



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA  
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN,  
DESARROLLO Y GESTIÓN DE PROYECTOS**



**ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN PARA EL INCREMENTO DE LAS  
VENTAS EN UNA EMPRESA DE AGRO INSUMOS EN LA REGIÓN CENTRO  
OCCIDENTAL DE VENEZUELA**

**Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en Planificación,  
Desarrollo y Gestión de Proyectos, presentado por:  
Gámez Delgado, Joseph Leandro. V-16.368.579**

**Asesorado por:**  
César Romero  
Xarifa Sarache

**Caracas, enero de 2020**

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA  
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN PLANIFICACIÓN,  
DESARROLLO Y GESTIÓN DE PROYECTOS**

**ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN PARA EL INCREMENTO DE LAS  
VENTAS EN UNA EMPRESA DE AGRO INSUMOS EN LA REGIÓN CENTRO  
OCCIDENTAL DE VENEZUELA**

**Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en Planificación,  
Desarrollo y Gestión de Proyectos, presentado por:**  
Gámez Delgado, Joseph Leandro. V-16.368.579

**Asesorado por:**  
César Romero  
Xarifa Sarache

**Caracas, enero de 2020**

**Comité de Estudios de Postgrado  
Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos**

Quienes suscriben, profesores evaluadores nombrados por la Coordinación de la Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos de la Universidad Monteávila, para evaluar el Trabajo Especial de Grado titulado: **"Estrategias de comercialización para el incremento de las ventas en una empresa de agro insumos en la región Centro Occidental de Venezuela"**, presentado por el ciudadano: **GAMEZ DELGADO, JOSEPH LEANDRO**, cédula de identidad N° **16.368.579**, para optar al título de Especialista en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, dejan constancia de lo siguiente:

1. Su presentación se realizó, previa convocatoria, en los lapsos establecidos por el Comité de Estudios de Postgrado, el día **28 de enero de 2020**, en el aula nueve, en la sede de la Universidad.
2. La presentación consistió en un resumen oral del Trabajo Especial de Grado por parte de sus autores, en los lapsos señalados al efecto por el Comité de Estudios de Postgrado; seguido de una discusión de su contenido, a partir de las preguntas y observaciones formuladas por los profesores evaluadores, una vez finalizada la exposición.
3. Concluida la presentación del citado trabajo los profesores decidieron otorgar la calificación de Aprobado "A" por considerar que reúne todos los requisitos formales y de fondo exigidos para un Trabajo Especial de Grado, sin que ello signifique solidaridad con las ideas y conclusiones expuestas.

En Caracas, el día **28 de enero de 2020**.



Prof. Marcella S. Prince Machado

C.I. 5.003.329




Prof. Mariela Del Valle Martellacci Trujillo

C.I. 11.312.269



Prof. Gustavo E. Bastidas Ramirez

C. I. 13.716.421

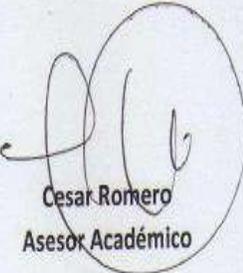
Asunto: Carta de Autorización

Caracas. 25/01/2020

Señores  
Universidad Monteávila  
Comité de Estudios de Postgrado  
Especialización en Planificación Desarrollo y Gestión de Proyectos.

Por medio de la presente le informo que hemos revisado el borrador final del proyecto de Trabajo Especial de Grado del ciudadano **Gómez Delgado, Joseph Leandro**, titular de la cédula de identidad No V.- 16.368.579, cuyo título tentativo es "Estrategias de comercialización para el incremento de las ventas en una empresa de agro insumos en la región centro occidental de Venezuela", la cumple con los requisitos vigentes de esta casa de estudio para asignarles jurado y su respectiva presentación.

A los 25 días del mes de enero 2020.

  
Cesar Romero  
Asesor Académico



Asunto: Carta de Autorización

Sres. **Universidad Monteávila**  
**Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos**  
Presente.

Por medio de la presente comunicación le informamos que como DIRECTOR autorizo al estudiante de la Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos, **Joseph Leandro Gámez Delgado**, portador de la cédula de identidad N° **V-16.368.579**, para realizar un estudio con fines estrictamente académicos denominado: "**Estrategias de comercialización para el incremento de las ventas en una empresa de agro insumos en la Región Centro Occidental de Venezuela**".

Quedando a sus órdenes, se despide, atentamente,

Orlando José Goncalves González,

Director

0414-136.2719



## DEDICATORIA

Dedico este trabajo, con todo mi amor y pasión:

A Dios todopoderoso, ya que gracias a él he logrado concluir satisfactoriamente mis estudios universitarios. A mis padres, ya que siempre estuvieron a mi lado, brindándome su apoyo y sus consejos para hacer de mí una mejor persona con buenos ideales, hábitos y valores. Ambos han sido pilares fundamentales en mi formación como profesional. A mi esposa, que durante años me ha apoyado en mis proyectos de vida y ha sido paciente en el proceso de mi éxito personal y profesional. A mis compañeros de esta casa de estudio por todo el apoyo brindado durante este periodo de formación, compañerismo y consejos.

## AGRADECIMIENTOS

Inicialmente agradezco a Dios, por ser mi guía y acompañarme en el transcurso de mi vida, brindándome paciencia y sabiduría para culminar con éxito mis metas propuestas.

A mis Padres que han sabido darme su ejemplo de trabajo y honradez. Gracias por su confianza, sus consejos, las oportunidades brindadas y los recursos para lograr esta meta.

A mi esposa, a mi hijo, a mis hermanos y amigos por estar en toda esta etapa de mi vida y siempre darme apoyo.

A mis amigos y compañeros de clases por su colaboración e intercambio de ideas y conocimientos, a mis compañeros de trabajo que hemos conformado un grupo de estudio desde los comienzos de nuestra carrera y a través del tiempo desarrollamos una maravillosa amistad que será un recuerdo maravilloso de mi vida universitaria y en especial al economista Rubén Bolívar quien ha sido parte importante en mi crecimiento profesional y académico.

A mi tutor, Cesar Romero, ya que formó parte importante para el desarrollo de mi trabajo de grado. Gracias por tenerme paciencia.

A todas aquellas personas que en cierta medida contribuyeron en este arduo esfuerzo y comparten hoy conmigo la finalización de una meta.

Gracias a todos...

## ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN PARA EL INCREMENTO DE LAS VENTAS EN UNA EMPRESA DE AGRO INSUMOS EN LA REGIÓN CENTRO OCCIDENTAL DE VENEZUELA

**Autor:** Gámez Delgado, Joseph Leandro  
**Asesores:** Romero, César; Sarache, Xarifa  
**Año:** 2020

### RESUMEN

El presente trabajo se realizó con el objetivo de proponer estrategias de comercialización para el incremento de las ventas en una empresa de Agro Insumos en la región Centro Occidental de Venezuela, que es el epicentro de la mayor parte de sus operaciones de distribución y comercialización de fertilizantes e insumos para el sector agropecuario. La compañía posee su propia marca, denominada Agrosun, la cual cuenta con certificaciones que avalan productos con altos estándares de calidad. Sin embargo, la organización ha experimentado dificultades para posicionarse en el mercado nacional, especialmente en las zonas de mayor vocación agrícola en el occidente del país. Asimismo, las ventas han estado limitadas a un restringido número de clientes, lo que coloca en peligro la rentabilidad del negocio y su sostenibilidad en el tiempo. El estudio se realizó como un diseño no experimental, bajo la modalidad de proyecto factible, basado en una investigación de campo de carácter descriptivo y con apoyo en una revisión documental. Las técnicas utilizadas para obtener los datos fueron la encuesta, la entrevista y la observación directa no estructurada. Como instrumentos se emplearon el cuestionario y la guía de entrevista. Los resultados del análisis permitieron identificar que la empresa no posee una política comercial definida para atender clientes de naturaleza diferente, lo que dificulta las negociaciones de ventas y afecta el volumen de las mismas. La propuesta estuvo orientada a establecer estrategias en el área de comercialización, con el fin de organizar el proceso de ventas y facilitar la captación de nuevos clientes, de acuerdo a un variado conjunto de criterios, políticas y escenarios.

**Línea de Trabajo:** Gerencia Operacional Exitosa

**Palabras clave:** Estrategias, Comercialización, Ventas, Agro Insumos

# ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA	4
Identificación del Problema	4
Planteamiento del Problema	7
Objetivos de la Investigación	9
Objetivo General	9
Objetivos Específicos	9
Justificación e Importancia	10
Alcance y Delimitación de la Investigación	11
Cronograma de Ejecución del Proyecto	13
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	14
Antecedentes de la Investigación	14
Bases Teóricas	17
Bases Legales	29
CAPÍTULO III. MARCO ORGANIZACIONAL	30
Historia de la Organización	30
Constitución	32
Objeto Social	32
Marco Filosófico	32
Misión	33
Visión	33
Valores	33
Marco Legal	33
Organigrama	33
Estructura Física	35
Personal	35
Mercado	36
CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO	37

Línea de Trabajo	37
Tipo de Investigación	37
Diseño de la Investigación	39
Población y Muestra	40
Población	40
Muestra	41
Técnicas y Herramientas de Recolección de Información	43
Procesamiento de los Datos	45
Presentación y Análisis de los Datos	46
Metodologías y Técnicas del Proyecto	61
Cuadro de Variables	69
CAPÍTULO V. DESARROLLO DE LA PROPUESTA	71
Título de la Propuesta	71
Presentación de la Propuesta	71
Justificación de la Propuesta	72
Fundamentación de la Propuesta	73
Estructura de la Propuesta	74
Factibilidad de la Propuesta	88
Factibilidad Económica/Administrativa	88
Factibilidad Operativa	90
Factibilidad Técnica	90
Administración de la Propuesta	90
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	92
Conclusiones	92
Recomendaciones	95
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	97
APÉNDICE	101
ANEXOS	111
Anexo 1. Cuestionario	112
Anexo 2. Guía de Entrevista	113
Anexo 3. Validación del Cuestionario	115



## ÍNDICE DE FIGURAS

### Figura N°

1	Organigrama de Agrosun, C.A.	34
2	Árbol de Problemas	65
3	Árbol de Objetivos	66
4	Estructura Desagregada de Trabajo	67
5	Variedad de productos	102
6	Exclusividad con las marcas que comercializa	103
7	Disponibilidad de mercancía para atender los pedidos de los clientes	103
8	Alta rotación en los productos ofrecidos	104
9	Amplitud del abanico de clientes en la compañía	105
10	Solicitud de volúmenes significativos de mercancía en los pedidos	105
11	Alta rentabilidad en los productos que comercializa la empresa	106
12	Existencia de estrategias de segmentación de mercado	107
13	Ofrecimiento de precios competitivos en el mercado	108
14	Aplicación de estrategias de promoción	108
15	Ofrecimiento de créditos a los clientes de la empresa	109
16	Política de despacho adecuada a las exigencias del mercado	110
17	Efectividad del proceso de cobranza efectuado por la compañía	110

## ÍNDICE DE TABLAS

### Tabla N°

1	Cronograma de Ejecución del Proyecto	13
2	Bases Legales	29
3	Personal de Agrosun, C.A.	30
4	Distribución de la Población	41
5	Distribución de la Muestra	42
6	Matriz FODA de Agrosun, C.A.	47
7	Análisis de los Involucrados	61
8	Resumen Narrativo del Proyecto	68
9	Operacionalización de Variables	70
10	Política de Ventas Propuesta	76
11	Tabla de Distancias	77
12	Política de Despacho Propuesta	78
13	Categorización por Tipo de Clientes Potenciales	81
14	Zonificación Propuesta	81
15	Comisiones Propuestas	84
16	Comisiones Propuestas para Vendedores <i>Freelancer</i>	86
17	Inversiones Estimadas de la Propuesta	89
18	Variedad de productos	102
19	Exclusividad con las marcas que comercializa	102
20	Disponibilidad de mercancía para atender los pedidos de los clientes	103
21	Alta rotación en los productos ofrecidos	104
22	Amplitud del abanico de clientes en la compañía	104
23	Solicitud de volúmenes significativos de mercancía en los pedidos	105
24	Alta rentabilidad en los productos que comercializa la empresa	106
25	Existencia de estrategias de segmentación de mercado	107
26	Ofrecimiento de precios competitivos en el mercado	107
27	Aplicación de estrategias de promoción	108

28	Ofrecimiento de créditos a los clientes de la empresa	109
29	Política de despacho adecuada a las exigencias del mercado	109
30	Efectividad del proceso de cobranza efectuado por la compañía	110

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo de toda idea de negocios debe tener presente la importancia de garantizarse un conjunto definido de acciones e iniciativas que permitan la generación de ventas, independientemente si se trata de un producto y servicio, ya que es a través de ellas que se logra la obtención de ingresos y, por ende, la sostenibilidad en el tiempo. Esto explica por qué numerosas empresas en todo el mundo hacen enormes esfuerzos para adecuar su política y equipo de ventas a las complejas realidades que ofrece el entorno.

Cuando una compañía es incipiente en el mercado y cuenta con productos desconocidos para la amplia mayoría de los clientes potenciales, la labor de colocar mercancía es verdaderamente complicada, ya que debe basarse en el fortalecimiento de relaciones con los actores más resaltantes del entorno, pues es habitual que todo emprendimiento carezca de suficientes recursos para aplicar estrategias promocionales de gran envergadura que le permitan darse a conocer ante la audiencia, así como músculo financiero para soportar la realización de ventas a crédito. Esta situación les impulsa a desarrollar estrategias de comercialización que sean eficaces e innovadoras, especialmente cuando existen competidores de prestigio que ofrecen condiciones favorables a sus clientes.

El caso de Agrosun, C.A., una empresa ubicada en Caracas, Venezuela, que se dedica a la comercialización y distribución de fertilizantes e insumos para el sector agropecuario, es un ejemplo concreto de una organización de nuevo cuño que sufre las complicaciones de posicionar sus productos en un mercado donde la tradición, las garantías y las condiciones de venta inclinadas a favorecer a los clientes abundan. Con poco más de dos (2) años de existencia, la compañía ha tenido dificultades para tener un volumen de ventas sostenido en el tiempo, debido en parte a la alta dependencia que posee en un limitado número de clientes y a

que maneja productos de su propia marca, la cual aún es desconocida por la mayor parte del mercado.

La situación que será descrita posteriormente se ha traducido en una rentabilidad financiera menor a la esperada por los propietarios, pese a contar con una sólida cadena de suministros y un importante stock de mercancía disponible para la venta. Al no poder rentabilizar las inversiones iniciales de la manera estimada, la compañía ha visto mermar su liquidez con mucha rapidez, lo que le dificulta ofrecer crédito a los clientes potenciales y, por ende, disminuye su capacidad de negociación. Estas realidades han inspirado al autor a establecer como propósito investigativo el desarrollo de acciones e iniciativas que sean capaces de subsanar algunas de las deficiencias que posee actualmente la empresa en su proceso de comercialización, ampliar la presencia de sus productos en el mercado y mejorar los resultados financieros actuales.

La presente investigación tiene, por tanto, el propósito de proponer estrategias de comercialización para el incremento de las ventas en una empresa de agro insumos en la región Centro Occidental de Venezuela, ya que en esta zona se han concentrado la mayor parte de los esfuerzos de la compañía para establecer relaciones con los gremios y asociaciones de productores agropecuarios, así como donde se ubican la amplia mayoría de los clientes potenciales en el país.

Para el logro de este propósito, el investigador estructuró el trabajo en los siguientes capítulos:

Capítulo I: denominado El Problema, donde se desarrolla la identificación de la problemática existente dentro de la empresa, el planteamiento del estudio, los objetivos de la investigación, la justificación e importancia, la descripción del alcance y la delimitación del estudio, así como el cronograma de ejecución del proyecto.

Capítulo II: llamado Marco Teórico, en el cual se desarrollan los antecedentes de la investigación, las diferentes bases teóricas que sustentan al estudio, así como las bases legales bajo las cuales se realiza el trabajo.

Capítulo III: titulado Marco Organizacional, donde se presenta una historia breve de la organización, su marco filosófico, el marco legal en el cual se ampara, el organigrama a través del cual organiza sus actividades y el mercado que aborda.

Capítulo IV: denominado Marco Metodológico, representa la línea de trabajo, el tipo de investigación realizada, el diseño implementado en la misma, la población y muestra utilizada, las técnicas y herramientas de recolección de la información necesaria, el procesamiento, análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos diseñados, el análisis de los resultados y la operacionalización de variables.

Capítulo V: nombrado Desarrollo de la Propuesta, la cual se encuentra estructurada la propuesta de estrategias de comercialización en una presentación, justificación, fundamentación, administración y factibilidad de la misma, de modo que quede clara su aplicabilidad.

Capítulo VI: con el nombre de Conclusiones y Recomendaciones de la investigación. Por último, las referencias bibliográficas y los respectivos anexos que apoyan el contenido de la investigación.

# CAPÍTULO I. EL PROBLEMA

## IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La consolidación de las relaciones comerciales entre naciones y el consecuente incremento de la interdependencia económica a nivel mundial ha propiciado un escenario empresarial altamente competitivo, donde las organizaciones enfrentan grandes retos en la búsqueda de elementos diferenciadores que les garanticen el éxito y la excelencia. Asimismo, el entorno, producto justamente de la interdependencia existente, muestra un enorme conjunto de variables y escenarios donde la incertidumbre se encuentra presente en todos los ámbitos, por lo que resulta vital ideas estrategias que garanticen la sostenibilidad en el tiempo.

Por otro lado, las relaciones económicas más fluidas han impulsado la aparición de ideas de negocios caracterizadas por ser más innovadoras y eficaces en el aprovechamiento de las nuevas tendencias, lo que obliga a aquellas compañías con más tiempo en el mercado a tomar decisiones radicales orientadas al cambio, mientras que aquellos emprendimientos basados en conceptos ya consolidados se han visto obligados a modificar sus esquemas en aras de aumentar su competitividad y presencia en el mercado.

Hoy día las empresas que prevalecen son aquellas que muestran la capacidad de innovar permanentemente en sus acciones y estrategias, anticipando las tendencias existentes, aprovechando las numerosas y variadas herramientas que ofrece el mundo digital, así como acercando sus relaciones con los clientes y usuarios. Las organizaciones que no logran ser audaces en estos puntos suelen tener inconvenientes para garantizar su sostenibilidad, mantener los niveles de ventas y sobrevivir a la competencia. Sin embargo, los cambios necesarios para el éxito empresarial en un entorno como el actual solo son

posibles si existe un completo conocimiento y control de la dinámica organizacional, ante lo cual Rubio Domínguez (2014) indica que:

El progreso de la empresa, su continuidad y el mantenimiento de una estructura que garanticen su desarrollo y resista la inexorable prueba del tiempo, precisa de un control permanente de todas las coordenadas de su evolución, afianzando y /o potenciando sus puntos fuertes (p.18).

En la economía moderna las organizaciones exitosas son, por tanto, aquellas que poseen la virtud de construir sólidas bases para resistir los embates del tiempo, mientras que los emprendimientos que logran consolidarse son aquellos que se preparan para escenarios difíciles y poco favorables. El funcionamiento cíclico de la economía debe ser tomado muy en cuenta por todo tipo de organización, pues la crisis, tanto a nivel interno como externo, es algo posible en el horizonte corporativo, al punto que De Bono (2010) afirma que en todo negocio “un ciclo de expansión va generalmente seguido de un ciclo de contracción” (p.41).

En el caso particular de Venezuela, la compleja realidad económica ha modificado profundamente los patrones históricos de la práctica totalidad de los sectores empresariales del país, con una evidente disminución de la producción y un gran deterioro de la infraestructura y capacidad instalada. A su vez, la caída del poder adquisitivo y la migración de millones de ciudadanos han reducido el tamaño del mercado nacional, por lo que las organizaciones han tenido que reinventarse para sacar provecho de las oportunidades existentes.

Asimismo, ciertas actividades económicas han sufrido de fuertes controles y regulaciones gubernamentales que han modificado por completo el panorama del sector, desalentando la inversión y cambiando los patrones de ventas, tal y como ha ocurrido en los ámbitos financiero, metalúrgico y agrario-alimenticio. Justamente este último sector, que representa un área clave en la economía de Venezuela, ya que garantiza la producción y el abastecimiento de los productos esenciales para la supervivencia diaria de los ciudadanos, es el que más ha sido

objeto de las acciones reguladoras del gobierno y el que, sin duda alguna, más ha visto frenada su dinámica.

Al ser un sector tan visible para los integrantes de la sociedad, la actividad agraria representa una interesante forma de visualizar una nación. Los países más prósperos suelen hacer esfuerzos significativos para proteger la agricultura local y garantizar una amplia oferta de agroinsumos. Las crisis, por el contrario, muestran una dramática caída en la producción agropecuaria y dificultades en el acceso a los elementos claves para el funcionamiento del sector rural, lo que obliga a la población a efectuar cambios radicales en los patrones de consumo y al país a buscar productos agrícolas importados.

Empero, la dinámica del sector agropecuario continúa contando con actores entusiastas y dispuestos a afrontar con su esfuerzo productivo la crisis que atraviesa el país. Para ello, quienes apuestan a la actividad agrícola en Venezuela usualmente necesitan condiciones favorables que le permitan obtener cierto margen de rentabilidad de sus productos, por lo que durante mucho tiempo disfrutaron de créditos bancarios a mediano plazo, de financiamiento para la adquisición de insumos y asistencia técnica de empresas y entes públicos especializados.

En un escenario donde prevalece la escasez relativa de insumos para el sector agrícola, ya sea por la caída en la producción local de los mismos o por el relativo monopolio que posee el Estado venezolano sobre estos, los agricultores han visto como se les complica acceder a elementos como fertilizantes, vitaminas para plantas, herbicidas y muchos otros artículos, ya sea por los elevados costos generados por su naturaleza importada o por las dificultades que poseen para adquirir los volúmenes necesarios para su sembradíos. Esta situación también ha golpeado los esquemas comerciales dedicados a apoyar al agro, obligándoles a adoptar nuevas formas de trabajar que les permitan mantenerse a flote en el mercado.

La economía venezolana, pese a las circunstancias, ha mostrado también interesantes casos empresariales donde la capacidad de comprender y adecuarse a las circunstancias ha impulsado negocios prósperos, en especial porque estas organizaciones han entendido la necesidad de adoptar medidas o estrategias para mejorar sus actividades y procesos, especialmente los de naturaleza logística, comercial y publicitaria, para así impulsar sus relaciones con los clientes. Debe destacarse, sin embargo, que estas acciones no son aisladas, ya que según Arano, Cano y Olivera (2012) las estrategias “no surgen de la nada, deben de responder al entorno de la empresa, el mismo que rodea a las organizaciones y en el que se identifican un sinnúmero de factores de distinta naturaleza” (p.1).

El sector comercial de agroinsumos, por tanto, debe aprender de esos casos, adoptando enfoques diferentes con miras a reducir su situación actual. Muchas de estas empresas se mantienen vulnerables por no haber llevado a cabo cambios profundos en su quehacer diario, lo que pone en peligro su sostenibilidad en el tiempo.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La empresa Agrosun, C.A., es una empresa establecida en la ciudad de Caracas, Distrito Capital, con dos (2) años en funcionamiento, dedicada a la comercialización y distribución al mayor de fertilizantes y otros insumos para el sector agropecuario. La organización comenzó sus operaciones para colocar el fertilizante N-P-K (debido a la nomenclatura que tienen en la tabla periódica el Nitrógeno, el Fósforo y el Potasio) que importa desde República Dominicana y comercializa bajo su marca en el mercado venezolano. Este tipo de insumos es altamente valorado por los agricultores debido a que combina el impulso al crecimiento de las plantas que genera el nitrógeno, la transferencia de energía que propicia el fósforo y la activación de enzimas que propicia el potasio.

Los productos de Agrosun, C.A., cuentan con certificaciones internacionales de calidad, por lo que sus capacidades de satisfacer los requerimientos del sector agrícola nacional no se ponen en duda. Sin embargo, al ser un producto importado sus precios pueden resultar altos para numerosos productores locales, especialmente porque el traslado de la mercancía desde República Dominicana se realiza a través del empleo de contenedores, lo que sube aún más su valor y dificulta la colocación en los negocios que venden este tipo de productos al detal.

Las complicaciones generadas por los altos precios han limitado la colocación de los productos en el mercado, pese a contar con excelentes referencias y capacidades, situación que solo se ha revertido a través de ventas a unos pocos clientes localizados en la región occidental del país. La vulnerabilidad surgida debido a la poca demanda de los fertilizantes ha obligado a la revisión de los esquemas actuales del negocio con miras a realizar acciones que permitan el amplio inventario de mercancía con el que cuenta actualmente la empresa y los planes que posee para colocar otros productos diferentes.

Pese a que los agro insumos comercializados por la compañía en estudio poseen una vida útil de dos (2) años, existe el riesgo de que en un escenario donde continúen las demoras se haga mucho más complicado colocar los productos, ya que quienes los usan suelen hacerlo con cierto margen de maniobra antes de que la mercancía pierda completamente sus propiedades.

Los directivos de Agrosun, C.A., temen que de no adoptarse medidas o estrategias que modifiquen su dependencia comercial de un reducido número de clientes es posible que se vean en la obligación de cerrar sus puertas, perdiendo las inversiones y esfuerzos realizados hasta la fecha. Para la organización en estudio es vital ampliar su cartera de clientes, abarcar segmentos de mercados insatisfechos o incluso poco atendidos por otras empresas y los entes públicos, modificar sus políticas de ventas e incluso afinar las herramientas de ventas, ya

que actualmente son sus propios dueños los responsables de este proceso, cuya experiencia en el área es bastante limitada.

Las estrategias de comercialización que requiere Agrosun, C.A., deben lograr el cometido de revertir su situación actual, propiciar un mayor crecimiento y visibilidad para la organización en el mercado, aumentar los ingresos por ventas e incrementar la sostenibilidad del negocio. Deben apuntar a generar competitividad en una compañía limitada a pocos productos y clientes, que requiere un profundo cambio para garantizar su supervivencia.

En razón de lo antes planteado, surgen las siguientes interrogantes: ¿Cuál es la situación actual de las ventas en una empresa de agro insumos ubicada en Caracas?, ¿Qué características tiene el proceso de comercialización en una empresa de agro insumos ubicada en Caracas?, ¿Cuáles son los factores que afectan el proceso de comercialización en una empresa de agro insumos ubicada en Caracas?, ¿Es posible establecer estrategias de comercialización para el incremento de las ventas en una empresa de agro insumos ubicada en Caracas?

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Objetivo General**

Proponer estrategias de comercialización para el incremento de las ventas de una empresa de agro insumos en la Región Centro Occidental de Venezuela.

### **Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual de las ventas de una empresa de agro insumos en la Región Centro Occidental de Venezuela.
- Identificar las características del proceso de comercialización de una empresa de agro insumos en la Región Centro Occidental de Venezuela.
- Describir los factores que afectan el proceso de comercialización de una empresa de agro insumos en la Región Centro Occidental de Venezuela.

- Diseñar estrategias de comercialización para el incremento de las ventas de una empresa de agro insumos en la Región Centro Occidental de Venezuela.

## **JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA**

La comercialización es una etapa de la actividad económica a través de la cual una empresa trata de colocar sus productos en manos del mayor número posible de usuarios y consumidores. De este proceso depende en gran medida el futuro de la organización, ya que en este se establecen las acciones que determinarán las ventas y, por ende, la rentabilidad del negocio. Sin embargo, cualquier falla en la fase de comercialización puede generar estancamiento e incertidumbre, lo que describe plenamente el escenario que actualmente prevalece en la compañía bajo estudio.

Este trabajo busca demostrar a la empresa y a sus directivos, de una forma clara y concisa, como el manejo de estrategias de apoyo pueden impulsar el conocimiento de los productos en el mercado nacional de agro insumos y disminuir la dependencia que actualmente tiene en un pequeño número de clientes, además de una limitada presencia en la zona más importante para el sector agrario dentro del territorio venezolano. Al establecer estrategias formales de comercialización, la compañía podrá expandir sus posibilidades de ventas, incursionar en otros espacios y demostrar a los usuarios la calidad de sus productos.

El desarrollo de esta investigación le permitirá a la empresa bajo estudio tener una visión de su situación interna y externa, brindándole la capacidad de adecuarse a las exigencias del entorno, con la finalidad de aprovechar sus fortalezas para lograr el buen funcionamiento de sus operaciones y ampliar la red de aliados comerciales con la que actualmente cuenta.

El estudio también se justifica porque establece una serie de estrategias que resultan aplicables a numerosos tipos de organizaciones y contextos, lo que brinda a los nuevos emprendimientos comerciales algunas ideas y maniobras válidas para incrementar la captación de clientes, el volumen de las ventas, así como los ingresos obtenidos. A su vez, este trabajo puede ser justificado porque le permite al investigador dar cumplimiento como parte de los requisitos exigidos por la universidad para la obtención de su título de especialista.

Por último, es necesario destacar que los resultados obtenidos como consecuencia de este proceso de investigación podrán constituir una sólida referencia desde el punto de vista metodológico para trabajos futuros que se lleven a cabo en el área de comercialización y ventas.

## **ALCANCE Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Las investigaciones se efectúan normalmente dentro de un ámbito definido por una serie de características y condiciones particulares, cuyas realidades permiten la profundización en la temática de estudio. A esto se le denomina alcance, el cual se basa en la proyección del problema estudiado dentro de un contexto definido, cuya naturaleza puede ser geográfica, social o de cualquier índole. Es por ello que esta investigación se encuentra dirigida a proponer estrategias de comercialización para el incremento de las ventas en una empresa de agro insumos en la región Centro Occidental de Venezuela, para impulsar el crecimiento de la cartera de clientes en esa zona y aumentar la rentabilidad del negocio.

El contexto donde se desarrolla el estudio corresponde a las instalaciones de la empresa, localizadas en sus oficinas en el sector Chacao de la ciudad capital y en sus almacenes ubicados en Guacara, Estado Carabobo. Allí se llevará a cabo una evaluación de la situación organizacional, cuyo diagnóstico definirá una serie

de estrategias que, una vez aplicadas, pueden tener un impacto favorable en los ingresos de la compañía.

De igual forma, resulta necesario destacar que más allá del evidente alcance que esta investigación tiene para la organización, este trabajo representa una futura herramienta de ayuda para consultar en la toma de decisiones en la empresa, así como también un valioso aporte para futuros investigadores que deseen desarrollar trabajos similares.

Asimismo, vale la pena acotar que la investigación se encuentra delimitada a la realización de estrategias de comercialización, dado que la compañía carece de un marco mínimo que guíe la política comercial y de ventas. Por otro lado, la delimitación a la región Centro Occidental de Venezuela obedece a que los esfuerzos de esta empresa se han orientado a fortalecer la presencia en esa zona del país, cuyo sector agrícola, aparte de ser el más importante de la nación, hace un uso intensivo de los fertilizantes y agro insumos que actualmente comercializa la organización protagonista de este trabajo.

Adicionalmente, el desarrollo de este estudio debió enfrentarse a algunos obstáculos y limitantes, tales como la falta de disponibilidad y atención por parte de las personas del área objeto de estudio, debido a que el desarrollo de la investigación se realizó durante el horario de trabajo. Sin embargo, estas limitaciones se pudieron solventar mediante el empleo de un cronograma de actividades, lo que garantizó el éxito de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos y el posterior desarrollo del trabajo.

Por último, durante el devenir de la investigación no se presentaron otras limitaciones destacadas, por lo que el progreso y evolución de este estudio no se vieron afectados de forma significativa y el trabajo pudo realizarse de una manera fluida.

## CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO

La tabla 1 permite observar la manera en que se organizó la realización del proyecto de investigación, de acuerdo a la estructura del trabajo. En la figura 4 se presenta la estructura desagregada de trabajo (EDT), que complementa la información acá mostrada.

**Tabla 1. Cronograma de Ejecución del Proyecto**

FASES/MES	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene
<b>CAPÍTULO I. EL PROBLEMA</b>							
Identificación del Problema							
Planteamiento del Problema							
Objetivos de la Investigación							
Justificación e Importancia							
Alcance y Delimitación de la Investigación							
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b>							
Antecedentes de la Investigación							
Bases Teóricas							
Bases Legales							
<b>CAPÍTULO III. MARCO ORGANIZACIONAL</b>							
Historia de la Organización							
Marco Filosófico							
Organigrama							
Mercado							
<b>CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO</b>							
Línea de Trabajo							
Tipo de Investigación							
Diseño de la Investigación							
Población y Muestra							
Técnicas y Herramientas de Recolección de Datos							
Metodología y Técnica del Proyecto							
Presentación y Análisis de los Resultados							
Cuadro de Variables							
<b>CAPÍTULO V. DESARROLLO Y PROPUESTA</b>							
<b>CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>							
Conclusiones							
Recomendaciones							
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>							
<b>APÉNDICE</b>							
<b>ANEXOS</b>							

**Fuente:** Elaboración Propia

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

Todo trabajo de investigación necesita elementos que le brinden sustentos y herramientas para profundizar acerca de la realidad que se está estudiando, así como comprender el estado actual de las cosas en esa temática. El marco teórico posee esa función en este estudio, pues permite ampliar la descripción del problema al integrar la teoría con las realidades detectadas en la investigación. A juicio de Arias (2012), el marco teórico implica “un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado” (p.107).

En el marco teórico se analizan los trabajos precedentes en el área y la manera en que abordaron sus problemáticas, además de que se identifican los conceptos que esclarecen la investigación en cada uno de sus objetivos específicos.

### **ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

La revisión y documentación de las investigaciones efectuadas previamente en la temática abordada sirve para dar solidez a cualquier estudio, a la vez que hace posible sustentarlo y delimitarlo con mayor precisión. En cualquier trabajo serio resulta clave el hecho de poder vincular, en forma coherente, los conceptos y las proposiciones manejadas con lo que se ha establecido en estudios anteriores, denominados antecedentes de la investigación, que según Ramírez (2010) “consisten en dar al lector toda la información posible acerca de las investigaciones que se han realizado, tanto a nivel nacional como internacional, sobre el problema que se pretende investigar” (p.40).

Como antecedente de una investigación pueden emplearse trabajos de variada naturaleza, tales como trabajos de postgrado, de ascenso o artículos

científicos, ya sea en universidades nacionales o extranjeras. A continuación, se presentan los principales antecedentes encontrados.

En primer lugar, destaca Fonseca (2016), en su trabajo titulado “**Estrategias de comercialización para fortalecer los canales de distribución de las artesanías del municipio de Tenango de Doria Hidalgo**”, presentado en el Instituto Politécnico Nacional de México para optar al título de Máster en Administración de Negocios. La investigación tuvo como propósito elaborar una propuesta de estrategias de comercialización para fortalecer los canales de distribución de las artesanías Los Tenangos. Para tal fin, el autor empleó un diseño no experimental a nivel exploratorio, bajo la modalidad de proyecto factible. La población estuvo conformada por las cinco (5) cooperativas dedicadas a la elaboración de artesanías en la zona de Tenango.

El investigador concluyó que los canales de comercialización empleados son inadecuados, producto de la limitada cultura empresarial en la zona y la escasa formación en materia de negocios. Por ende, es necesario revertir la situación aplicando la propuesta realizada. Este trabajo guarda gran similitud con el presente estudio, ya que ambos apuntan a establecer parámetros de comercialización después de la aplicación de esquemas empíricos que no han arrojado resultados favorables. Del estudio de Fonseca se tomaron diversas referencias de tipo bibliográfico y metodológico que permitieron darle mayor precisión y fundamento a esta investigación.

Asimismo, se encuentra el trabajo de maestría de Rodríguez (2015), denominado “**Plan de comercialización para el producto artesanal Galletas La Herencia en el mercado nacional**”, presentado para optar al título de Máster en Administración de Empresas en la Universidad de Costa Rica. El mismo tuvo como objetivo diseñar un plan de comercialización para el producto artesanal “Galletas La Herencia” en el mercado costarricense. El trabajo realizó un breve análisis del producto y del mercado de galletas en Costa Rica para posteriormente

construir el plan según la metodología de las cuatro (4) P de mercadeo ajustada a las características de las galletas. La propuesta incluyó una serie de recomendaciones para fortalecer la imagen del producto y la de la empresa.

La investigación de Rodríguez concluyó que la empresa debía hacer esfuerzos para actualizar el empaque del producto para ser más atractivo para el público, a la vez que desarrollar estrategias para explotar el mercado artesanal en Costa Rica, muy valorado por los consumidores, pero poco abordado desde el lado de la oferta. Este trabajo permitió observar como es necesario tener en cuenta algunos elementos claves, como empaque e imagen, para afrontar exitosamente las realidades del mercado, a la vez que generó importantes indicios en materia teórica y metodológica.

Por último, Ángel (2015), en su trabajo de maestría titulado **“Propuesta de estrategias de comercialización para microempresas de dulces cristalizados de Santa Cruz Acapixca en la delegación Xochimilco”**, presentado para optar al título de Máster en Administración de Negocios en el Instituto Politécnico Nacional de México. El objetivo general de la investigación fue elaborar una propuesta de estrategias de comercialización para microempresas de dulces cristalizados de Santa Cruz Acapixca, delegación Xochimilco. Es un trabajo de campo, de tipo exploratorio y observacional, basada en una revisión documental. Se estudiaron veinte (20) microempresas dedicadas a la elaboración de dulces cristalizados y ubicadas en la zona de Santa Cruz Acapixca.

El trabajo de Ángel concluyó que las microempresas realizan el proceso de comercialización de manera empírica, sin ningún tipo de planeación, además de contar con estructuras organizacionales limitadas y poco personal con verdadera experiencia en ventas, lo que hace necesario fijar nuevos conceptos y estrategias para impulsar la colocación de productos en el mercado. La investigación de Ángel se considera pertinente por las observaciones realizadas en las microempresas,

así como por la relevancia de las estrategias propuestas. De este estudio se tomaron valiosos apoyos en materia documental y analítica.

## **BASES TEÓRICAS**

En toda investigación es importante el empleo de una sustentación teórica que le proporcione carácter formal. Para Ramírez (2010), las bases teóricas sirven para “ilustrar al lector sobre el conjunto de teorías que se han utilizado para interpretar el objeto de estudio y sus relaciones con otros fenómenos de la realidad” (p.43). En el presente estudio se consultaron diversas fuentes para ampliar los aspectos relacionados al tema investigado, provenientes de una bibliografía desarrollada por autores que exponen ideas que se consideran fundamentales para este trabajo, lo que favoreció el posterior desarrollo de la propuesta de estrategias de comercialización.

A continuación, se presentan las bases teóricas que resultaron esenciales para esta investigación.

### **Estrategia**

La estrategia se entiende como la delimitación de una serie de acciones o pasos previamente establecidos para alcanzar algún objetivo o propósito. Originalmente aplicado en la guerra y la política, este concepto ha calado profundamente en el mundo empresarial. En este último aspecto, Chandler (2016) indica que la estrategia “es la determinación de metas y objetivos básicos a largo plazo de la empresa, la adición de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas” (p.156). Las organizaciones establecen estrategias para garantizar su sostenibilidad en el tiempo, por lo que es vital construirlas en base a las realidades inherentes a la compañía.

El empleo de estrategias en el mundo corporativo atiende a la necesidad permanente de las organizaciones por actualizar sus esquemas de funcionamiento

y delimitar el horizonte en el cual desean estar. Para ello es necesario tener presente lo que establecen Koontz y O'Donnell (2000), quienes afirman que:

Las estrategias denotan un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos hacia el logro de objetivos comprensivos; es decir señalan la dirección en la cual los recursos humanos y materiales serán utilizados para maximizar la posibilidad de que un objetivo sea alcanzado; en consecuencia, los objetivos y las políticas preceden a las estrategias (p.112).

Las estrategias empresariales se fundamentan en una serie de objetivos, acciones, políticas y planes esenciales para conseguir unas metas determinadas, las cuales se fijan para delimitar la situación en que la compañía desea o debe estar. La construcción de estrategias, para Gómez (2000), “denota un programa general de acción y un contrato de empeños y recursos para obtener objetivos amplios para el devenir de la empresa” (p.201).

Dado que el futuro de cualquier organización no debe dejarse al azar o a los vaivenes del entorno, resulta fundamental definir de manera apropiada las estrategias, ya sea para la totalidad de la empresa o para ámbitos claves del negocio, de los cuales depende en gran medida su sostenibilidad.

### **Clasificación de las Estrategias**

La definición de las estrategias organizacionales atiende a las necesidades específicas del momento empresarial. Es por ello que Serna Gómez (2003), clasifica las estrategias corporativas de la siguiente manera:

Ofensivas: Buscan la consolidación de una empresa en su mercado, pudiendo ser estas estrategias de concentración, diversificación, integración vertical y de fusiones.

Defensivas: Se aplican para anticipar los problemas y evitar las catástrofes que puedan afectar una organización, estas pueden ser de reducción, liquidación y recuperación.

Genéricas: Son referidas a todas las unidades estratégicas de la empresa. Las unidades estratégicas de negocio son aquellas divisiones de productos o servicios que establecen los objetivos y metas en

armonía con la finalidad global de la compañía. Puede ser productos, divisiones, departamentos, etc.

Concéntricas: Son aquellas que afectan a toda la organización para poder enfrentar los cambios acelerados del mundo actual y que inciden directamente sobre el entorno de la empresa. Estas estrategias pueden ser de calidad, servicio, capacitación y desarrollo y de globalización (p.45).

La aplicación de cada uno de estos tipos de estrategias depende de cuál de ellos se adapta de mejor manera a las necesidades de la organización en el momento y a las expectativas que la empresa posee en su horizonte de negocios. Sin embargo, cuando los resultados no son los deseados por la directiva suele prevalecer el empleo de estrategias ofensivas y/o concéntricas, ya sea para modificar de plano la realidad preexistente en la organización o para impulsar el funcionamiento en áreas claves para el negocio, como las ventas.

### **Comercialización**

Para Mankiw (2008), la comercialización es “la planificación y control de los bienes y servicios para favorecer el desarrollo adecuado del producto y asegurar que el producto solicitado se encuentre en el lugar, en el momento, en el precio y en la cantidad requerida, garantizando así unas ventas rentables” (p.260). Por tanto, este se representa como la manera a través del cual se garantiza la colocación y puesta a disposición de productos para quienes los consumen.

En líneas generales, la comercialización representa un conjunto de actividades que son capaces de brindar a una empresa una mayor presencia en el mercado, generando así el crecimiento del negocio. El concepto de comercialización significa que una organización encamina todos sus esfuerzos a satisfacer a sus clientes y a la obtención de utilidades a través de la venta de productos. Una comercialización efectiva implica entregar los bienes y servicios que los consumidores desean y necesitan. Por tanto, el éxito del proceso de comercialización consiste en ofrecer los productos en el momento oportuno, en el lugar correcto y a un precio conveniente a los clientes adecuados.

El papel de la comercialización ha sufrido grandes modificaciones con el paso de los años. Ugarte, López, Miret, Viegas y Resini (2000), consideran que este cambio se ha dado en cinco etapas bien definidas:

1. La era del comercio simple: cuando las familias vendían sus "excedentes" de producción a los intermediarios locales.
2. La era de la producción: la cual abarca el periodo cuando la firma se dedica a la producción de unos cuantos productos específicos, quizá porque no los hay en plaza.
3. La era de la venta: se da cuando la compañía se centra en las ventas debido al incremento de la competencia.
4. La era del departamento comercial: es aquel momento en el que todas las actividades comerciales quedaron a cargo de un departamento para mejorar la planeación comercial a corto plazo y tratar de integrar todas las actividades de la empresa.
5. La era de la compañía comercial, cuando además de la planeación comercial a corto plazo, el personal de comercialización también elabora planes a largo plazo (p.17).

En la distribución de mercancías el proceso de comercialización se antoja clave, al punto de determinar la totalidad de las operaciones del negocio. Por tanto, el desarrollo de planes, estrategias y políticas comerciales son vitales para garantizar el crecimiento de las ventas y, por ende, de la rentabilidad de un negocio. La comercialización debe comenzar con el cliente como protagonista fundamental y no con el proceso de producción o distribución, pues a partir del cliente se logrará determinar si se fabricará o distribuirá. Esto último incluye la totalidad de las decisiones acerca de los mecanismos de colocación del producto, los precios que se cobraran, así como las políticas de crédito y cobranzas, sin mencionar las maneras en que se promocionará y despachará la mercancía.

### **Fundamentos de la Comercialización**

Existe una relación muy estrecha entre la comercialización y el marketing, procesos que a menudo suelen ser confundidos. De acuerdo con la American Marketing Association (AMA) (citado en Cook, 1997) el término marketing implica todo el "proceso de planeación, ejecución y conceptualización de precios,

promoción, distribución de ideas, mercancías y técnicas para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales" (p.12).

El marketing, por tanto, envuelve un concepto más amplio, ya que incluye aspectos relacionados a la determinación de las necesidades del mercado y la satisfacción de éstas por parte de las organizaciones. La comercialización, por su parte, forma parte del primero, pero según Chávez (2007), "está centrada principalmente en aspectos operativos, relacionados con la forma de vender los productos" (p.27). De acuerdo con Ugarte, *et al.* (2000), la comercialización es:

Un conjunto de actividades realizadas por organizaciones, encaminadas a facilitar el intercambio de productos y servicios. Se da en dos planos: micro y macro. El primero observa a los clientes y a las actividades de las organizaciones individuales que los sirven. El segundo considera ampliamente todo el sistema de producción y distribución de una economía (p.29).

La importancia de la comercialización no se ubica en las actividades de las organizaciones individuales. Por el contrario, se enfoca en el funcionamiento de todo el sistema comercial. Esto incluye las formas en que se realiza el intercambio entre los actores del mercado. Sus objetivos son básicamente crear bienes y servicios y ponerlos al alcance en el momento y en el lugar donde se necesiten, con el fin de mantener o mejorar el nivel de vida de los consumidores.

Ugarte, *et al.* (2000), también mencionan que en la comercialización se consideran "una serie de actividades realizadas por una persona o una empresa para persuadir a los clientes que compren sus productos y satisfagan sus necesidades y deseos" (p.33). Antes de planificar, la empresa debe conocer y comprender la demanda del mercado. Lo anterior se lleva a cabo generalmente estudiando y determinando lo siguiente:

- Las tendencias del mercado, que afectan la función y atributos de un producto o conjunto de productos.

- Los canales de comercialización, es decir, las rutas que siguen los productos cuando van del productor a los consumidores.
- Los puntos de venta del mercado, los lugares donde se venden los productos a los consumidores.

La comercialización se compone de varias funciones establecidas, definidas por Rodríguez (2009) de la siguiente manera:

Funciones que componen la transformación de propiedad. Estas incluyen la función de compra y la función de venta, conocida como proceso de intercambio, característico de las empresas minoristas y detallistas.

Funciones que comprenden el abastecimiento físico. Comprende el transporte y el almacenamiento de mercancías, así como las tareas asociadas al movimiento de productos, propio de empresas mayoristas.

Funciones Auxiliares. La estandarización y la clasificación de productos, la toma de riesgos y el estudio de mercados, tareas naturales de empresas dedicadas a la innovación y el desarrollo de nuevas estrategias (p.95)

Cada organización fundamenta su proceso de comercialización de acuerdo a las necesidades que posee y el rol que tiene dentro del mercado del cual forma parte. Sin embargo, es importante aclarar que la comercialización comprende un interesante abanico de actividades diferentes, que Ugarte, *et al.* (2000), clasifican en “comprar, vender, transportar, almacenar, estandarizar y clasificar, financiar, correr riesgos y lograr información del mercado” (p.35).

El intercambio en sí mismo suele implicar la compra y la venta de mercancía. La actividad de compra se sustenta en la búsqueda y evaluación de bienes y servicios. La actividad de venta, por su parte, requiere la promoción de los productos en el mercado.

La actividad de transporte se refiere al traslado de mercancía de un lugar a otro, lo que incluye el traspaso de la propiedad de la misma. La actividad de almacenamiento implicar guardar los productos de acuerdo con el tipo, tamaño y

calidad que posee. Las actividades de estandarizar y clasificar incluyen ordenar los productos de acuerdo con sus características básicas que le diferencian de otros.

La actividad de financiación provee el efectivo y crédito necesarios para operar comercialmente (producir, vender, comprar y/o almacenar). Por último, la toma de riesgos entraña soportar las incertidumbres que forman parte de la comercialización.

### **Proceso de Comercialización**

El papel de la comercialización es el de darle una dirección a la empresa, estableciendo los esfuerzos que la compañía debería realizar para posicionarse como proveedor de los productos que logran satisfacer a algunos de los clientes a quienes apunta. El proceso de comercialización, para Herrero (2001), consiste en “dar dirección a la empresa en el planteamiento, ejecución y control de los procesos asociados al abastecimiento, distribución y relación con los clientes” (p.28). Por tanto, es una fase de la gestión organizacional donde se establecen los mecanismos a través de los cuales se aborda el proceso de colocación de bienes y servicios.

La cúspide del proceso de comercialización se ubica en la etapa de toma de decisiones, denominada por algunos autores como gerencia comercial. Esta, según Rodríguez (2009), abarca las siguientes etapas: “1. Planear las actividades comerciales. 2. Dirigir la ejecución de los planes. 3. Controlar estos planes” (p.101).

En la etapa de planeamiento, los gerentes fijan pautas para la tarea de ejecución y especifican los resultados esperados. Aquí se establecen las estrategias, planes y acciones a efectuar de acuerdo a los resultados obtenidos del análisis previo del mercado. La etapa de dirección, por su parte, se orienta a poner en práctica las actividades previamente planeadas, aplicando en el terreno

las estrategias definidas con anterioridad para garantizar la colocación de los productos en manos de los consumidores.

La última etapa, la de control, se sustenta en el uso de los resultados obtenidos con el propósito de averiguar si todo funcionó de acuerdo con lo previsto, empleando estándares e indicadores diseñados para tal fin. El proceso de control solamente es efectivo si anteriormente se han colocado metas claras para evaluar el logro de objetivos empresariales.

### **Gestión Comercial**

La gestión comercial se puede definir como la función responsable de dar a conocer los productos ofrecidos por una compañía dentro de un ámbito determinado, teniendo en cuenta la satisfacción del cliente y la participación o cuota de mercado. De acuerdo con Herrero (2001), la gestión comercial es la que lleva a cabo “la relación de intercambio de la empresa con el mercado, constituyendo la última etapa de dicho proceso, pues a través de la misma se suministran al mercado los productos de la empresa y a cambio aporta recursos económicos a la misma” (p.151).

La gestión comercial no contempla únicamente una función exclusiva de venta, pues comprende desde el estudio de mercado hasta la colocación del producto a disposición del consumidor o cliente, incluyendo las estrategias y políticas de ventas empresariales. Usualmente la gestión comercial es una tarea reservada a la alta gerencia dentro de una organización, pues de ser exitosa garantizaría el crecimiento de la empresa en el tiempo. Es por ello, tal y como explican De Borja y Lagos (2008), que la gestión comercial:

Forma parte esencial del funcionamiento de las organizaciones: decisiones relativas a qué mercados acceder; con qué productos; qué política de precios aplicar; cómo desarrollar una sistemática comercial eficaz, forman parte del día a día de las empresas, además de ser aspectos que emanan directamente de las decisiones derivadas de la estrategia corporativa (p.9).

Podría decirse que toda compañía orientada a las ventas hace de la gestión comercial ya que es uno de los procesos funcionales claves para su devenir futuro, en el cual se desarrollan, según Rodríguez (2009):

- El estudio del ambiente externo y de las capacidades de la propia organización con el fin de alcanzar las previsiones de ventas.
- La organización y control de las actividades comerciales y de marketing, incluyendo la definición de estrategias comerciales y políticas de actuación.
- La relación con los clientes, incluyendo la definición de las formas de cobranza, la definición de servicios complementarios, servicios post-venta y gestión de reclamos.
- La gestión de la fuerza de ventas, incluyendo su tamaño y la configuración de la estructuración (p.176).

Para Herrero (2001), la gestión comercial propiamente dicha se centra en cómo “resolver operativamente los dilemas planteados en la estrategia corporativa, orientando los aspectos relacionados con el marketing mix, adecuando los sistemas de información comercial, estructurando el equipo comercial y agilizando la sistemática comercial” (p.155).

Pese a haber nacido como un término ligado al marketing, la gestión comercial ha logrado establecerse como un área aparte dentro de todo negocio que apunte a incrementar sus ventas y presencia en el mercado, ya que se apoya en un amplio abanico de técnicas que incluyen elementos tan diferentes como el trato con los clientes, el despacho, la zonificación de ventas, el catálogo de productos, el crédito, la cobranza y el servicio post venta.

Una adecuada gestión de comercialización ayudará a la empresa a aprovechar todas las oportunidades que le ofrece el entorno, a superar las amenazas del mismo, así como hacer frente a los retos constantes que se le presentan. La compañía debe construir estructuras que le permitan tomar decisiones rápidas y efectivas, teniendo en cuenta cómo pueden afectar al futuro de la organización, así como pronosticar los posibles cambios que puedan surgir

en el entorno, además de aprovechar al máximo los recursos internos de los que se dispone y que pueden representar una ventaja competitiva con respecto a la competencia.

### **Estrategias de Comercialización**

Las estrategias de comercialización son aquellas herramientas que aplican las empresas en el proceso de distribución del producto, entendiendo que el proceso de comercialización tiene como objetivo fundamental trasladar el producto desde el punto de la fabricación hasta el consumidor final. Para Herrero (2001), estas “se apoyan en un conjunto de variables controlables por la empresa, las cuales pueden ser manejadas por la dirección comercial de acuerdo a los objetivos organizacionales (p.169).

Para Rodríguez (2009), las estrategias de comercialización se amparan en cuatro puntos básicos: “el producto, la política de precios, la promoción y servicios ofrecidos, así como los canales de distribución” (p.202). De acuerdo con Chávez (2007), en las estrategias de comercialización interviene todo el proceso de la venta de un producto de manera tangible, es decir, la negociación, la distribución, el colocarse en ciertos mercados y estar en ellos en la cantidad necesaria y en el tiempo adecuado.

Para contar con una buena estrategia de comercialización, se tienen que tomar en cuenta cuatro interrogantes en cuanto a la comercialización, las cuales son establecidas por Herrero (2001):

- ¿Cuándo?, definido como el momento oportuno en que debe abordarse el mercado o una parte del mismo. Puede responderse en función de momento del día o una fecha en específico.
- ¿Dónde?, la delimitación del ámbito geográfico en el cual se aplicará la estrategia, que puede ser desde una calle en una localidad hasta un continente.
- ¿A quién?, donde se conceptualiza el mercado meta, es decir, los posibles beneficiarios de los bienes y/o servicios que se ofrecen, independientemente de su perfil de consumo.

- ¿Cómo?, donde se establecen las estrategias de distribución, esos elementos diferenciadores de la competencia que garantizan la aceptación por parte de los clientes y permiten cerrar negociaciones de forma exitosa (p.174).

Alvarado (2008) menciona que para que las estrategias de comercialización sean exitosas “deben ser estructuradas considerando todos los aspectos de la relación cliente - canal; es decir, que los elementos que le dan valor a éstas actividades se definan claramente y mantengan una unidad conceptual coherente” (p.91). Por tanto, los productos, el merchandising y las promociones deben mantener una relación congruente con las necesidades del cliente, considerando los canales de venta, el punto de venta y la relación entre el canal y el proveedor.

Es posible identificar una gran variedad de estrategias para ser aplicadas en diferentes niveles dentro de una organización. Sin embargo, para efectos de este trabajo de tesis sólo se consideraron las estrategias de comercialización sustentadas en los planteamientos de Herrero, ya que se adecuan mucho mejor a las realidades identificadas en la organización en estudio.

## **Ventas**

Las ventas representan una de las actividades más trabajadas y estudiadas por empresas, organizaciones o personas que ofrecen algo (productos, servicios u otros) en su mercado meta, debido a que de su éxito depende directamente el crecimiento de un negocio. Para Rubio Domínguez (2014):

Las ventas pueden definirse como el proceso de influir en la dedición del cliente o consumidor mediante la utilización de diversas técnicas, tomando en cuenta las características sociales, económicas, demográficas y pictográficas del consumidor (p.11).

El objeto de las ventas es que el consumidor visualice la satisfacción de sus necesidades y deseos, a través del uso o la posesión del producto o servicio que le ofrece el vendedor. Para ello, el oferente se vale de un sinnúmero de

alternativas y estratagemas válidas para influir en el cliente potencial y convencerle de adquirir el bien dispuesto para tal fin.

El término ventas tiene múltiples definiciones, dependiendo del contexto en el que se maneje. Una definición general es el de intercambio de bienes y servicios por dinero. Desde el punto de vista legal, se trata de la transferencia del derecho de posesión de un bien, a cambio de dinero. Desde el punto de vista contable y financiero, la venta es el monto total cobrado por productos o servicios prestados. Terry y Franklin (2004) señalan que:

En cualquier caso, las ventas son el corazón de cualquier negocio, es la actividad fundamental de cualquier aventura comercial. Se trata de reunir a compradores y vendedores, y el trabajo de toda la organización es hacer lo necesario para que esta reunión sea exitosa (p.89).

Para algunos, la venta es una especie de arte basada en la persuasión. Para otros es más una ciencia, basada en un enfoque metodológico, en el cual se siguen una serie de pasos hasta lograr que el cliente potencial se convenza de que el producto o servicio que se le ofrece le llevará a lograr sus objetivos en una forma económica. Por consiguiente, López (2003) señala que:

Una venta involucra al menos tres actividades: 1) cultivar un comprador potencial, 2) hacerle entender las características y ventajas del producto o servicio y 3) cerrar la venta, es decir, acordar los términos y el precio. Según el producto, el mercado, y otros aspectos, el proceso podrá variar o hacer mayor énfasis en una de las actividades (p.56).

Considerando las ventas dentro del contexto de la investigación es importante señalar que la misma busca de alguna manera aumentar con el desarrollo de estrategias publicitarias, específicamente la de mensajería de texto, por consiguiente, es importante destacar que el objetivo principal de esta estrategia es el de posicionar un producto específico y por consiguiente aumentar los niveles de ventas.

El diseño de las estrategias de ventas es uno de los principales aspectos a trabajar dentro de la comercialización, pues garantiza la manera a través de la cual se abordarán los clientes para concretar la colocación de productos en el mercado. Según Riquelme (2008), las estrategias de ventas constituyen “un plan diseñado por la empresa o un negocio para vender sus productos o servicios y maximizar su beneficio” (p.151).

Contar con una buena estrategia de ventas, como complemento de la estrategia de comercialización, permitirá a cualquier compañía el alcance de los objetivos de ventas propuestos. Por ende, se debe llevar a cabo un plan exitoso de ventas donde se involucren todos los componentes de la empresa para conseguir mayor efectividad y eficiencia, siempre alineados con los mecanismos de comercialización utilizados en el negocio.

## **BASES LEGALES**

Las investigaciones que poseen el perfil de proyecto factible deben ajustarse al marco legal imperante en el contexto en que se aplicará la propuesta. Para Balestrini (2006), las bases legales reflejan “la distancia existente entre la elaboración resumida en el contenido del concepto y los hechos empíricos referidos” (p.68). Por tanto, el basamento legal se aplica con la finalidad de establecer el soporte de las interpretaciones jurídicas en una determinada área de estudio. Estas pueden ser observadas en la tabla 2.

**Tabla 2. Bases Legales**

<b>Instrumento Legal</b>	<b>Artículo</b>	<b>Resumen de los Artículos</b>
Constitución de la República Bolivariana de Venezuela	112	Se permite la libre dedicación de las personas a la actividad económica de sus preferencia, siempre dentro del marco de la ley.
	117	Se fija el derecho que poseen las personas a disponer de bienes y servicios de calidad, así como información adecuada de los mismos.
Ley para la defensa de las personas en el acceso a los bienes y servicios	4	Establece el perfil de personas, proveedor, cadena de distribución, importador, productor, fabricante, distribuidor y comercializador.
	8	Se fija que las personas deben acceder a bienes y servicios que no impliquen riesgos para su salud o seguridad.
	17	Fija la responsabilidad de cumplir con las condiciones ofrecidas a sus clientes.
	21	Establece las condiciones que rigen el proceso de comercialización de bienes y servicios.
Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Salud Agrícola Integral	1	Establece que tiene por objeto garantizar la salud agrícola integral.
Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Salud Agrícola Integral	34	El Ejecutivo Nacional, a través de sus órganos y entes competentes, vigilará, controlará e inspeccionará el cumplimiento de las normas técnicas de salud agrícola integral que regulen las actividades y los procedimientos para ejercer el control de los insumos pecuarios y agrícolas, de fabricación en el país para uso local o exportación, así como de los productos importados antes de ser utilizarlos en el territorio nacional.
Ley Orgánica de Aduanas	1	Determina que la Administración Aduanera tendrá por finalidad intervenir, facilitar y controlar la entrada, permanencia y salida del territorio nacional, de mercancías objeto de tráfico internacional y de los medios de transporte que las conduzcan, con el propósito de determinar y aplicar el régimen jurídico al cual dichas mercancías estén sometidas, así como la supervisión de bienes inmuebles cuando razones de interés y control fiscal lo justifiquen.

**Fuente:** Elaboración Propia

## **CAPÍTULO III. MARCO ORGANIZACIONAL**

En toda investigación es importante conocer el marco en el cual se desarrollan las actividades sujetas al estudio. En el caso de que sea una organización o empresa se hace sustancial comprender los fundamentos que le rigen, los conceptos que en ella prevalece, su historia y las condiciones bajo las cuales funciona, especialmente si el objetivo del trabajo investigativo es ofrecerle alguna propuesta a un problema en específico. Este capítulo hace mención de las características generales de la empresa en estudio, es decir Agrosun, C.A., así como los elementos que le sustentan desde el punto de vista ético y moral.

### **HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN**

Agrosun, C.A., es una empresa dedicada a la importación, distribución y comercialización de diversos insumos agrícolas, incluyendo el fertilizante conocido como complejo NPK, compuesto de nitrógeno, fósforo y potasio, ampliamente popular en el mercado venezolano por su utilidad y los beneficios que genera para las plantas. Esta compañía fue fundada el 30 de noviembre de 2017 en la ciudad de Caracas, Distrito Capital, por dos empresarios que vieron las oportunidades que generó la enorme dependencia que posee el sector agrario con el Estado venezolano y decidieron incursionar en el negocio de los agro insumos.

La compañía trabaja con insumos agrícolas elaborados en Rusia y empacados en República Dominicana, desde donde se trasladan a Venezuela bajo la marca AgroSun, que es propiedad de la empresa. La elaboración y el empaquete atienden a los más altos estándares de calidad, lo que le ha permitido a la compañía obtener certificaciones nacionales e internacionales que le respaldan.

Actualmente la empresa posee disponibles el NPK en las versiones 12-24-12, 13-13-13, 25-4-24, 10-20-20 y urea, así como yeso agrícola y KCL (cloruro de

potasio). La clasificación del NPK corresponde a la proporción de sus tres (3) elementos protagónicos dentro del empaque, lo que determina el uso final que se va a dar al producto. Las presentaciones de estos insumos usualmente son en sacos de cincuenta (50) kilogramos, que es el empaque estándar empleado en el sector agropecuario nacional e internacional.

Agrosun, C.A., cuenta con un equipo de profesionales de primer nivel, así como con un equipo técnico asesor que garantiza la realización de las mejores prácticas en materias como el manejo de la mercancía, almacenaje de la misma, entre otras.

### **Constitución**

La empresa en estudio posee con dos (2) accionistas propietarios y se encuentra constituida como compañía anónima.

### **Objeto Social**

La sociedad tiene como principal objeto todo lo relacionado con la importación, exportación, distribución, venta, comercialización y distribución al mayor y al detal de productos elaborados, materias primas e insumos para la industria agrícola, por cuenta propia o de terceros. Igualmente podrá realizar actividades conexas y auxiliares de almacenamiento, importación y exportación de equipos y materiales agrícolas.

### **MARCO FILOSÓFICO**

Agrosun, C.A., cuenta con una filosofía organizacional clara y definida, que expresa el ideal de los socios en convertir a la empresa en un referente nacional de la proveeduría al sector agropecuario.

## **Misión**

“Somos una empresa de abastecimiento agrícola dedicada a la importación, comercialización y distribución de fertilizantes, agroquímicos y artículos relacionados. Nuestra intención es la de garantizar productos de alta calidad y rendimiento, así como la de ofrecer a nuestros clientes y al agro venezolano la oportunidad de contar con insumos que eleven su productividad y rendimiento”.

## **Visión**

“Ser un proveedor confiable de insumos para la producción agropecuaria nacional mediante productos y servicios de calidad internacional, apoyados en el desarrollo de relaciones corporativas estratégicas y la inversión constante de capitales para la expansión de nuestra marca en todo el país, comprometidos siempre con la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes en cualquier lugar”.

## **Valores**

- Honestidad
- Confianza
- Calidad
- Respeto hacia los clientes
- Profesionalismo

## **Marco Legal**

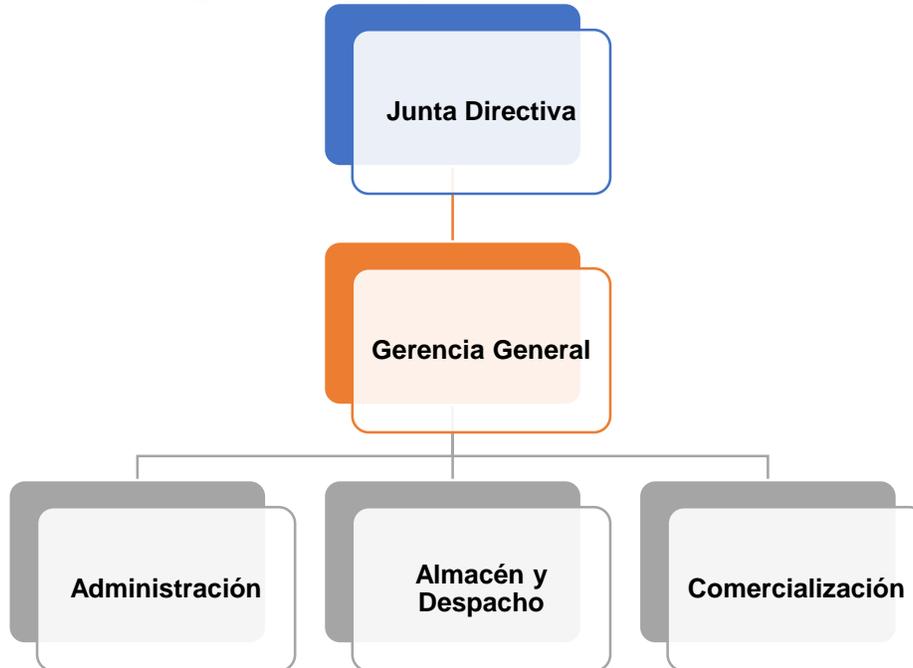
El funcionamiento de la empresa Agrosun, C.A., se encuentra sujeto al marco normativo vigente en la República Bolivariana de Venezuela.

## **ORGANIGRAMA**

En el caso concreto de Agrosun, C.A., se observó que posee un organigrama de tipo clásico, con un orden descendente y relaciones de autoridad y responsabilidad, tal y como se observa en la figura 1. La Junta Directiva tiene la

responsabilidad de velar por el buen desempeño de la compañía, representarla ante terceros, así como toma las decisiones asociadas a rentabilidad e inversiones. Posteriormente se encuentra la Gerencia General como área encargada de velar por el correcto funcionamiento de toda la empresa y responder ante las exigencias de los socios.

**Figura 1. Organigrama de Agrosun, C.A.**



**Fuente:** Agrosun, C.A. (2019)

Administración se encarga del manejo financiero de la compañía, efectuar la facturación, el pago a proveedores, declaraciones de impuestos, pago de nómina y desarrollar los trámites administrativos internos y ante entes públicos. El área de Almacén y Despacho se encarga del resguardo de la mercancía y del traslado de la misma hasta los clientes. Por último, el área de Comercialización posee la encomienda de colocar la mercancía en manos de posibles compradores, así como de realizar las cobranzas respectivas y evaluar de forma permanente el funcionamiento del mercado.

## Estructura Física

Las oficinas de Agrosun, C.A., se encuentran ubicadas en el Multicentro Empresarial del Este, torre Libertador, núcleo C, piso 4, oficina C-43, en el sector Chacao del municipio homónimo en el Estado Miranda. Cuenta con alrededor de 85 metros cuadrados de espacios, en los cuales se realizan las labores administrativas y gerenciales de la compañía.

El almacén se ubica en el complejo de las industrias Pruinca en la ciudad de Guacara, Estado Carabobo. Es una estructura cerrada con 10.000 metros cuadrados de galpón y 200 metros cuadrados de oficinas, así como condiciones ideales para el resguardo y custodia de productos tan sensibles a los elementos y las malas prácticas como lo son los fertilizantes y agro insumos. En esta localización opera el área de Almacén y Despacho.

## Personal

La distribución del personal que actualmente forma parte de Agrosun, C.A., puede observarse en la tabla 3.

**Tabla 3. Personal de Agrosun, C.A.**

<b>Cargo</b>	<b>Nro. de Personas</b>
Socios Accionistas	2
Gerente General	1
Coordinador de Administración	1
Coordinador de Comercialización	1
Coordinador de Almacén y Despacho	1
Empleados	2
Operarios	3
<b>Total</b>	<b>11</b>

**Fuente:** Agrosun, C.A. (2019)

## MERCADO

El uso de fertilizantes en la agricultura es, desde hace muchísimo tiempo, un factor importante que contribuye al incremento de la productividad y el rendimiento de los cultivos, elementos determinantes para abastecer de alimentos a una población cada vez más grande. En este contexto, el mercado de nutrientes para cultivos nutrientes vegetales ha mantenido una tendencia al alza a nivel mundial durante los últimos años, con una tasa de crecimiento promedio anual de 1.7% durante la última década, debido en gran parte a que se han optimizado las características de numerosos fertilizantes y a que el rendimiento por hectárea sembrado se ha duplicado, lo que ha llevado a que cada vez sean menos los espacios destinados a la agricultura.

Usualmente, la demanda mundial de fertilizantes ha canalizado en un 60% hacia los que poseen mayor proporción de nitrógeno, un 22% a los fosfatados y 18% a los potásicos. Venezuela no escapa de esa realidad global, aunque por las características del clima y los suelos en nuestro país la amplia mayoría de los agricultores se orienta a elegir nutrientes que contengan a estos tres (3) elementos químicos.

Desde el punto de vista de la demanda, Agrosun, C.A., posee como clientes potenciales a los agricultores de pequeña, mediana y gran envergadura, en prácticamente todos los rubros que se siembran en el país en todo el territorio nacional. La amplia mayoría de ellos emplea fertilizantes para optimizar sus siembras y aumentar el rendimiento.

En el lado de la oferta, Agrosun, C.A., participa en el segmento de los proveedores de insumos para el sector agropecuario, específicamente los que trabajan con fertilizantes y nutrientes para cultivos.

## **CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO**

Durante el proceso de elaboración de la presente investigación resulta importante establecer la metodología o procedimiento para cristalizar el trabajo realizado. Por tanto, el empleo de una metodología articula los pasos que deben darse para alcanzar de una manera precisa el propósito de la indagación. A esto se le denomina marco metodológico, que es definido por Sabino (2006), como “el plan básico que se siguió al realizar la investigación” (p.332).

En este apartado se presenta el conjunto de técnicas y procedimientos que serán empleados para llevar a cabo el trabajo, es decir, el “cómo” se realiza el estudio para así responder al problema y los objetivos planteados. Con el fin de lograr el propósito, el investigador desarrolló en este capítulo los aspectos que facilitaron el trabajo realizado, entendiendo que esta fase del estudio representa el soporte elemental de la investigación, ya que, por medio de esta, el autor logró la resolución de la problemática planteada.

### **LÍNEA DE TRABAJO**

La investigación se enmarca en la línea de trabajo correspondiente a Proyecto de Control de Gestión, ya que en ella se desarrollan estrategias de comercialización, las cuales tratan de dar respuestas efectivas a una deficiencia en el manejo organizativo dentro de una faceta puntual del negocio.

### **TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El proceso inicial en cual se inicia el marco metodológico consiste en determinar la táctica que ha de aplicarse para obtener los resultados esperados en el trabajo, denominado tipo de investigación. Este es definido por Palella y Martins (2006), como “la clase de estudio que se va a realizar. Orienta sobre la finalidad

general del estudio y sobre la manera de recoger las informaciones o datos necesarios” (p.97). De acuerdo a lo establecido anteriormente, este trabajo se puede definir como una investigación de campo, de carácter descriptivo, bajo la modalidad de proyecto factible y apoyado en una revisión bibliográfica de tipo documental.

La investigación de campo, en palabras de Ramírez (2010), “es aquel tipo de investigación a través del cual se estudian los fenómenos sociales en su ambiente natural” (p.51). El desarrollo del trabajo como estudio de campo obedece al hecho de que detalla las realidades del proceso comercial de una empresa de agro insumos, para lo cual es necesario hacer presencia prolongada dentro de la compañía para obtener los datos de fuentes directas e internas, siempre dentro del contexto habitual al que pertenecen, evitando alteraciones que pudiesen modificar el escenario organizacional.

Asimismo, el trabajo posee un nivel descriptivo, que según Palella y Martins (2006), tiene como propósito “interpretar realidades de hecho. Incluye descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos” (p.102). El nivel descriptivo se utiliza con la intención de comprender la eficacia de los procesos, las deficiencias en los mismos y los aspectos relacionados al proceso de comercialización efectuado por la organización.

Dado que este estudio se refiere específicamente a la propuesta de estrategias de comercialización para el incremento de las ventas de una empresa de agro insumos en la región Centro Occidental de Venezuela, la investigación se enmarca bajo la modalidad de proyecto factible, que para la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2016):

Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de un modelo operativo viable para solucionar un problema requerimiento o necesidad de una organización o grupo social. Puede referirse a la formulación de

políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proceso debe tener apoyo documental, de campo o un diseño que incluye ambas modalidades (p.15).

Este estudio se considera un proyecto factible debido a que se orienta a definir herramientas que permitirán erradicar la situación problemática que en la actualidad afecta al proceso de comercialización en la empresa en estudio, y que evidentemente limita su capacidad operativa y administrativa. Por último, el trabajo se apoyó en la exploración de la bibliografía existente, lo cual es conocido como revisión documental, sobre lo cual Ramírez (2010) indica que:

Es la revisión de la documentación existente sobre el tema, que nos permitirá reconocer el estado del arte sobre el área de nuestro interés (cuantos y cuales estudios se han realizados, etc.), además de darnos los elementos teóricos que nos ayudaran a comprender mejor el problema de investigación plantado (p.14).

Cabe acotar entonces que en el desarrollo de esta investigación el autor se apoya en la revisión de distintos trabajos que incluyen documentos de la empresa, además de bibliografía especializada referida al tema, con el propósito de reforzar y sustentar el estudio teóricamente en el contexto referencial y justificar al mismo, a través de la revisión de textos, folletos y trabajos que contengan información pertinente a temas como estrategias empresariales, ventas y comercialización.

## **DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El diseño de este trabajo pertenece al de una investigación no experimental, que para Palella y Martins (2006), es aquel donde “se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos” (p.96). En el presente estudio no hay necesidad de manejar premeditadamente los elementos observados en la empresa de agro insumos, ya que se obtuvo la información directamente de los hechos y los actores relacionados al proceso de comercialización de la compañía.

## **POBLACIÓN Y MUESTRA**

Todo trabajo de investigación necesita de fuentes capaces de brindar información y datos claves. El estudio de la población y muestra, para Palella y Martins (2006) en determinar “el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre los que se van a generar conclusiones” (p.115). El establecimiento y utilización de estos elementos es un proceso de gran importancia para el estudio y el logro de los objetivos que se han planteado, ya que establecen las fuentes de captura de los datos necesarios para conocer las características de la situación problemática y así articular una propuesta de soluciones más acorde a las realidades de la organización en estudio. A continuación, se detallan estos aspectos.

### **Población**

La población representa a un grupo de individuos que tiene algún tipo de vínculo con la temática que se va a estudiar. Hurtado de Barrera (2010) expresa que esta es “el conjunto de seres que poseen la característica o evento a estudiar y que se enmarcan dentro de los criterios de inclusión” (p.140). A los efectos de la presente investigación la población considerada es de tipo finita, que para Ramírez (2010) “es aquella cuyos elementos en su totalidad son identificables por el investigador, por lo menos desde el punto de vista del conocimiento que se tiene sobre su cantidad total” (p.63). La tabla 4 indica la distribución de la población estudiada.

La población objeto de estudio por esta investigación está conformada por los socios accionistas, el gerente general y los coordinadores de área de la empresa de agro insumos. En este caso, la población o universo estuvo compuesto por un total de once (11) personas, tal y como se presenta en el cuadro anterior. La delimitación de la población en estas once (11) unidades se realizó debido al permanente vínculo que poseen con las actividades de

comercialización y ventas dentro de la organización en estudio, así como por manejar información sensible para el desarrollo de este trabajo.

**Tabla 4. Distribución de la Población**

<b>Cargo</b>	<b>Nro. de Personas</b>
Socios Accionistas	2
Gerente General	1
Coordinador de Administración	1
Coordinador de Comercialización	1
Coordinador de Almacén y Despacho	1
Empleados	2
Operarios	3
<b>Total</b>	<b>11</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

### **Muestra**

Una vez determinado el universo o población objeto de estudio, es preciso determinar la muestra con la que se va a trabajar, que según Pallela y Martins (2006) “no es más que la escogencia de una parte representativa de una población, cuyas características reproduce de la manera más exacta posible” (p.116). La muestra, por tanto, es una parte integrante de la población, por lo que contempla una parte de los elementos básicos o sujetos a ser observados y evaluados, los cuales son fuentes de la información a diagnosticar.

Para este estudio se realiza un muestreo intencional, ya que solo una parte de la población se encuentra inmersa en los procesos de comercialización de la empresa. Según Ramírez (2010), “este tipo de muestreo implica que el investigador obtiene información de unidades de la población escogidas de acuerdo con los criterios previamente establecidos, seleccionando unidades tipo o muy representativas” (p.81). En este caso, los criterios se fijaron de acuerdo al papel que poseen los individuos dentro de la empresa y su capacidad de ejecutar

acciones que tengan impacto en los procesos comerciales del negocio. La tabla 5 muestra como quedó la distribución final de la muestra.

**Tabla 5. Distribución de la Muestra**

<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>
Socios Accionistas	2
Gerente General	1
Coordinadores	3
<b>Total</b>	<b>6</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

Asimismo, la muestra elegida posee niveles de acceso a la información diferente, por lo que fue necesario separarla en subgrupos. Dicha técnica se denomina muestreo intencional, que según Palella y Martins (2006), se realiza cuando “el investigador establece previamente los criterios para seleccionar las unidades de análisis” (p.124). Bajo este criterio, en el presente trabajo tomó una muestra de seis (6) individuos, la cual se dividió en dos (2) grupos, cada uno de las cuales tiene características diferenciadas por su rol en la organización estudiada y que brindaron datos a este trabajo a través de herramientas diseñadas especialmente para cada subconjunto, a fin de obtener la mayor calidad posible en los datos.

La primera parte de la muestra estuvo conformada por dos (2) integrantes, en este caso los socios accionistas de la empresa de agro insumos, debido a su amplio conocimiento del negocio (tanto en la producción como en la distribución), su rol dentro de la empresa y su manejo de información sensible para el desarrollo de la propuesta. La segunda parte estaba compuesta por cuatro (4) personas, que son el gerente general y los tres (3) coordinadores de área en la organización, cuya capacidad de acceso a los datos claves de la compañía es más limitada y restringida a su trabajo cotidiano.

## TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La realización de una investigación posee como punto fundamental el obtener o recopilar la información necesaria para corroborar la hipótesis que se ha formulado. Por tanto, el proceso de búsqueda y obtención de datos relevantes debe atender a una adecuada planificación, estructuración y diseño de las técnicas que serán aplicadas, además de los instrumentos que le corresponden a cada una de ellas.

El primer paso es el de establecer las técnicas de recolección de la información, las cuales son definidas por Palella y Martins (2006) como “las distintas formas o maneras de obtener la información” (p.126). La selección de las técnicas adecuadas permite que el proceso de obtención de datos sea más sencillo y expedito.

La primera de las técnicas empleadas en el presente estudio fue la observación directa, la cual consiste en el empleo, por parte del investigador, de sus sentidos para acceder a información de una determinada realidad. Según Palella y Martins (2006), la observación es definida como la postura de “estar a la expectativa frente al fenómeno, del cual se toma y se registra información para su posterior análisis: en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos” (p.126). El carácter directo de esta técnica se debe a su realización dentro del entorno donde se desarrolla el estudio.

La observación de los hechos se llevó a cabo de manera no estructurada dentro de la empresa estudiada, definida por Hernández, Fernández y Baptista (2010) como aquella que “consiste en reconocer y anotar los hechos a partir de categorías o guías de observación poco estructuradas” (p.243). La observación directa no estructurada depende de la iniciativa y agudeza del investigador, quien se poya en sus anotaciones sin atender a un instrumento en específico.

Asimismo, este estudio empleó la técnica de la entrevista en profundidad, en función a obtener el mayor acceso a la información posible a través de informantes claves para el desarrollo del trabajo. Una entrevista, según Palella y Martins (2006), “es una técnica que permite obtener datos mediante un diálogo que se realiza entre dos personas cara a cara: el entrevistador investigador y el entrevistado, con la intención de obtener información de este último” (p.130). Los encuentros entre el autor y los entrevistados fueron dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus experiencias y conocimientos de la problemática objeto de estudio y las posibles apreciaciones que fueron difíciles de captar para el investigador durante el trabajo de campo.

Por último, también se aplicó la encuesta, que para Palella y Martins (2006) es “una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador” (p.134). La misma atiende a una lista previamente realizada de preguntas escritas que, una vez entregada a la muestra seleccionada, debe ser respondida en forma individual y anónima. Mediante su aplicación se pudo obtener las opiniones de las personas involucradas en el manejo de la información, pero cuyo acceso es más limitado que el de los informantes claves. Por tanto, la encuesta fue destinada al gerente general y los tres (3) coordinadores de área que forman parte de la población del trabajo.

La mayor parte de las técnicas de recolección de datos, salvo la observación directa no estructurada, emplean un instrumento que permita la realización de dicho trabajo. Ramírez (2010), indica que “un instrumento de recolección de datos es un dispositivo de sustrato material que sirve para registrar los datos obtenidos a través de las diferentes fuentes” (p.90). Los mismos se utilizan como apoyo a la labor del investigador y para un manejo más efectivo de la información recogida.

El instrumento empleado para el desarrollo de la entrevista estructurada fue la guía de entrevista, definida por Hurtado de Barrera (2010) como una herramienta donde “el investigador señala los temas o aspectos en torno a los

cuales va a preguntar. Según el grado de estructuración puede tener preguntas ya formuladas, o solo enunciados temáticos” (p.161). La guía de entrevista estuvo conformada por diecisiete (17) preguntas, aplicadas directamente a los socios accionistas de Agrosun, C.A., lo que permitió al investigador obtener mayor información debido a que los entrevistados responden de manera libre, en base a sus conocimientos y experiencias acerca de la problemática estudiada.

Por otra parte, para el desarrollo de las encuestas, se aplicó como instrumento el cuestionario, el cual constituye una forma concreta de recoger la información requerida para este trabajo. Para Palella y Martins (2006), “el cuestionario es un instrumento de investigación que forma parte de la técnica de la encuesta. Es fácil de usar, popular y con resultados directos” (p.143). Para este trabajo se aplicó un cuestionario conformado por trece (13) preguntas cerradas de naturaleza dicotómica (si-no), en función de los objetivos propuestos. La idea de este tipo de instrumento es el de garantizar que la información se defina en torno a un rango manejable de opciones.

La encuesta se sometió a la validación por parte de la Comisión de Estudios de Postgrado de la Universidad Monteávila, que se puede observar en el anexo 2. Asimismo, el autor realizó los cálculos de la confiabilidad a través del coeficiente de Kuder-Richardson, utilizado en el caso de los cuestionarios con alternativas de respuestas SI-NO, cuyo resultado fue de 0,89 y que se muestra en el anexo 3.

### **Procesamiento de los Datos**

Una vez que realizada la recolección de los datos, se llevó a cabo una serie de análisis sobre la base de éstos, clasificándolos cuantitativamente y cualitativamente, para luego tabularlos bajo el mismo criterio. Es vital destacar que cada uno de los instrumentos aplicados en este estudio se caracterizó por obtener información de una manera diferente, por lo que el análisis resultante tiene diferentes enfoques.

En el caso del cuestionario, el análisis se desarrolló a través de la técnica de la estadística descriptiva, que para Palella y Martins (2006), “consiste, sobre todo, en la presentación de datos en forma de tablas y gráficas. Comprende cualquier actividad relacionada con los datos y está diseñada para resumirlos o describirlos sin factores pertinentes adicionales” (p.189). Por tanto, cada una de los ítems del cuestionario se representó en tablas de distribución de frecuencia y gráficos de torta, a fin de mostrar las respuestas presentes en cada categoría disponible para la variable.

Para la guía de entrevista se llevó a cabo la transcripción detallada de las respuestas dadas por los informantes claves, identificando a cada uno de ellos con las siglas de su nombre, a fin de poder conocer sus posiciones ante las preguntas formuladas por la autora. Una vez transcritas las respuestas, se procedió a visualizar las diferencias y similitudes entre las opiniones de los sujetos entrevistados, a fin de analizar la información obtenida y obtener una posición ante los hechos estudiados.

## **PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

El presente apartado muestra el estudio de la información recolectada a través del empleo de los instrumentos. Denominado como análisis de resultados, en este capítulo, para Palella y Martins (2006), se “permite hacer suposiciones e interpretaciones sobre la naturaleza y significación de aquellos datos en atención a los distintos tipos de información que puedan proporcionar” (p.188). Por tanto, acá se muestran los comentarios y opiniones surgidas una vez evaluada e interpretada toda la información recogida.

El análisis se sustentó en la información obtenida a través del uso de tres (3) técnicas de recolección de datos, los cuales fueron la encuesta, la entrevista y la observación directa no estructurada. Como instrumentos se utilizaron el cuestionario, que fue aplicado a cuatro (4) personas que trabajan en la empresa

de agro insumos, y la guía de entrevista, que fue utilizada con los socios directivos de dicha organización.

Una vez culminado el proceso de recolección de la información, fue necesario realizar la codificación de las preguntas y sus respuestas, con miras a darle el respectivo tratamiento estadístico que facilitara el análisis. Esto se realizó apoyándose en la estadística descriptiva, por lo que la información se muestra en cuadros y gráficos en función de frecuencias y porcentajes en el caso del cuestionario, lo que es posible visualizar en el apéndice del trabajo, así como en la transcripción directa de la información obtenida con la guía de entrevista.

### **Objetivo Específico nº 1. Diagnosticar la situación actual de las ventas de una empresa de agro insumos en la región Centro Occidental de Venezuela**

#### Respuestas de la Guía de Entrevista aplicada a los socios

##### **1. ¿Cuál es la variedad de productos que actualmente ofrece la empresa?**

**Socio 1 (S1):** La compañía en este momento solo ofrece fertilizantes de la variedad NPK, en las composiciones de 15-15-15, 13-13-13 y 12-24-12.

**Socio 2 (S2):** Pese a las expectativas que poseemos de manejar un amplio abanico de productos, solamente tenemos por los momentos el fertilizante NPK en tres (3) presentaciones: 15-15-15, 13-13-13 y 12-24-12.

##### **2. ¿Qué marcas comercializa Agrosun, C.A.?**

**S1:** La empresa posee su propia marca, denominada AgroSun, que es la única que comercializa, aunque se está trabajando para manejar otras marcas más.

**S2:** Únicamente la marca AgroSun, la cual nos pertenece, por lo que la distribución al mayor es exclusiva de la empresa y al detal solo se puede realizar bajo nuestra autorización.

### **3. ¿Cómo afecta la disponibilidad de productos en el mercado a la organización?**

**S1:** El mercado de fertilizantes e insumos agrícolas en el país se encuentra muy golpeado por el control gubernamental en la producción y comercialización de los mismos. Al existir una oferta limitada de productos los precios de estos resultan más elevados, especialmente porque a empresas como la nuestra le toca importar los fertilizantes, pero los productores no cuentan con capital suficiente para adquirir los volúmenes de agro insumos que necesitan, lo que prácticamente paraliza al mercado.

**S2:** Actualmente en el país hay cierta escasez de fertilizantes y agro insumos nacionales, ya que el gobierno controla la cadena de producción y distribución de los mismos. Esto ha abierto ciertas oportunidades para que otras marcas, incluida la nuestra, pueden ingresar al mercado venezolano. Sin embargo, existe poco financiamiento a los productores agrarios, lo que ha limitado sustancialmente su capacidad de acceder a otras marcas, como la nuestra, por las diferencias sustanciales en el precio.

### **4. ¿Cuáles productos poseen una mayor rotación de ventas?**

**S1:** La variedad de NPK 15-15-15 es el producto estelar de la empresa, ya que es el fertilizante más popular dentro del sector agrícola nacional.

**S2:** El NPK, que combina nitrógeno, fósforo y potasio, es el fertilizante más solicitado, especialmente en su variedad 15-15-15.

### **5. ¿Cuántos clientes maneja la organización actualmente y donde se encuentran ubicados?**

**S1:** La compañía tiene las ventas concentradas en tres (3) clientes principales, localizados en los estados Lara y Portuguesa. También se les han hecho ventas a productores agrícolas de Mérida, Táchira, Barinas y Yaracuy, pero no han sido constantes en sus pedidos.

**S2:** A lo largo del 2019 se realizaron ventas a alrededor de doce (12) clientes diferentes, pero de ellos tan solo tres (3) compraron de manera periódica. Los

otros nueve (9) tan solo adquirieron NPK en una única compra. Los tres clientes frecuentes se encuentran en la región Centro Occidental del país, específicamente en Lara y Portuguesa.

**6. ¿Cómo es la realidad en las ventas por clientes, algunos compran más que otros?**

**S1:** Más del 75% de las ventas del año 2019 se concentraron en los tres (3) clientes principales que mencioné anteriormente.

**S2:** Del 100% de las ventas de la compañía se puede decir que el cliente de Portuguesa nos generó cerca de un tercio de los ingresos, mientras que los dos (2) clientes de Lara sumaron juntos como 45%.

**7. ¿De qué manera se distribuye la rentabilidad por producto?**

**S1:** El grueso de las ganancias de la empresa es generado por el NPK 15-15-15, ya que es el producto que más se vende.

**S2:** Aproximadamente un 70% de los ingresos por ventas proviene del NPK 15-15-15, pero en general trabajamos para tener el mismo margen de ganancia para cada uno de los productos.

Respuestas del Cuestionario aplicado al Gerente General y los Coordinadores

**Ítem 1. ¿La empresa ofrece variedad de productos?**

**Análisis:** La mayoría de los encuestados (75%) establece que la empresa no ofrece a sus clientes un variado catálogo de productos, por un 25% que considera que si lo hace. La realidad es que Agrosun, C.A., solo comercializa tres (3) variedades de un mismo fertilizante, conocido por sus siglas como NPK, por lo que la posibilidad de contar un abanico amplio de artículos que satisfagan la totalidad de las exigencias de los usuarios es bastante limitada.

**Ítem 2. ¿Tiene la compañía exclusividad con las marcas que comercializa?**

**Análisis:** La totalidad de la muestra respondió que la compañía posee la exclusividad en la comercialización de las tres (3) variedades que se ofrece

actualmente del fertilizante NPK bajo la marca AgroSun, la cual le pertenece. Esta situación que genera un escenario donde la empresa se ve obligada a posicionar por si misma a la marca dentro del mercado nacional y a adoptar estrategias que le permitan diferenciar sus agro insumos de la competencia.

***Ítem 3. ¿Cuenta la organización con disponibilidad de mercancía para atender los pedidos de sus clientes?***

**Análisis:** Una mayoría del 75% opina que la organización cuenta con disponibilidad de mercancía para atender los pedidos de los clientes, mientras que el 25% restante dijo que no lo posee. Esto se debe a que la empresa tiene un importante stock de mercancía almacenada en las tres (3) versiones del fertilizante NPK, suficiente para atender las solicitudes de nuevos clientes sin afectar las adquisiciones que regularmente hacen los usuarios actuales.

***Ítem 4. ¿Los productos ofrecidos por Agrosun, C.A., cuentan con una alta rotación?***

**Análisis:** La mayoría de los encuestados (75%) considera que los productos comercializados por la empresa en estudio no tienen una alta rotación, por un 25% que observa lo contrario. La realidad indica que la compañía no tiene una rotación similar para las tres (3) versiones del fertilizante NPK, ya que solo el que posee la fórmula 15-15-15 es el que goza de una rotación alta, mientras que los otros dos (2) se venden en cantidades menores a las esperadas por la organización.

***Ítem 5. ¿La compañía posee un amplio abanico de clientes?***

**Análisis:** La totalidad de los encuestados coincide en responder que la organización no tiene un amplio abanico de clientes, por lo que la empresa se encuentra en una situación peligrosa de dependencia en esos usuarios al no tener diversas alternativas para diversificar sus ventas. La pérdida de uno de esos pocos clientes puede significar, por tanto, un golpe muy duro para la compañía y su rentabilidad en el tiempo.

***Ítem 6. ¿Los clientes de la organización solicitan volúmenes significativos de mercancía en sus pedidos?***

**Análisis:** El 75% de la muestra dijo que la empresa no recibe solicitudes de mercancía significativas por parte de sus clientes, mientras que el restante 25% opina lo contrario. Para una empresa que cuenta con pocos usuarios es clave que los pedidos que le hagan sean por cantidades significativas de productos, a fin de minimizar los costos asociados al manejo y despacho, pero en este caso la situación es muy diferente.

***Ítem 7. ¿Los productos que comercializa Agrosun, C.A., generan alta rentabilidad?***

**Análisis:** Los encuestados poseen opiniones divididas en este punto, ya el 50% se inclinó a indicar que la empresa obtiene una alta rentabilidad por la venta de los productos que comercializa, por el otro 50% que considera que no es así. Obtener un mayor margen de ganancia por cada producto vendido puede ser determinante para la supervivencia de un negocio en el actual contexto, pero se corre el riesgo de encarecer, aún más, los precios y ser menos competitivo ante los rivales.

Observaciones realizadas por el Investigador

Agrosun, C.A., es una organización que ofrece una limitada variedad de productos, pues pese a comercializar su propia marca, denominada AgroSun, solo ofrece tres (3) versiones del fertilizante NPK, el cual combina nitrógeno, fósforo y potasio. Estas versiones son las de 15-15-15, 13-13-13 y 12-24-12, denominados así por la proporción que poseen de los elementos antes mencionados. La compañía posee la completa exclusividad de la comercialización de su marca, pero no ha logrado aprovechar eso para construir una cadena de distribuidores que le facilite posicionar el producto en el mercado.

Asimismo, es importante destacar que la empresa importa los fertilizantes, de manera prepagada, desde República Dominicana pero ya empacados en la presentación que posee su marca. Sin embargo, no se realizaron proyecciones de

ventas que les permitieran traer la cantidad de mercancía ideal para sus inicios, por lo que se sobreestimó el pedido inicial, que aún no ha logrado venderse del todo. Esta situación condiciona la ampliación del catálogo con nuevos fertilizantes e insumos, ya que la compañía no ha logrado recuperar la mayor parte de las inversiones iniciales que ha realizado. Además, no se habían evaluado los precios que estos estaban dispuestos a pagar, por lo que actualmente los fertilizantes de AgroSun son percibidos en el mercado como costosos.

Agrosun, C.A., tiene a tres (3) clientes activos en estos momentos, que juntos han sumado más del 75% de las ventas del año 2019. Estos usuarios se encuentran localizados en la región Centro Occidental del país, justamente donde la compañía ha realizado mayores esfuerzos para darse a conocer. La sostenibilidad de la empresa en el tiempo posee, por tanto, una enorme dependencia de estos compradores, realidad que se hace más tangible al apreciar que otros clientes que alguna vez adquirieron los fertilizantes de la empresa no ha vuelto a comprar, ni se están manejando volúmenes importantes que generen los niveles de rentabilidad esperados por los socios.

El producto más vendido por la empresa es el NPK en su versión 15-15-15, que representa más del 70% de los ingresos obtenidos en el año 2019. Sin embargo, el nivel de inventario de este artículo ha mermado significativamente y los clientes no se muestran muy dispuestos a sustituirlo por las otras versiones de NPK que posee en stock la compañía. Se corre el riesgo, por tanto, de no poder satisfacer las exigencias de los clientes a mediano plazo, salvo que la directiva apueste a importar nuevamente mercancía, lo cual no es recomendable si no se logra diversificar la cartera de clientes.

Es importante destacar que el mercado de fertilizantes e insumos agrícolas ha estado controlado en la práctica totalidad de la cadena de valor por el gobierno nacional, quien vendía estos productos de manera subsidiada a los productores organizados en asociaciones. Empero, la producción ha caído sustancialmente

durante el último año, lo que ha abierto ciertas ventanas de oportunidad para que se posicionen nuevos proveedores, con la limitante de que el sector agrario nacional requiere de altos volúmenes de estos productos para la cosecha y que históricamente los adquiría con la ayuda de financiamiento, público o privado, el cual prácticamente ha desaparecido, lo que merma la capacidad de compra de los productores.

## **Objetivo Específico nº 2. Identificar las características del proceso de comercialización de una empresa de agro insumos en la región Centro Occidental de Venezuela**

### Respuestas de la Guía de Entrevista aplicada a los socios

#### **8. ¿Qué criterios de segmentación del mercado emplea la empresa?**

**S1:** La compañía no ha utilizado criterio alguno de segmentación, salvo el identificar a los productores agrícolas que requieren de NPK en sus labores y delimitar la región Centro Occidental del país como zona clave para nuestro crecimiento.

**S2:** Desde el punto de vista meramente técnico no hemos realizado ninguna segmentación. Sin embargo, hemos abordados importantes grupos de productores agropecuarios en ciertas zonas del occidente venezolano con miras a realizar alianzas que faciliten la colocación de nuestros productos.

#### **9. ¿Cuáles estrategias de precios aplica la organización con los clientes nuevos y actuales?**

**S1:** No aplicamos estrategias de precios definidas.

**S2:** Solo descuentos por volumen a los clientes tradicionales.

#### **10. ¿Qué tipo de estrategias utilizan para promocionarse en el mercado?**

**S1:** La empresa no ha delimitado jamás una estrategia comercial como tal. Solo tenemos algunas ideas de ventas, como el uso de folletos, un catálogo, redes sociales y un portal web. Nos interesa el contacto directo con el consumidor del

producto, que es el agricultor, por eso insistimos mucho en conocerlos y visitarlos en sus espacios.

**S2:** Hasta ahora solo se han utilizado las visitas y reuniones con productos agropecuarios, distribuidores de agro insumos y asociaciones agrícolas. Contamos con un catálogo actualizado, redes sociales y una página web que muestra nuestros productos.

**11. *¿Emplean algún tipo de crédito? De ser así, ¿Cuántos días de crédito otorgan a sus clientes?***

**S1:** La totalidad de las ventas de la compañía son de contado, salvo en los escasos casos en que se entrega mercancía a consignación.

**S2:** No utilizamos el crédito con los clientes, no con este mercado y los precios que manejamos. Además, el volumen usual de compra es alto, por lo que el crédito resulta demasiado riesgoso, incluso con los clientes frecuentes.

**12. *¿Qué política de despacho emplea la organización?***

**S1:** El cliente puede retirar la mercancía una vez que se haya hecho efectivo el pago de la misma. Para ello colocamos a su disposición contactos que tenemos para el transporte, pero usualmente los usuarios se encargan por si solos.

**S2:** El despacho usualmente corre a cargo del cliente, quien debe no solo localizar el transporte que se ajuste más a su presupuesto y confianza, sino también cancelar los elementos asociados a la carga y manejo de la mercancía. Solo en pocas excepciones ofrecemos nosotros despacho, pero esta se cobra con un servicio adicional.

**13. *¿Cómo ha sido la experiencia de la empresa con la cobranza? ¿Quién la realiza?***

**S1:** Al vender de contado el proceso de cobranza es fluido. Solo aparecen leves inconvenientes cuando el cliente demora en cancelar.

**S2:** No ha habido experiencias negativas, ya que solo despachamos lo que ya nos cancelaron.

***Ítem 8. ¿La empresa tiene estrategias de segmentación del mercado en el cual se desempeña?***

**Análisis:** El 75% de los encuestados coinciden en negar la existencia de estrategias de segmentación de mercado dentro de la empresa en estudio, contra un 25% que opina que si las hay, situación que explica el escaso abanico de clientes activos y la ausencia de una estrategia de visitas a los usuarios potenciales. La ausencia de estrategias de segmentación condiciona la definición de perfiles de clientes y, por tanto, el abordaje de los mismos.

***Ítem 9. ¿La organización aplica alguna estrategia de precios con los clientes nuevos y actuales?***

**Análisis:** El 50% los encuestados afirmaron que la compañía aplica estrategias de precios, mientras que la otra mitad opina que no es así. Esta divergencia se debe a que la empresa asigna, en determinadas circunstancias y bajo parámetros no del todo definidos, descuentos a los clientes que tradicionalmente compran, mientras que también ofrece descuentos por volumen a los clientes potenciales como forma de atraerlos.

***Ítem 10. ¿La compañía aplica estrategias de promoción para darse a conocer?***

**Análisis:** el 75% de la muestra establece que la organización no aplica estrategias para promocionarse dentro del mercado en el que se encuentra, contra un 25% que afirma que si lo hace. La ausencia de acciones para darse a conocer en un mercado dominado por la presencia gubernamental explica el limitado número de clientes pese a los esfuerzos que se han realizado para mantener contacto con los productores agropecuarios.

***Ítem 11. ¿Agrosun, C.A., otorga créditos a sus clientes?***

**Análisis:** Todos los encuestados afirman que la empresa no posee otorga días de crédito a sus clientes. Esto se debe a que la política corporativa es la de previo

pago, es decir, una vez que el cliente ha cancelado y este dinero se encuentra disponible para la compañía, se puede realizar el retiro de la mercancía de las instalaciones donde se encuentra almacenada. En algunos casos se acepta el pago de contado.

***Ítem 12. ¿La política de despacho aplicada por la organización se adecua a las exigencias del mercado?***

**Análisis:** La mitad de la muestra asegura que la empresa tiene una política de despacho de mercancía adecuada a las exigencias del mercado, mientras que el 50% restante no lo ve así. Esta realidad es producto de que la compañía mantiene la premisa de que sus clientes se encarguen del transporte de la mercancía, desde su lugar de almacenamiento en Guacara hasta donde así lo disponga el comprador.

***Ítem 13. ¿El proceso de cobranza efectuado por la compañía es efectivo?***

**Análisis:** La encuesta muestra que un 75% considera que si es efectivo el proceso de cobranza a los clientes y un 25% que dice que no lo es. Esta situación se debe a que la compañía realiza la cobranza por anticipado o, en ciertas ocasiones, de contado, por lo que es poco probable la aparición de inconvenientes que afecten la efectividad del proceso.

Observaciones realizadas por el Investigador

La empresa ha implementado una limitada estrategia de segmentación geográfica desde sus comienzos, ya que las experiencias previas de los directivos permitieron identificar a la región Centro Occidental de Venezuela como el espacio que mayor demanda posee de fertilizantes con compuestos de NPK. Posterior a eso simplemente ha prevalecido la política de venderles a los clientes existentes, con poco interés en desarrollar nuevos mercados, lo cual ha coloca en riesgo a la organización ante la enorme dependencia que posee de tres (3) usuarios en específico.

Adicionalmente, hay que destacar que la empresa en estudio tiene precios elevados respecto a los estándares que usualmente se observan en el mercado de agro insumos venezolano, ampliamente condicionado a los subsidios gubernamentales y al financiamiento para la realización de compras. Esto se debe a que los fertilizantes de AgroSun provienen de República Dominicana y son importados en contenedores, lo que encarece su valor final. Asimismo, pocas veces la compañía ha manejado la política de descuentos por volumen, lo cual podría resultar una opción interesante para muchos clientes.

La compañía ha implementado mecanismos de promoción limitados y faltos de creatividad. El empleo de volantes, catálogos, redes sociales y una página web ha resultado infructuoso ya que no hay un importante volumen de interacciones en las cuentas de Twitter, Facebook e Instagram de la empresa, ni vendedores que hagan continuo acto de presencia ante los clientes potenciales ni un uso de etiquetas que faciliten el posicionamiento del portal en los buscadores digitales. Esta realidad le ha hecho palidecer ante los pocos rivales directos que existen, los cuales son muchos más agresivos en la forma de abordar al mercado, ni ha permitido que la marca sea reconocida pese a las excelentes y demostradas propiedades de los productos.

Es importante resaltar que la organización en estudio no trabaja con una política de créditos, ya que exige a sus clientes en la amplia mayoría la realización de previo pago y, en ocasiones muy puntuales, pago de contado. Si bien es cierto la compañía minimiza los riesgos al evitar las ventas a crédito, también lo es el hecho de que cerrar de plano esta alternativa limita la multiplicación de los usuarios, muchos de los cuales acceden a realizar compras solo cuando poseen expectativas de condiciones favorables a sus intereses en el tiempo. Asimismo, no es común por parte de la empresa la colocación de mercancía a consignación, que puede representar una opción favorable para posicionar la marca en el mercado.

En materia de despacho, la empresa establece que sus clientes deben asumir la totalidad de los gastos inherentes al mismo, así como establecer el vehículo y las condiciones en que la mercancía se traslada desde el almacén en Guacara hasta su lugar de destino. Esta situación ha limitado el crecimiento de las ventas, ya que algunos clientes potenciales han expresado su malestar por tener que localizar algún transporte, el cual también les cobraría el viaje hasta las instalaciones de almacenamiento de la compañía en estudio, razón por lo cual terminan desistiendo de su intención de compra. Por último, el proceso de cobranza no genera complicación alguna a la empresa, ya que al realizarse las ventas bajo la modalidad de previo pago se evita tener que recuperar el capital de la compañía después de haber colocado la mercancía en manos de los clientes.

**Objetivo nº 3. Describir los factores que afectan el proceso de comercialización de una empresa de agro insumos en la región Centro Occidental de Venezuela**

Respuestas de la Guía de Entrevista aplicada a los socios

**14. ¿Qué fortalezas posee actualmente la compañía?**

**S1:** Alto nivel de inventarios, una marca propia, permisos legales al día e instalaciones adecuadas para las realidades de los productos.

**S2:** Se puede mencionar que la empresa ha dedicado esfuerzos para contar con productos de calidad, comercializados bajo una marca que le pertenece, además de un almacén nuevo y en perfectas condiciones para garantizar las propiedades de los fertilizantes en stock.

**15. ¿Cuáles son las principales debilidades que afectan el rendimiento de la empresa?**

**S1:** La marca, al ser nueva, es completamente desconocida en el mercado. Asimismo, no tenemos una fuerza de ventas experimentada, que nos ayude a colocar los productos.

**S2:** Cierta desconocimiento del mercado, inexperiencia en el tema de fertilizantes, poca promoción de la marca AgroSun, así como precios elevados.

**16. ¿Qué oportunidades visualiza para Agrosun, C.A.?**

**S1:** No hay suficiente oferta de fertilizantes en Venezuela, ya que las plantas manejadas por el Estado se encuentran paralizadas o en bajos niveles de producción.

**S2:** La expansión en el uso de dólares para las transacciones comerciales es una gran oportunidad, así como el vacío dejado por la poca oferta de fertilizantes por parte de Agropatria.

**17. ¿Cuáles amenazas considera existentes para la organización actualmente?**

**S1:** Fundamentalmente que el sector agropecuario ya no recibe financiamiento, ni público ni privado, para la compra de agro insumos. Esto es mencionado de forma recurrente por los clientes potenciales, así como el incremento que han tenido los costos asociados al transporte de mercancías.

**S2:** Las limitaciones en el financiamiento al sector agrícola ha afectado la capacidad adquisitiva de los productores, quienes compran menos volúmenes o buscan de manera directa los mejores precios. Asimismo, debe mencionarse que la inseguridad, las fallas en el suministro de gasolina y el alto costo de los repuestos afectan negativamente cualquier esquema comercial como el nuestro.

Observaciones realizadas por el Investigador

La situación actual de la empresa es estudio no es la más óptima, tal y como lo evidencia gran parte de la información reflejada en este capítulo. Sin embargo, hay varios elementos importantes que ameritan ser mencionados, a fin de construir una matriz FODA que explique la situación real de la compañía en estos momentos.

Dentro de la lista de fortalezas de la empresa de agro insumos destaca la disponibilidad de mercancía en inventarios, cuyo stock puede atender requerimientos importantes por parte de los clientes nuevos y actuales. A su vez, hay que señalar que la compañía posee su propia marca, AgroSun, por lo que los esfuerzos que realice en materia de comercialización le beneficiarán de manera directa. Por otro lado, toca mencionar la calidad de los fertilizantes que ofrece la compañía, que cuentan con certificados de organismos especializados que le avalan. Por último, las instalaciones de almacenaje son modernas y adecuadas para garantizar la vida útil de productos tan sensibles como los insumos agrícolas.

En cuanto a las debilidades, se debe comenzar diciendo que la empresa posee alta dependencia de un pequeño número de clientes frecuentes, tres (3) para ser precisos, lo que le coloca en una posición vulnerable. A su vez, no hay variedad de fertilizantes, tan solo tres (3) versiones de NPK, lo que limita las alternativas que se le pueden ofrecer a los usuarios. La compañía no cuenta con una fuerza de ventas y estrategias de posicionamiento que le garanticen posicionamiento en el mercado, absolutamente intrascendente hasta ahora. Finalmente, los precios que maneja la organización son elevados respecto a los ofrecidos por el Estado venezolano, lo que ha ahuyentado a numerosos clientes potenciales.

Las principales oportunidades que tiene la organización son la limitada oferta de fertilizantes por parte del gobierno nacional, originada por la merma en la producción en las plantas petroquímicas del país, lo que propicia una escasez relativa de fertilizantes en el mercado y una búsqueda de alternativas por parte de los compradores. Asimismo, el uso de dólares en el mercado nacional para la realización de cualquier tipo de transacciones facilita el acceso a las divisas por parte de Agrosun, C.A., para realizar nuevas importaciones en caso de ser necesario.

Dentro de las amenazas, es necesario destacar la pérdida de poder adquisitivo por parte de los productos agrícolas como consecuencia del limitado financiamiento, público y privado, que reciben para realizar compras de insumos. Esto ha golpeado profundamente al mercado. Por otro lado, el fuerte incremento que han tenido los costos de transporte ha puesto trabas para la adquisición de una mercancía que usualmente se compra en altos volúmenes y se traslada cientos de kilómetros desde el lugar de almacenaje hasta su destino final.

El análisis de la empresa en estudio permitió al investigador la realización de la siguiente matriz FODA, contentiva de la Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que se detectaron durante el estudio.

**Tabla 6. Matriz FODA de Agrosun, C.A.**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Altos inventarios</li> <li>- Marca propia</li> <li>- Calidad certificada</li> <li>- Instalaciones modernas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pocos clientes</li> <li>- Poca variedad de productos</li> <li>- Precios elevados</li> <li>- Poco posicionamiento en el mercado</li> </ul>
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Caída en la oferta de agro insumos del gobierno</li> <li>- Uso de dólares para las transacciones comerciales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de financiamiento al sector agrario</li> <li>- Incremento en los costos de transporte de mercancías</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración Propia

## **METODOLOGÍA Y TÉCNICA DEL PROYECTO**

Este trabajo empleó la metodología de proyectos denominada **marco lógico**, la cual se caracteriza por ser un sistema de procedimientos e instrumentos para una planificación de proyectos orientada a objetivos. Esta metodología se compone de una serie de pasos (análisis del problema, estructura analítica,

resumen narrativo, entre otros), que una vez completados permiten la construcción de la matriz de marco lógico. En este estudio los pasos incluidos son los siguientes:

1. Análisis de los involucrados
2. Árbol de problemas
3. Árbol de objetivos
4. Estructura desagregada de trabajo
5. Indicadores
6. Resumen narrativo

### **Análisis de los Involucrados**

Se identificaron como protagonistas del proceso comercial de Agrosun, C.A., a los clientes, los proveedores, el personal y los socios de la empresa. El análisis de sus intereses y los problemas percibidos para cada uno de ellos se observa en la tabla 7.

**Tabla 7. Análisis de los Involucrados**

<b>Grupos</b>	<b>Intereses</b>	<b>Problemas Percibidos</b>
Clientes	Producto de calidad Precios bajos Servicio postventa	Precios elevados Nulo servicio postventa
Personal	Estabilidad laboral Buenos ingresos Crecimiento personal	Incertidumbre Pocas perspectivas de futuro
Proveedores	Ingresos oportunos Mayores ventas Mayor cuota de mercado	Ninguno
Socios	Rentabilidad Crecimiento del negocio Ventas elevadas	Baja rentabilidad Estancamiento del negocio Pocas ventas

**Fuente:** Elaboración Propia

### **Árbol de Problemas**

A fin de clarificar la situación problemática, es necesario describir las relaciones de causa-efecto alrededor del mismo, para lo cual se empleó el árbol de problemas. Esta herramienta permite representar la situación problemática

ubicando sus causas en las raíces, el conflicto central en el tronco y los efectos en las hojas. La figura 2 muestra el árbol de problemas de Agrosun, C.A.

### **Árbol de Objetivos**

En este apartado se plantean soluciones efectivas para cada uno de los problemas existentes, es decir, las causas se convierten en medios y las hojas se transforman en fines. Con esto se logra pasar del estado negativo actual al estado positivo deseado, lo que significa que el problema central del proyecto cambia hacia el propósito central. La figura 3 muestra el árbol de objetivos para Agrosun, C.A.

### **Estructura Desagregada de Trabajo (EDT)**

Siguiendo la metodología de marco lógico, este punto sirve para esquematizar la relación de la estrategia o alternativa optima con los objetivos y las acciones necesarias para revertir la situación problemática que se ha observado. Para este caso, la EDT se realizó de acuerdo a los objetivos específicos establecidos para la investigación. En la figura 4 se observa la EDT propuesta para Agrosun, C.A.

### **Indicadores**

Para medir el desempeño de la organización en el tiempo y conocer el impacto de la propuesta es necesario utilizar distintos elementos capaces de mostrar números que faciliten el proceso de toma de decisiones. Los indicadores que permitirán visualizar el rendimiento de la propuesta son los siguientes:

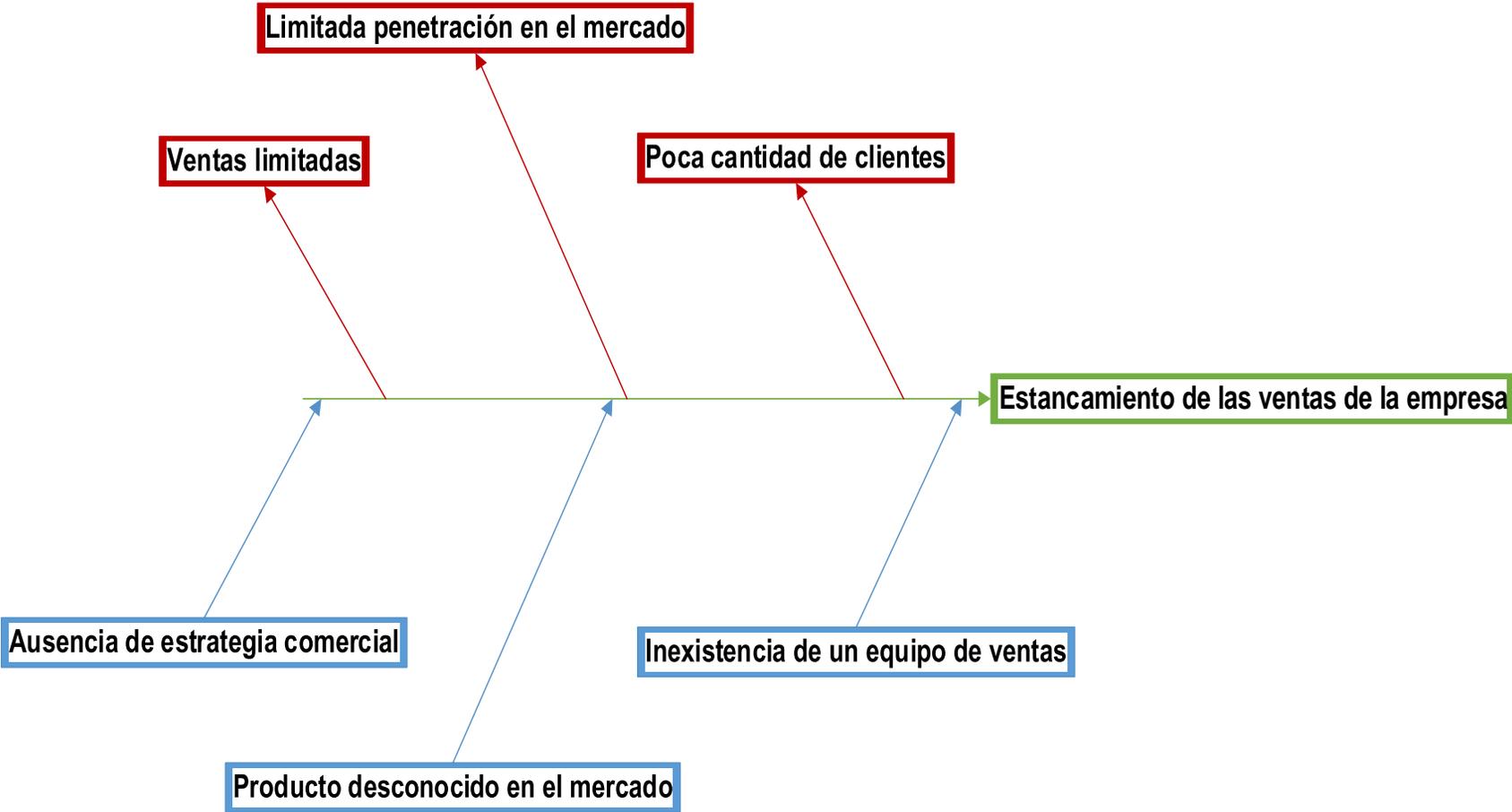
- Ventas, es decir los ingresos obtenidos mes a mes por concepto de la venta de mercancía
- Número de Clientes, el total de usuarios registrados cada mes en la base de datos de la organización
- Activación de Clientes, que representa el porcentaje de los usuarios registrados en la base de datos de la empresa que compran en un mes

- Volumen de Ventas, es decir la cantidad de mercancía (sacos) que se venden en un mes
- Ventas por Zona, a manera de visualizar cada mes el rendimiento de los vendedores en sus espacios de trabajo asignados

### **Resumen Narrativo**

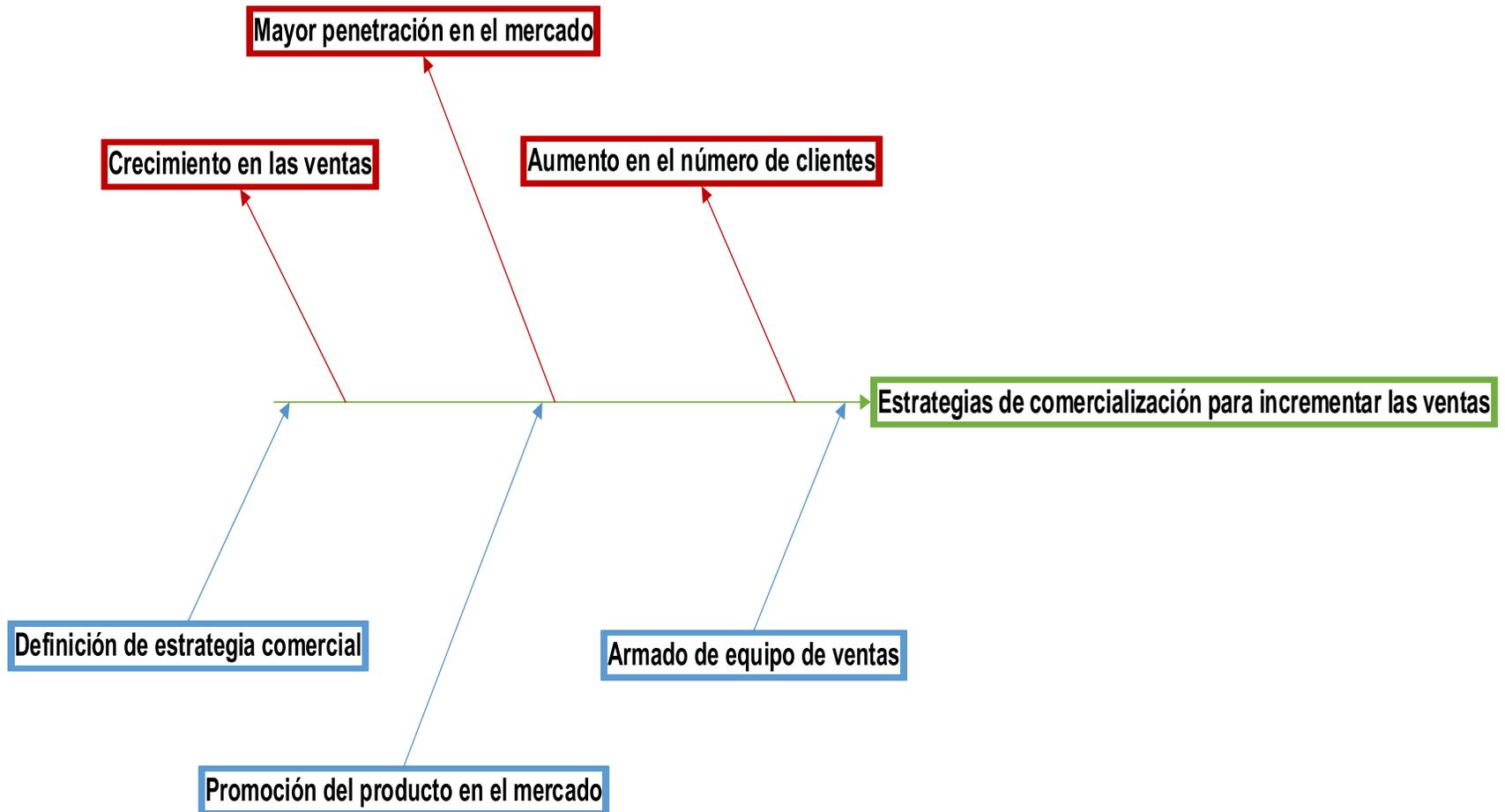
El resumen narrativo implica la ordenación de los niveles de la estructura desagregada del proyecto sobre la matriz de marco lógico. Dicho de otra forma, cada nivel de la estructura es una fila de la matriz de marco lógico. Los elementos que le conforman son fin, propósito, componentes y actividades. El fin representa la contribución que se alcanza al tener el proyecto culminado. El propósito es el objetivo central del proyecto. Los componentes o productos son los entregables del proyecto. Las actividades son las acciones necesarias para entregar los componentes del proyecto. La tabla 8 muestra el resumen narrativo.

Figura 2. Árbol de Problemas



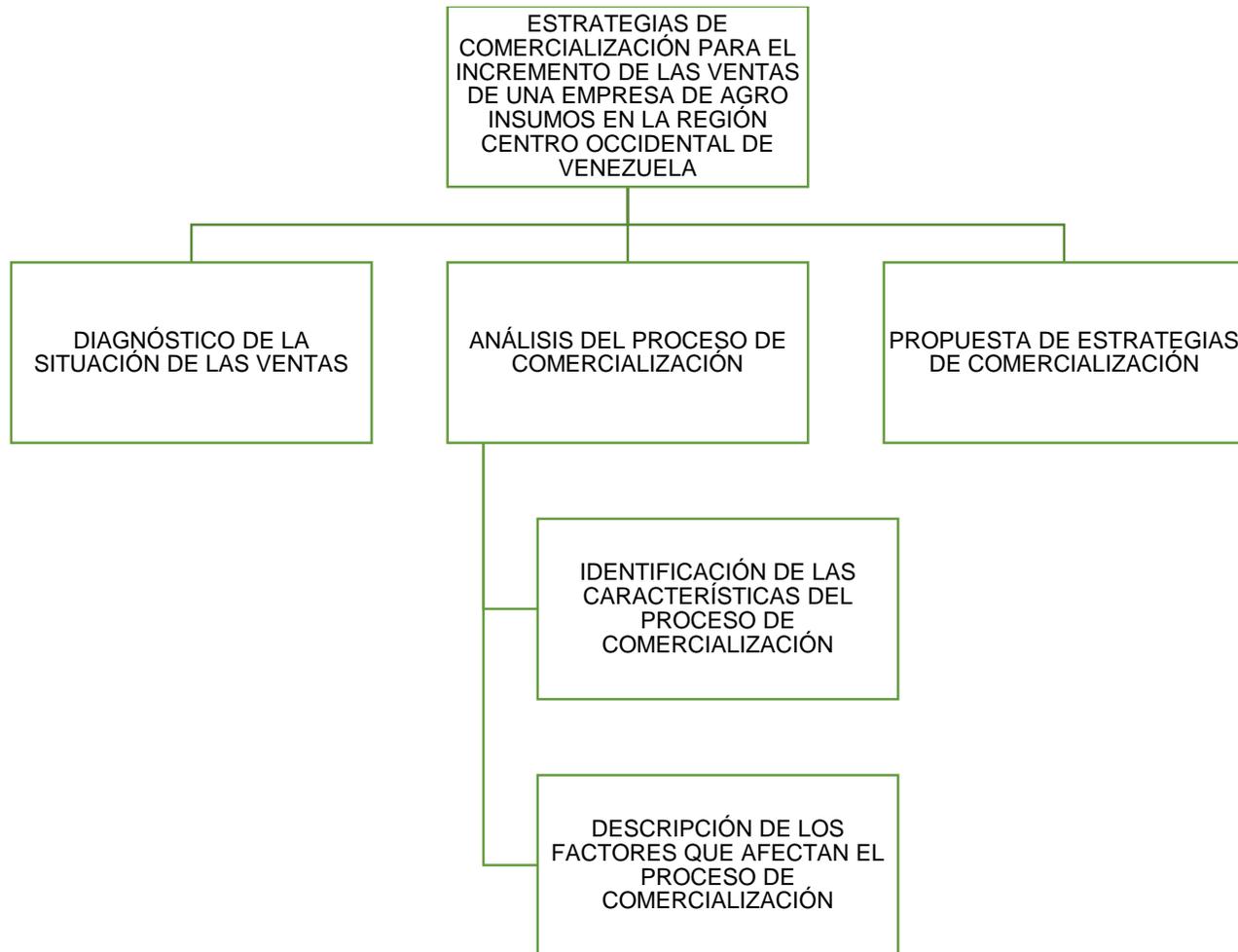
Fuente: Elaboración Propia

Figura 3. Árbol de Objetivos



Fuente: Elaboración Propia

**Figura 4. Estructura Desagregada de Trabajo**



**Fuente:** Elaboración Propia

**Tabla 8. Resumen Narrativo del Proyecto**

Ítem	Objetivo	Indicador	Medios de Verificación
<b>Fin:</b> Incremento de las ventas			
<b>Propósito:</b> Aumento de los ingresos			
<b>Componentes:</b> Política Comercial Segmentación del Mercado Mecanismos de Promoción Servicio Post Venta			
<b>Actividades:</b> Revisión de la política de ventas Fortalecimiento de la política de despacho Identificación de nuevos segmentos de mercado Categorización de los clientes Zonificación de las ventas Desarrollo de una estrategia de Marketing Digital Establecimiento de la política de consignación de mercancía Desarrollo de una política de incentivos a las ventas Contratación de vendedores freelancer Establecimiento de una línea telefónica de servicio técnico y asesoría Publicación de videos explicativos en el portal web y las redes sociales	Proponer estrategias de comercialización para el incremento de las ventas de una empresa de agro insumos en la Región Centro Occidental de Venezuela	Ventas Número de Clientes Activación de Clientes Volumen de Ventas Ventas por Zona	Datos de Ventas Ingresos de la Empresa Facturas de Ventas Inventario de Mercancía

Fuente: **Elaboración Propia**

## **CUADRO DE VARIABLES POR OBJETIVOS**

Las variables son elementos claves en el desarrollo de un estudio. Estas son definidas por Hurtado de Barrera (2010), como “una característica que asume valores diferentes de una unidad de estudio a otra” (p.130), por lo que la propiedad que poseen para adoptar diversos valores y de generar variaciones en los resultados hace obligatorio el proceso de operacionalización en un sistema de variables.

La operacionalización de variables es, para Hurtado de Barrera (2010), “un proceso que le permite al investigador identificar aquellos aspectos perceptibles de un evento que hacen posible dar cuenta de la presencia o intensidad de éste. Estos aspectos específicos y perceptibles son los indicadores” (p.132). El mismo está conformado, además de indicadores, de las variables, dimensiones, técnicas e instrumentos orientados a lograr la consecución de los objetivos perseguidos en la investigación, lo que define de forma esquemática el problema objeto de estudio. La tabla 9 muestra el cuadro de variables.

**Tabla 9. Operacionalización de Variables**

**Objetivo General:** Proponer estrategias de comercialización para el incremento de las ventas de una empresa de agro insumos en la Región Centro Occidental de Venezuela.

Objetivos Específicos	Variables	Dimensión	Indicadores	Instrumentos		Ítem	
Diagnosticar la situación actual de las ventas de una empresa de agro insumos en la Región Centro Occidental de Venezuela	Situación actual de las ventas	Catálogo de Productos	Productos Marcas Disponibilidad Rotación	Guía de Entrevista	Cuestionario	1	1
						2	2
		Análisis de Ventas	Clientes Ventas por Cliente Rentabilidad por Producto			3	3
						4	4
Identificar las características del proceso de comercialización de una empresa de agro insumos en la Región Centro Occidental de Venezuela	Características del proceso de comercialización	Estrategia Comercial	Segmentación Precios Promoción	Guía de Entrevista	Cuestionario	5	5
						6	6
		Política Comercial	Crédito Despacho Cobranza			7	7
						8	8
						9	9
						10	10
Describir los factores que afectan el proceso de comercialización de una empresa de agro insumos en la Región Centro Occidental de Venezuela	Factores que afectan al proceso de comercialización	Factores Internos	Fortalezas Debilidades	Guía de Entrevista		11	11
						12	12
		Factores Externos	Oportunidades Amenazas			13	13
						14	14
						15	15
						16	16
						17	17
Diseñar estrategias de comercialización para el incremento de las ventas de una empresa de agro insumos en la Región Centro Occidental de Venezuela	Elaboración de la Propuesta						

**Fuente:** Elaboración Propia

## **CAPÍTULO V. DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

El presente capítulo tiene como finalidad diseñar estrategias de comercialización para el incremento de las ventas de una empresa de agro insumos en la Región Centro Occidental de Venezuela.

### **TÍTULO DE LA PROPUESTA**

Estrategias de comercialización para el incremento de las ventas de una empresa de agro insumos en la Región Centro Occidental de Venezuela.

### **PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

La propuesta que a continuación se presenta plantea un conjunto de estrategias de comercialización que permitan incrementar las ventas de una empresa de agro insumos en la Región Centro Occidental de Venezuela, ya que la organización ha dedicado grandes esfuerzos a tratar de posicionarse en el mercado de esa zona del país y no ha obtenido los resultados esperados. A través de esta propuesta se pretende revertir un escenario caracterizado por un limitado número de clientes en la cartera, una rígida política comercial y la ausencia de un equipo de ventas que aborde directamente a los clientes potenciales.

En los capítulos previos se describió que la organización carecía de un marco de acción estratégica para posicionarse en un mercado donde es completamente nueva, buscar y fidelizar nuevos clientes, además de desarrollar otros espacios de mercado. Esta situación ha traído como consecuencia el desaprovechamiento de las fortalezas con las que cuenta la empresa actualmente, dentro de las cuales se encuentran productos con calidad certificada, una marca completamente nueva, instalaciones modernas y adecuadas para conservar en

óptimo estado la mercancía, además de unos niveles de inventario capaces de atender las exigencias de los clientes nuevos y actuales.

La situación actual de la compañía ha generado preocupación en los socios, quienes han invertido tiempo y recursos valiosos para desarrollar un negocio con enorme potencial, pero que no se ha traducido en el crecimiento esperado a corto y mediano plazo. Este contexto impulsa la formulación de una propuesta basada en la delimitación de un conjunto de estrategias de comercialización que incrementen las ventas, y por ende los ingresos de la organización. El plan acá presentado muestra una serie de acciones que permitan transformar el escenario actual de las ventas y abrir nuevas oportunidades a la empresa.

Por último, es importante enfatizar que el conjunto de estrategias acá presentadas se construyó en base a la información obtenida en la empresa por el investigador, a través de la observación directa y la aplicación de una guía de entrevista a los socios y un cuestionario al equipo de la compañía.

## **JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA**

El desarrollo de toda idea de negocios enfrenta desafíos en áreas claves que condicionan el éxito actual y futuro. Dependiendo de la naturaleza de la empresa, los esfuerzos deben enfocarse en construir el mejor escenario para esos ámbitos organizacionales. En el mundo de la distribución y venta de mercancía el proceso de comercialización adquiere gran preponderancia, ya que no solo representa fuente primaria del negocio sino también el espacio natural de interacción con el mercado. Dada la amplia variedad de herramientas disponibles y la facilidad que existe para acceder a ellas, el mercado se ha vuelto cada vez más complejo, por lo que es importante ajustar las tácticas de comercialización y ventas al entorno, a fin de evitar la obsolescencia y obtener mejores resultados.

El conjunto de estrategias de comercialización que acá se indican tratan de ofrecer alternativas a la empresa Agrosun, C.A., para renovar la realidad de sus ventas, darse a conocer en un mercado donde es completamente nueva y aprovechar las fortalezas de la compañía y las oportunidades que actualmente existen en el entorno. La propuesta se encuentra orientada a incrementar los volúmenes de venta y, por ende, los ingresos corporativos, lo que justifica su eventual puesta en marcha dentro de la organización. Asimismo, esta propuesta proporciona pretende generar herramientas para impulsar el crecimiento de la compañía dentro de su mercado, afianzar su presencia en la Región Centro Occidental de Venezuela y obtener un abanico más amplio de clientes potenciales.

Resulta importante destacar que los costos requeridos para la aplicación de esta propuesta no resultan ser tan elevados para los potenciales beneficios que puede generar en la compañía, además que la actual situación financiera del negocio permite realizar algunos cambios. Los directivos de Agrosun, C.A., cuentan con una partida presupuestada orientada a realizar las inversiones necesarias para promocionar a la organización, por lo que esta propuesta les resulta eficiente en términos monetarios. Esta propuesta también apunta a ser beneficiosa a los clientes actuales de la empresa, quienes no gozan de alternativas en materia de crédito y despacho.

Para finalizar, la propuesta incluye un presupuesto para su desarrollo, de manera tal que los directivos de Agrosun, C.A., podrán tener un mejor control y supervisión sobre su aplicación, planificando y organizando su funcionamiento en el tiempo, a la vez de poder establecer correctivos de manera oportuna.

## **FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

La propuesta se realiza en base a los resultados que se derivan del diagnóstico realizado dentro de la compañía, donde se conocieron las carencias de la empresa en los ámbitos de ventas y política comercial. Este análisis fue

acompañado de una valiosa revisión bibliográfica que generó la fundamentación necesaria para alcanzar el objetivo de estructurar estrategias de comercialización para la empresa Agrosun, C.A., para el incremento de los volúmenes de venta y alcanzar los objetivos establecidos para erradicar la situación problemática que hoy día le afecta. La comercialización y su efecto en las ventas representó el fundamento principal de este estudio, por ello se tomó como base el diseño y aplicación de estrategias en el área, fortaleciendo la política comercial, la promoción de la empresa y la segmentación de mercados.

Dentro de la bibliografía revisada se encuentran Ugarte, López, Miret, Viegas y Resini (2000), Herrero (2001), De Borja y Lagos (2008), así como Rodríguez (2009), quienes brindaron orientación en aspectos tan fundamentales como las estrategias, la comercialización y las ventas. Destaca lo planteado por Herrero (2001), que define a las estrategias de comercialización como las “acciones planeadas dentro de un plan para la consecución de unos objetivos de ventas previamente fijados, con el fin de aplicar herramientas para conquistar mayor cuota de mercado” (p.169), lo cual evidentemente forma parte de nuestro objetivo.

## **ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA**

La propuesta se organizó de acuerdo al diagnóstico obtenido en la empresa, lo cual permitió establecer un conjunto de estrategias de comercialización para el incremento de las ventas de la empresa Agrosun, C.A. La estructura de la propuesta se diseñó en cuatro fases, cada una de las cuales trata de dar respuestas efectivas a una parte de la situación existente. Cada una de ellas, a su vez, se conforma por un conjunto de acciones estratégicas, las cuales fueron construidas de acuerdo a las realidades observadas en el análisis de la información obtenida y las premisas conceptuales que fueron revisadas para fundamentar este trabajo de manera teórica.

Por último, esta propuesta contiene información representada en forma de tablas para apoyar la explicación de las acciones a realizar, con la intención de mostrar de manera dinámica y resumida las ideas acá establecidas.

### **Reformulación de la política comercial de la empresa**

Este objetivo se orienta a mejorar las condiciones comerciales que emplea Agrosun, C.A., en la realización de sus ventas. Acá se incluyen las políticas de venta y de despacho, a efectos de tener algunas opciones para los clientes nuevos y existentes, a la vez que se evita generar condiciones que resulten odiosas para algunos de ellos.

La política comercial es un elemento muy tenido en cuenta al momento de realizar transacciones con clientes, pues coloca sobre la mesa las condiciones bajo las cuales se lleva a cabo la negociación. Una política comercial demasiado rígida suele causar molestias y alejar clientes potenciales, pero una muy flexible puede resultar contraproducente para los intereses corporativos.

#### 1era Acción Estratégica. Revisión de la política de ventas

La empresa Agrosun, C.A., estableció desde que inició operaciones en el mercado una política de ventas previo pago. Esto significa que cualquier cliente que desee adquirir los productos ofrecidos por la compañía debe cancelar y someterse a un periodo de confirmación de pago antes de retirar la mercancía. Esto ha alejado a numerosos clientes potenciales, quienes plantean esta acción como desconfiada y malintencionada. Dentro de esta propuesta la intención es la de manejar una serie de alternativas dependiendo de la antigüedad del cliente, su comportamiento de pagos y la frecuencia con la que compra mercancía.

Se desea mantener el pago previo como base de la política de ventas con todos los clientes, especialmente los nuevos y los que compran de manera esporádica. De allí se plantean una serie de opciones a manejar dependiendo de la fluidez de la relación comercial y de los riesgos que esté dispuesto a asumir la

empresa en estudio. Esto es posible, en parte, cuando los productos se cotizan y venden en dólares. En el caso de las ventas en bolívares no hay mucho sentido en fijar algún tipo de crédito. Asimismo, un cliente nuevo, por ejemplo, que resulta desconocido para la compañía, no puede recibir ningún tipo de beneficio crediticio, al contrario, para los clientes que frecuentemente adquieren mercancía y se han mostrado fieles a la empresa, los cuales pueden gozar de algún tipo de crédito.

La tabla 10 muestra las modalidades de pago de acuerdo a las características y la condición del cliente con Agrosun, C.A. Un cliente que adquiere mercancía frecuentemente y ha mostrado seriedad en su comportamiento podrá disfrutar de tres (3) días de crédito, siempre que cancele en dólares. Un cliente frecuente, pero que se encuentre en observación por temas asociados a su comportamiento, solo obtendrá el beneficio de pago de contado. Un cliente que haya realizado tres (3) o más compras de manera infrecuente se le aplicará la misma modalidad que a un nuevo cliente, es decir previo pago.

**Tabla 10. Política de Ventas Propuesta**

<b>Condición</b>	<b>Modo de Pago</b>
Nuevos Clientes	Previo Pago
Clientes con 3 o más compras	Previo Pago
Clientes Frecuentes en Observación	Pago de Contado
Clientes Frecuentes con Buena Racha	3 días de crédito

**Fuente:** Elaboración Propia

### 2da Acción Estratégica. Fortalecimiento de la política de despacho

La compañía en estudio ha definido que el despacho de mercancía debe correr por cuenta de los clientes, quienes deben hacer las gestiones necesarias para retirar los fertilizantes de las instalaciones de la empresa y trasladarlos hasta los lugares de destino. Esta iniciativa ha obtenido diversas críticas por parte de usuarios potenciales, quienes opinan que los costos de transporte se incrementan sustancialmente, ya que al encontrarse en zonas retiradas las gandolas con las que cuentan deben hacer largos recorridos hasta el almacén, que igualmente son

cobrados. Asimismo, otros clientes indican que no gozan de personal de confianza para realizar ese transporte, por lo que terminan desestimando la compra.

**Tabla 11. Tabla de Distancias**

<b>Distancia</b>	<b>Valor (US\$)</b>
Hasta 50 kilómetros	
De 51 a 100 kilómetros	
De 101 a 150 kilómetros	
De 151 a 200 kilómetros	
De 201 a 250 kilómetros	
De 251 a 300 kilómetros	
De 301 a 350 kilómetros	
De 351 a 400 kilómetros	
De 401 a 450 kilómetros	
De 451 a 500 kilómetros	
De 501 a 550 kilómetros	
De 551 a 600 kilómetros	
De 601 a 650 kilómetros	
De 651 a 700 kilómetros	
De 701 a 750 kilómetros	
De 751 a 800 kilómetros	
De 801 a 850 kilómetros	
De 851 a 900 kilómetros	
De 901 a 950 kilómetros	
De 951 a 1000 kilómetros	

**Fuente:** Elaboración Propia

Varios de los clientes han sugerido que la Agrosun, C.A., coloque a disposición una flota de vehículos para el traslado de mercancía, cuya base de operaciones se encuentre cercana a las instalaciones de almacenamiento. Este transporte, perteneciente a una compañía completamente diferente a la organización en estudio, deberá manejar una tabla de distancias y fijar los precios del flete de acuerdo a dicha tabla. Dado que el fertilizante es un producto empaquetado en sacos de cincuenta (50) kilogramos, la empresa debe fijar

condiciones con su similar responsable del transporte para que el valor de los fletes no se encuentre sujeto a la incertidumbre.

La tabla 11 muestra la tabla de distancias sobre la que se determinará el valor del flete. De acuerdo a lo conversado con los directivos de Agrosun, C.A., el valor de transporte tiene como referencia inicial los cincuenta (50) kilómetros. A partir de allí se determinan todas las alternativas hasta llegar a los mil (1000) kilómetros de distancia. Podrá observarse que no se establecen los valores, ya que esto queda a criterio de la empresa de transporte. Acá solo se brinda el criterio de tabulación. Por otro lado, la tabla 12 indica la política de despacho propuesta de acuerdo a una distancia mínima de setenta y cinco (75) kilómetros. Mientras mayor sea el recorrido a realizar más días se tomarán para el traslado de la mercancía.

**Tabla 12. Política de Despacho Propuesta**

<b>Distancia</b>	<b>Días Máximos de Despacho (después de confirmar pago)</b>
Hasta 75 kilómetros	1
De 76 a 150 kilómetros	2
De 151 a 225 kilómetros	3
De 226 a 300 kilómetros	4
De 301 a 375 kilómetros	5
De 376 a 450 kilómetros	6
De 451 a 525 kilómetros	7
De 526 a 600 kilómetros	8
De 601 a 675 kilómetros	9
De 676 a 750 kilómetros	10
De 751 a 825 kilómetros	11
De 826 a 900 kilómetros	12
De 901 a 1000 kilómetros	13

**Fuente:** Elaboración Propia

La idea de fijar holgura en las distancias más largas es producto de las realidades del país, donde prevalecen las alcabalas, los peajes, las trancas en las vías, el mal estado de la vialidad, entre otras variables que condicionan la fluidez en el traslado de la mercancía.

### **Segmentación del mercado de acuerdo a las realidades empresariales**

Este objetivo pretende determinar los nuevos nichos de mercado a los cuales debe apuntar Agrosun, C.A., para alcanzar el incremento en las ventas y la rentabilidad del negocio. Es por ello que se antoja importante comprender la manera a través de la cual se van a abordar nuevos espacios y clientes, el cómo se efectuará la división del trabajo para evitar solapamientos y de qué forma se catalogarán a los clientes potenciales.

#### 1era Acción Estratégica. Identificación de nuevos segmentos de mercado

El uso de fertilizantes e insumos agrícolas es sumamente popular a nivel mundial. En Venezuela estos productos se emplean para incrementar el rendimiento de los cultivos, proveerles de nutrientes y proteger a las plantas de plagas y enfermedades. Ante esta realidad nuestra propuesta se orienta a desarrollar algunas ideas de cómo identificar los segmentos del mercado, de manera que se posean herramientas para abordarlos efectivamente.

Inicialmente se puede segmentar el mercado geográficamente, es decir en función del territorio y el espacio. Agrosun, C.A., hoy día tiene únicamente tres (3) clientes frecuentes, dos de los cuales se encuentran localizados en Lara y otro en Portuguesa. Esto implica que no se ha abordado correctamente zonas como Falcón, Yaracuy, Trujillo y Mérida, donde abundan siembras y extensiones agrícolas que hacen uso de este tipo de productos.

Es importante mencionar que algunos espacios tienen una mayor densidad de clientes potenciales que otros. Por ejemplo, Falcón, Mérida, Yaracuy, Trujillo y Lara cuentan con una gran cantidad de pequeños y medianos productores,

mientras que Portuguesa se caracteriza por poseer grandes extensiones de un mismo dueño. Por tanto, el consumo promedio por cliente potencial es más elevado en Portuguesa que en las otras entidades.

Otra forma de segmentación es por tipo de cliente, donde se enumeran los distintos prototipos de usuarios de los fertilizantes e insumos agrícolas. De esta forma se pueden segmentar en distribuidores y tiendas agropecuarias para abordar al sector comercial dedicado a la reventa de la marca AgroSun, así como en productores agropecuarios para determinar quiénes van a utilizar la mercancía de manera directa.

Por último, los clientes que siembran que se pueden clasificar de acuerdo al cultivo que manejen. Los usuarios dedicados a la agricultura de cereales y gramíneas como caña de azúcar, maíz, arroz y oleaginosas, así como plátano y cambur suelen hacer un empleo mayor de fertilizantes por hectárea, dada la naturaleza de la plantan que siembran. Las frutas y hortalizas utilizan menores volúmenes de fertilizantes por hectárea, por lo que su demanda es menor.

Al comprender la manera en que se segmenta el mercado la empresa en estudio sabrá la manera de anticipar los requerimientos de los clientes y de organizar los esfuerzos de venta.

### 2da Acción Estratégica. Categorización de los clientes

La mejor manera de saber que ofrecerle a un cliente es sabiendo el tipo de necesidades que posee. Por esta razón es necesario categorizar los clientes de acuerdo a algún criterio definido con anterioridad. Así los vendedores contarán con información estratégica para realizar su trabajo. El criterio para generar la clasificación de clientes será el de Tipo de Cliente Potencial, determinado en función a la posible demanda por volumen de productos y la periodicidad de compra. Esta división se presenta en la tabla 13.

**Tabla 13. Categorización por Tipo de Clientes Potenciales**

<b>Categoría</b>	<b>Tipo de Establecimiento</b>
Demanda Alta	Distribuidores, Sembradíos de Gran Extensión
Demanda Media	Tiendas de Agro Insumos, Sembradíos de Mediana Extensión
Demanda Baja	Sembradíos de Pequeña Extensión

**Fuente:** Elaboración Propia

La demanda de fertilizantes varía sustancialmente de una categoría a otra. Los clientes de demanda alta son aquellos que tradicionalmente requieren de volúmenes importantes de mercancía, dentro de los cuales se encuentran distribuidores de agro insumos y sembradíos superiores a las 100 hectáreas. Los de demanda media se conforman de tiendas minoristas de agro insumos y sembradíos menores a 100 hectáreas, pero superiores a 10. Por último, los de demanda baja incluyen a todos los sembradíos menores a 10 hectáreas.

### 3era Acción Estratégica. Zonificación de las ventas

Para hacer más fluido el proceso de ventas y evitar la presencia de varios vendedores abordando los mismos espacios, se propone la estrategia de realizar una zonificación de los distintos territorios en donde puede llegar el despacho de productos por parte de Agrosun, C.A., sin afectar su capacidad actual ni sus políticas internas.

**Tabla 14. Zonificación Propuesta**

<b>Sectores</b>	<b>Zona</b>
Estados Carabobo y Yaracuy	Zona 1
Estado Lara	Zona 2
Estado Falcón	Zona 3
Estado Portuguesa	Zona 4
Estados Trujillo y Mérida	Zona 5

**Fuente:** Elaboración Propia

La tabla 14 muestra la zonificación propuesta para la empresa de agro insumos a fin de organizar el desarrollo de las actividades de ventas. Sin embargo, queda en manos de los directivos de la compañía establecer cuales zonas van a ser prioritarias en su desarrollo y consolidación. La zonificación se realizó en base a criterios meramente geográficos, tomando en cuenta la división político territorial existente en el país

### **Fase 3. Mecanismos de promoción para la empresa y los productos que comercializa**

Este objetivo se enfoca en construir un marco mínimo que permita a Agrosun, C.A., promocionar de manera adecuada los productos que comercializa y su perfil como empresa dedicada a la venta y distribución de fertilizantes y agro insumos. La intención es la de aumentar la presencia de la empresa en el mercado, generar mayor interacción con los clientes existentes y potenciales, propiciar la visita al mayor número de establecimientos posibles y estimular el afán de vender por parte del equipo de trabajo.

#### 1era Acción Estratégica. Desarrollo de una estrategia de Marketing Digital

La empresa cuenta con una página web para promocionar sus productos, bajo la dirección <http://www.agrosunve.com/>, así como presencia en la red social de Instagram, con el usuario de **@agrosunve**. Sin embargo, estas plataformas no han sido utilizadas de manera adecuada para apoyar la labor comercial de la compañía. Asimismo, la organización ha logrado definir una identidad corporativa, presente en la página web, los catálogos, las redes sociales y cualquier material promocional.

Los avances que presente Agrosun, C.A., en materia de logotipo (ver figura 2), página web y red social son claves para el desarrollo de una estrategia comercial que haga uso del marketing digital. Solo faltarían las cuentas en Twitter y Facebook, ya que son dos (2) redes sociales sumamente utilizadas en Venezuela, así como el desarrollo de contenido y etiquetas en el portal que

garanticen un mejor posicionamiento con palabras y frases claves como fertilizantes, agro insumos, mercado agrícola, NPK, micronutrientes, macronutrientes, entre otras.

El desarrollo de esta acción requiere de la revisión profunda del contenido presentado en el portal web, a fin de generar contenido que contenga las frases antes mencionadas. Esto debe realizarse contratando a un especialista en SEO (*Search Engine Optimization*, es decir, optimización para motores de búsqueda) que garantice la presencia digital de la dirección <http://www.agrosunve.com/> en posiciones privilegiadas de los principales buscadores online. El servicio de este profesional sería por solo un mes y los costos son reflejados en la tabla 30.

A su vez, el desarrollo de las dos (2) redes sociales faltantes (Facebook y Twitter), así como la gestión de ellas e Instagram durante un periodo aproximado de tres (3) meses correspondería a un equipo de Social Media, cuya labor incluye elaboración de la campaña de marketing, diseño de contenidos, manejo de las publicaciones e interacciones, entre otras. Los costos de esta labor se encuentran en la tabla 30.

#### 2da Acción Estratégica. Establecimiento de la política de consignación de mercancía

Una consignación implica el traspaso de la posesión de mercancías por parte de su dueño, que es denominado consignador, a otra persona que se convierte en una especie de representante de aquél a los fines de comercializar las mercancías y que es llamada consignatario. Por tanto, la consignación representa una entrega de productos en depósito, ya que la propiedad de la mercancía continúa perteneciendo al consignador. Esta política es ampliamente utilizada para la comercialización de productos de consumo masivo y ciertos artículos industriales o ferreteros, con miras a colocar la mercancía a través de una red de establecimientos, lo cual permite abarcar un mayor mercado.

La consignación usualmente se realiza a través de un contrato comercial, en el cual una persona se obliga a vender las mercancías de otra, previa fijación de un precio mínimo que el consignatario debe entregar al consignador. Sin embargo, el consignatario puede vender la mercancía en un precio superior al estipulado, quedando la ganancia extraordinaria en sus manos. Asimismo, el consignatario no es responsable por la pérdida o deterioro producto de la propia naturaleza de la mercancía, pero deberá responder si el deterioro o daño es producto de su negligencia o imprevisión.

Agrosun, C.A., no posee en los actuales momentos un esquema de consignación de mercancía, lo cual podría apoyar mucho la promoción de la marca AgroSun a través de la colocación de productos en numerosos establecimientos localizados en la Región Centro Occidental. Si bien es cierto el transporte de la mercancía a consignar correspondería a la empresa en estudio, las posibilidades que ofrecer ubicar artículos en anaqueles donde antes no había presencia genera una ganancia enorme en términos de posibilidades de negocios. A su vez, el esquema favorece la obtención de ingresos bajo las pautas deseadas por la compañía y permite el manejo de márgenes a quienes venden directamente. El modelo de contrato de consignación a utilizar se puede observar en el anexo 3.

### 3era Acción Estratégica. Desarrollo de una política de incentivos a las ventas

Una manera efectiva de estimular las ventas es generando incentivos a la realización de las mismas por parte del personal de la empresa. Es por ello que esta acción se enfoca en establecer una tabla de comisiones por ventas para que los trabajadores de Agrosun, C.A., obtengan beneficios por la colocación de mercancía y el cobro de la misma. La tabla 15 muestra las comisiones propuestas

**Tabla 15. Comisiones Propuestas**

<b>Volumen de Ventas</b>	<b>Comisión (en función a la Base Imponible)</b>
Cualquiera	0,25%

**Fuente:** Elaboración Propia

La realidad de la empresa indica que las comisiones por ventas deben atender a un número fijo independientemente del volumen de ventas. Estas comisiones se reflejan la tabla 15 y serán de uso exclusivo para los trabajadores y directivos actuales de la compañía.

#### 4ta Acción Estratégica. Contratación de vendedores *freelancer*

El amplio territorio que desea abordar Agrosun, C.A., genera, necesariamente, condiciones contratar un número determinado de personas que apoyen en el proceso de abordaje a los clientes potenciales. Sin embargo, en virtud de la realidad laboral venezolana, es importante destacar que el proceso de reclutamiento de vendedores debe realizarse bajo la figura de *freelancer*, es decir, trabajadores sin compromiso contractual pero que representan a la compañía ante los clientes.

Estos vendedores trabajarán para Agrosun, C.A., dentro de las zonas establecidas en el objetivo anterior, con el fin de ampliar la cartera de clientes y aprovechar la experiencia y conocimiento del terreno que puedan tener personas dedicadas a la comercialización de productos de consumo medio. El perfil de estos vendedores debe incluir el hecho de que tengan vehículo propio, se manejen en la zona asignada, cuenten con teléfono inteligente, tengan experiencia superior a los dos (2) años en ventas, además de poseer las condiciones naturales de responsabilidad, buena presencia y habilidad en las relaciones interpersonales.

Al ser trabajadores sin compromisos contractuales, los incentivos de ventas deben ser diferentes, por lo que se propone una tabla de comisiones distinta que haga atractivo la labor y facilite el reclutamiento de personal en el área. Las comisiones se observan en la tabla 16. Por otra parte, es importante destacar que el vasto territorio a abordar hace necesario que cada vendedor trabaje en una zona en específico y habite en la misma, por lo que el número de personas para que se dediquen a las ventas *freelancer* debe ser cinco (5).

**Tabla 16. Comisiones Propuestas para Vendedores *Freelancer***

Volumen de Ventas	Comisión (en función a la Base Imponible)
Cualquiera	0,70%

**Fuente:** Elaboración Propia

#### **Fase 4. Líneas de acción para la aplicación de un servicio post venta a los clientes de la empresa**

El servicio post venta, visualizado como las acciones llevadas a cabo por una organización después de cerrar el proceso comercial, es una estrategia ampliamente utilizada en todo tipo de mercados. A través del mismo se busca garantizar las compras futuras de los clientes presentes mediante la interacción permanente. Para Agrosun, C.A., es vital mantener una línea de contacto, directa e indirecta, con los clientes existentes, así como mostrar a los usuarios potenciales el perfil de una compañía preocupada por el uso que los clientes dan a sus productos.

##### 1era Acción Estratégica. Establecimiento de una línea telefónica de servicio técnico y asesoría

El uso de nuevos fertilizantes es una tarea que en muchas ocasiones requiere de ayuda y asistencia. Dada la enorme extensión de los territorios que pretende abarcar la empresa en estudio es necesario fijar alguna forma de servicio técnico sin hacer presencia en cada sembradío que haga uso de los productos de la marca AgroSun. Es por ello que se plantea la puesta en práctica de una línea telefónica que garantice asistencia a los usuarios de los productos de la organización durante importantes espacios de tiempo.

La empresa ya cuenta con un número de contacto (+58 212-5154550), el cual es utilizado exclusivamente para ventas. Sin embargo, puede generarse a través del mismo una extensión para el servicio técnico, que se encuentre disponible de lunes a viernes en un horario comprendido entre las 8:00 am y las 5:00 pm. A través de este contacto los usuarios podrán hacer preguntas técnicas

relacionadas a las virtudes del producto, así como plasmar sus inquietudes en función al uso, las propiedades y las buenas prácticas con los fertilizantes de AgroSun.

Para el funcionamiento de esta línea de servicio técnico se requiere de la contratación de un individuo especializado en agro insumos, cuyo perfil es el de Ingeniero Agrónomo o Agrícola, con al menos dos (2) años de experiencia en el manejo de fertilizantes, con buena dicción y manejo del idioma español, con buena presencia, capaz de expresarse técnica y coloquialmente, así como residente en la zona metropolitana de Caracas. Este individuo, a su vez, servirá de referencia técnica para el producto, ya que la compañía carece de un especialista en el área que forme parte de la plantilla. Este individuo también puede apoyar la labor de los vendedores cuando surjan preguntas complejas por parte de los clientes. Los honorarios de este profesional se pueden observar en la tabla XX.

#### 2da Acción Estratégica. Publicación de videos explicativos en el portal web y las redes sociales

El auge de las tendencias digitales de negocios ha hecho mella en aquellos que no han logrado adecuarse a las nuevas exigencias del entorno. Agrosun, C.A., al ser una compañía de reciente data debe aprovechar su frescura para mostrarse moderna y actualizada. Esto es posible a través del empleo adecuado de videos en *streaming* presentes en el portal web y en las redes sociales de la organización, donde se expliquen las buenas prácticas en la agricultura, las virtudes de los productos de la empresa, el correcto uso de los mismos, presentaciones de los resultados obtenidos con su aplicación, entre otros.

Para la realización de estos videos se pretende utilizar al mismo profesional responsable de atender la línea de servicio técnico, quien, gracias a su manejo técnico de los productos, puede prestar su voz para narrar cada una de las publicaciones en video. Asimismo, el equipo contratado de Social Media tendría la responsabilidad de realizar el montaje y edición de los videos, así como la

publicación de los mismos en las distintas plataformas digitales de la empresa. Los costos de esta acción se muestran en la tabla 30.

## **FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA**

La propuesta se presenta como factible para su aplicación, ya que la misma fue elaborada en virtud a las realidades observadas dentro de la empresa y a las opiniones recogidas a través del cuestionario y la guía de entrevista. La construcción de esta propuesta se hizo con el objetivo de incrementar las ventas organizacionales a mediano plazo, por lo que tomó en cuenta los recursos disponibles actualmente.

### **Factibilidad Económica/Administrativa**

La implementación de la propuesta requiere de una inversión importante, aunque algunas de las estrategias no requieren de salidas de dinero, a la vez que la búsqueda de personal *freelancer* ahorra los pagos de sueldos y salarios, sin mencionar que la empresa solo pagará comisiones una vez la venta se haya cobrado. El uso de teléfono corporativo se hará desde las instalaciones de la compañía con equipos que le pertenecen, por lo que no es necesario gastar en ellos. De hecho, los gastos que permitirían la puesta en escena de la totalidad de la propuesta se reflejan en la tabla 17.

Dentro de las estrategias que no requieren salidas de dinero se encuentran la revisión de la política de ventas, el fortalecimiento de la política de despachos, la identificación de nuevos segmentos de mercado, la categorización de clientes y la zonificación de ventas.

Las estrategias que ameritan salidas de dinero y/o inversiones son el desarrollo de una estrategia de marketing digital, la política de consignación de mercancía, los incentivos a las ventas (vía comisiones), la contratación de vendedores *freelancer* (vía comisiones), el establecimiento de una línea telefónica

de servicio técnico y asesoría, así como la publicación de videos explicativos en el portal web y las redes sociales.

Pese a que la cifra estimada inicialmente para la propuesta puede resultar elevada, es importante entender que los ingresos de la compañía pueden cubrir actualmente ese monto durante el periodo de aplicación de la propuesta, que es de alrededor de un (1) año. Asimismo, vale la pena destacar que muchas de las acciones que requieren desembolsos, como el posicionamiento de la página web y la generación de videos, va a perdurar durante un tiempo importante, lo cual amortizaría la inversión realizada en ellos. Por último, es necesario resaltar que el transporte de la mercancía a consignación solo se realizaría a establecimientos que garanticen presencia en el mercado y en volúmenes poco representativos para lo que usualmente se visualiza en este mercado.

**Tabla 17. Inversiones Estimadas de la Propuesta**

Ítem	Duración	Costo Unitario (\$)	Costo Total (\$)
Especialista SEO	1 mes	200,00	200,00
Equipo de Social Media	3 meses	275,00	825,00
Comisiones por ventas para el Personal Activo	3 meses	¿?	¿?
Comisiones de Vendedores <i>Freelancer</i>	3 meses	¿?	¿?
Ingeniero Agrónomo	12 meses	300,00	3.600,00
Transporte de Mercancía a Consignación	Indeterminado	¿?	¿?
Edición de Videos	3 meses	150,00	450,00
<b>Totales</b>			<b>5.075,00</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

Los fondos estimados para la aplicación de la propuesta provendrán de una partida destinada durante la gestión de la empresa por parte de los socios inversionistas para el desarrollo de acciones de marketing y el crecimiento del negocio, la cual cuenta con un aproximado actual de US\$ 7.500. Sin embargo, las salidas de dinero no se realizarán de una vez, sino a medida que se vayan aplicando cada una de las estrategias durante un período aproximado de un (1) año.

### **Factibilidad Operativa**

El diseño de las estrategias de comercialización partió de conocer la realidad de las ventas en la organización, cuya estructura funcional y departamental se encuentra acorde para el desarrollo de la actividad comercial de la compañía y de esta propuesta. Asimismo, la empresa podrá continuar con parte importante de sus políticas internas y con su presente distribución de actividades. Únicamente se requiere de la consolidación de mecanismos más efectivos de comunicación y coordinación, especialmente por las distancias entre la oficina y el almacén, además de la posible presencia de vendedores en amplios espacios de la geografía venezolana. Por tanto, la propuesta no choca contra lo que Agrosun, C.A., ha constituido hasta ahora, de allí su factibilidad.

### **Factibilidad Técnica**

La puesta en marcha de las estrategias propuestas es posible gracias a que la empresa cuenta con las posibilidades tecnológicas, de infraestructura, legales y profesionales para que el proyecto pueda ser llevado a cabo satisfactoriamente con el menor riesgo posible. Los recursos actuales de la organización, así como el desarrollo de los procesos internos, permiten aplicar las estrategias de comercialización con miras a generar la transformación de la situación actual en una mejor situación en el futuro aprovechando su actual funcionamiento, sus recursos y herramientas.

### **ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA**

La administración de las estrategias de comercialización acá presentadas corresponde exclusivamente a la directiva y la gerencia de la empresa, específicamente a la figura de los socios y el Gerente General, quienes a la postre son los máximos responsables del proceso de toma de decisiones en la compañía. Esta administración debe tomar en cuenta las fases de dirección, organización,

inducción, control y seguimiento en la aplicación de dichas estrategias, cada una de ellas con un peso específico en el logro del objetivo de incrementar las ventas.

Una vez implementada la propuesta, se sugiere a la gerencia evaluar, a través del empleo de indicadores como ingresos por ventas, número de clientes nuevos, volumen de ventas, ventas por estado, entre otros, los resultados de la misma de manera periódica y paulatina, con la finalidad de conocer los impactos que genera, corregir el rumbo de ser necesario y acelerar cuando las circunstancias así lo ameriten. Los directivos tendrán la responsabilidad y potestad de poner a disposición de la empresa los recursos necesarios para el éxito de la propuesta y el mejor devenir del proceso de comercialización.

## **CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Las organizaciones poseen actividades claves de cuyo desempeño depende prácticamente todo lo demás. En el caso de las empresas dedicadas a la comercialización de productos el aspecto sensible es si mismo es el proceso comercial, aquel que incluye la compra, venta, despacho y cobranza de la mercancía que ofrece en el mercado.

Agrosun, C.A., es una organización caracterizada por la importación y comercialización de fertilizantes agrícolas bajo su propia marca, denominada AgroSun. Pero ha tenido fallas que han limitado la capacidad de expandir sus ventas en la región occidental del país, donde ha invertido esfuerzos y recursos importantes para posicionar sus productos en el sector agrario.

El presente estudio se orientó a proponer estrategias de comercialización para el incremento de las ventas de esta empresa de agro insumos en la región Centro Occidental de Venezuela, con la intención de impulsar la expansión de la cartera de clientes y el aumento de los volúmenes de mercancía vendida. De dicha investigación se desprenden las siguientes conclusiones y recomendaciones.

### **CONCLUSIONES**

La empresa Agrosun, C.A., la cual se dedica a la importación, comercialización y distribución de fertilizantes e insumos agrícolas, actualmente ha presentado un estancamiento en sus ventas, las cuales no han cumplido con las expectativas de los socios y cuya realidad amenaza la sostenibilidad del negocio en el tiempo. Es por ello que el presente estudio estuvo dirigido a proponer estrategias de comercialización para el incremento de las ventas de la empresa en estudio en la región Centro Occidental de Venezuela, zona clave para los

intereses corporativos por concentrar una gran cantidad de productores agropecuarios y grupos organizados de agricultores.

En primer lugar, se diagnosticó la situación actual de las ventas en la empresa, de acuerdo a lo establecido en el primer objetivo específico, donde se evidenció que estas no lograron satisfacer las expectativas de los socios pese a contarse con fertilizantes de calidad certificada, debido a una combinación de factores que incluyen un limitado catálogo de productos, un pequeño número de clientes, algunos de los cuales no compran con la frecuencia ni el volumen deseados y precios elevados respecto a los que se ofrecen en los agro insumos distribuidos por el gobierno nacional. Sin embargo, la compañía cuenta con una marca propia, excelentes instalaciones de almacenamiento, así como una alta disponibilidad de productos en stock para atender nuevos pedidos.

Se logró dar respuestas al primer objetivo estratégico ya que se obtuvo un diagnóstico real de las realidades inherentes a las ventas organizacionales, se identificaron los determinantes de las mismas y los elementos que deben modificarse para mejorar el rendimiento en este indicador clave para cualquier negocio.

En segundo lugar, se identificaron las características del proceso de comercialización de la organización, donde se observó la poca aplicación de estrategias de segmentación de mercado, fallas en la promoción de los productos de la empresa, tanto a nivel presencial como digital, la ausencia de crédito a los clientes nuevos y actuales, una política de dejar el despacho de la mercancía en manos de los clientes, además del empleo del previo pago para prácticamente todas las negociaciones.

El segundo objetivo específico también pudo ser respondido ya que logró establecerse todo el perfil del proceso de comercialización, sus puntos altos y bajos, además de caracterizar los elementos distintivos que tiene la empresa

frente a lo que hacen otras compañías.

Por último, se determinaron los factores que afectan el proceso de comercialización en la empresa, donde hay que destacar que las fortalezas más importantes resultan ser la calidad certificada de los productos, la capacidad instalada de almacenamiento, el manejo de una marca nueva y propia, así como instalaciones modernas y acordes con para garantizar la vida útil de la mercancía. Las debilidades muestran que la compañía tiene pocos clientes, una limitada variedad de productos, escaso posicionamiento presencial y digital, así como precios elevados en sus insumos agrarios.

Hay algunas oportunidades interesantes, como la oferta limitada de fertilizantes en el mercado nacional como consecuencia de la merma en la producción local de los mismos y la multiplicación en el manejo de dólares para transacciones en el territorio nacional, lo que le permite a la empresa acceder a divisas de forma rápida para cancelar posibles nuevas importaciones de mercancía. Dentro de las amenazas aparecen la merma en el poder adquisitivo de los agricultores por la caída en el financiamiento público y privado al sector agrario, así como el incremento en los costos de transporte de mercancía, especialmente sensible por las largas distancias que deben cubrirse en este mercado.

El tercer objetivo específico se logró alcanzar a través de la generación de una matriz FODA en la cual se detallaron los factores, internos y externos, más resaltantes del proceso comercial de Agrosun, C.A., en la región Centro Occidental de Venezuela.

En este sentido, el análisis genera indicios para considerar que la empresa necesita establecer nuevas estrategias que le permitan afrontar el mercado de una manera diferente, ampliando su visión del mismo y apostando a tener presencia en espacios donde actualmente no es conocida.

El cuarto objetivo específico, dedicado a la elaboración de estrategias de comercialización, logró cumplirse a través de la propuesta presentada, estructurada en objetivos y acciones estratégicas que, de ser aplicados, deberían modificar favorablemente el panorama de las ventas.

## **RECOMENDACIONES**

Después de haber realizado el análisis e interpretación de los datos obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de recolección, así como el diagnóstico detallado de las realidades de la empresa en estudio, es importante destacar que para el cumplimiento del propósito de incrementar las ventas de Agrosun, C.A., se debe poner en práctica la propuesta realizada y suministrada por el investigador, con miras a desarrollar nuevas ideas que hagan sostenible a la organización en el tiempo.

A continuación, se presentan las recomendaciones que el autor ha logrado desarrollar, sustentadas en las necesidades y requerimientos actuales de la empresa en estudio en su afán por incrementar las ventas en la región Centro Occidental de Venezuela:

- Implementar la propuesta de estrategias de comercialización para el incremento de las ventas de una empresa de agro insumos en la región Centro Occidental de Venezuela, ya que se adapta a las características actuales de la compañía, sus realidades y las del mercado en el cual participa.
- Discutir, evaluar y analizar las características y componentes de la propuesta desarrollada en este trabajo ante el personal de la compañía, con el fin de obtener un *feedback* que le fortalezca.

- Hacer seguimiento constante a las opiniones y comentarios llevados a cabo por los clientes existentes y potenciales, especialmente los que no han adquirido mercancía de nuevo y aquellos que teniendo la disposición de hacerlo no han concretado una compra, ya que deben tener posiciones que resulten de interés para la compañía y sus socios.
- Analizar de manera frecuente las estrategias empleadas por otras empresas distribuidoras de agro insumos en Venezuela y el mundo, a fin de poder aprender de sus virtudes y errores.
- Fortalecer y relanzar las relaciones con los clientes actuales y potenciales de la organización, a través del contacto permanente con un equipo de ventas que haga presencia en la zona mencionada.
- Mantener un clima organizacional favorable y condiciones idóneas de trabajo, donde el principal recurso sea siempre su gente, ya que dicho elemento se transmite a los clientes.
- Llevar a cabo consultas permanentes a los clientes, acerca de sus necesidades y las de otros productores agropecuarios, con la intención de anticipar los posibles cambios en el mercado.
- Establecer mecanismos de seguimiento y control de la propuesta presentada, con el fin de visualizar el impacto que genera la misma en las ventas organizacionales.
- Procurar la ampliación del catálogo de productos, con miras a atender otros nichos del mercado de agro insumos y extender el abanico de clientes potenciales.

## REFERENCIAS

- Alvarado, L. (2008). *Trade Marketing*. México, D.F., México. Editorial Panorama.
- Ángel, G. (2015). *Propuestas de estrategias de comercialización para microempresas de dulces cristalizados de Santa Cruz Acalpixca en la delegación Xochimilco*. Trabajo de Grado, Maestría en Administración de Negocios. Instituto Politécnico Nacional de México.
- Arano, M., Cano, R., y Olivera, D. (2012). *La Importancia del Entorno General en las Empresas*. Veracruz, México. Universidad Veracruzana.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la investigación científica*. Sexta Edición. Caracas, Venezuela. Editorial Espíteme.
- Chandler, A. D. (2016). *Estrategia y Estructura. Capítulos en la Historia de la Empresa Industrial Americana*. Nueva York, Estados Unidos. Beard Books.
- Chávez, D. (2007). *Estrategias de mercadotecnia y comercialización para una granja de producción de carne ovina en la Delegación Xochimilco*. Tesis de Maestría. Escuela Superior de Comercio y Administración. Instituto Politécnico Nacional de México.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela* (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 36.860. Diciembre 30, Caracas, Venezuela.
- Cook, K. (1997). *Guía completa de AMA: American Marketing Association, para el marketing de pequeñas y medianas empresas*. Barcelona, España. Editorial Granica.

De Bono, E. (2010). *Más allá de la Competencia*. Quinta Edición. Barcelona, España. Ediciones Paidós.

De Borja, M., y Lagos, F. (2008). *Sistematización de la Función Comercial*. La Coruña, España. Netbiblo.

*Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley para la defensa de las personas en el acceso a los bienes y servicios*, (2008). Gaceta Oficial N° 38.984. Julio 31, 2008. Caracas, Venezuela.

Fonseca, E. (2016). *Estrategias de comercialización para fortalecer los canales de distribución de las artesanías del municipio de Tenango de Doria Hidalgo*. Trabajo de Grado, Maestría en Administración de Negocios. Instituto Politécnico Nacional de México.

Gómez, G. (2000). *Planeación y Organización de Empresas*. México, D.F., México. McGraw Hill.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2010). *Metodología de Investigación*. México, D.F., México. McGraw Hill.

Herrero, J. (2001). *Administración, Gestión y Comercialización en la Pequeña Empresa*. Madrid, España. Editorial Paraninfo.

Hurtado de Barrera, J. (2010). *El Proyecto de Investigación: comprensión holística de la metodología y la investigación*. Sexta Edición. Bogotá, Colombia. Ediciones Quirón.

Koontz, H., y O'Donnell, G. (2000). *Planeación Táctica y Estratégica*. México D.F., México. McGraw Hill.

- López, C. (2003). *Marketing Mix*. Tercera Edición. México, D.F., México. Thomson.
- Mankiw, G. (2008). *Principios de Economía*. Sexta Edición. Madrid, España. McGraw-Hill.
- Méndez, C. (2007). *Metodología. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con énfasis en Ciencias Empresariales*. Cuarta Edición. México, D.F., México. Editorial Limusa.
- Palella S. y Martins F. (2006). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Segunda Edición. Caracas, Venezuela. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL).
- Riquelme, M. (2008). *Estrategias de Ventas*. Santiago de Chile, Chile. LOM Ediciones.
- Ramírez, T. (2010). *Cómo hacer un Proyecto de Investigación*. Caracas, Venezuela. Editorial Panapo.
- Rodríguez, A. (2015). *Plan de comercialización para el producto artesanal "Galletas La Herencia" en el mercado nacional*. Trabajo Especial de Grado, Maestría en Administración de Empresas. Universidad de Costa Rica.
- Rodríguez, R. (2009). *Comercialización con Canales de Distribución*. Primera Edición. Madrid, España. STRUO Ediciones.
- Rubio Domínguez, P. (2014). *Introducción a la Gestión Empresarial*. Instituto Europeo de Gestión Empresarial. Madrid, España.
- Sabino, C. (2006). *El Proceso de Investigación*. Segunda Edición. Caracas,

Venezuela. Editorial Panapo.

Serna Gómez, H. (2003). *Gerencia Estratégica. Planificación y Gestión: Teoría y Metodología*. Séptima Edición. Bogotá, Colombia. Global Ediciones.

Terry, J., y Franklin M. (2004). *Principios de Administración*. Cuarta Edición. México D.F., México. McGraw Hill

Ugarte, E., López, I., Miret, S., Viegas, S. y Resini, F. (2000). *Comercialización: Sistemas y Organizaciones*. Buenos Aires, Argentina. Universidad Tecnológica Nacional.

Universidad Pedagógica Experimental El Libertador (UPEL, 2016). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Cuarta Edición. Caracas, Venezuela. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDEUPEL).

**APÉNDICE**  
**RESULTADOS DE LA ENCUESTA**

**Objetivo Específico nº 1. Diagnosticar la situación actual de las ventas de una empresa de agro insumos en la región Centro Cccidental de Venezuela**

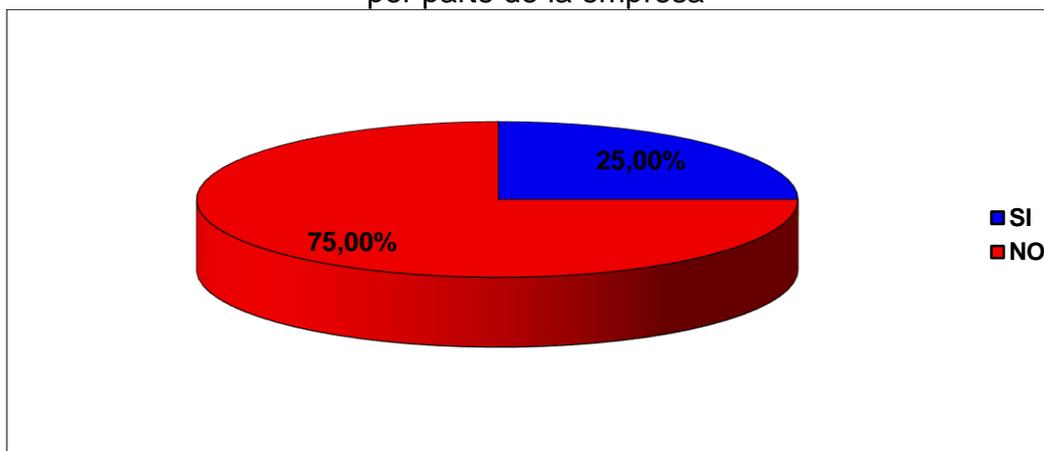
**Ítem 1. ¿La empresa ofrece variedad de productos?**

**Tabla 18.** Ofrecimiento de variedad de productos por parte de la empresa

Opciones	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas
SI	1	25,00%
NO	3	75,00%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

**Figura 5.** Distribución porcentual sobre el ofrecimiento de variedad de productos por parte de la empresa



**Fuente:** Elaboración Propia

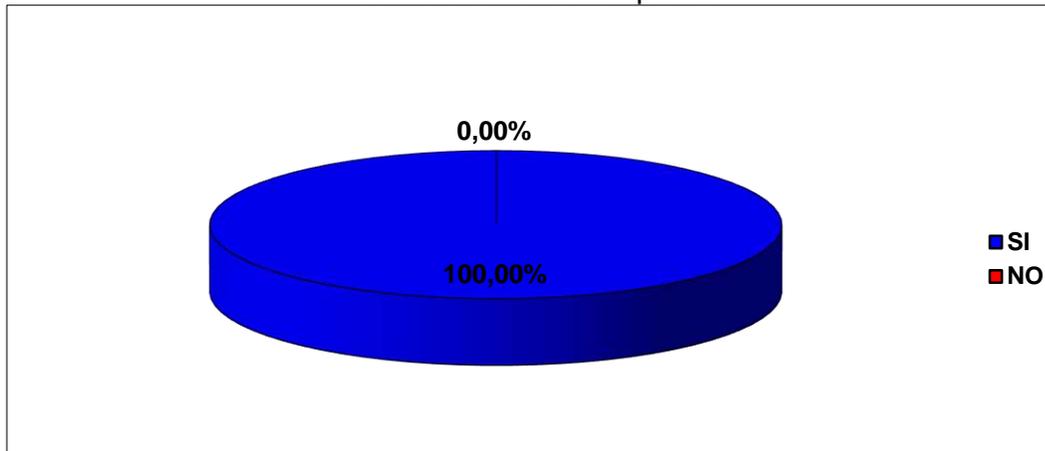
**Ítem 2. ¿Tiene la compañía exclusividad con las marcas que comercializa?**

**Tabla 19.** Exclusividad con las marcas que comercializa

Opciones	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas
SI	4	100,00%
NO	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

**Figura 6.** Distribución porcentual sobre la exclusividad con las marcas que comercializa la compañía



Fuente: Elaboración Propia

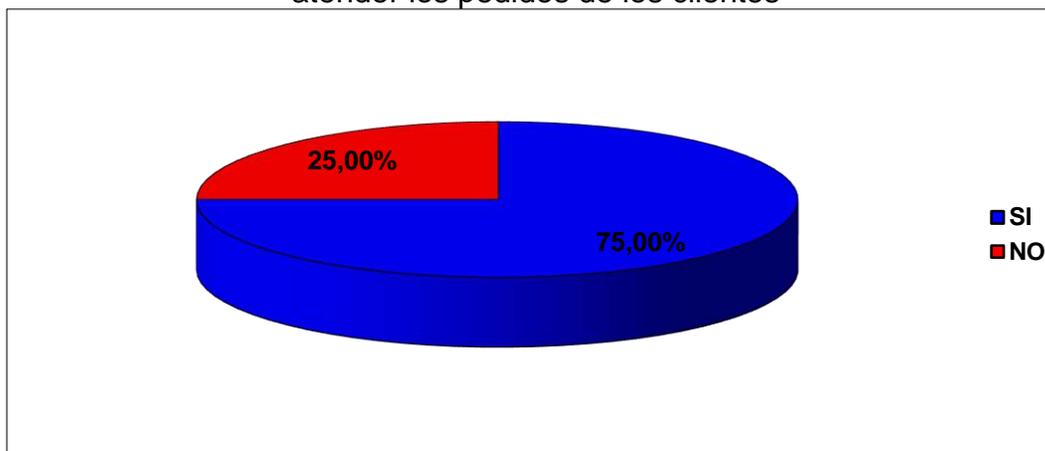
**Ítem 3. ¿Cuenta la organización con disponibilidad de mercancía para atender los pedidos de sus clientes?**

**Tabla 20.** Disponibilidad de mercancía para atender los pedidos de los clientes

Opciones	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas
SI	3	75,00%
NO	1	25,00%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Figura 7.** Distribución porcentual sobre la disponibilidad de mercancía para atender los pedidos de los clientes



Fuente: Elaboración Propia

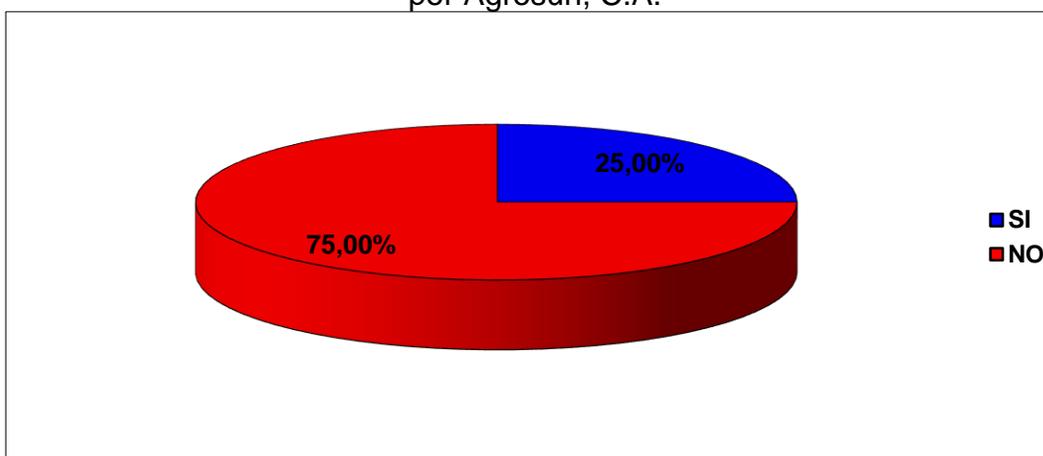
**Ítem 4. ¿Los productos ofrecidos por Agrosun, C.A., cuentan con una alta rotación?**

**Tabla 21.** Alta rotación en los productos ofrecidos

Opciones	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas
SI	1	25,00%
NO	3	75,00%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

**Figura 8.** Distribución porcentual sobre la alta rotación en los productos ofrecidos por Agrosun, C.A.



**Fuente:** Elaboración Propia

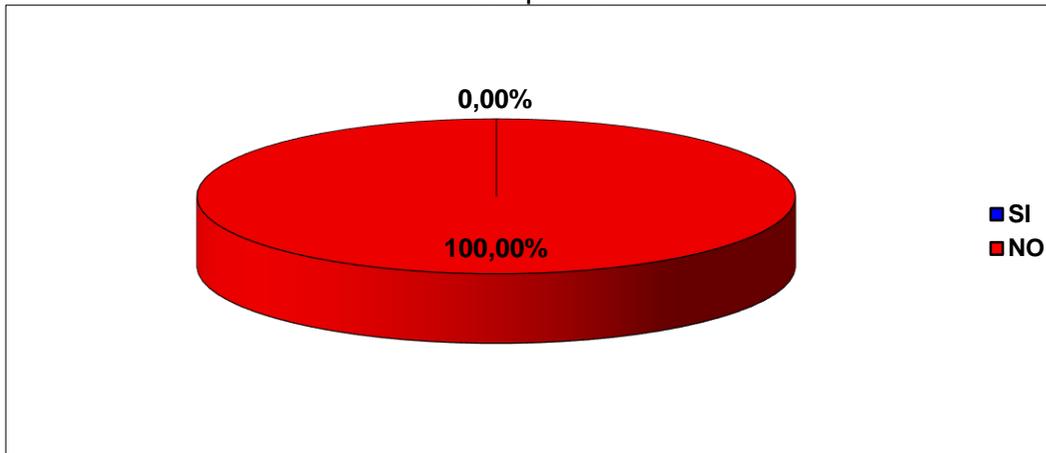
**Ítem 5. ¿La compañía posee un amplio abanico de clientes?**

**Tabla 22.** Amplitud del abanico de clientes en la compañía

Opciones	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas
SI	0	0,00%
NO	4	100,00%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

**Figura 9.** Distribución porcentual sobre la amplitud del abanico de clientes en la compañía



Fuente: Elaboración Propia

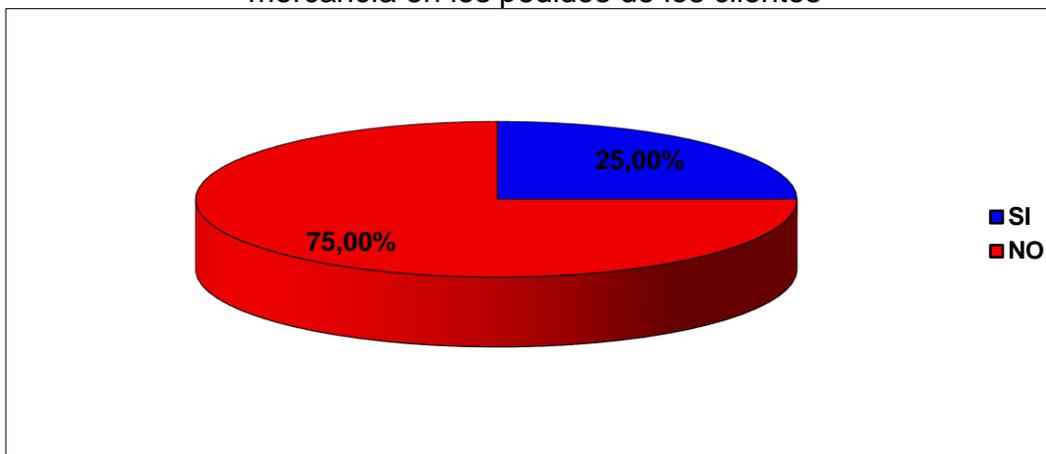
**Ítem 6.** ¿Los clientes de la organización solicitan volúmenes significativos de mercancía en sus pedidos?

**Tabla 23.** Solicitud de volúmenes significativos de mercancía en los pedidos

Opciones	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas
SI	1	25,00%
NO	3	75,00%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Figura 10.** Distribución porcentual sobre la solicitud de volúmenes significativos de mercancía en los pedidos de los clientes



Fuente: Elaboración Propia

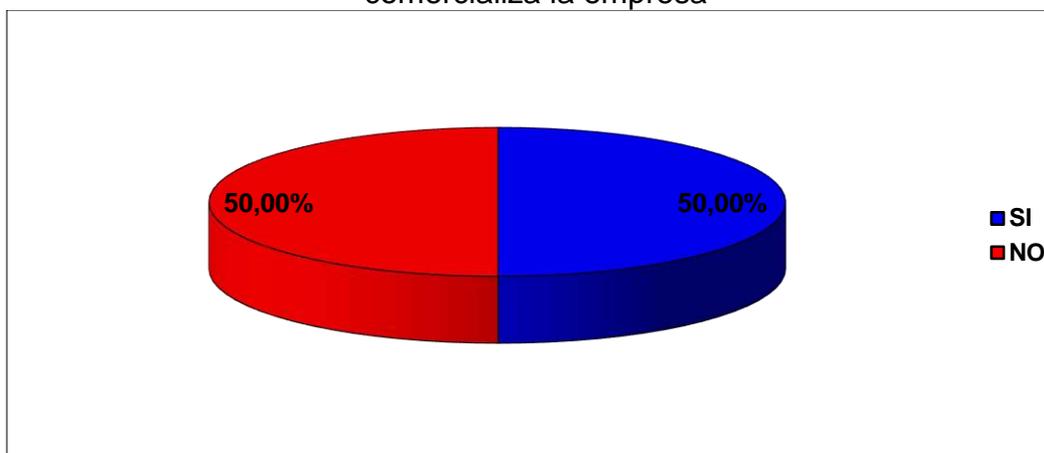
**Ítem 7. ¿Los productos que comercializa Agrosun, C.A., generan alta rentabilidad?**

**Tabla 24.** Alta rentabilidad en los productos que comercializa la empresa

Opciones	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas
SI	2	50,00%
NO	2	50,00%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

**Figura 11.** Distribución porcentual sobre la alta rentabilidad en los productos que comercializa la empresa



**Fuente:** Elaboración Propia

**Objetivo Específico nº 2. Identificar las características del proceso de comercialización de una empresa de agro insumos en la región Centro Occidental de Venezuela**

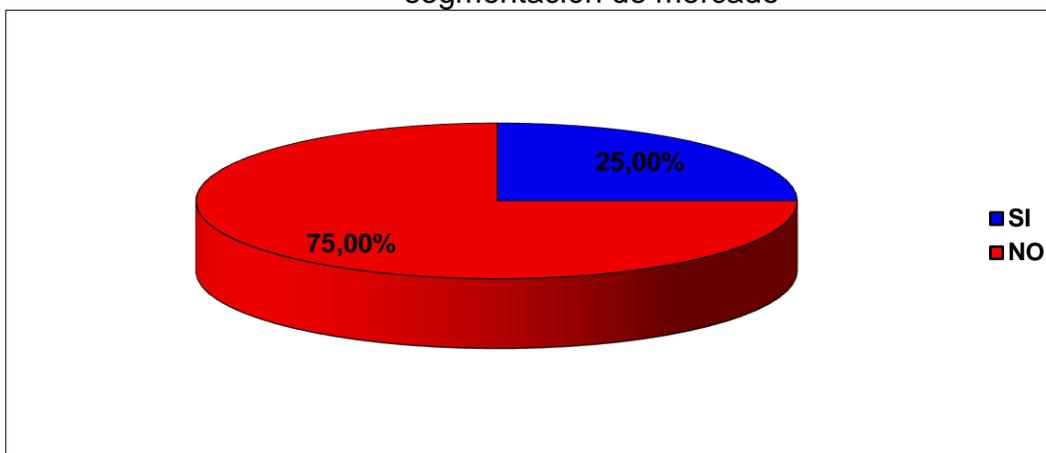
**Ítem 8. ¿La empresa tiene estrategias de segmentación del mercado en el cual se desempeña?**

**Tabla 25.** Existencia de estrategias de segmentación de mercado

Opciones	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas
SI	1	25,00%
NO	3	75,00%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

**Figura 12.** Distribución porcentual sobre la existencia de estrategias de segmentación de mercado



**Fuente:** Elaboración Propia

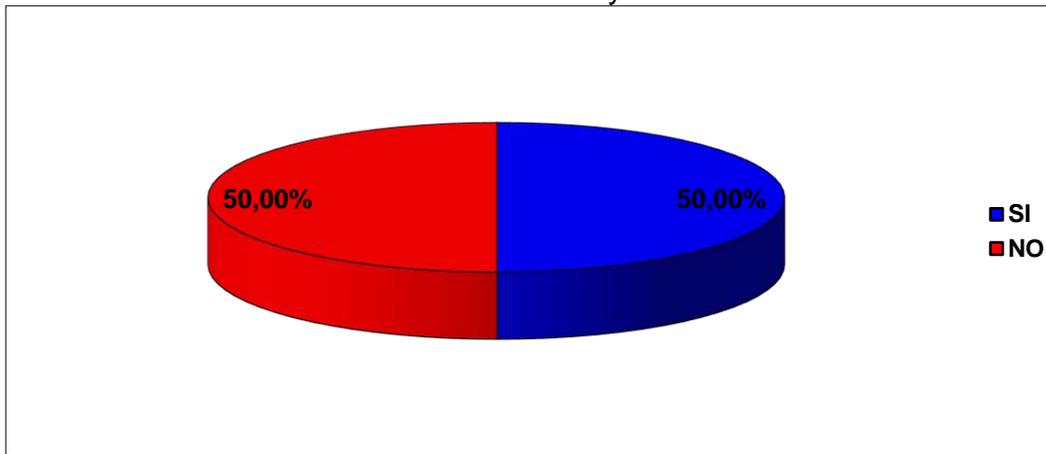
**Ítem 9. ¿La organización aplica alguna estrategia de precios con los clientes nuevos y actuales?**

**Tabla 26.** Aplicación de estrategias de precios

Opciones	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas
SI	2	50,00%
NO	2	50,00%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

**Figura 13.** Distribución porcentual sobre la aplicación de estrategias de precios con clientes nuevos y actuales



Fuente: Elaboración Propia

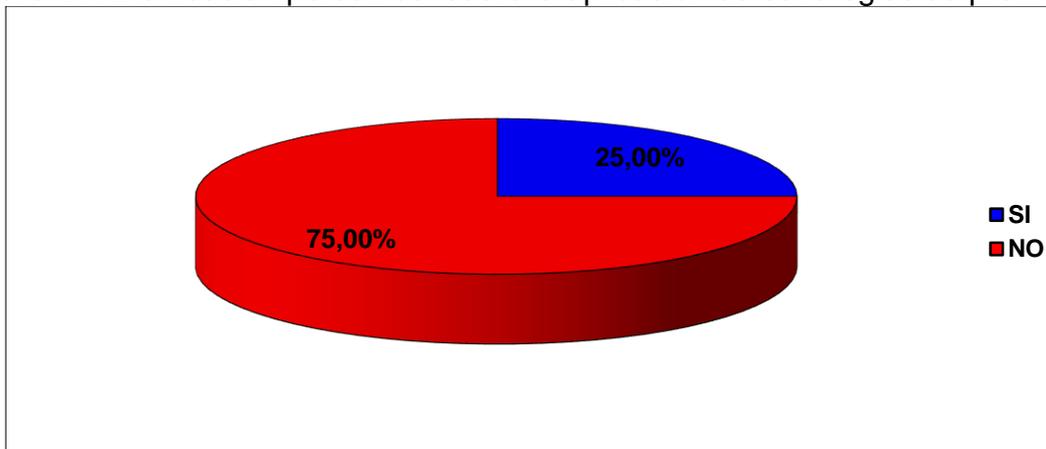
**Ítem 10.** ¿La compañía aplica estrategias de promoción para darse a conocer?

**Tabla 27.** Aplicación de estrategias de promoción

Opciones	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas
SI	1	25,00%
NO	3	75,00%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración Propia

**Figura 14.** Distribución porcentual sobre la aplicación de estrategias de promoción



Fuente: Elaboración Propia

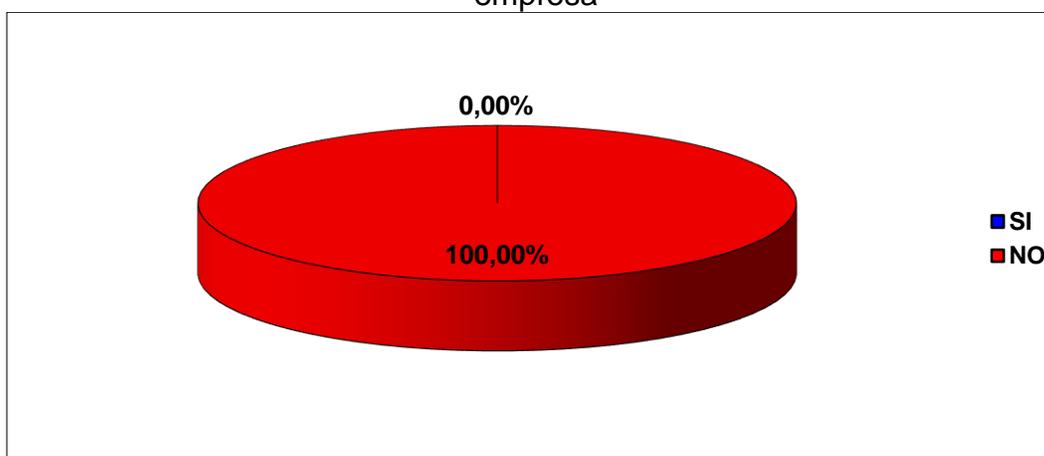
**Ítem 11. ¿Agrosun, C.A., otorga créditos a sus clientes?**

**Tabla 28.** Ofrecimiento de créditos a los clientes de la empresa

Opciones	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas
SI	0	0,00%
NO	4	100,00%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

**Figura 15.** Distribución porcentual el ofrecimiento de créditos a los clientes de la empresa



**Fuente:** Elaboración Propia

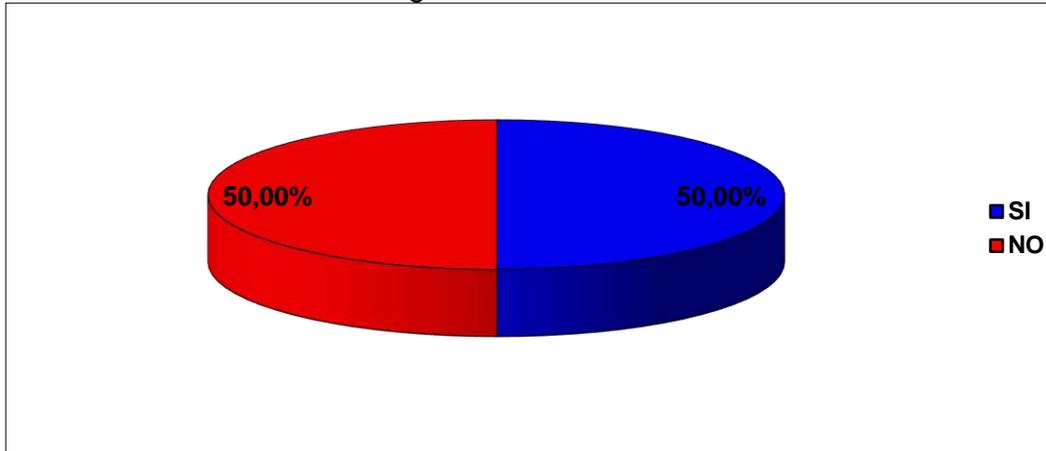
**Ítem 12. ¿La política de despacho aplicada por la organización se adecua a las exigencias del mercado?**

**Tabla 29.** Política de despacho adecuada a las exigencias del mercado

Opciones	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas
SI	2	50,00%
NO	2	50,00%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

**Figura 16.** Distribución porcentual sobre la política de despacho adecuada a las exigencias del mercado



**Fuente:** Elaboración Propia

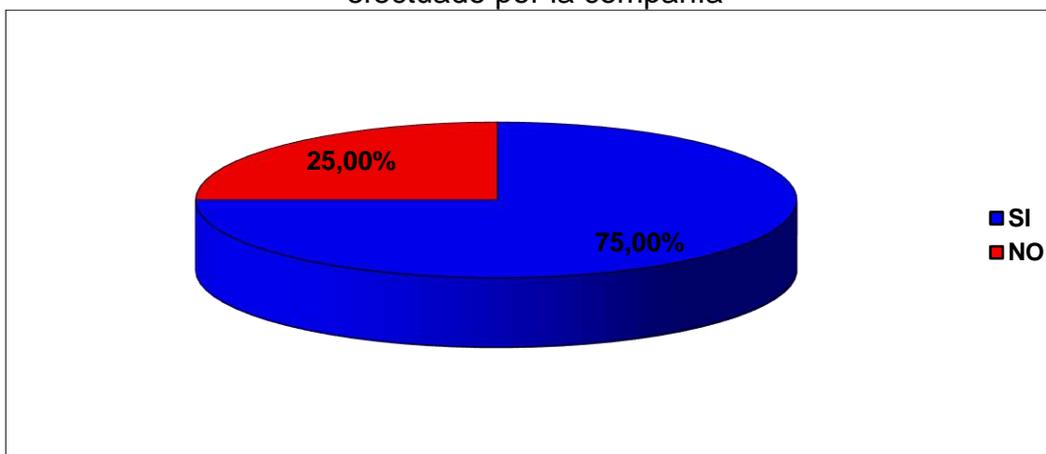
**Ítem 13.** *¿El proceso de cobranza efectuado por la compañía es efectivo?*

**Tabla 30.** Efectividad del proceso de cobranza efectuado por la compañía

Opciones	Frecuencias Absolutas	Frecuencias Relativas
SI	3	75,00%
NO	1	25,00%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

**Figura 17.** Distribución porcentual sobre la efectividad del proceso de cobranza efectuado por la compañía



**Fuente:** Elaboración Propia

## **ANEXOS**

## ANEXO 1. CUESTIONARIO

(Dirigido al Personal de la empresa Agrosun, C.A.)

**INSTRUCCIONES:** Marque con una equis (X) la opción que usted considere correspondiente en cada ítem para responder el siguiente cuestionario.

N°	ÍTEMS	SI	NO
1	¿La empresa ofrece variedad de productos?		
2	¿Tiene la compañía exclusividad con las marcas que comercializa?		
3	¿Cuenta la organización con disponibilidad de mercancía para atender los pedidos de sus clientes?		
4	¿Los productos ofrecidos por Agrosun, C.A., cuentan con una alta rotación?		
5	¿La compañía posee un amplio abanico de clientes?		
6	¿Los clientes de la organización solicitan volúmenes significativos de mercancía en sus pedidos?		
7	¿Los productos que comercializa Agrosun, C.A., generan alta rentabilidad?		
8	¿La empresa tiene estrategias de segmentación del mercado en el cual se desempeña?		
9	¿La organización aplica alguna estrategia de precios con los clientes nuevos y actuales?		
10	¿La compañía aplica estrategias de promoción para darse a conocer?		
11	¿Agrosun, C.A., otorga créditos a sus clientes?		
12	¿La política de despacho aplicada por la organización se adecua a las exigencias del mercado?		
13	¿El proceso de cobranza efectuado por la compañía es efectivo?		

**ANEXO 2. GUÍA DE ENTREVISTA**  
**(Dirigido a los Socios Accionistas de Agrosun, C.A.)**

1. ¿Cuál es la variedad de productos que actualmente ofrece la empresa?
2. ¿Qué marcas comercializa Agrosun, C.A.?
3. ¿Cómo afecta la disponibilidad de productos en el mercado a la organización?
4. ¿Cuáles productos poseen una mayor rotación de ventas?
5. ¿Cuántos clientes maneja la organización actualmente y donde se encuentran ubicados?
6. ¿Cómo es la realidad en las ventas por clientes, algunos compran más que otros?
7. ¿De qué manera se distribuye la rentabilidad por producto?
8. ¿Qué criterios de segmentación del mercado emplea la empresa?
9. ¿Cuáles estrategias de precios aplica la organización con los clientes nuevos y actuales?
10. ¿Qué tipo de estrategias utilizan para promocionarse en el mercado?
11. ¿Cuántos días de crédito otorgan a sus clientes?
12. ¿Qué política de despacho emplea la organización?

13. ¿Cómo ha sido la experiencia de la empresa con la cobranza?, ¿Quién la realiza?
14. ¿Qué fortalezas posee actualmente la compañía?
15. ¿Cuáles son las principales debilidades que afectan el rendimiento de la empresa?
16. ¿Qué oportunidades visualiza para Agrosun, C.A.?
17. ¿Cuáles amenazas considera existentes para la organización actualmente?

### ANEXO 3. VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO A TRAVÉS DEL JUICIO DE EXPERTOS												
	REDACCIÓN			CONTENIDO			METODOLOGÍA					
Ítem	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Σ	X	RV
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00	1,00
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00	1,00
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00	1,00
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00	1,00
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00	1,00
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00	1,00
7	4	3	3	4	3	3	4	3	3	30	3,33	0,83
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00	1,00
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00	1,00
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00	1,00
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00	1,00
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00	1,00
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00	1,00
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00	1,00
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00	1,00
16	3	4	4	3	4	4	3	4	4	33	3,67	0,92
17	3	4	4	3	4	4	3	4	4	33	3,67	0,92
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00	1,00
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4,00	1,00
20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3,00	0,75
21	4	4	3	4	4	4	4	4	4	35	3,89	0,97
22	3	4	4	3	4	4	3	4	4	33	3,67	0,92
												<b>21,31</b>

<p><b>Calificación de los ítems</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: left;"><u>Rangos</u></td> <td style="text-align: left;"><u>Coefficiente</u></td> </tr> <tr> <td>Excelente</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Bueno</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Regular</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Deficiente</td> <td>1</td> </tr> </table>	<u>Rangos</u>	<u>Coefficiente</u>	Excelente	4	Bueno	3	Regular	2	Deficiente	1	$CRV = \frac{\sum RV}{N}$	$CRV = \frac{21,31}{22}$	$CRV = 0,97$
<u>Rangos</u>	<u>Coefficiente</u>												
Excelente	4												
Bueno	3												
Regular	2												
Deficiente	1												

## ANEXO 4. CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO

<b>COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD Kr20</b>																					
Ítems/Muestra	1	2	3	4	Total	p	q	p.q													
Q1	1	1	1	1	4	1,00	0,00	0,00													
Q2	1	1	1	1	4	1,00	0,00	0,00													
Q3	1	1	0	1	3	0,75	0,25	0,19													
Q4	0	0	0	0	0	0,00	1,00	0,00													
Q5	1	1	0	0	2	0,50	0,50	0,25													
Q6	1	1	1	1	4	1,00	0,00	0,00													
Q7	0	0	0	0	0	0,00	1,00	0,00													
Q8	0	0	0	0	0	0,00	1,00	0,00													
Q9	0	0	0	1	1	0,25	0,75	0,19													
Q10	1	1	1	0	3	0,75	0,25	0,19													
Q11	0	0	0	1	1	0,25	0,75	0,19													
Q12	0	0	0	0	0	0,00	1,00	0,00													
Q13	1	1	1	0	3	0,75	0,25	0,19													
Q14	1	1	1	1	4	1,00	0,00	0,00													
Q15	1	1	1	1	4	1,00	0,00	0,00													
Q16	1	1	1	1	4	1,00	0,00	0,00													
Q17	0	1	0	0	1	0,25	0,75	0,19													
Q18	0	1	0	0	1	0,25	0,75	0,19													
Q19	0	0	0	0	0	0,00	1,00	0,00													
Q20	0	1	0	0	1	0,25	0,75	0,19													
Q21	0	0	0	0	0	0,00	1,00	0,00													
Q22	1	1	1	0	3	0,75	0,25	0,19													
<b>∑X</b>	<b>11</b>	<b>14</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>43</b>	<b>10,75</b>	<b>11,25</b>	<b>1,94</b>													
<b>P-Q</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>-4</b>	<b>-2</b>	<b>-2</b>																
<b>(P-Q)<sup>2</sup></b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>4</b>	<b>36</b>																
<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <math display="block">KR_{20} = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum (p \times q)}{S^2.t} \right]</math> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <math display="block">S^2.t = \frac{\sum (P-Q)^2}{n-1}</math> </div> </div>																					
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">SI</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">1</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">K</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">22</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">NO</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">0</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">∑pq</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">1,94</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">VAR</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">12,0</td> </tr> </table>										SI	1	K	22	NO	0	∑pq	1,94			VAR	12,0
SI	1	K	22																		
NO	0	∑pq	1,94																		
		VAR	12,0																		
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Kr20</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">0,89</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">CONFIABILIDAD MUY ALTA</td> </tr> </table>										Kr20	0,89	CONFIABILIDAD MUY ALTA									
Kr20	0,89	CONFIABILIDAD MUY ALTA																			