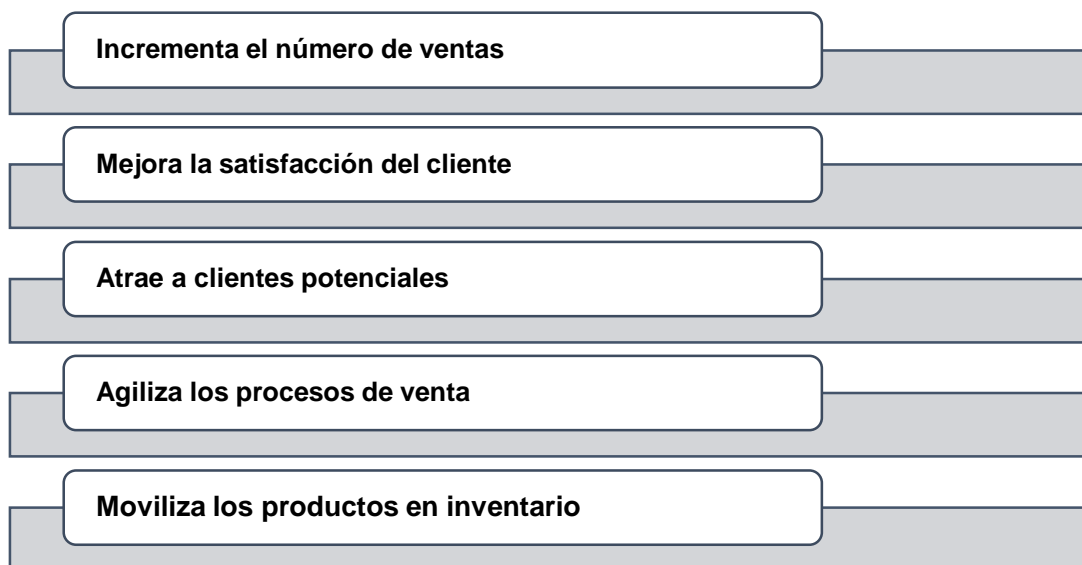
Una vez que se hayan identificado los factores internos y externos, es momento de realizar una segmentación, que sirve para comprender mejor el mercado. Es importante conocer el posible alcance geográfico del producto, cuáles son nuestros canales de distribución, identificar correctamente la competencia directa e indirecta y saber la posición del comprador (Parrado, Montoya, & Montoya, 2019).

Para realizar estrategias de venta en el sector agrícola y agropecuario, es necesario conocer el origen de estudio, los objetivos del negocio, el alcance que se tiene y un diagnóstico bien hecho sobre la situación actual de la empresa (Córdova, 2009). Existen varias claves de éxito para empresas o negocios que viven de la agricultura, como: tener una buena relación con los proveedores, situación agrícola actual de la región, precios del mercado y realizar alianzas estratégicas.

En el mundo de la agricultura se utilizan varios modelos de estrategias de ventas, estos modelos permiten aplicar las debidas acciones y decisiones acorde a la situación o al problema del negocio. Es importante que un productor escoja bien y tenga clara cuál es la estrategia de venta que va a utilizar, para que los resultados y ganancias del negocio sean buenas.

Realizar una venta llega a ser una tarea complicada para una empresa, existen varios factores que afectan el desarrollo y el resultado de esta acción, incluso existen pérdidas significativas en empresas si no se sabe comercializar y vender los productos de una manera correcta (Salazar, 2020). Según el autor, contar con un excelente sistema de comercialización es lo más importante al momento de vender, porque genera condiciones y oportunidades óptimas para tener éxito en cuanto a ventas. Existen varios beneficios de una buena comercialización del producto, como se presentan en el gráfico 1:

Gráfico 1. Beneficios de la comercialización



Fuente: tomado a partir de Salazar (2020).

Es importante que las empresas y negocios conozcan bien los beneficios de una buena comercialización. Entre los principales beneficios que se obtienen están: incrementar el número de ventas, la obtención y mejora de la satisfacción del cliente, lo cual fidelizará al comprador con la empresa, conseguir clientes potenciales que estén interesados con el producto o servicio, procesos de venta mucho más ágiles o eficientes y, por último, se obtiene una movilización de los productos en inventario (Salazar, 2020).

Para obtener un excelente resultado de ventas, especialmente en el mundo agrícola, es importante desarrollar un buen modelo de comercialización del producto. Para esto se necesita de cinco principales pasos, que son: establecer objetivos, analizar el mercado, analizar el producto, aplicar estrategias y la evaluación (Salazar, 2020), como se muestra en el gráfico 2.

Gráfico 2. Pasos para el desarrollo de un modelo de comercialización



Fuente: tomado a partir de Salazar (2020).

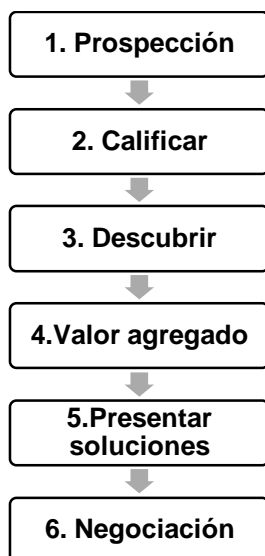
- Establecer objetivos: determinar un objetivo general y varios objetivos específicos que permitan aumentar las ventas, entrar a nuevos mercados o mejorar el posicionamiento del producto.
- Analizar el mercado: descubrir las necesidades y características del cliente, y estudiar a la competencia.
- Analizar el producto: es necesario analizar todas las cualidades del producto, por lo que es recomendable realizar la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).
- Aplicar estrategias: después de analizar toda la información obtenida, es importante que se escoja la mejor estrategia de venta. Es importante también que, se realicen pruebas de la estrategia para medir el impacto y los resultados que pueda generar.
- Evaluación: es importante que se evalúen todos los resultados obtenidos de la estrategia, para saber si la acción es viable.

Una de las técnicas de ventas más efectivas, es el *solution sellings* (venta de soluciones). Esta metodología de ventas consiste en que el vendedor ofrece soluciones y alivia el dolor del cliente, para que exista un antes y un después con la compra del producto o el servicio. Es importante que el vendedor se plantee cinco preguntas esenciales, que le permitirá saber si el producto o servicio ofrece una verdadera solución al cliente (Eades, 2003).

- ¿Reconozco el sufrimiento del cliente?
- ¿Tengo la capacidad de ofrecer una solución?
- ¿El cliente ve la solución igual que yo?
- ¿La solución ofrece valor agregado?
- ¿Qué hago para influir en la decisión del cliente?

Después de que el vendedor se haya planteado las preguntas, es importante conocer seis esenciales pasos para desarrollar el proceso de venta de soluciones, los cuales se ven reflejados en el gráfico 3.

Gráfico 3. Proceso de venta de soluciones: 6 esenciales pasos

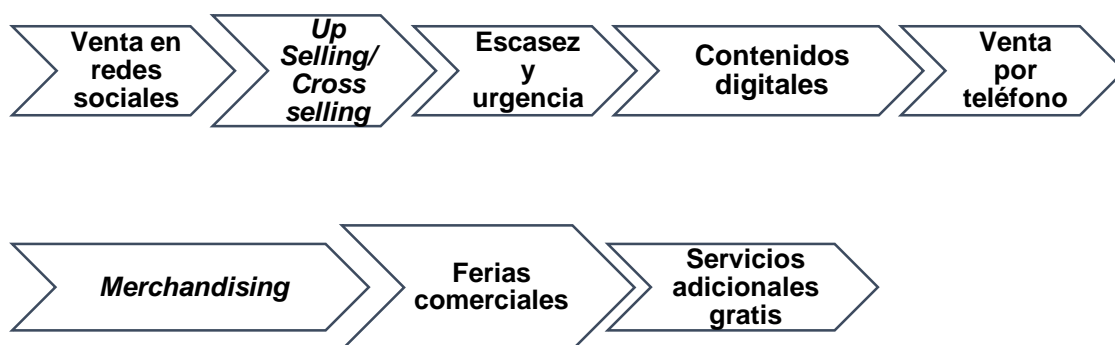


Fuente: tomado a partir de Frost (2021).

1. **Prospección:** encontrar a los posibles clientes que necesiten el producto o servicio y tener siempre el fin de resolver cualquier problema.
2. **Calificar:** el vendedor cuida solamente los posibles clientes que van de la mano del producto o servicio, es decir, realiza un proceso de depuración de posibles clientes que no son necesarios.
3. **Descubrir:** es importante diagnosticar las necesidades del cliente y proponer soluciones que incluyan en el producto o servicio.
4. **Valor agregado:** ofrecer al cliente un producto o servicio que jamás encontrará en otra parte.
5. **Presentar soluciones:** enseñar al cliente todas las soluciones que adquiere con la compra, además de reducir el dolor, dándole a entender que recuperará todo lo invertido.
6. **Negociación:** es importante llegar a un acuerdo donde las dos partes ganen y salgan beneficiadas.

Como se sabe, existen varias estrategias de venta en el mundo agrícola, muchas de estas técnicas requieren de tecnología, por lo cual, muchos negocios agrícolas se han modernizado y han empezado a vender sus productos a mayor escala. Es importante que los agricultores opten por nuevas estrategias, porque esto es una oportunidad muy grande para descubrir nuevos mercados (Larrazabal, 2020). A continuación, en el gráfico 4 se muestran estrategias de venta muy importantes y útiles en la agricultura.

Gráfico 4. Estrategias de venta en el mundo del agro



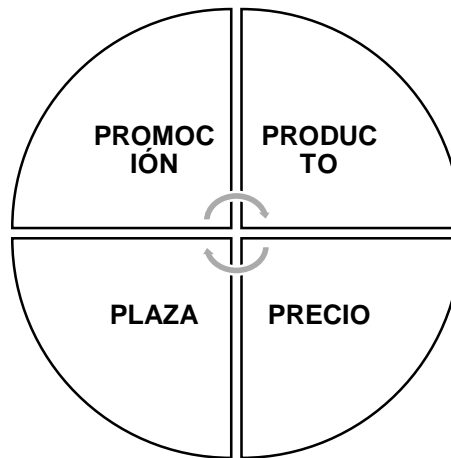
Fuente: tomado a partir de Larrazábal (2020).

- **Venta en redes sociales:** realizar campañas publicitarias en redes sociales ayudan a que el producto sea visible y deje de pasar desapercibido. Es por eso que vender productos en redes sociales, con la utilización de contenido agradable e interactivo, ayuda considerablemente a aumentar las ventas de un negocio.
- **Up selling:** esta es una estrategia de venta que ayuda a aumentar las expectativas del cliente, por lo que, el vendedor ofrece un producto similar y a su vez mejor al que el cliente tiene planeado comprar, es decir, se vende un producto que lleve un beneficio extra, o uno con mejor calidad que la competencia no pueda ofrecer (Martín, 2021).
- **Cross selling:** esta estrategia consiste en ofrecer a la clientela algo que sea complementario al producto. Esta técnica es muy importante para aumentar las ventas, incrementándose hasta un 30% y para fidelizar clientes (Martín, 2021).

- Estrategia de escasez y urgencia: esta es una de las estrategias de venta más utilizadas y efectivas en el mercado, la clave es hacer sentir al cliente que tiene que comprar el producto con urgencia. Muchas personas necesitan sentir una presión que los anime a comprar un producto y esta estrategia es la perfecta para lograrlo. Palabras como: tiempo y cupos limitados, hasta agotar *stock* y quedan pocas unidades, son muy utilizadas en esta estrategia (Larrazabal, 2020).
- Contenidos digitales: es importante generar confianza a los clientes y darles acompañamiento en todo momento, interactuar por medio de redes sociales o una página *web* y responder cualquier inquietud al cliente.
- Venta por teléfono: esta técnica de venta es la más antigua, pero no quiere decir que no sea efectiva. Muchos clientes prefieren interactuar y escuchar la propia voz del vendedor, porque genera confianza y fidelización en el negocio.
- *Merchandising*: esta técnica habla del *marketing* en su punto de venta y es útil para promover el producto de forma física, donde es importante tomar en cuenta un *merchandising* visual, de seducción y de gestión (CEUPE , 2021).
- Ferias comerciales: esta es una estrategia de venta muy utilizada en el mundo del agro y es útil al momento de dar a conocer el negocio. En una feria se expone acerca del producto y sus beneficios, pero también es importante que sea una exposición entretenida.
- Servicios adicionales gratis: en el mundo del agro se ofrecen varios servicios adicionales como: garantías, mantenimiento, entrega en campo, políticas de devolución, entre otras.

Otra estrategia para mejorar el rendimiento de una empresa, es la del *marketing mix*. Esta es muy importante para establecer estrategias de venta y mercadeo, consiste en un conjunto de actividades acerca de la comercialización y promoción de un producto, donde se cumple con las 4P's que son el producto, precio, plaza y promoción (Estaún, 2020). Para cumplir con la estrategia es importante realizar un diagnóstico a fondo de la empresa para cumplir correctamente con cada P. A continuación, en el gráfico 5 se observa la estructura del *marketing mix*.

Gráfico 5. Marketing mix



Fuente: tomado a partir de Estaún (2020).

- Promoción: busca que la gente reconozca el producto, mediante una promoción innovadora y llamativa.
- Producto: cumple con todas las necesidades y expectativas de un grupo de personas.
- Precio: tiene que ver con la suma de dinero que el cliente tiene que pagar para tener acceso a un producto.
- Plaza: es importante buscar un mercado ideal donde los posibles clientes sepan aprovechar el producto o servicio.

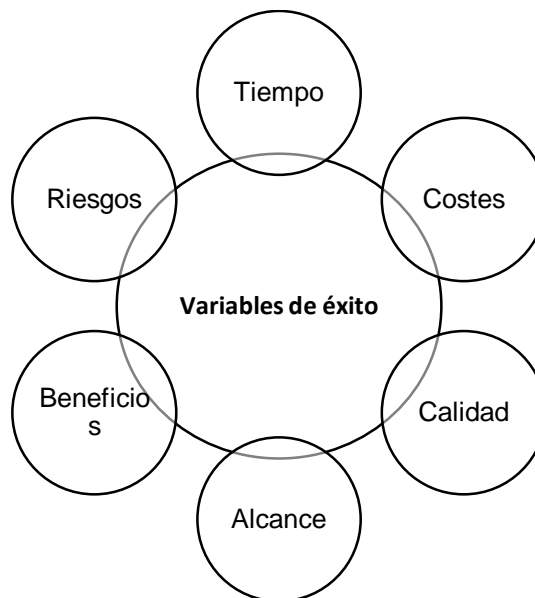
1.3. Variables que influyen en el éxito de las estrategias de venta

El éxito en un negocio es una variable subjetiva y actualizable. Una empresa o negocio tiene que preguntarse ¿qué es tener éxito en mi empresa?, ¿cómo puedo obtener éxito?, para esto, un negocio decide si quiere salir de su zona de confort, para lograr descubrir nuevos mercados, ganar nuevos clientes y vender más (Valdano, 2017). Si el negocio logra responder a las interrogantes y sabe exactamente lo que quiere, mediante una ejecución correcta de una estrategia de venta, este conseguirá cosechar mucho éxito.

El entorno de ventas en el mundo agrícola es muy sacrificado, existe mucha competencia y el productor no siempre obtiene las suficientes ganancias, debido a esto, muchos productores agrícolas tienen que arriesgarse a probar cosas nuevas para que la producción sea mayor y así aumentar sus ventas, por esta razón, “el éxito es una habilidad de ir en fracaso en fracaso, sin perder el entusiasmo” (Winston Churchill). Esta frase es muy acertada y nos ayuda bastante a entender que el éxito de un negocio depende solamente de nuestro esfuerzo, inteligencia, dedicación, perseverancia y paciencia.

“Existen 6 variables relacionadas con el éxito de una estrategia de venta, las cuales son: el tiempo, los costes, la calidad del producto o servicio, el alcance, los beneficios y los riesgos” (Vila, 2016). El vendedor tiene que entender que no basta solamente con vender el producto y comercializarlo, sino que, es importante tomar en cuenta todas las variables de éxito para que la estrategia de venta sea exitosa. A continuación, en el gráfico 6, se observa las variables que influyen con el éxito de una estrategia de venta.

Gráfico 6. Variables que influyen con el éxito de una estrategia de venta



Fuente: tomado a partir de Vila (2016).

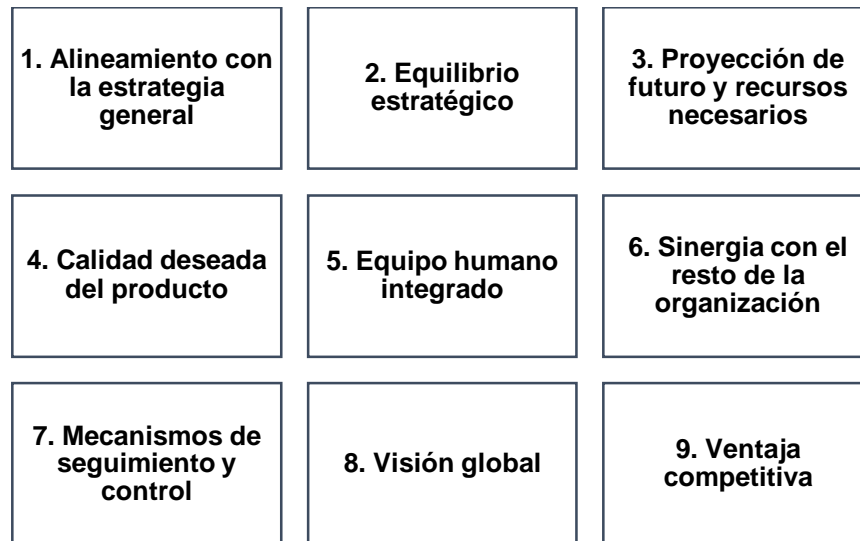
- Tiempo: la estrategia tiene que estar correctamente aplicada durante el periodo que se estableció desde un principio.

- Costes: cantidad de dinero que es necesaria para la implementación de la estrategia de venta. Es importante que siempre exista el debido retorno de inversión, por lo que así se evidencia el éxito de la estrategia.
- Calidad: la empresa o negocio tiene que estar segura que los productos ofrecidos sean de buena calidad y que cumplan con todas las expectativas del cliente.
- Alcance: el alcance tiene que definirse correctamente para todas las partes interesadas, se mantiene bajo los límites establecidos y evita un alcance descontrolado.
- Beneficios: el éxito del producto se ve reflejado con los beneficios generados por la estrategia.
- Riesgos: toda estrategia tiene su riesgo, es por eso que es importante que la empresa sepa identificar y contrarrestar cualquier situación que ponga en riesgo a esta.

El éxito de ventas de una organización agrícola depende principalmente de la estrategia de venta establecida, pero también existen varios factores adicionales como: el tamaño de la organización, la capacidad económica y el poder de negociación (Campos & Sanchis, 2015). Según los autores, lo más importante para el éxito en el mundo del agro, es ser parte de una empresa grande, y para esto se necesita que varias empresas que se dediquen a la misma actividad, ya sean pequeñas o medianas, se fusionen y así ser un negocio capaz de crecer y vender más.

Para la *EAE Business School*, una escuela de negocios fundada en el año 1958, con sedes en Madrid y Barcelona. Establece que existen nueve factores o variables de éxito al momento de establecer una estrategia de venta. El éxito de una estrategia, depende principalmente de los resultados obtenidos de la empresa, es por eso que, mediante el gráfico 7, se observan las principales variables que influyen al momento de realizar la venta. (EAE Business School, 2018).

Gráfico 7. Factores de éxito en una estrategia de venta



Fuente: tomado a partir de *EAE Business School* (2018).

1. Alineamiento con la estrategia general: todos los departamentos y personas que forman parte de la empresa o negocio, tienen que estar coordinadas e informadas acerca de la estrategia de implementación de la empresa.
2. Equilibrio estratégico: existe un orden y equilibrio en la estrategia planteada, por lo tanto, los objetivos y metas están planificadas a largo, mediano o a corto plazo.
3. Proyección de futuro y recursos necesarios: se toma en cuenta todos los recursos y materiales necesarios para una implementación y un desarrollo correcto de la estrategia. Es importante que, por medio de esta estrategia, la empresa tenga proyectado o hecho un análisis de los escenarios que sucederían a corto o largo plazo, y de esta manera, estar preparada ante cualquier situación.
4. Calidad deseada del producto: saber con claridad las exigencias del mercado, para poder satisfacer las necesidades del cliente. Es importante también mejorar cada día y contar con uno o varios factores que nos diferencien de la competencia. La calidad deseada, también hace referencia a todos los atributos solicitados por la clientela y que marcan la diferencia del resto de productos de la competencia (Roldán, 2017).
5. Equipo humano integrado: es importante que todos los miembros de una organización se encuentren capacitados y listos para cualquier acción de

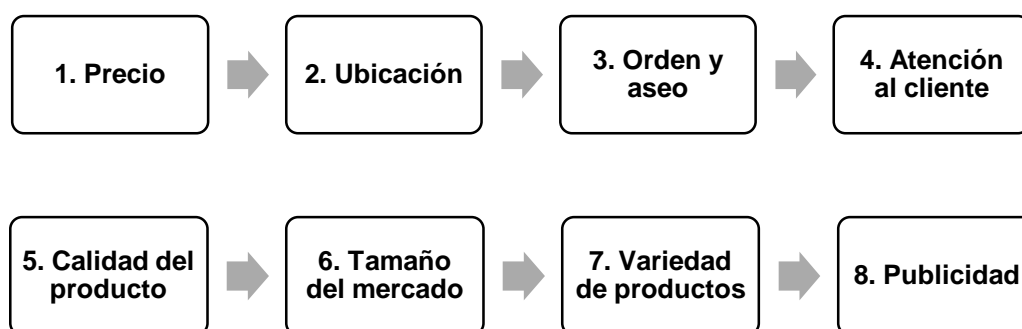
cambio. También es fundamental contar con un personal involucrado, que sepa sus fortalezas, tenga habilidades para trabajar en equipo, que lleve un buen clima laboral y que adquiera un sentimiento de pertenencia (GROWTH INSTITUTE, 2019).

6. Sinergia con el resto de la organización: una empresa es un todo, un sistema que funciona de forma totalizada y si una parte de la organización no funciona bien, las estrategias, los objetivos y las ventas no estarán bien reflejadas de la mejor manera.
7. Mecanismos de seguimiento y control: es importante implementar herramientas para la medición y verificación de los objetivos, para saber si se cumplen correctamente. Su objetivo es el de proponer un seguimiento de la estrategia y establecer una relación de tiempo-costos y meta-costos.
8. Visión global: vivimos en un mundo globalizado y los negocios no descartarán la oportunidad de buscar nuevos mercados internacionales. Hoy en día tener una visión local o nacional es cosa del pasado, los mercados se han vuelto globales y accesibles para todo el planeta, es por eso que las empresas buscan nuevas oportunidades y plantean nuevas estrategias internacionales de venta (EAE Business School, 2018).
9. Ventaja competitiva: si una empresa ofrece un producto o servicio que es diferente y que no se encuentra en ninguna otra parte, esto quiere decir que posee una ventaja con respecto a la competencia, lo cual es casi seguro que las ventas tengan éxito.

Si una empresa quiere lograr alcanzar una ventaja competitiva en su producto, toma en cuenta los siguientes aspectos. a) Liderar en costos, es decir, contar con la capacidad de elaborar un producto con un precio inferior al de la competencia. b) Diferenciación del producto, es importante que el vendedor ofrezca un producto o servicio que sea llamativo y diferente. c) El enfoque, es fundamental para negocios que quieran dedicarse exclusivamente a ofrecer su producto en un solo segmento del mercado o una zona geográfica en específico, este aspecto ayuda a que la empresa se diferencie de mejor manera (Web y Empresas, 2019).

En una investigación realizada en Colombia, dedicada a encontrar las variables de éxito en mercados que ofrecen productos alimenticios, se descubrió varios factores que influyen al momento de tener éxito en cuanto a ventas. Las principales variables de éxito son: el precio del producto, ubicación, orden y aseo, atención al cliente, calidad de los productos, tamaño del mercado, variedad de productos y publicidad (Zambrano, Zambrano , & Ospina, 2020). A continuación, en el gráfico 8, se detalla concretamente las variables de éxito de ventas, descubiertas por los autores.

Gráfico 8. Variables de éxito en ventas



Fuente: tomado a partir de Zambrano, Zambrano , & Ospina (2020).

1. Precio: la principal variable que influye al momento de adquirir el producto, es el precio del mismo.
2. Ubicación: en muchos casos, las ventas se ven reflejadas según la ubicación del negocio.
3. Orden y aseo: la primera impresión del cliente es clave al momento de vender el producto.
4. Atención al cliente: la mayoría de personas quieren ser tratadas de una manera cordial, por lo cual, es importante que el negocio tenga bastante conocimiento acerca de atención al cliente, para que el comprador siempre vuelva al negocio y recomiende a más gente.
5. Calidad del producto: es importante que el producto y el servicio sean siempre de primera.
6. Tamaño del mercado: Un productor exitoso conoce perfectamente el tamaño y el mercado al que pertenece.

7. Variedad de productos: es importante contar con una buena gama de productos, para así, satisfacer las necesidades de muchos.
8. Publicidad: las estrategias publicitarias son fundamentales hoy en día para llegar a la gente y conseguir nuevos clientes.

Es importante saber anticiparse ante cualquier eventualidad que pueda perjudicar una o varias de nuestras estrategias de venta, sin embargo, es fundamental analizar bien cuál es el producto que ofrecemos y en que consiste nuestra estrategia. Es indispensable tomar en cuenta todas las variables de éxito mencionadas con anterioridad, para saber reconocerlas y corregir todos los errores, con el fin que las estrategias y las ventas se lleven a cabo con éxito. A continuación, en el capítulo II, se aborda la metodología de estudio.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Definición de tipo y enfoque de investigación

La hacienda agrícola Cardón Pamba es un negocio a título personal y el propietario no dispone de información documentada, lo cual no permite saber exactamente cuáles son los clientes directos. Por lo tanto, es necesario la utilización de una encuesta para identificar a posibles clientes, con el fin de plantear una estrategia de venta, y la realización de entrevistas al propietario y al distribuidor o introductor del producto, para diagnosticar la situación actual de las ventas. Es por esto que, es necesario utilizar para la investigación un enfoque cuantitativo y cualitativo.

Para el enfoque cualitativo se determina que es necesario un diseño de investigación-acción, este diseño incluye preguntas o situaciones sobre problemáticas en la pregunta de investigación, sirve para diagnosticar la problemática social, laboral y económica de la hacienda agrícola Cardón Pamba, y, por último, para identificar causas y consecuencias del problema, con sus respectivas soluciones.

La población del enfoque cualitativo está dirigida al propietario de la hacienda y al introductor del producto porque ellos son los encargados de producir y vender el aguacate. La técnica de investigación consiste en dos entrevistas a profundidad y la técnica de observación es de guion de entrevista, por lo tanto, es de utilidad para conocer de mejor manera la rentabilidad del negocio en los últimos años, y, sobre todo, para saber con exactitud el diagnóstico de la situación actual de las ventas del producto.

Para el enfoque cuantitativo es preciso la recolección y análisis de datos para contestar preguntas de investigación, por lo que se utiliza mediciones numéricas, fundamentos en un esquema deductivo y lógico, se analiza y establece conclusiones acerca de la idea a defender, utilizar encuestas mediante instrumentos de medición estandarizados. Todos estos puntos, hacen que el enfoque cuantitativo sea el indicado para establecer alternativas de estrategias de venta, porque es un enfoque muy confiable al momento de conocer la realidad por

medio de un análisis y recolección de datos, de acuerdo a reglas lógicas.

El alcance necesario para llevar a cabo la investigación es descriptivo. Este tipo de alcance define variables, mide conceptos y considera al fenómeno estudiado y sus componentes (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Para la presente investigación, el alcance descriptivo nos ayuda a cumplir de la mejor manera el objetivo general establecido y así llegar a plantear una excelente estrategia de venta.

Un diseño no experimental transeccional es necesario para realizar la investigación, porque recolecta datos en un momento determinado y su propósito es describir variables y analizar las posibles estrategias que se plantean en un momento específico. Para esto, la población se enfoca en los potenciales compradores del producto, es decir, la población de Ambato constituida por personas en un rango de edad de 20 a 65 años de edad. La ciudad de Ambato tiene una población aproximadamente de 329. 856 habitantes, de los cuales 159.180 personas se encuentran económicamente activas (INEC, 2010), que corresponden a la población de investigación, por lo cual es necesario el cálculo de muestra mediante la siguiente formula en la ecuación 1.

Ecuación 1. Fórmula para determinar el tamaño de la muestra

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

$$n = \frac{1.96^2 * 159.180 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (159.180 - 1) + (1.96^2 * 0.5 * 0.5)}$$

$$n = 383$$

Donde:

n= tamaño de la muestra

N= tamaño de la población

z= nivel de confianza

e= error de estimación máximo aceptado

p= probabilidad de éxito

q= probabilidad de fracaso.

Con el resultado obtenido de la muestra, se encuesta a 383 personas pertenecientes a la ciudad de Ambato entre un rango de edad de 20 a 65 años, con el fin de encontrar y plantear una estrategia de venta, para lo cual se utiliza un muestreo no probabilístico realizado por conveniencia.

La validación del instrumento de investigación del proyecto o la encuesta aplicada, es aprobado por la tutora de tesis y varios docentes especialistas del tema (los cuales se encuentran en los anexos), es decir, la encuesta y las entrevistas aplicadas cuentan con una validez y confiabilidad necesaria para establecer buenas estrategias de venta.

2.2. Análisis e interpretación de resultados

Análisis de entrevistas

La primera entrevista es realizada al introductor del aguacate de la hacienda agrícola Cardón Pamba hacia la ciudad de Patate. Este individuo es socio y hombre de confianza del señor propietario, productor y a su vez dueño del negocio. El introductor es el encargado de comprar el aguacate de la hacienda y distribuirlo hacia el mercado de Patate donde empieza una larga travesía hasta su destino final. Es por esto que se decide realizar una entrevista a esta persona, donde se pueda identificar y entender de mejor manera el canal de distribución del producto y así lograr diagnosticar la situación actual de ventas del aguacate de la hacienda agrícola Cardón Pamba.

La gestión comercial del producto empieza al momento que el introductor compra el aguacate al productor en costales clasificados de primera, segunda, tercera y cuarta clase, existiendo los de primera clase los más grandes, de segunda clase los medianos, tercera clase los pequeños y de cuarta clase todos los aguacates con manchas o rasgaduras. A continuación, en la tabla 1 se detalla de mejor manera cada clase de aguacate con sus respectivos precios.

Tabla 1. Diferentes clases de aguacate respecto a su tamaño y precio

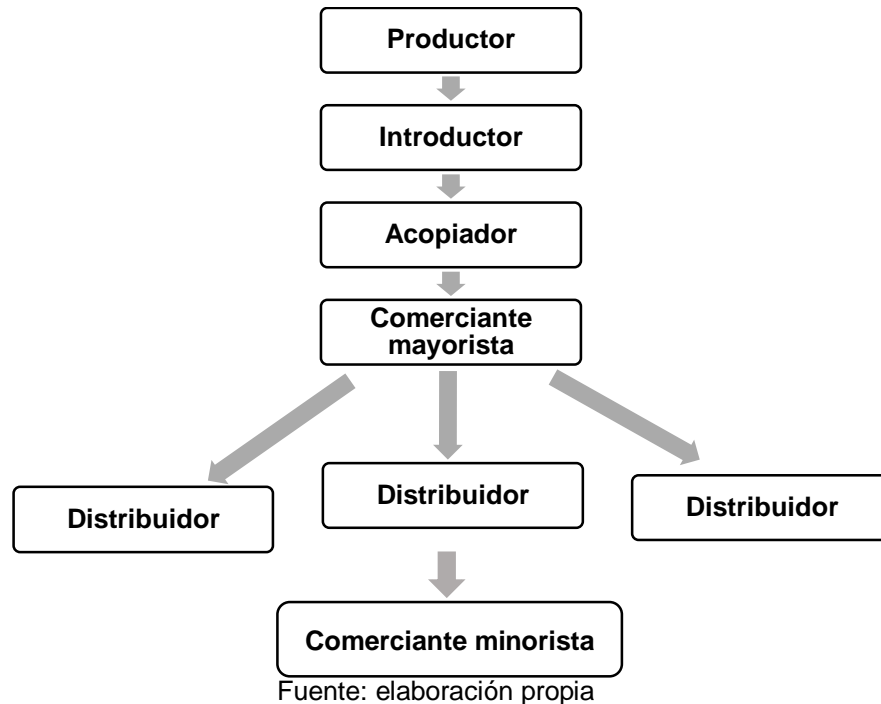
Clase	Lonas	Aguacates	Precio
1	1	165	\$40
2	1	210	\$35
3	1	250	\$30
4	1	300	\$25

Fuente: elaboración propia

Según el introductor entrevistado, los precios de las lonas varían según el tamaño de la fruta y los aguacates de segunda clase son los más demandados en el mercado nacional y local. El precio de cada lona señalado en el gráfico es un aproximado por lo que se encuentra en constante cambio según el mercado.

Después de que el introductor compra el aguacate de la hacienda clasificado en lonas según la clase, se dirige al mercado de la ciudad de Patate, donde vende el producto a un acopiador, gana un aproximado de \$2 por lona. Este acopiador se encarga de comprar aguacate de distintas partes de la zona, donde todos los aguacates de diferentes productores se mezclan. A partir de esto, esta persona vende el aguacate a un comerciante mayorista y este se encarga de vender al por mayor a distintos distribuidores que se dedican a transportar la fruta a diferentes destinos del país como Guayaquil, Cuenca, Manta y Galápagos. Finalmente existe un comerciante minorista en cada destino que compra el aguacate al distribuidor y se encarga de empaquetar el producto en cajas de cartón y así vender como destino final el aguacate a tiendas, mercados y supermercados. A continuación, en el gráfico 9 se observa con mayor claridad el proceso de comercialización del aguacate.

Gráfico 9. Proceso de comercialización del aguacate



Se interpreta de esta manera el gráfico:

- Productor: persona encargada de producir y dar cuidado al producto.
- Introdutor: encargado de comprar el producto al productor y de introducir la fruta en el mercado local de Patate.
- Acopiador: compra a todos los introductores de la zona
- Comerciante mayorista: encargado de distribuir el producto a distintos distribuidores.
- Distribuidor: distribuye el producto a distintos destinos del país a comerciantes minoristas
- Comerciante minorista: compra el producto al distribuidor y se encarga de vender el producto a diferentes puntos de venta al público.

Se observa en el gráfico que la cadena de comercialización es muy larga y da a entender que el productor no es la persona que gana una mayor rentabilidad con el producto.

Según el entrevistado, la mayoría de aguacates producidos en la hacienda tienen como destino final Guayaquil y Galápagos, porque son destinos que admiran mucho la calidad de aguacate de la zona, luego le siguen las ciudades de Manta y

Cuenca, y por último explicó que el aguacate de la zona nunca es distribuido hacia Quito y la zona norte del país, porque allá se comercializa aguacate producido en Pichincha (Guayllabamba), Imbabura y Carchi.

Todos los pagos hechos por parte del introductor hasta los distribuidores se los realiza de contado, casi todos los aguacates se venden con facilidad a excepción de los aguacates de tercera y cuarta clase si el precio del mercado es bajo, los aguacates medianos son los preferidos en el mercado local y nacional, y el aguacate guatemalteco es el preferido por la mayoría de la población.

La segunda entrevista es realizada al propietario de la hacienda agrícola Cardón Pamba, quien es el dueño del negocio, encargado de producir y administrar la hacienda. El propietario en la encuesta da a entender de mejor manera las características del negocio, las cuales ayudan, junto a la información brindada por el introductor del producto hacia el mercado local, a diagnosticar la situación actual de ventas de la hacienda.

El encuestado sabe que la cadena de comercialización de su producto es demasiada extensa y no le permite generar suficientes ganancias y rentabilidad en el negocio, sabe que el mercado es muy competitivo en la zona y que el precio siempre cambia. No está interesado en encontrar distintas oportunidades de mercado porque cuenta con la ayuda del introductor del producto y, además, siente que no es buen vendedor porque es un hombre extranjero.

Actualmente la hacienda agrícola Cardón Pamba tiene la mayor plantación de aguacates en el valle de Patate, con un aproximado de 2000 árboles en 20 hectáreas y el negocio no cuenta con una competencia que tenga una producción y plantación de esa magnitud. Es por eso que se identifican a continuación las fortalezas y debilidades del negocio, según el propietario del negocio:

Fortalezas

- La hacienda tiene la mayor plantación de aguacates del valle de Patate
- Se encuentra a poco tiempo de Patate

- La hacienda tiene suficiente agua para el riego
- Existe un clima óptimo para la plantación

Debilidades

- Poca utilidad
- Cadena de comercialización muy extensa
- Variación del precio del aguacate
- La producción ha disminuido en los últimos dos años

Existen dos cosechas de aguacate al año, la primera cosecha es la más grande y dura tres meses aproximadamente, la cual empieza en enero y termina en abril, la segunda cosecha ocurre seis meses después y produce la mitad a diferencia de la primera cosecha. Una hectárea produce aproximadamente 3 toneladas por año y el precio de la fruta fluctúa mucho mes a mes. Los mejores años en cuanto a producción y venta fueron 2017, 2018 y 2019, esto se debió según el productor, a que los árboles no eran tan grandes, recibían más luz y así generaban más fruta. Los años donde hubo pérdida fueron el 2020 y 2021, porque el precio en el año 2020 era bajo y en 2021 la producción cayó considerablemente en todo el valle de Patate y a su vez el costo de aguacate llegó a costar más de \$50.

El productor no comercializa con el productor final porque sabe que el mundo del agro es injusto y el productor no es el que gana más, sino los comerciantes. No tiene en mente vender su producto a supermercados porque cree que la distribución y los permisos para vender el producto son un obstáculo, es por esto que tiene la idea de crear un valor agregado, vender guacamole o producir aceite de aguacate con su producto para generar ingresos extra.

El productor no cree que sea factible certificar orgánicamente el producto, puesto que, existen plagas de insectos y hongos que afectan a todas las plantaciones de la zona, lo cual es muy costoso si se quiere aplicar productos que no contengan químicos y que controlen estas plagas.

Los procesos de producción y mantenimiento de la plantación, consisten en repartir el trabajo a los tres empleados que trabajan en la hacienda para que abonen,

fumiguen, poden los árboles y cosechen el aguacate. El volumen de producción desconoce con exactitud el propietario porque no cuenta con registros numéricos y estadísticos, pero cree que ronda en 3 toneladas de aguacate por lote en cada año, lo cual en las 20 hectáreas cultivadas se producen más de 60 toneladas de aguacate al año. Los costos de producción se dividen en sueldos a empleados, compra de abono, fertilizantes, lonas y herramientas para la cosecha. Lastimosamente no se sabe con exactitud cuánto son los costos de producción del negocio.

Como conclusiones del análisis de las entrevistas al propietario del negocio e introductor del producto, se concluye que:

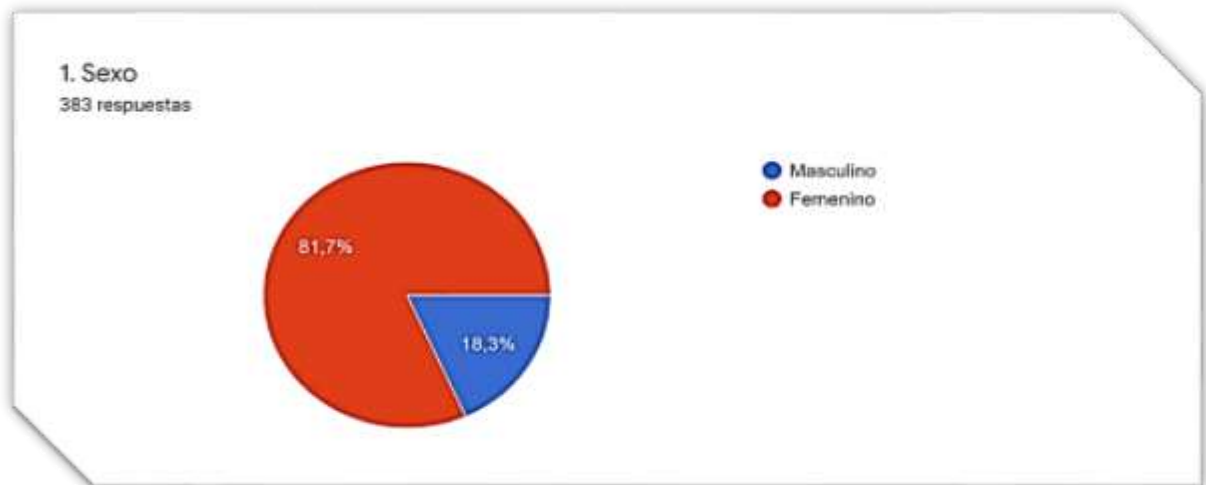
- La cadena de comercialización del aguacate es muy extensa, es por esto que la utilidad año tras año se ve afectada.
- Se busca una manera para vender directamente el producto al consumidor final, es importante tomar en cuenta destinos locales o externos como Guayaquil y Galápagos, puesto que tienen preferencia por el aguacate producido en la zona.
- La hacienda agrícola Cardón Pamba cuenta con la mayor plantación de árboles de aguacate en el valle de Patate.
- El productor tiene en mente añadir valor agregado para diferenciar su producto y generar ingresos adicionales.
- No existen registros numéricos ni estadísticos que indiquen con exactitud cuántos aguacates se producen y venden al año.
- No existen registros contables exactos que indiquen los costos de producción y mantenimiento.
- El productor necesita ayuda para crear una base de datos que contenga registros numéricos, estadísticos y contables.

Análisis de encuestas

La segunda técnica necesaria para realizar a cabo la investigación es una encuesta (Anexo 1) enfocada para encontrar posibles clientes para el negocio agrícola de la hacienda, dicha encuesta tiene un cuestionario de 13 preguntas. A continuación, se muestra cada pregunta con su respectiva interpretación acerca de la opinión de los

encuestados.

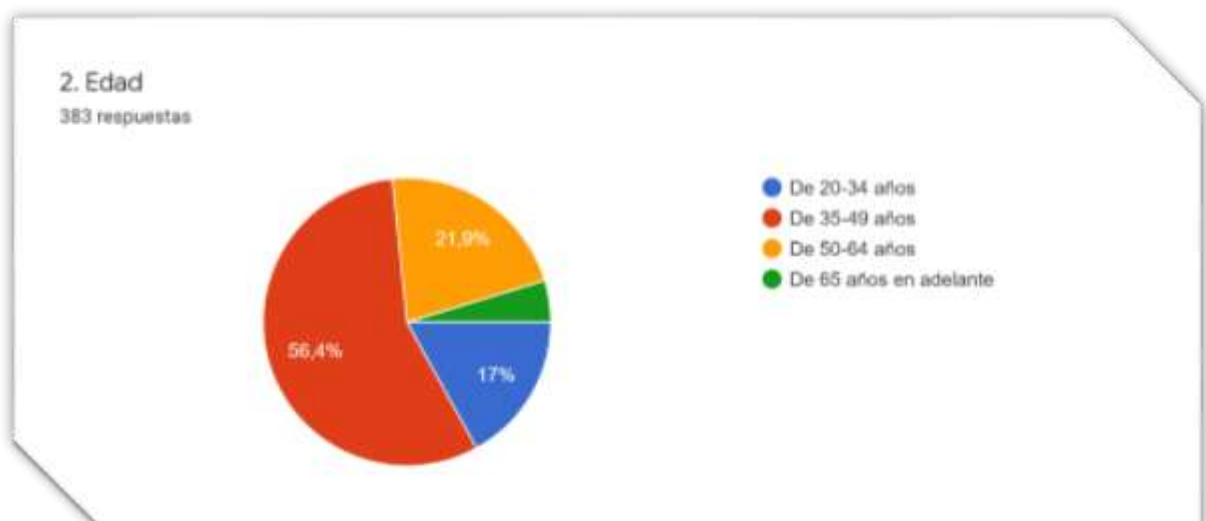
Gráfico 10. Sexo de los posibles clientes



Fuente: elaboración propia

Como se observa en el gráfico, más del 80% de las personas encuestadas son mujeres, lo cual sirve de base para realizar un segmento específico de mercado al momento de proponer estrategias de venta.

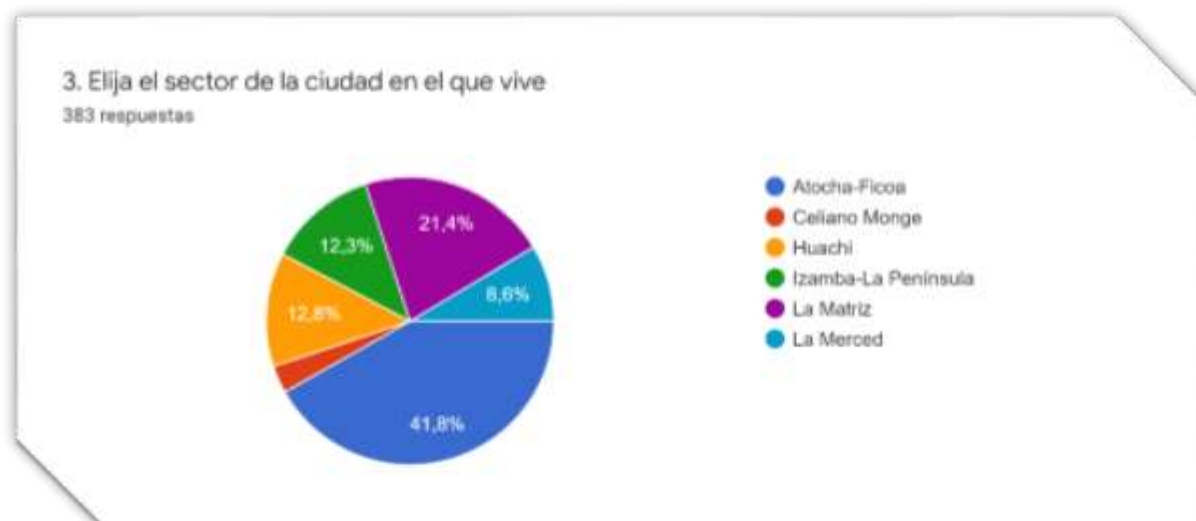
Gráfico 11. Edad de posibles clientes



Fuente: elaboración propia

Más de la mitad de los encuestados tienen una edad entre 35-49 años, seguido por personas con edad entre 50-64. Esto indica que casi todos los compradores son personas adultas que posiblemente estén más interesadas en comer saludable y que disponen de mayor tiempo para comprar la fruta.

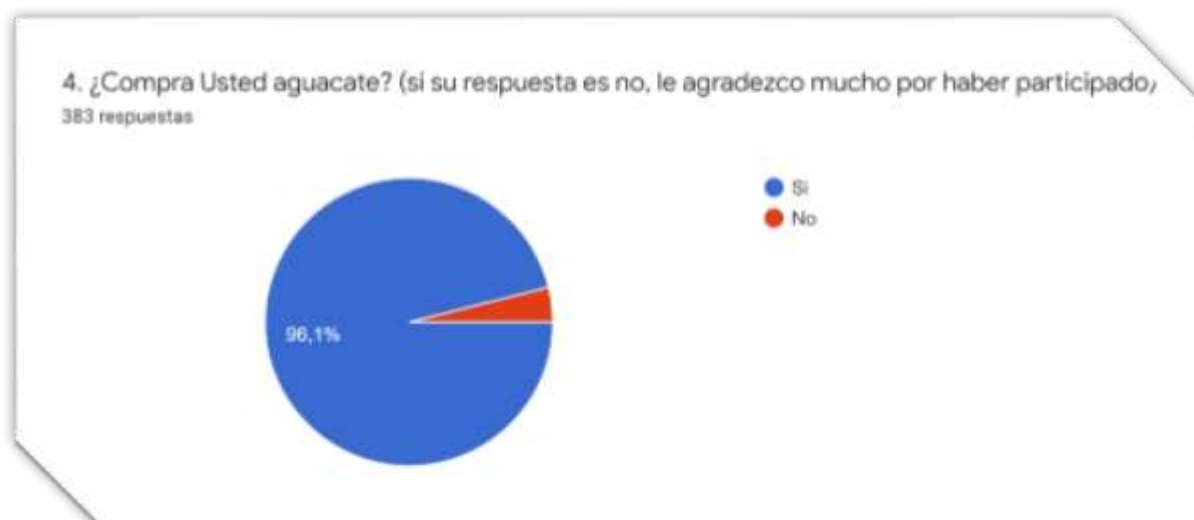
Gráfico 12. Sector de la ciudad donde viven los posibles clientes



Fuente: elaboración propia

Como se observa en el gráfico, aproximadamente la mitad de los encuestados pertenecen al sector de Atocha-Ficoa, seguido de la Matriz. Estos datos indican que es conveniente vender el producto en sectores de la ciudad, como el centro de Ambato, Ficoa, Atocha y Miraflores.

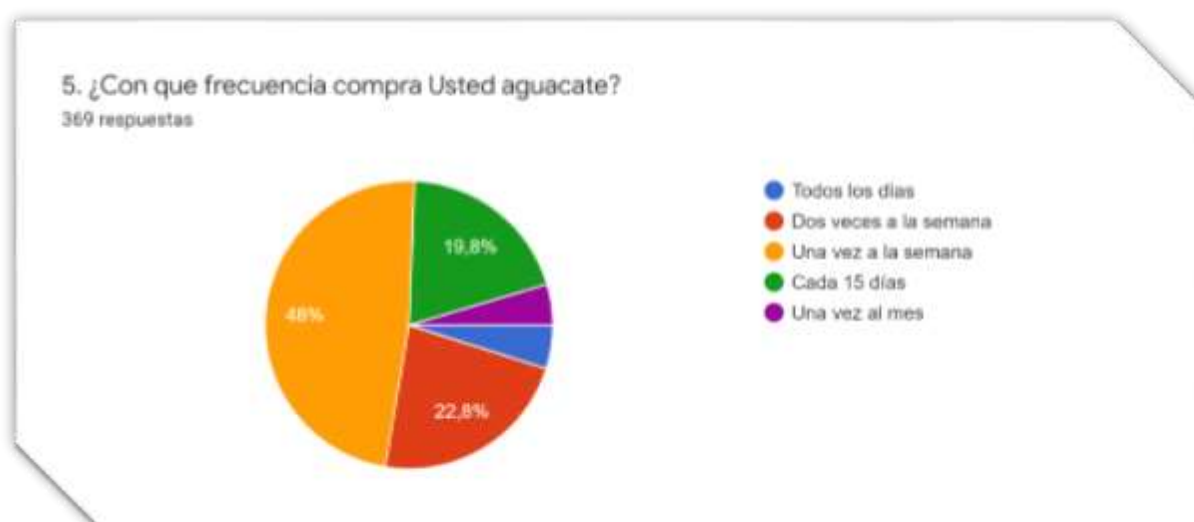
Gráfico 13. Identificador de compradores de aguacate



Fuente: elaboración propia

El alto porcentaje de compra de aguacates por parte de los encuestados es una señal alentadora, esto a simple vista significa que la mayoría de ambateños consumen aguacate, lo que indica que existe un amplio mercado al cual introducirse y sacar provecho.

Gráfico 14. Frecuencia de compra de aguacate



Fuente: elaboración propia

Casi la mitad de compradores de aguacate adquieren la fruta una vez a la semana, seguido por dos veces a la semana y cada 15 días. Esto indica la cantidad de veces que son necesarias a tomar en cuenta para repartir el producto. A simple vista es mejor vender el producto una vez a la semana, pero es más factible hacerlo entre dos a tres veces por semana, porque la mayoría lo compra una y dos veces a la semana.

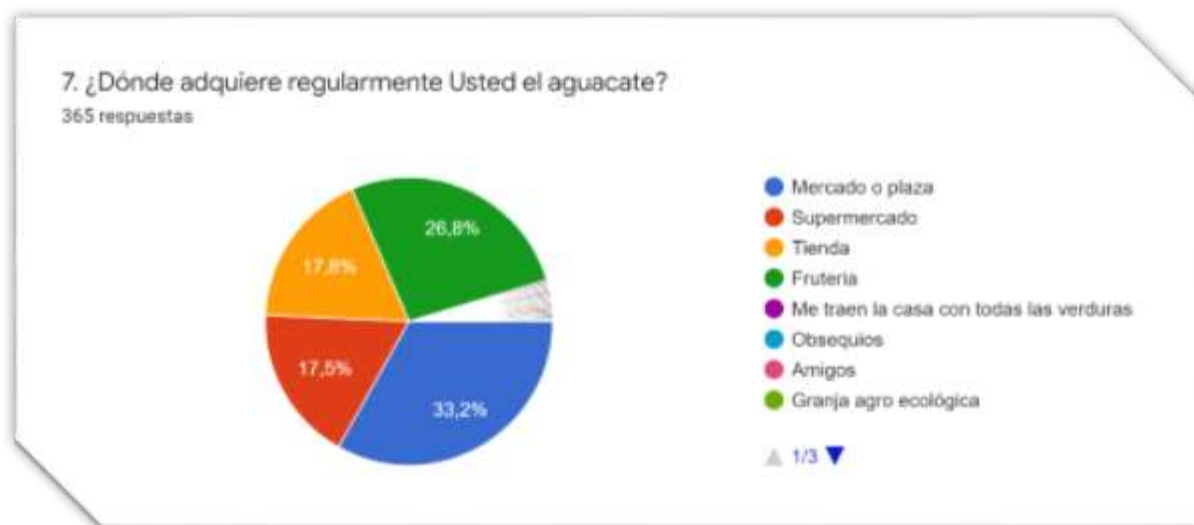
Gráfico 15. Cantidad de compra de aguacates



Fuente: elaboración propia

Las respuestas en esta pregunta están muy divididas y nos muestra que la mayoría de encuestados compran 4 aguacates, seguido por 3 y 5 o más. Estos datos son muy útiles al momento de realizar varias presentaciones del producto donde entren exactamente 4, 3 y 5 aguacates respectivamente en cada presentación.

Gráfico 16. Distintos lugares de compra de aguacate

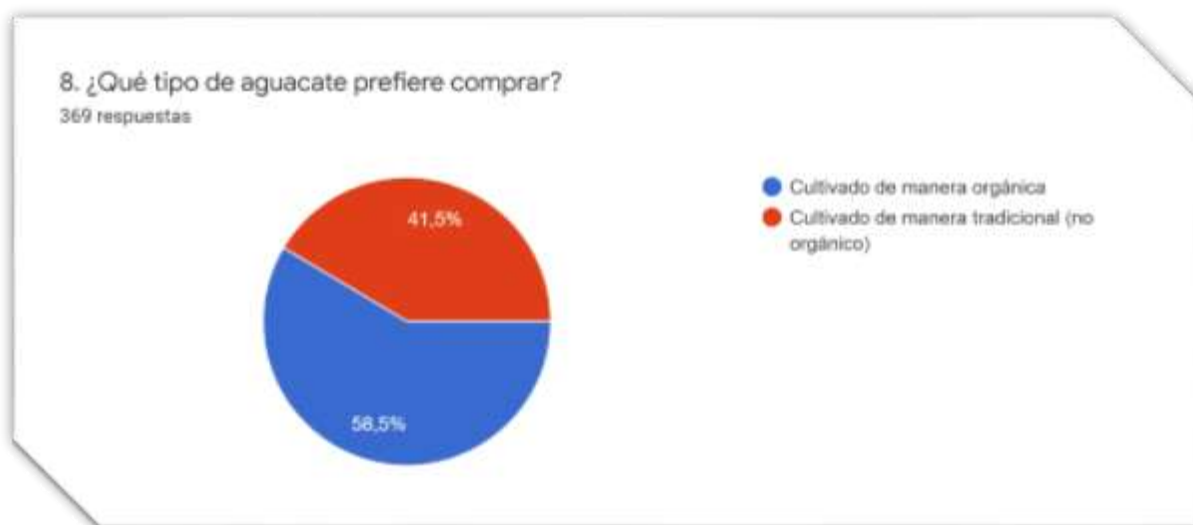


Fuente: elaboración propia

Se evidencia con las respuestas que la mayoría de encuestados compran el aguacate de manera tradicional, ya sea en el mercado, en una frutería o una tienda, por lo que solamente un 17,5 % compra la fruta en un supermercado. Se toma en cuenta a futuro las opciones más convenientes para realizar una estrategia de venta, sin dejar en cuenta los lugares específicos de compra expuestos por los encuestados en la opción otra de la pregunta (Anexo 8).

Entre las 15 personas que tienen respuestas específicas, se observa que siete personas afirman comprar el aguacate directamente al productor, lo que es una oportunidad para vender a domicilio el aguacate por parte de la hacienda agrícola Cardón Pamba.

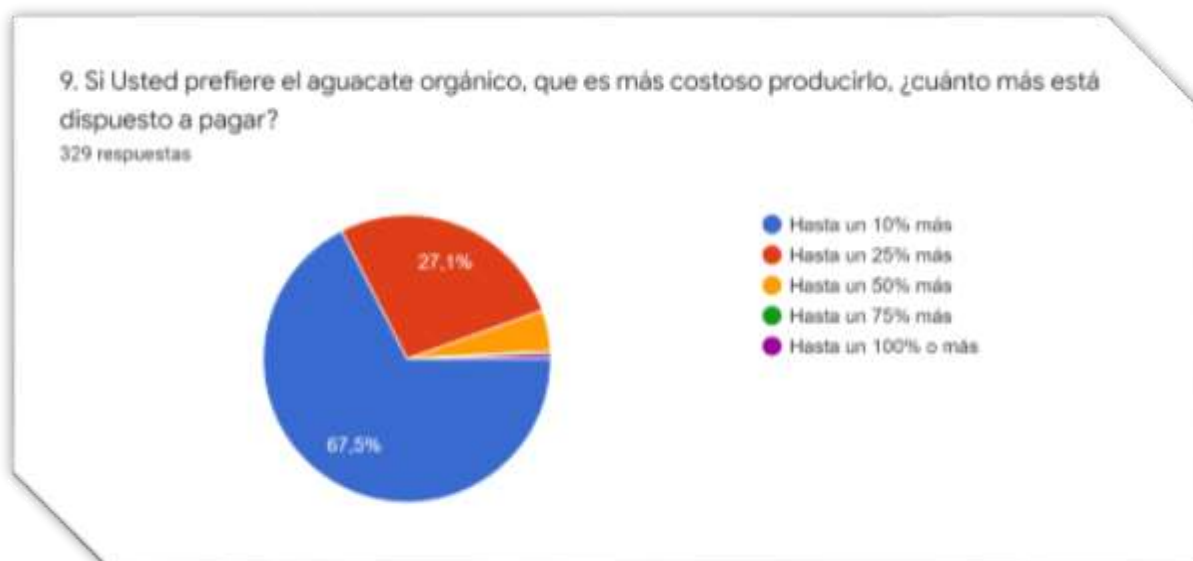
Gráfico 17. Preferencia por el tipo de aguacate



Fuente: elaboración propia

Existe una opinión pareja en cuanto al tipo de aguacate que prefiere consumir la gente, ya sea orgánico o cultivado de manera tradicional, lo cual, con estos datos se concluye que es posible vender los dos tipos de aguacates al mercado y así satisfacer las necesidades de todo el público.

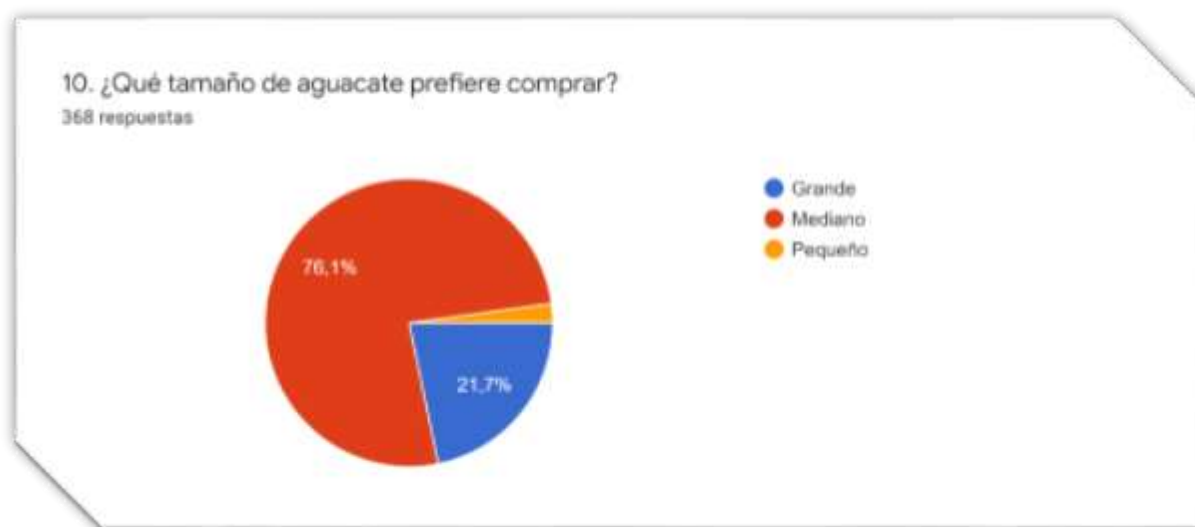
Gráfico 18. Precio adicional a pagar por un aguacate orgánico



Fuente: elaboración propia

Se observa que la mayoría de encuestados no están dispuestos a pagar mucho por un aguacate orgánico, es importante considerar que casi el 95% de la gente no está dispuesta a pagar más del 25% adicional de lo que cuesta un aguacate guatemalteco normal de la zona, de tal manera, no se trataría de cobrar entre un 10 a 25% más por un aguacate orgánico.

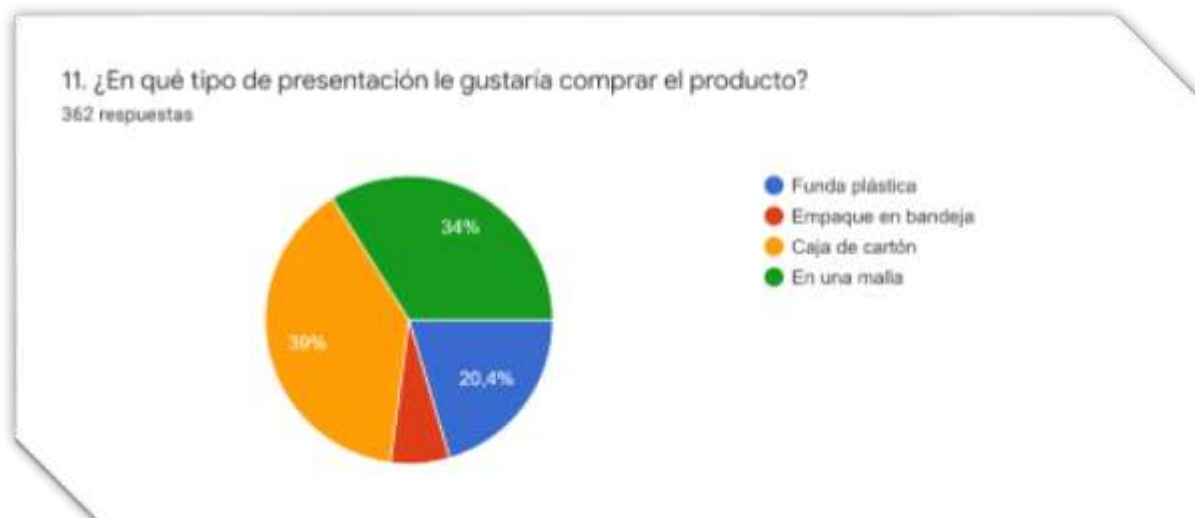
Gráfico 19. Preferencia de tamaño de aguacate



Fuente: elaboración propia

La mayoría de encuestados prefiere comprar un aguacate mediano, seguido por el grande y, por último, un aguacate pequeño. La preferencia por el tamaño del aguacate estaría relacionada a la cantidad de personas que consumen aguacate en un hogar, debido a que, si una única persona consume aguacate, no es conveniente que compre aguacates grandes.

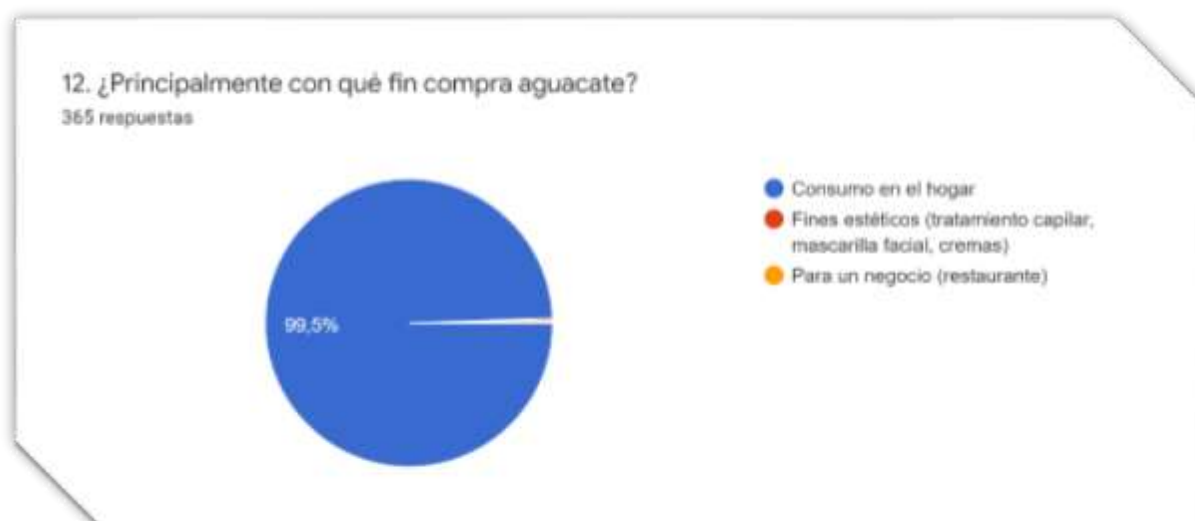
Gráfico 20. Preferencia de presentación del producto



Fuente: elaboración propia

Se observa en el gráfico que las preferencias por presentaciones en caja de cartón y en una malla, se encuentran muy parejas. Esto significa que existe variedad en cuanto a preferencias y es conveniente para el negocio vender el producto en estas dos presentaciones. También hay que tomar en cuenta que a un 20.4% de los encuestados les gustaría comprar el producto en funda plástica, por lo que, si es útil a futuro esta información, se consideraría esta opción de presentación también.

Gráfico 21. Distintos fines de compra de aguacate



Fuente: elaboración propia

Casi el 100% de los encuestados compran aguacate para el consumo en el hogar, a excepción de una persona que compra la fruta para fines estéticos y otra para un negocio. Con estas respuestas se concluye que el negocio vendería el producto solamente a personas que consuman el aguacate en su hogar sin importar si es para consumo propio o si lo utilizan con fines estéticos, pero de ninguna manera es factible vender a negocios o restaurantes, por lo que son una minoría.

Gráfico 22. Cantidad de personas que consumen aguacate en un hogar



Fuente: elaboración propia

La mayoría de encuestados afirman que en su hogar consumen aguacate cuatro personas, seguido por tres, por más de cinco y dos personas, por lo que se observa que casi todas las respuestas están divididas, a excepción de las personas que consumen ellas mismas la fruta en su hogar. Estas respuestas son muy alentadoras, porque indican que muchas personas consumen aguacate en la ciudad de Ambato, por lo tanto, existe una oportunidad amplia de mercado.

A continuación, se describen los componentes de la estrategia de ventas para la hacienda agrícola Cardón Pamba.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE RESULTADOS

El presente capítulo abarca los antecedentes, el diagnóstico, objetivos del plan y los componentes necesarios para establecer adecuadas estrategias de venta para el aguacate de la hacienda agrícola Cardón Pamba.

3.1. Antecedentes y diagnóstico de la situación actual del negocio

Para establecer estrategias de venta de aguacates producidos en la hacienda agrícola Cardón Pamba, es necesario tener claro todos los antecedentes de la producción y el canal de distribución del producto, para así determinar nuevas rutas de comercialización y tratar de llegar directamente al consumidor final. Para esto, es importante diagnosticar la situación actual de las ventas por medio de las entrevistas realizadas al productor e introductor del producto al mercado y el análisis de las encuestas.

Actualmente la cadena de comercialización del negocio es muy extensa, por lo que el productor sin tener registros contables y sin saber exactamente cuanto vende al año, sabe que el negocio no es rentable, cabe recalcar que esto es una señal desalentadora porque al tener poca rentabilidad en el negocio, el propietario recurre a gastar sus ahorros personales para seguir en marcha con el negocio. Se sabe que el productor vende el producto al introductor, luego pasa a manos de un acopiador que es el encargado de vender a un comerciante mayorista que vende el aguacate a distintos distribuidores, y por último estos distribuidores venden el producto a distintos comerciantes mayoristas, para así llegar al consumidor final (gráfico 8).

La hacienda fue sembrada en su totalidad con aguacate guatemalteco en el año 2010, se sembró las 20 hectáreas planas que tiene la hacienda con 2000 árboles en total. Después de 6 años, en 2016 se realizó la primera cosecha que no fue lo suficientemente productiva, debido a que no todos los árboles estaban en etapa de producción. En los años 2017, 2018, 2019 la producción da una utilidad estable gracias al buen precio del mercado, pero desafortunadamente a partir del 2020, 2021 y lo que va del 2022, el precio es bajo y la producción disminuye poco a poco

por falta de mano de obra.

En la hacienda trabajan tres empleados que ayudan con la labor del negocio, ellos se encargan de realizar todas las prácticas culturales agrícolas como: cosecha, fumigación, fertilización, poda, clasificación de los aguacates y empaquetado del producto en lonas. Según el productor, no es posible contratar más empleados porque no tiene presupuesto para pagar más sueldos, por lo que es indispensable encontrar diferentes estrategias de venta para generar mayor utilidad y al mismo tiempo rediseñar la forma en que se opera el negocio.

Como primer paso para realizar un diagnóstico del negocio, es necesario crear una matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) del negocio, lo que indica de una mejor manera la situación actual del negocio, por medio del diagnóstico realizado en las entrevistas. Esta matriz muestra el análisis interno y externo que favorece o perjudica el negocio. A continuación, en la tabla 3, se detalla por medio de la matriz FODA todos los factores que vive la hacienda.

Tabla 2. Matriz FODA de la hacienda agrícola Cardón Pamba

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Mayor plantación de aguacates del valle de Patate. • Clima y suelo óptimo para el cultivo. • Cultivo de aguacate guatemalteco que es la variedad más demandada en el mercado local y nacional. • Propietario posee adecuado conocimiento técnico del cultivo. • Buena ubicación con adecuadas vías de acceso. 	<ul style="list-style-type: none"> • No existen registros contables y estadísticos de ventas y producción. • Cadena de comercialización del producto es muy extensa. • El producto no se diferencia con el de la competencia. • Falta de una administración con visión. • Falta de sucesión del negocio.
Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Precio del producto varía. • Mucha competencia en el sector. • Robo del producto en la propiedad. • La avanzada edad del productor. • Desmotivación del productor en continuar con el negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar una adecuada administración. • Incrementar la rentabilidad. • Crear una propia marca. • Disminuir la cadena de comercialización. • Generar un valor agregado al producto.

Fuente: elaboración propia

Para cumplir con las estrategias de venta del negocio, es necesario establecer objetivos para cumplirlas, los cuales son: a) reducir la cadena de comercialización del producto, b) atraer nuevos clientes, c) incrementar el número de ventas y rentabilidad del negocio. A continuación, en la tabla 4 se presenta la matriz FODA por objetivos, esta matriz sirve para establecer estrategias de mejora que puedan ayudar directamente en el desempeño del negocio.

Tabla 3. Matriz FODA por objetivos

Matriz FODA por objetivos		
Objetivo: Desarrollar un proceso de ventas para productos agrícolas		
	FORTALEZAS F1 Mayor plantación de aguacates del valle de Patate. F2 Clima y suelo óptimo para el cultivo. F3 Cultivo de aguacate guatemalteco que es la variedad más demandada en el mercado local y nacional. F4 Propietario posee adecuado conocimiento técnico del cultivo. F5 Buena ubicación con adecuadas vías de acceso.	DEBILIDADES D1 No existen registros contables y estadísticos de ventas y producción. D2 Cadena de comercialización del producto es muy extensa. D3 El producto no se diferencia con el de la competencia. D4 Falta de una administración con visión. D5 Falta de sucesión del negocio.
OPORTUNIDADES	FO	DO
O1 Implementar una adecuada administración. O2 Incrementar la rentabilidad. O3 Crear una propia marca. O4 Disminuir la cadena de comercialización. O5 Generar un valor agregado al producto.	Juntar los conocimientos técnicos del productor con una administración renovada (F4, F3; O1, O5) Dar a conocer lo mejor del producto mediante una adecuada publicidad para atraer nuevos clientes (F1, F2, F3; O3)	Implementar registros contables y estadísticos de ventas y producción para tomar mejores decisiones que incrementen la rentabilidad (D1, D4, D5; O1, O2)
AMENAZAS	FA	DA
A1 Precio del producto varía. A2 Mucha competencia en el sector. A3 Robo del producto en la propiedad. A4 La avanzada edad del productor. A5 Desmotivación del productor en continuar con el negocio.	Llegar a acuerdos de precios de venta con uno o varios distribuidores para reducir el canal de comercialización. (F1, F2, F3, F5; A1, A2)	Crear valor agregado al producto para diferenciarlo y posicionarlo en el mercado. (D3, D4, D5; A1, A2, A5)

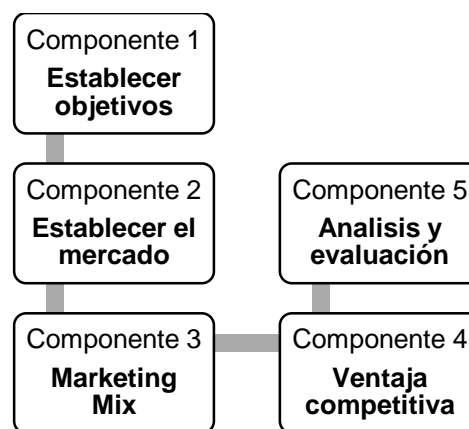
Fuente: elaboración propia

Como se observa en la tabla, todas las estrategias propuestas en la matriz FODA por objetivos se determinan por medio del diagnóstico de la situación actual del negocio con respecto a sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Estas estrategias ayudan al propietario a tomar decisiones que permitan fortalecer el negocio y aumentar la rentabilidad.

3.2. Componentes para el desarrollo de estrategias de venta

Es necesario que por medio de la teoría establecida en el capítulo I, Identificar los principales componentes que sirven para establecer una adecuada estrategia de venta de aguacates para la hacienda agrícola Cardón Pamba. Para eso es necesario extraer información de distintos autores que más aporten a la presente investigación. A continuación, en el gráfico 23 se observan los componentes utilizados.

Gráfico 23. Componentes para la estrategia de venta para productos agrícolas



Fuente: adaptado a partir de Salazar (2020); Frost (2021); Zambrano, Zambrano , & Ospina (2020)

Para el desarrollo de los distintos componentes utilizados para establecer estrategias de ventas, se utiliza toda la información recolectada a través de la encuesta, las entrevistas y la matriz FODA por objetivos. Es importante mencionar que en cada componente se explican y se determinan las distintas estrategias de venta que son útiles para el negocio.

- Componente 1: Establecer objetivos

En este primer componente es importante establecer objetivos claros en cuanto a ventas y la documentación de las mismas. Es necesario renovar la administración del negocio para cumplir con todos los objetivos planteados durante esta etapa. A continuación, en la tabla 5 se detalla de una mejor manera los objetivos establecidos.

Tabla 4. Objetivos administrativos

Objetivo: Renovar la administración de la empresa				
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESULTADO ESPERADO	RESPONSABLE	COSTO FIJO ANUAL
Reestructurar el proceso administrativo	Contratar un administrador y dar a conocer todas las estrategias al productor para mejorar la administración del negocio	Obtener un cambio y una renovación total en el negocio que motive al productor	Soren Groes-Petersen	\$6.000
TOTAL				\$6.000

Fuente: elaboración propia

El primer objetivo que se considera prioritario es mejorar la administración del negocio, por cuanto la actual administración necesita la inclusión de nuevos elementos que le permitan la sostenibilidad del negocio.

Tabla 5. Objetivos de ventas

Objetivo: Mejorar el proceso de ventas				
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESULTADO ESPERADO	RESPONSABLE	COSTO FIJO ANUAL
Implementar una gestión de marketing	Establecer precios, promociones y una diferenciación del producto	Lograr que el producto sea conocido en la ciudad y la provincia	Erik Groes-Petersen	\$500
	Dar a conocer el producto a nuevas personas	Conseguir nuevos mercados	Erik Groes-Petersen	\$0
	Diseñar y patentar una marca para el producto, con sus diferentes presentaciones	Conseguir que el producto sea diferenciado en el mercado	Erik Groes-Petersen	\$450
TOTAL				\$950

Fuente: elaboración propia

El segundo objetivo que se considera es la mejora en el proceso de ventas, que ayude a constituir una mayor fuente de ingresos que permita el flujo continuo de ingresos para la hacienda y la continuidad de sus operaciones.

- Componente 2: establecer el mercado

Durante este componente es necesario buscar la mejor opción de mercado para vender el producto, para esto es esencial basarse en algunas preguntas de la encuesta que puedan mostrar las mejores opciones para establecer el mercado. Es importante también hacer todo lo posible para que se disminuya el canal de distribución y así tener mayor rentabilidad.

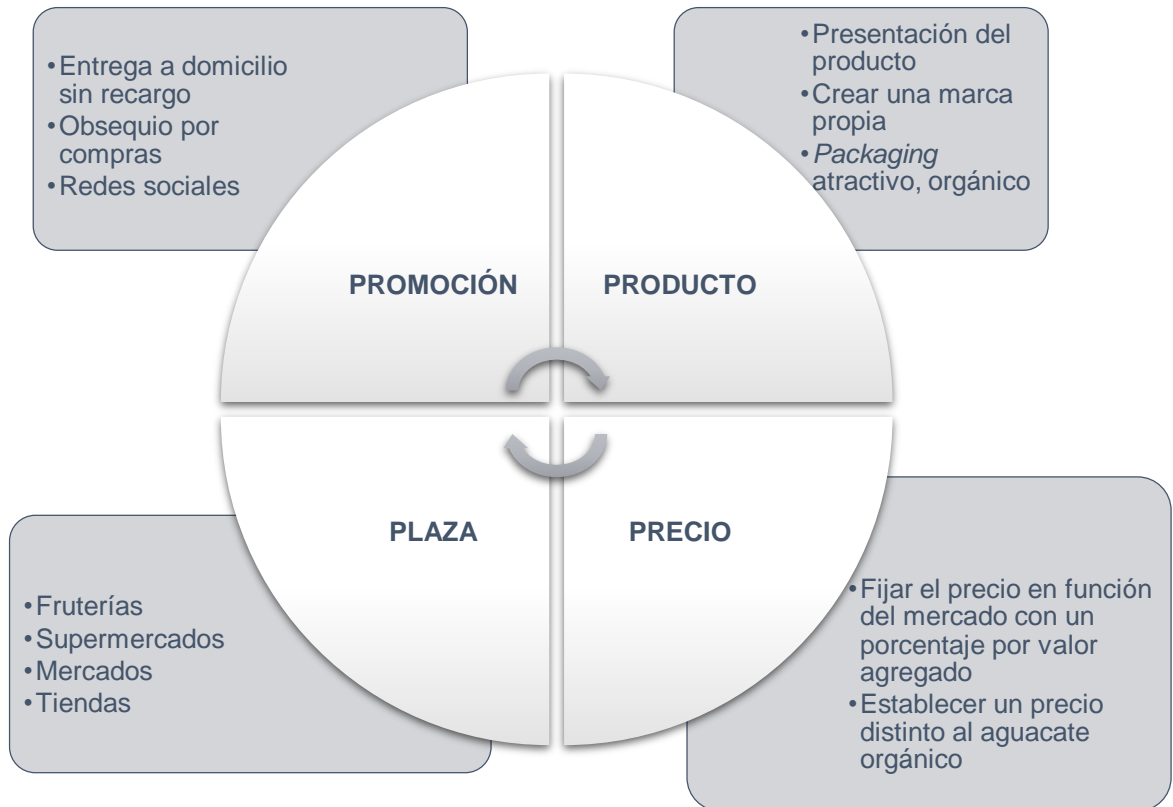
Se determina que los lugares idóneos para establecer un punto de venta son: Atocha, Ficoa y La Matriz, y en concordancia con lo investigado, los lugares donde regularmente los encuestados adquieren el producto da como resultados un 33.2% mercado, 26.8% fruterías, 17.8% tiendas y un 17.5% supermercados, por lo que es necesario activar un canal con alguno de los negocios que acercarían el producto al consumidor final.

Como estrategia de venta para cambiar el método de distribución del producto ya establecido en el negocio, se plantea lo siguiente: distribuir directamente a puntos de venta y clientes finales en las zonas de preferencia del consumidor, se valora la entrega a domicilio como alternativa de distribución.

- Componente 3: marketing *mix*

Es importante con este componente desarrollar una estrategia de marketing *mix*, esto consiste en analizar comportamientos del mercado y del consumidor para crear acciones que fidelicen y retengan a los clientes de la mano con la satisfacción de necesidades (Peralta, 2021). Es importante desarrollar de una manera correcta el *marketing mix*, porque de esta manera se obtienen estrategias buenas que sirvan al negocio. A continuación, en el gráfico 24 se observa la estrategia de *marketing mix*.

Gráfico 24. Estrategias de marketing mix



Fuente: elaboración propia

1. Promoción: se plantea como estrategias, crear redes sociales donde se dé a conocer el producto, se interactúe con el público, se enseñe datos curiosos sobre la plantación y se dé a conocer los beneficios y usos del aguacate. Si el pedido supera los cinco aguacates, se obsequia uno adicional gratis y si la compra es en línea el envío a domicilio es gratis.
2. Producto: según las encuestas, la mayoría de personas preferirían comprar el aguacate en caja de cartón y en una malla, a esto se adiciona que casi el 80% de personas prefieren aguacates medianos y que más de la mitad compran de 3 a 4 aguacates. Es por esto que se plantea las siguientes estrategias: crear una propia marca que identifique el aguacate producido en la hacienda, distribuir el producto en una caja de cartón llamativa con presentaciones de tres y cuatro aguacates, por último, vender el producto en una malla si el pedido sobrepasa los 5 aguacates.

3. Precio: lastimosamente el precio del aguacate no lo establece el productor y se encuentra en constante cambio, por lo que, si se añade características de empaque y marca se obtendría un mayor beneficio que al comercializarlo a precio de mercado. La estrategia consiste en destinar una parte de la hacienda en producir aguacates orgánicos, puesto que el 58% de encuestados eligió comprar este tipo de producto, con un recargo máximo del 10% al 25% del precio del aguacate tradicional en el mercado.
4. Plaza: para establecer canales de distribución es necesario analizar la encuesta para saber en qué sector de la ciudad residen los encuestados y donde prefieren comprar el producto. El 41.8% de los encuestados residen en Atocha, Ficoa y Miraflores, seguido con un 21.4%, que viven en el centro de Ambato. Con respecto al lugar donde los encuestados adquieren el aguacate, un 33.2% realiza la compra en el mercado, un 26.8% en fruterías y un 17.5% en el supermercado.

Como estrategia de venta se plantea vender el producto directamente al mercado, supermercado, fruterías y tiendas del sector, bajo una propia marca y con su presentación distintiva; así como, cumplir con las características de captación de productos del comprador.

- Componente 4: ventaja competitiva

La ventaja competitiva consiste en crear una estrategia de venta que contenga un valor agregado, este tiene que ser llamativo y tener algo que no se utilice o no sea común en el mercado. La ventaja competitiva es una característica que sea distintiva, única y sostenible para un negocio o empresa (Ruiz, 2020). Con toda esta definición y el análisis de varias preguntas de la encuesta, se crea una ventaja competitiva y un valor agregado al producto.

La estrategia es vender el producto en presentaciones bajo una propia marca en una caja de cartón y mallas, donde se detalle la procedencia del producto y características del lugar. Para la presentación de aguacates orgánicos detallaría que fueron cultivados de manera orgánica.

- Componente 5: análisis y evaluación

Es importante medir los avances y resultados de todas las estrategias de venta aplicadas en la hacienda agrícola Cardón Pamba, para esto es necesario establecer una periodicidad con la que vamos a medir estos avances. A continuación, en la tabla 6 se observan los avances que son medidos.

Tabla 5. Análisis y evaluación de actividades

ACTIVIDAD	RESULTADO ESPERADO	EVALUACION	RESPONSABLE
Documentar ventas	Saber cuánto se ha vendido para sacar proyecciones de futuras ventas	Mayo-Julio (meses en los que termina cada cosecha)	Administrador
Calcular costos de producción	Ahorrar dinero, aumentar la eficiencia	Mensualmente	Administrador
Contabilizar la producción	Saber con exactitud cuántos aguacates produce cada árbol y cuantos aguacates se producen en toda la hacienda	Mensualmente	Administrador
Cumplimiento de objetivos y estrategias	Mejorar la rentabilidad del negocio	Anualmente	Administrador

Fuente: elaboración propia

Para realizar un análisis y evaluación del negocio, es importante medir los avances de las estrategias planteadas, para esto se necesita cumplir ciertas actividades que son: documentar absolutamente todas las ventas en una base de datos durante los meses de cosecha, calcular los costos de producción mensualmente, contabilizar cuantos aguacates se producen en la hacienda y medir anualmente el cumplimiento de todos los objetivos y estrategias planteadas.

A continuación, en la tabla 6 se detallan todas las estrategias de venta propuestas, mediante los objetivos y componentes establecidos.

Tabla 6. Objetivos y sus respectivas estrategias

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
Renovar la administración de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar un administrador
Mejorar el proceso de ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Fijar el precio en función del mercado con un porcentaje por valor agregado • Establecer un precio distinto al aguacate orgánico • Publicidad en redes sociales • Entrega a domicilio sin recargo • Obsequio por compras
	Generar nuevos puntos de venta como: <ul style="list-style-type: none"> • Fruterías • Supermercados • Mercados • Tiendas
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Packaging</i> atractivo • Crear una marca propia

Fuente: elaboración propia

La tabla 6 es de mucha ayuda para entender de una manera resumida todos los objetivos y estrategias establecidas para lograr aumentar las ventas del aguacate producido en la hacienda agrícola Cardón Pamba.

En cuanto al *Packaging* atractivo y a la creación de una marca propia mencionados en el objetivo de generar una ventaja competitiva, se pretende crear una presentación para tres a cuatro aguacates fabricado con material compostable o biodegradable de origen ecuatoriano, la idea es crear una marca que lleve el mismo nombre de la hacienda por el valor sentimental hacia el lugar. También se especifica los beneficios del aguacate y dar a conocer datos curiosos sobre la plantación y el cuidado de la fruta brindado en la hacienda. A continuación, en las ilustraciones 1 y 2 se observan ejemplos de cómo sería la presentación del producto.

Ilustración 1



Fuente: tomado a partir de Alimarket (2019)

Ilustración 2



Fuente: tomado a partir de Portalfruticola (2019)

Las ilustraciones mostradas ayudan y sirven de modelo para la creación de un posible empaquetado para el aguacate de la hacienda agrícola Cardón Pamba. Tiene que ser un diseño llamativo y práctico para el cliente, además del material con el que es elaborado, que es biodegradable y no impacta de manera negativa al ecosistema.

3.3. Validación de las estrategias de venta para el negocio

Para la validación de las estrategias de venta, es necesaria la aprobación de tres especialistas, los cuales son el productor del negocio, y dos asesores del negocio, que son hijos del productor. A continuación, en la tabla 7 se observan los tres especialistas seleccionados.

Paso 1: Especialistas elegidos

Tabla 7. Especialistas elegidos

N	Nombre y Apellido	Cargo que ocupa	Años de experiencia
1	Soren Groes-Petersen	Propietario (hacienda agrícola Cardón Pamba)	63 años
2	Erik Groes-Petersen	Gerente Regional (Produbanco)	28 años
3	Elsa Groes-Petersen	Oficial de Cumplimiento (Venus S.A.)	22 años

Fuente: elaboración propia

Paso 2: Justificación de elección de especialistas

Cada especialista es indispensable al momento de aplicar las estrategias de venta, el primer especialista es el dueño y productor del negocio, quien es la primera persona encargada de dar visto bueno a las estrategias, el segundo y tercer especialista son los hijos del dueño, quienes ayudan a asesorar y dar recomendaciones en el negocio.

A continuación, en la tabla 8, se indica mediante una escala los conocimientos de cada especialista, en cuanto a temas relacionados con las estrategias planteadas.

Tabla 8. Grado de conocimiento de especialistas sobre el tema

Especialista 1	N°	Fuentes	Escala		
			Alto	Medio	Bajo
Especialista 1	1	Experiencia en agricultura	X		
	2	Habilidades administrativas		X	
	3	Conocimiento en contabilidad			X
	4	Habilidades de negociación		X	
	5	Conocimiento en mercadotecnia			X
	6	Habilidades financieras		X	
Especialista 2	N°	Fuentes	Escala		
			Alto	Medio	Bajo
Especialista 2	1	Experiencia en agricultura		X	
	2	Habilidades administrativas	X		
	3	Conocimiento en contabilidad		X	
	4	Habilidades de negociación	X		
	5	Conocimiento en mercadotecnia		X	
	6	Habilidades financieras	X		
Especialista 3	N°	Fuentes	Escala		
			Alto	Medio	Bajo
Especialista 3	1	Experiencia en agricultura			X
	2	Habilidades administrativas	X		
	3	Conocimiento en contabilidad	X		
	4	Habilidades de negociación		X	
	5	Conocimiento en mercadotecnia		X	
	6	Habilidades financieras	X		

Fuente: elaboración propia

Como se evidencia en la tabla, los especialistas seleccionados acreditan experiencia en el tema objeto de estudio, por lo tanto, se les considera las personas idóneas para tal función.

Paso 3: Validación de los especialistas sobre las estrategias de venta planteadas

A continuación, en las tablas 9, 10 y 11 se califica el grado de presencia de atributos por cada especialista en relación a las estrategias planteadas.

Tabla 9. Grado de presencia de atributos en las estrategias de venta

1: Muy alta presencia 2: Alta presencia 3: Baja presencia 4: Muy baja presencia 5: Ninguna presencia						
N°	Atributos	Escala				
		MA	A	B	MB	N
1	Parsimonia		X			
2	Pertinencia	X				
3	Flexibilidad	X				
4	Consistencia lógica		X			
5	Calidad de los resultados	X				
6	Creativo e innovador	X				
7	Suficiencia informativa		X			
8	Racionalidad	X				
9	Perspectiva		X			

Fuente: elaboración propia

Tabla 10. Grado de presencia de atributos en las estrategias de venta

N°	Atributos	Escala				
		MA	A	B	MB	N
1	Parsimonia			X		
2	Pertinencia	X				
3	Flexibilidad	X				
4	Consistencia lógica		X			
5	Calidad de los resultados		X			
6	Creativo e innovador		X			
7	Suficiencia informativa	X				
8	Racionalidad	X				
9	Perspectiva	X				

Fuente: elaboración propia

Tabla 11. Grado de presencia de atributos en las estrategias de venta

N°	Atributos	Escala				
		MA	A	B	MB	N
1	Parsimonia		X			
2	Pertinencia	X				
3	Flexibilidad		X			
4	Consistencia lógica		X			
5	Calidad de los resultados		X			
6	Creativo e innovador		X			
7	Suficiencia informativa		X			
8	Racionalidad	X				
9	Perspectiva	X				

Fuente: elaboración propia

Paso 4: Resultados de validación de estrategias

Una vez evaluados los atributos en cuanto a las estrategias de venta planteadas, se procede a obtener los resultados de evaluación de cada especialista.

A continuación, en la tabla 12, se observan los resultados de validación obtenidos por cada especialista.

Tabla 12. Resultado de evaluaciones de especialistas

	Especialistas	Resultado
1	Soren Groes-Petersen	Es importante implementar todos los cambios y formalizar la administración del negocio. Es considerable creer que las estrategias ayudarán a que el negocio crezca y se mantenga en el tiempo.
2	Erik Groes-Petersen	Las estrategias son disruptivas y proponen el cambio de un modelo de venta. Estoy seguro que el margen de rentabilidad de la unidad productiva crecerá de manera relevante.
3	Elsa Groes-Petersen	Las estrategias están bien enfocadas, son innovadoras y buscan generar mayor rentabilidad. Requieren decisión y adecuadas gestiones de ventas.

Fuente: elaboración propia

Cada resultado de los especialistas representa la aprobación y una opinión propia acerca de las estrategias de venta planteadas para la hacienda agrícola Cardón Pamba.

CONCLUSIONES

- La fundamentación teórica de las estrategias de ventas de productos agrícolas, es importante y útil al momento de identificar componentes para el desarrollo de nuevas estrategias de venta aplicables y para el beneficio del desarrollo del proyecto de investigación.
- El diagnóstico de la situación actual de la venta de aguacates de la hacienda agrícola Cardón Pamba es esencial e indispensable al momento de establecer cambios positivos y dar estrategias de venta al negocio, de igual manera permite entender y aprender más sobre el mundo agrícola y cómo fortalecerlo y hacerlo sostenible.
- Los componentes identificados a partir de distintos autores para el desarrollo de estrategias de venta, contribuyen significativamente para la construcción de un modelo pertinente para la aplicación en la venta de los productos de la Hacienda agrícola Cardón Pamba, los mismos que dinamizan la economía de la familia propietaria y su cadena de comercialización.

RECOMENDACIONES

- Es importante que todas las empresas, negocios o personas que necesiten mejorar sus ventas, investiguen acerca de estrategias de venta innovadoras de diferentes autores y generen ideas que logren cambiar el destino del negocio.
- Es esencial diagnosticar correctamente la situación actual de las ventas de un negocio, para así, tomar medidas correctivas y diseñar de forma acertada estrategias de venta.
- Acoger componentes e ideas de distintos autores que pueda servir al momento de definir y diseñar estrategias de venta en un negocio, que sean aplicables y sostenibles en el tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

Agronegocios. (21 de junio de 2021). *Perú apunta a exportar 473.000 toneladas de aguacate hass en campaña de 2021*. Obtenido de Agronegocios: <https://www.agronegocios.co/agricultura/peru-apunta-a-exportar-473000-toneladas-de-aguacate-hass-en-campana-de-2021-318860> 9#:~:tex t=Per%C3%BA%20espera%20exportar%20473.000%20toneladas,despachadas%20en%20la%20campa%C3%B1a%20anterior.

Alimarket. (14 de febrero de 2019). *Alimarket, cuestión de confianza*. Obtenido de 'Montosa' se suma a la tendencia de *packaging* biodegradable: <https://www.alimarket.es/alimentacion/noticia/293145/-montosa--se-suma-a-la-tendencia-de-packaging-biodegradable>

Antevenio. (2021). *Marketing agrícola, estrategia para vender más en el primer sector. antevenio*. Obtenido de <https://www.antevenio.com/blog/2021/07/marketing-agricola/#>

Axioma Sales Training. (2017). *Axioma Sales Training*. Obtenido de *Axioma Sales Training*: <https://www.axiomafv.com/origen-tecnicas-de-venta/>

Bula, A. (2020). *Importancia de la agricultura en el desarrollo socio-económico*. *Puente Académico*.

Campos, V., & Sanchis, J. (2015). *Factores clave en el éxito de las empresas agrarias*. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*, 17.

Carnegie, D. (2019). *Cómo ganar amigos e influir sobre las personas en la era digital*. House Grupo Editorial. Obtenido de https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=Bj-3DwAAQB-AJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=C%C3%B3mo+ganar+amigos+e+influir+sobre+las+personas&ots=sQBACmIHwM&sig=Kg82wqE2PiHto6ehno_tOs8YI-Y&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

CEUPE . (2021). *¿Qué es merchandising?* *CEUPE magazine*. Obtenido de <https://www.ceupe.com/blog/que-es-merchandising.html>

- Chávez, D., Peña, I., Moreira, J., Arteaga, R., & Pérez, J. (2018). *Estrategias de crecimiento para aumentar el volumen de ventas de las pequeñas empresas*. *Polo del Conocimiento*, 3-16.
- Comercio, E. (29 de enero de 2011). *El Comercio*. *El aguacate tiene diferentes formas y sabores*.
- Córdova, V. (2009). *Diseño de estrategias de venta para la agropecuaria*. *Universidad Autónoma De Occidente*, 116.
- Eades, K. (2003). *La nueva venta de soluciones*. En K. Eades, *La nueva venta de soluciones*. McGraw-Hill.
- EAE Business School. (31 de mayo de 2018). *Factores de éxito en la estrategia de operaciones*. Obtenido de EAE Business School: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/factores-de-exito-en-la-estrategia-de-operaciones/>
- EKOS. (2020). *10 principales productos de exportación del Ecuador*. Obtenido de EKOS.
- Estaún, M. (2 de octubre de 2020). *Qué es el Marketing Mix y sus variables: las 9P's del marketing*. Obtenido de IEBS: <https://www.iebschool.com/blog/marketing-mix-marketing-digital/>
- Flores, J. J. (2021). *Análisis de la producción de aguacate en el Ecuador y su exportación a mercados internacionales en el periodo 2008 al 2018*.
- Frost, A. (25 de agosto de 2021). *Solution Selling: The Ultimate Guide*. Obtenido de *Solution Selling: The Ultimate Guide*: <https://blog.hubspot.com/sales/solution-selling>
- González, G., Figueroa, C., Perdomo, F., & Ardila, A. (2018). *Producción de aguacate: una alternativa para el departamento del Huila*. *Revista Crecer Empresaria*.
- Growth Institute. (20 de enero de 2019). *9 formas de fomentar la integración en tu*

equipo. Obtenido de *GROWTH INSTITUTE*: <https://blog.growthinstitute.com/es/9-formas-de-fomentar-la-integracion-en-tu-equipo>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill.

INEC. (2010). *Fascículo provincial Tungurahua*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censos : <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/tungurahua.pdf>

INEC. (2020). *Estadísticas Agropecuarias*.

Intagri. (2021). *Técnicas y Tips en Ventas Agrícolas*. Intagri.

Larrazabal, M. (2020). *Estrategias de Ventas Agropecuarias. Que son, Tipos de Estrategias para Vender Más en el Agro [21 EJEMPLOS]*. Agromarketing .

Llamas, J. (2004). *Estructura científica de la venta : Tecnicas Profesionales De Venta*. México: Limusa Noriega Editores. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=gzx5nhwgPewC&oi=fnd&pg=PA6&dq=tecnicas+profesionales+de+venta&ots=ib1r-k70EN&sig=WXAPolkGoZQbC60-2NXg-mVfFak&redir_esc=y#v=onepage&q=tecnicas%20profesionales%20de%20venta&f=false

Martín, S. (18 de septiembre de 2021). *Up selling y cross selling: qué son y por qué tienes que utilizarlos*. Obtenido de *Up selling y cross selling: qué son y por qué tienes que utilizarlos*: <https://metricool.com/es/cross-selling-up-selling/>

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2019). *Ministerio de Agricultura y Ganadería*. Obtenido de Ministerio de Agricultura y Ganadería: <https://www.agricultura.gob.ec/agricultura-la-base-de-la-economia-y-la-alimentacion/#:~:text=En%20Ecuador%2C%20este%20sector%20aporta,la%20pobreza%20en%20el%20campo.>

Moreno, J. (16 de enero de 2014). *Calidad Emprendedora* . Obtenido de Calidad

Emprendedora : <https://calidademprendedora.wordpress.com/2014/01/16/concepto-solution-selling/>

Parrado, Á., Montoya, A., & Montoya, A. (2019). *La estrategia de mercado de productos agrícolas, análisis de expertos mediante el caso de comercialización de frutas y hortalizas en Bogotá. Revista académica eco*. Obtenido de http://recursosbiblio.url.edu.gt/CParens/Revista/ECO/Numeros/11/04/04_ECO_11.pdf

Peralta, E. O. (2021). *Marketing Mix: Qué es y Cómo Aplicarlo*. Obtenido de Genwords: https://www.genwords.com/blog/que-es-marketing-mix#Definicion_de_Marketing_Mix

PortalFruticola. (9 de diciembre de 2019). *PortalFruticola*. Obtenido de Robinson Fresh implementará innovadores embalajes para sus aguacates.

Preneuf, F. d. (2021). *Agricultura y alimentos. Banco Mundial*.

RD Station. (12 de agosto de 2020). *RD Station*. Obtenido de *RD Station*: <http://www.rdstation.com/es/blog/todo-sobre-la-venta-consultiva/>

Rentería, L. (2020). *Propuesta de estrategias de venta del producto dulce de guiso II de la microempresa huerto verde. Instituto Superior Universitario Tecnológico Bolivariano De Tecnología, 17*.

Roldán, N. (29 de junio de 2017). *Modelo de Kano*. Obtenido de Conomipedia: <https://economipedia.com/definiciones/modelo-de-kano.html#:~:text=Calidad%20deseada%20o%20de%20performance,la%20diferencia%20con%20los%20competidores.>

Ruiz, M. (2020). *Ventaja competitiva, ¿Qué es?, claves y ejemplos*. Obtenido de Ruizbarroeta: https://milagrosruizbarroeta.com/ventaja-competitiva-que-es-claves-y-ejemplos/#Ventaja_competitiva_definicion

Salazar, B. (9 de octubre de 2020). *Guía del empresario*. Obtenido de Guía del empresario: <https://guiadelempresario.com/marketing/comercializacion/>

- Samsing, C. (9 de mayo de 2019). *HubSpot*. Obtenido de *HubSpot*: <http://blog.hubspot.es/sales/que-es-sales-2.0-y-por-que-deberia-importarme>
- Sarmiento, D. M. (2019). *Control biológico: Camino a la agricultura moderna*. *Revista Colombiana de Biotecnología*.
- Silva, D. d. (28 de julio de 2021). *Blog de Zendesk*. Obtenido de Blog de Zendesk: <https://www.zendesk.com.mx/blog/estrategia-ventas-como-hacer/#:~:text=Una%20estrategia%20de%20ventas%20es%20un%20sistema%20de%20acciones%20integradas,obtener%20el%20mayor%20beneficio%20posible.>
- Statista Research Department. (3 de noviembre de 2021). *Volumen de producción de aguacate en México de 2009 a 2020*. Obtenido de Statista: <https://estatista.com/estadisticas/646363/volumen-produccion-aguacate-mexico/#:~:text=En%202020%2C%20el%20volumen%20de,proced%C3%ADan%20del%20estado%20de%20Michoac%C3%A1n.>
- Valdano, C. (2017). *La variable del éxito en nuestras vidas*. *nodocios*.
- Vila, J. (15 de junio de 2016). *6 variables de éxito de un proyecto*. Obtenido de 6 variables de éxito de un proyecto: <https://proagilist.es/blog/gestion-de-proyectos/prince2/6-variables-de-exito-de-un-proyecto-prince2/>
- Web y Empresas. (2019). *La Ventaja Competitiva según Michael Porter*. *Web y Empresas*, 6.
- Zambrano, S., Zambrano, W., & Ospina, J. M. (2020). *Variables de Éxito e Influencia de Tiendas Tipo Hard Discount en Bogotá - Colombia*. *Universidad EAN, Seminario de Investigación*, 68.
- Zúñiga, F., Buenaño, M., & Risco, D. (2018). *Caracterización física y química de sus elos de origen volcánico con actividad agrícola, próximos al volcán Tunurahua*. *Revista Ecuatoriana de Investigaciones Agropecuarias*.

ANEXOS

Anexo 1



ENCUESTA PARA IDENTIFICAR UNA ESTRATEGIA DE VENTA PARA PRODUCTOS AGRÍCOLAS. CASO: HACIENDA AGRÍCOLA CARDÓN PAMBA.

Estimado encuestado (a). La presente encuesta forma parte de un proyecto de investigación universitaria que tiene como objetivo identificar los componentes para el desarrollo de estrategia de ventas para productos agrícolas.

Cabe recalcar que los datos obtenidos mediante la encuesta son únicamente de uso académico e investigativo.

Cuestionario

1. Sexo

(Seleccione una respuesta)

- Masculino
- Femenino

2. Edad

(Seleccione una respuesta)

- De 20-34 años
- De 35-49 años
- De 50-64 años
- 65 en adelante

3. Elija el sector de la ciudad en el que vive

(Seleccione una respuesta)

- Atocha-Ficoa
- Celiano Monge
- Huachi
- Izamba-La Península
- La Matriz

- La Merced
- Otro _____

4. ¿Compra usted aguacate? (si su respuesta es no, le agradezco mucho por haber participado)

(Seleccione una respuesta)

- Si
- No

5. ¿Con qué frecuencia compra usted aguacate?

(Seleccione una respuesta)

- Todos los días
- Dos veces a la semana
- Una vez a la semana
- Cada 15 días
- Una vez al mes

6. En base a la pregunta anterior, ¿Cuántos aguacates usualmente compra?

(Seleccione una respuesta)

- 1
- 2
- 3
- 4
- Más de 5

7. ¿Dónde adquiere regularmente Usted el aguacate?

(Seleccione una respuesta)

- Mercado o plaza
- Supermercado
- Tienda
- Frutería
- Otra _____

8. ¿Qué tipo de aguacate prefiere comprar?

(Seleccione una respuesta)

- Cultivado de manera orgánica
- Cultivado de manera tradicional (no orgánico)

9. Si usted prefiere el aguacate orgánico, que es más costoso producirlo, ¿cuánto más está dispuesto a pagar?

(Seleccione una respuesta)

- Hasta un 10% más
- Hasta un 25% más
- Hasta un 50% más
- Hasta un 75% más
- Hasta un 100% o más

10. ¿Qué tamaño de aguacate prefiere comprar?

(Seleccione una respuesta)

- Grande
- Mediano
- Pequeño

11. ¿En qué tipo de presentación le gustaría comprar el producto?

(Seleccione una respuesta)

- Funda plástica
- Empaque en bandeja
- Caja de cartón
- En una malla

12. ¿Principalmente con qué fin compra aguacate?

(Seleccione una respuesta)

- Consumo en el hogar
- Fines estéticos (tratamiento capilar, mascarilla facial, cremas)
- Para un negocio (restaurante)
- Otro (Especifique) _____

13. ¿Cuántas personas (contando con Usted) consumen aguacate en su hogar?

(Seleccione una respuesta)

- 1
- 2
- 3
- 4
- Más de 5

Anexo 2



ENTREVISTA PARA IDENTIFICAR UNA ESTRATEGIA DE VENTA PARA PRODUCTOS AGRÍCOLAS. CASO: HACIENDA AGRÍCOLA CARDÓN PAMBA.

Estimado entrevistado (a). La presente entrevista forma parte de un proyecto de investigación universitaria que tiene como objetivo diagnosticar la situación actual de venta de productos agrícolas de la hacienda agrícola Cardón Pamba.

Cabe recalcar que los datos obtenidos mediante la entrevista son únicamente de uso académico e investigativo.

Cuestionario

1. ¿Cómo es la gestión comercial del aguacate?
2. ¿Cuántos intermediarios participan usualmente en la cadena de comercialización?
3. ¿Tiene pensado conseguir nuevos compradores?
4. ¿Sabe usted el destino final del aguacate?
5. ¿Se vende con facilidad el aguacate?
6. ¿Cuál es la variedad de aguacate más demandada en el mercado?
7. ¿Cuáles son los mercados nacionales y locales, de acuerdo a las clases y tamaños de los aguacates?
8. ¿Cómo se denomina a los actores que participan en la cadena de comercialización?
9. ¿Cómo se reparten los porcentajes o márgenes de ganancias entre los diferentes actores?
10. ¿Todos los pagos o negociaciones se hacen de contado o a crédito?, y en caso de que se haga a crédito ¿De cuántos días es el crédito?

Anexo 3



ENTREVISTA PARA IDENTIFICAR UNA ESTRATEGIA DE VENTA PARA PRODUCTOS AGRÍCOLAS. CASO: HACIENDA AGRÍCOLA CARDÓN PAMBA.

Estimado entrevistado (a). La presente entrevista forma parte de un proyecto de investigación universitaria que tiene como objetivo diagnosticar la situación actual de venta de productos agrícolas de la hacienda agrícola Cardón Pamba.

Cabe recalcar que los datos obtenidos mediante la entrevista son únicamente de uso académico e investigativo.

Cuestionario

1. ¿Conoce su mercado?
2. ¿Conoce en qué segmento existen oportunidades de negocio?
3. ¿Conoce a su competencia?
4. ¿Conoce sus fortalezas y debilidades?
5. ¿En qué años hubo ganancias y a que se debió?
6. ¿En qué años hubo pérdidas y a que se debió?
7. ¿Por qué no comercializa directamente el producto al consumidor final?
8. ¿Ha pensado darle un valor agregado a su producto?
9. ¿Tiene previsto certificar orgánicamente la producción de aguacate?
10. ¿Cree que el sistema de comercialización de su producto le genera poca utilidad?
11. ¿Cuál es el volumen de producción?
12. ¿Costos de producción?
13. ¿Procesos de producción?

Anexo 4

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Estrategia de venta para productos agrícolas. Caso: Hacienda agrícola Carón Pamba.

Estudiante: Erik Groes-Petersen

Fecha: 8 de abril del 2022

Instrucciones:

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información “**Cuestionario para el levantamiento de información para identificar los componentes para el desarrollo de estrategias de venta de productos agrícolas, dirigida a nuevos posibles clientes**” y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad					X	Las preguntas muestran un grado de imparcialidad adecuado	Mejore la estructura de las mismas. Utilice tablas, para un mejor control de cada pregunta.
Congruencia					X	Las preguntas tienen congruencia con el tema planteado.	Revise el documento con comentarios enviados.
Redacción				X		Es necesario revisar todas las preguntas, existen faltas de ortografía en	Revise el documento con comentarios enviados.

						algunas preguntas.	
Orden				X		Es necesario mejorar el orden de las preguntas.	Utilice un orden adecuado de acuerdo al alcance de la pregunta. Por lo general, siempre va de lo particular a lo general.
Presentación del instrumento				X		Mejore la presentación de las preguntas de todo el documento.	Revise el documento con comentarios enviados, de acuerdo a la estructura de la preguntas.
Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Pertinencia de las preguntas para consecución de los objetivos de la investigación					X	Las preguntas tienen pertinencia con los objetivos del proyecto de investigación.	
Pertinencia de las preguntas						La pertinencia de las	

para la comprobación de la pregunta de investigación					X	preguntas va acorde la comprobación de la pregunta de investigación.	
Total Parcial					12	20	
Total					32		

Calificación del Instrumento:

Puntuación recibida (Sobre 35)	Porcentaje
32/35	91,43%

Escala			(X)
No válido - Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
No válido – Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido – Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido - Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	X

Nombre del profesional:	Julio Zurita Altamirano
Formación Académica:	Ingeniero Comercial con Mención en Marketing
Firma:	

Anexo 5

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Estrategia de venta para productos agrícolas. Caso: Hacienda agrícola Carón Pamba.

Estudiante: Erik Groes-Petersen

Fecha: 8 de abril del 2022

Instrucciones:

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información “**Cuestionario para el levantamiento de información para identificar los componentes para el desarrollo de estrategias de venta de productos agrícolas, dirigida a nuevos posibles clientes**” y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5


Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad						5	De acuerdo.
Congruencia						3	Sugiero agregar preguntas para identificar preferencias y/o posicionamiento.
Redacción						3	Existen un par de preguntas que adjunto se cambien, por no estar claras.
Orden						5	De acuerdo.

Presentación del instrumento						4	Incluir cuadros para facilitar respuestas.
Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Pertinencia de las preguntas para consecución de los objetivos de la investigación						2	El tema y objetivos no mencionan a los aguacates como objeto del estudio.
Pertinencia de las preguntas para la comprobación de la pregunta de investigación						2	La pregunta es muy extensa, abarca y redundante; además no hace referencia a los aguacates.
Total Parcial							
Total						24	

Calificación del Instrumento:

Puntuación recibida (Sobre 35)	Porcentaje
24	65

Escala			(X)
No válido - Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
No válido - Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido - Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	X
Válido - Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	

Nombre del profesional:	Ing. María Fernanda Salazar, MBA.
Formación Académica:	MBA Business Administration
Firma:	

Anexo 6

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Estrategia de venta para productos agrícolas. Caso: Hacienda agrícola Carón Pamba.

Estudiante: Erik Groes-Petersen

Fecha: 11 de abril de 2022

Instrucciones:

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información **“Cuestionario para el levantamiento de información para identificar los componentes para el desarrollo de estrategias de venta de productos agrícolas, dirigida a nuevos posibles clientes”** y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad					X	Se evidencia que las preguntas no direccionan a una respuesta esperada	
Congruencia					X	Las preguntas son coherentes	


Redacción					X	La redacción es correcta	
Orden					X	Se mantiene un orden lógico	

Presentación del instrumento					X	La presentación es correcta	
Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Pertinencia de las preguntas para consecución de los objetivos de la investigación					X	Las preguntas propenden la consecución de los objetivos	
Pertinencia de las preguntas para la comprobación de la pregunta de investigación					X	Se evidencia pertinencia	
Total, Parcial					10		
Total	35						

Calificación del Instrumento:

Puntuación recibida (Sobre 35)	Porcentaje
35	100%

Escala			(X)
No válido - Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
No válido - Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido - Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido - Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	X

Nombre del especialista:	Andrea González
Formación Académica:	Magister en Administración de Empresas
Firma:	

Anexo 7

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Estrategia de venta para productos agrícolas. Caso: Hacienda agrícola Carón Pamba.

Estudiante: Erik Groes-Petersen

Fecha: 20 de abril del 2022

Instrucciones:

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información “**Cuestionario para el levantamiento de información para identificar los componentes para el desarrollo de estrategias de venta de productos agrícolas, dirigida a nuevos posibles clientes**” y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad					x	Las preguntas planteadas permiten recabar información de una forma neutral y directa	Ninguna
Congruencia				x		La mayoría de las preguntas evidencian congruencia	
Redacción				x		Las preguntas son claras y sencillas, de modo que puedan ser	Se le ha realizado algunas observaciones de faltas ortográficas en el cuestionario.

						fácilmente entendidas por los encuestados	
Orden				x		Existe un orden adecuado en el cuestionario presentado.	
Presentación del instrumento				x		Las preguntas del cuestionario tienen pertinencia con los objetivos de la investigación	Hay que incorporar una frase corta de agradecimiento a el encuestado.
Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Pertinencia de las preguntas para consecución de los objetivos de la investigación				x		Las preguntas del cuestionario tienen pertinencia con los objetivos de la investigación	Podría incorporar más preguntas relacionadas con aspectos de la venta de productos orgánicos como por ejemplo preferencias de marca, sellos o certificaciones, canales de comunicación, entre otros

Pertinencia de las preguntas para la comprobación de la pregunta de investigación				x		Las preguntas del cuestionario tienen pertinencia para resolver situaciones problemáticas de la empresa	Se pueden incorporar más preguntas relacionadas con el tema de investigación.
Total Parcial				24	5		
Total	29						

Calificación del Instrumento:

Puntuación recibida (Sobre 35)	Porcentaje
---------------------------------------	-------------------

29/35	82.85%
--------------	---------------

Escala			(X)
No válido - Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
No válido – Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido – Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido - Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	x

Nombre del profesional:	Aidee Llerena B
Formación Académica:	Ingeniera Comercial Magister en Tributación y Derecho Empresarial
Firma:	

Anexo 8

7. ¿Dónde adquiere regularmente Usted el aguacate?

Tabla 13. Lugares poco comunes de adquisición del aguacate

Lugar de adquisición del aguacate	Personas
Por internet	1
Me entregan en la casa	1
Directamente al productor	1
En mi finca Patate	1
Huerto propio	1
Cultivo propio	1
Productor	1
Ventas ambulantes	1
Panadería	1
Un Señor nos trae a la casa	1
Entrega directa	1
Patate en los puestitos de venta	1
Granja agro ecológica	1
Obsequios	1
Me traen la casa con todas las verduras	1
	15

Fuente: elaboración propia

En la tabla 13 se aprecian las respuestas de los 15 encuestados que escogieron la opción otra en la pregunta siete de la encuesta, esta pregunta tiene que ver con el lugar donde adquieren o compran el aguacate.

Anexo 9**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Diferentes clases de aguacate respecto a su tamaño y precio	30
Tabla 2. Matriz FODA de la hacienda agrícola Cardón Pamba	45
Tabla 3. Matriz FODA por objetivos	46
Tabla 4. Objetivos administrativos.....	48
Tabla 5. Análisis y evaluación de actividades	52
Tabla 6. Objetivos y sus respectivas estrategias.....	53
Tabla 7. Especialistas elegidos	54
Tabla 8. Grado de conocimiento de especialistas sobre el tema	56
Tabla 9. Grado de presencia de atributos en las estrategias de venta.....	57
Tabla 10. Grado de presencia de atributos en las estrategias de venta.....	57
Tabla 11. Grado de presencia de atributos en las estrategias de venta.....	57
Tabla 12. Resultado de evaluaciones de especialistas	58
Tabla 13. Lugares poco comunes de adquisición del aguacate	82

Anexo 10**ÍNDICE DE ILUSTRACIONES**

Gráfico 1. Beneficios de la comercialización	15
Gráfico 2. Pasos para el desarrollo de un modelo de comercialización	16
Gráfico 3. Proceso de venta de soluciones: 6 esenciales pasos.....	17
Gráfico 4. Estrategias de venta en el mundo del agro.....	18
Gráfico 5. Marketing mix.....	20
Gráfico 6. Variables que influyen con el éxito de una estrategia de venta	21
Gráfico 7. Factores de éxito en una estrategia de venta	23
Gráfico 8. Variables de éxito en ventas.....	25
Gráfico 9. Proceso de comercialización del aguacate	31
Gráfico 10. Sexo de los posibles clientes	35
Gráfico 11. Edad de posibles clientes	35
Gráfico 12. Sector de la ciudad donde viven los posibles clientes	36
Gráfico 13. Identificador de compradores de aguacate	37
Gráfico 14. Frecuencia de compra de aguacate.....	37
Gráfico 15. Cantidad de compra de aguacates	38
Gráfico 16. Distintos lugares de compra de aguacate	39
Gráfico 17. Preferencia por el tipo de aguacate	40
Gráfico 18. Precio adicional a pagar por un aguacate orgánico	40
Gráfico 19. Preferencia de tamaño de aguacate	41
Gráfico 20. Preferencia de presentación del producto	42
Gráfico 21. Distintos fines de compra de aguacate	42
Gráfico 22. Cantidad de personas que consumen aguacate en un hogar.....	43
Gráfico 23. Componentes para la estrategia de venta para productos agrícolas .	47
Gráfico 24. Estrategias de marketing mix.....	50