



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA DE MERCADOTECNIA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERA EN MERCADOTECNIA**

**TEMA:**

**PLAN DE MARKETING EN LA HACIENDA VINDOBONA UBICADA  
EN SAN ANTONIO DE PICHINCHA, PARA POSICIONAR LA  
VENTA DEL AGUACATE.**

**AUTORA:**

**ELVA GARDENIA FÉLIX BENALCÁZAR**

**DIRECTOR:**

**ING. HUMBERTO VILLACRES, MBA.**

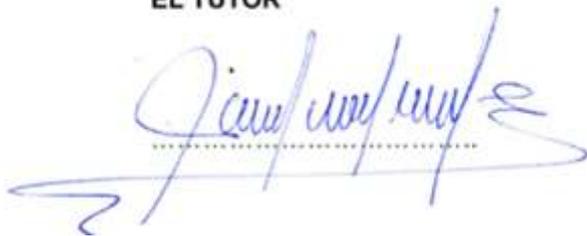
**QUITO, FEBRERO DE 2015**

## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Ing. Humberto Villacrés, MBA. tutor designado por la Universidad Internacional del Ecuador UIDE para revisar el Proyecto de Investigación Científica con el tema: **“PLAN DE MARKETING EN LA HACIENDA VINDOBONA UBICADA EN SAN ANTONIO DE PICHINCHA, PARA POSICIONAR LA VENTA DEL AGUACATE .”** de la estudiante ELVA GARDENIA FÉLIX BENALCÁZAR, alumna de Ingeniera en Mercadotecnia, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos de fondo y los méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del Comité Examinador designado por la Universidad.

Quito, febrero de 2015.

EL TUTOR

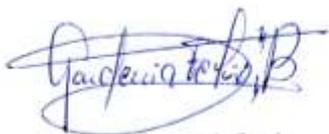
A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Humberto Villacrés', written over a horizontal dotted line. The signature is stylized and extends below the line.

## **AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

Yo, ELVA GARDENIA FÉLIX BENALCÁZAR, declaro que el trabajo de investigación denominado: **PLAN DE MARKETING EN LA HACIENDA VINDOBONA UBICADA EN SAN ANTONIO DE PICHINCHA PARA POSICIONAR LA VENTA DEL AGUACATE** es original, de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica, habiéndose citado las fuentes correspondientes y en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

Quito, Agosto 10 del 2014.

### **LA AUTORA**

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Gardenia Félix B.', is written over a horizontal dashed line.

## DEDICATORIA

En primer lugar, dedico este trabajo investigativo a Dios, como Ser Supremo y a la Virgen María, por el don maravilloso de la vida, por cuidar mi salud y proteger mi camino.

A mi madre DIOCELINA BENALCÁZAR de FÉLIX, quien a temprana edad dejó de existir, su recuerdo constituye para mí el mejor ejemplo de constancia y fortaleza. Lamentablemente un día de agosto salió temprano de su casa para ir a comercializar aguacates en el mercado local y nunca más regresó. Desde el cielo, dónde estoy segura, necesitaban ángeles buenos, me bendice.

A mis hijas Maricela y Karina, que son el mejor regalo que Dios me ha dado, por ellas decidí continuar con mis estudios universitarios para que se sientan orgullosas de su madre.

A mis abuelitos Ignacio y Pastora (+), quienes me acogieron desde pequeña, me entregaron todo su amor y sus valores que me han acompañado toda mi vida.

A mis queridas tías Bertita y Amalita que me enseñaron el camino del amor, la verdad y la justicia, valores que han sido pilares fundamentales para mi vida.

A mi hermana Mirian y su esposo Manuel, a mis queridas sobrinas Alejandra y Pamela, que me han acompañado en todo momento, en tiempos difíciles han sido mi apoyo y sostén.

A mis amados nietos: María Isabel, José y Juan David, seres maravillosos y llenos de luz.

Dedico también este trabajo investigativo a Julio, el compañero de mi vida, que siempre ha forjado en mí: la valentía, la decisión y el compromiso para conquistar nuevas metas y ser una profesional completa.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Internacional del Ecuador por la oportunidad que me brindó para continuar con mis estudios universitarios, luego de muchos años de ausencia y por formarme académicamente en estas aulas.

A la Empresa Vicunha Ecuador SA, por autorizar este trabajo investigativo en las instalaciones de la hacienda Vindobona, de su propiedad.

A mi tutor Ing. Humberto Villacrés por su apoyo incondicional y por asesorarme y ser un guía excelente.

A mi hija Karina, por posicionar en mi mente, la necesidad de conseguir un título universitario,

A mi sobrina Alejandra, por su incondicional ayuda para lograr mi titulación.

Y a toda mi familia que me ayudó durante toda la carrera universitaria, con sus consejos para no darme por vencida, cuando el cansancio trataba de dominarme.

**Gardenia.**

## ÍNDICE GENERAL

<b>Plan de marketing en la hacienda vindobona ubicada en san antonio de pichincha, para posicionar la venta del aguacate.</b>	<b>ii</b>
<b>Dedicatoria</b>	<b>v</b>
<b>Agradecimiento</b>	<b>vi</b>
<b>Resumen ejecutivo</b>	<b>xv</b>
<b>Abstract</b>	<b>xvi</b>
<b>Introducción</b>	<b>xvii</b>
<b>CAPITULO I</b>	<b>1</b>
1.1. Planteamiento del problema.	1
1.2. Formulación del problema	2
1.3. Sistematización del problema	2
1.4. Justificación del tema	3
1.5. Objetivo general	5
1.6. Objetivos especificos	5
1.7. Análisis de los objetivos especificos	5
<b>CAPITULO II</b>	<b>7</b>
<b>2. Marco referencial – conceptual</b>	<b>7</b>
2.1. Marco teórico	7
2.1.1. Definición de la mercadotecnia	8
2.1.2. Estrategias de marketing	8
2.1.3. Matriz foda	8
2.1.4. Mercado	8
2.1.5. Plan de marketing	9
2.1.6. Punto de equilibrio	9
2.1.7. Segmentación del mercado	9
2.1.8. Investigación de mercado	9
2.1.9. Matriz ponderada	10
2.1.10. Plan de marketing y toma de decisiones	10
2.1.11. Mercadotecnia	10
2.1.12. Posicionamiento.	11
2.1.13. Venta	11
2.1.14. Rendimiento más seguro	11
2.1.15. Proceso del plan de marketing estratégico	11
2.1.16. Producto	12
2.1.17. Precio	12
2.1.18. Plaza o distribución	13
2.1.19. Promoción	13

2.1. 20. Variables internas _____	13
2.1.21. Variables externas _____	14
<b>CAPITULO III _____</b>	<b>15</b>
3. Análisis del entorno interno y externo de la Hacienda Vindobona _____	15
3.1. Análisis interno _____	15
3.1.1. Política integrada de gestión _____	16
3.1.2. Misión de la Hacienda Vindobona _____	17
3.1.3. Visión de la Hacienda Vindobona _____	17
3.1.4. Valores de la Hacienda Vindobona _____	17
3.1.5. Constitución legal _____	19
3.1.6 Estructura administrativa _____	20
3.1.7 Nivel ejecutivo _____	21
3.1.8. Nivel de apoyo _____	21
3.1.9. Nivel operativo _____	21
3.1.10. Estructura orgánica _____	22
3.1.11. Organigrama estructural de la Hacienda Vindobona _____	23
3.1.12. Funciones de los diferentes cargos de la Hacienda Vindobona. _	24
3.1.13. Productos que oferta _____	25
3.1.14. Características del aguacate producido en la Vindobona _____	29
3.1.15 Posicionamiento _____	31
3.1.16. Análisis de las ventas _____	32
3.1.17. Producción real de aguacates producidos 2010 a 2014. _____	33
3.1.18. Estadística real de acumulación ventas/kilos de aguacates _____	35
3.1.19. Análisis de la promoción _____	37
3.1.20. Análisis de la fijación de precios _____	38
3.1.21. Análisis del sistema de distribución _____	40
3.1.22. Analisis de los competidores principales _____	41
3.2. Análisis del entorno externo _____	44
3.2.1. Ambiente económico _____	44
3.2.2. Ambiente tecnológico _____	46
3.2.3. Ambiente cultural _____	46
3.2.4. Ambiente legal y político _____	47
3.2.5. Ambiente natural _____	48
<b>CAPÍTULO IV _____</b>	<b>50</b>
4. Investigación de mercado _____	50
4.1. Objetivo general _____	50
4.2. Objetivos específicos _____	50
4.3. Diseño de la investigación _____	51
4.4. Metodología de la investigación _____	52
4.5. Población a investigar _____	53
4.6. Tamaño de la muestra _____	53
4.7. Técnica para recopilar los datos _____	53
4.8. Herramientas para el procesamiento de datos _____	54

4.9.	Análisis informe de resultados por cada pregunta	54
4.10.	Tabulación de la encuesta	54
4.11.	Análisis de resultados encuesta	55
<b>CAPÍTULO V</b>		<b>65</b>
5.	Plan de marketing estratégico	65
5.1.	Objetivo	65
5.2.	Producto	65
5.2.1.	Presentación del producto	66
5.2.2.	Diseño del producto	66
5.2.3.	Etiqueta del producto	66
5.3.	Precio	67
5.4.	Plaza	67
5.5.	Promoción	68
5.5.1.	Marketing directo	68
5.5.2.	Venta directa	68
5.5.3.	Relaciones públicas	70
5.5.4.	Publicidad	71
5.5.5.	Comunicación mercadológica	72
5.5.6.	Medios de comunicación y herramientas	72
5.5.7.	Construcción de una página web	73
5.5.8.	Indicadores del marketing estratégico	73
<b>CAPÍTULO VI</b>		<b>74</b>
6.1.	Análisis situacional –foda	74
6.2.	Variables internas de la Hacienda Vindobona	74
6.3.	Variables externas de la Hacienda Vindobona	75
6.4.	Variables internas y externas del foda	80
6.5.	Matriz de estrategias f.o.d.a.	81
6.6.	Matriz de evaluación de factores internos	83
6.6.1.	Fortalezas:	83
6.6.2.	Debilidades	84
6.7.	Variables externas del foda	85
6.7.1.	Oportunidades	85
6.7.2.	Amenazas	86
6.8.	Hoja de trabajo foda	87
6.9.	Estrategias de marketing a implementar	87
6.9.1.	Modelo de las 5 fuerzas de Porter	87
6.9.1.1.	Rivalidad entre competidores	88
6.9.1.2.	Amenaza de entrada de nuevos competidores	88
6.9.1.3.	Amenaza de ingreso de productos sustitutos	89
6.9.1.4.	Poder de negociación de los proveedores	90
6.9.1.5.	Poder de negociación de los consumidores	91

<b>CAPITULO VII</b>	<b>92</b>
7. Estudio financiero	92
7.1. Presupuesto del plan de marketing	92
7.1.1. Capacitación a los trabajadores agrícolas	93
7.1.2. Logística de distribución directa	93
7.2. Promoción de los aguacates	96
7.3. Servicio post venta del aguacate	96
7.4. Evaluación financiera	97
7.5. Financiamiento	97
7.6. Proyeccion de ventas	97
7.7. Costos de ventas	103
7.8. Análisis de rentabilidad.	103
7.9. Proyeccion de gastos administrativos y ventas Hacienda Vindobona.	104
7.10. Cuadro explicativo de ventas – gastos = rentabilidad	105
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>106</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>107</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>108</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>110</b>
Anexo A: Encuesta	110
Anexo B: Diseño de página web	113
Anexo C: Tríptico	114
Anexo D: Fotografías de la Hacienda Vindobona	116

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Puestos de Trabajo de la Hacienda Vindobona _____	24
Tabla 2. Cuadro Demostrativo de las Bondades Medicinales del Aguacate ____	26
Tabla 3. Producción Real de Aguacates producidos desde el 2010-sep. 2014 _	33
Tabla 4. Venta Real Acumulada por kilos de Aguacates _____	35
Tabla 5. Matriz Ponderada. Producción Aguacates 2013 _____	36
Tabla 6. Cuadro Comparativo Precios De Aguacates En La Ciudad De Quito _	42
Tabla 7. Tamaño del aguacate _____	55
Tabla 8. Tipo de Aguacate _____	56
Tabla 9. Aspectos que atraen del aguacate _____	57
Tabla 10. Lugar de adquisición _____	58
Tabla 11. Medios de Comunicación donde recibe temas de cocina _____	59
Tabla 12. Frecuencia de Compra de Aguacates _____	60
Tabla 13. Promoción del Aguacate _____	61
Tabla 14. Diferencia de Tipos de Aguacate _____	62
Tabla 15. Uso de Aguacate como alimento o medicina _____	63
Tabla 16. Beneficios que aporta a la salud los aguacates _____	64
Tabla 17. Tabla FODA _____	80
Tabla 18. Matriz de Estrategias FODA _____	81
Tabla 19. Hacienda Vindobona: Fortalezas _____	83
Tabla 20. Hacienda Vindobona: Debilidades _____	84
Tabla 21. Hacienda Vindobona: Oportunidades _____	85

Tabla 22. Hacienda Vindobona: Amenazas _____	86
Tabla 23. Presupuesto del Plan de Marketing _____	92
Tabla 24. Aguacate entregado en la Hacienda Vindobona _____	94
Tabla 25. Aguacate Entregado en el mercado local Quito _____	95
Tabla 26. Aguacates Producidos y Vendidos En El Año 2013. _____	98
Tabla 27. Proyección de Ventas de aguacates Para El Año 2014. _____	99
Tabla 28. Proyección de Venta de aguacates para el año 2015. _____	100
Tabla 29. Datos de Proyección de ventas de aguacates para 2016 _____	101
Tabla 30. Gastos Administrativos correspondiente al 2013 _____	103
Tabla 31. Proyección De Gastos Administrativos y ventas _____	104
Tabla 32. Explicativo de Ventas-Gastos = Rentabilidad _____	105

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Organigrama Estructural de la Hacienda Vindobona _____	23
Gráfico 2. Cuadro demostrativo de las bondades medicinales del Aguacate. __	27
Gráfico 3. Producción Acumulada de Hacienda Vindobona 2010-2013 _____	35
Gráfico 4. Matriz Ponderada _____	36
Gráfico 5. Punto de Equilibrio _____	39
Gráfico 6. Estimación con Estadística del 2013 _____	40
Gráfico 7. Precios Comparativos Mercados de Quito _____	42
Gráfico 8. Tamaño Del Aguacate _____	55
Gráfico 9. Tipo De Aguacate _____	56
Gráfico 10. Aspectos Que Atraen Del Aguacate _____	57
Gráfico 11. Lugar Dónde Adquiere El Aguacate _____	58
Gráfico 12. Medios de comunicación por donde recibiría recetasde aguacates	59
Gráfico 13. Frecuencia De Compra De Aguacate _____	60
Gráfico 14. Promoción del Aguacate. _____	61
Gráfico 15. Diferencia de tipos de Aguacate _____	62
Gráfico 16. Uso de Aguacate como Alimento o Medicina _____	63
Gráfico 17. Beneficios Que Aportan A La Salud Los Aguacates _____	64
Gráfico 18. Ponderación de las Fortalezas _____	83
Gráfico 19. Ponderación de Debilidades _____	84
Gráfico 20. Ponderación de Oportunidades _____	85
Gráfico 21. Ponderación Amenazas _____	86
Gráfico 22. Las Fuerzas de Porter _____	87
Gráfico 23. Proyección Ventas 2013 _____	99

Gráfico 24. Proyección de Ventas 2014 _____	100
Gráfico 25. Proyección de Ventas 2015 _____	101
Gráfico 26. Proyección de Ventas 2016 _____	102
Gráfico 27. Proyección Gastos Adm. y Ventas _____	104
Gráfico 28. Rentabilidad _____	105

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo, se enfoca en la realización de un Plan de Marketing Estratégico, a fin de posicionar la venta del aguacate producido en la hacienda Vindobona, propiedad de Vicunha Ecuador SA ubicada en San Antonio de Pichincha, con el objeto de obtener mayor rentabilidad y permanencia en el corto y largo plazo

En el estudio de mercado, se indentifica las necesidades y preferencias de los consumidores finales de aguacates. Sus exigencias y la real elección del proudcto.

El plan de marketing abarca las mejores estrategias para que el aguacate producido en la hacienda Vindobona, sea el elegido al momento de adquirirlo y que se posicione en la mente del consumidor como un producto de excelente calidad, en base a las promociones desarrolladas y difundidas a través de los medios de comunicación adecuados y aprovechar la tecnología virtual actual.

Para que este trabajo de investigación consiga los resultados esperados, se tiene la obligatoriedad de capacitar al personal agrícola que realiza las labores operativas, para que el aguacate sea cosechado con las normas de calidad requeridas por el exigente mercado del producto.

La conclusión de este trabajo es lograr ventaja competitiva con relación a los aguacates producidos en otra zona del Ecuador, mediante la aplicación de esta investigación.

Se recomienda aplicarlo en el corto plazo y su continuidad a largo plazo, para beneficio de trabajadores agrícolas, la comunidad y la hacienda Vindobona.

## **ABSTRACT**

The present work focuses on the realization of a Strategic Marketing Plan, to position the sale of avocado produced in Vindobona Farm, owned by Vicunha Ecuador SA located in San Antonio de Pichincha, in order to obtain greater profitability and permanence in the short and long term.

In the study of market needs and preferences of end consumers identifies avocados. Their demands and the actual choice of product.

The marketing plan includes the best strategies for avocados produced in Vindobona hacienda, be chosen at the time of purchase and it is positioned in the consumer's mind as a product of excellent quality, based on the developed promotions and disseminated through appropriate communication and exploit existing virtual technology.

For this research to get the desired results, you have the obligation to train agricultural personnel performing operational tasks, so that the avocado is harvested with the quality standards required by the demanding market of the product.

The conclusion of this work is to achieve competitive advantage over avocados produced in another area of Ecuador, through the application of this research. It is recommended to apply in the short -term and long-term continuity for the benefit of farmers, community and Vindobona Farm.

## INTRODUCCIÓN

Vicunha Ecuador S.A. (antes La Internacional S.A.) es una empresa textil, dedicada a la fabricación de tela denim para la confección de prendas de vestir tipo jeans. Tuvo la necesidad de adquirir la hacienda Vindobona, (de 1.400 hectáreas de terreno), en el año 1970, al señor Dimitri Kakabatze, ciudadano alemán, asentado en la zona de San Antonio de Pichincha, lugar dónde se ubica dicha propiedad.

En este sitio, instalaron una planta hidroeléctrica en 20 hectáreas de terreno; por lo tanto, las hectáreas restantes que quedaron sin utilidad son:

- Cultivables: 40 hectáreas
- Montañas y colinas no cultivables: 1.340 hectáreas.

El Gerente de ese entonces, el Ingeniero Luis Vela Rivadeneira, tuvo la idea original de sembrar aguacates en las áreas planas, para tener ocupados los terrenos, crear fuentes de trabajo para los campesinos de la zona y cumplir con la responsabilidad social que tiene una empresa ante el estado ecuatoriano.

Inicialmente tuvo la iniciativa de instalar en la hacienda Vindobona, una extractora de aceite de aguacate, para producir este producto y exportarlo al extranjero. De hecho, hicieron las inversiones necesarias al construir galpones

para tal efecto; y, adquirieron la maquinaria para el proceso; pero lamentablemente el fallecimiento del Gestor de esta idea, truncó esta decisión.

Su sucesor, gustó también de la parte agrícola de la empresa, y desde el inicio de su gestión, destinó recursos económicos para la siembra de plantas de aguacates, demandando compromiso de trabajo y rentabilidad financiera.

Por todo tal motivo, se desarrolló este plan de marketing estratégico que se estructuró de la siguiente manera:

En el primer capítulo se realizó el planteamiento del problema, su formulación y sistematización, el objetivo general y objetivos específicos. En el segundo capítulo, se detallaron las definiciones de los términos incluidos en este trabajo. En el tercer capítulo se realizó un análisis del entorno interno y externo de la hacienda Vindobona, que incluyen la misión, visión y valores; la estructura administrativa las variedades de aguacates que produce y se puso especial énfasis al lado medicinal del aguacate, tomando como referencia artículos publicados entorno a este tema. .

En el cuarto capítulo se desarrolló el estudio de mercado, se identificaron gustos de los consumidores finales en base a la encuesta aplicada. La metodología aplicada se basó en la investigación exploratoria, en la que aplicó el muestreo aleatorio simple y la investigación explicativa para exponer con certeza los gustos y preferencias del consumidor de aguacates.

En el capítulo quinto, se especificó paso a paso el plan de marketing, que incluye: producto, precio, plaza y promoción del aguacate y se logró comprobar

que el aguacate tipo fuerte guatemalteco, es el preferido por el mercado y sus consumidores finales, por lo tanto es el que más lo adquieren por su sabor y por su apariencia. También se determinó que el aguacate calibre mediano y precio medio, es el más obtenido

En el capítulo sexto se realizó el análisis Foda, que incluyen a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la hacienda Vindonbona. Se describió la aplicación del modelo de las cinco fuerzas de Porter, en la comercialización agrícola

En el capítulo séptimo se presentó el estudio financiero, que abarca los costos de venta, y el diseño de una página web, y se concluyó con los costos del estudio investigativo del plan de marketing, cuyo valor es de 4.255,88 dólares, y que abarca la construcción de la página web, la capacitación a los trabajadores agrícolas, la logística de la distribución, la promoción de los aguacates y el servicio post venta.

# **CAPITULO I**

## **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

La Hacienda Vindobona, ubicada en la población de San Antonio de Pichincha, propiedad de la Fábrica Textil Vicunha Ecuador SA; se dedica a la producción y comercialización de aguacates.

En la actualidad enfrenta una serie de problemas por la mala comercialización de su producto y que no se ha podido dar solución, debido a la existencia de deficiencias en ventas, por las pequeñas estrategias en su planificación y organización y falta de monitoreo constante de precios de acuerdo a oferta y demanda.

Esta forma de negociación, ha traído como consecuencia ingresos inferiores a sus costos; según el balance anual de pérdidas y ganancias del año 2013, presentado por el Departamento de Presupuestos de la Empresa Vicunha Ecuador SA, en el mes de marzo de 2014; los egresos de la hacienda Vindobona en el año 2013, superaron a los ingresos.

Por las razones expuestas, se ha visto la necesidad de implementar un plan de marketing para buscar mejores alternativas de comercialización que contribuyan a incrementar precios y lograr un punto de equilibrio, y superarlo; con el fin de garantizar la mejora en las ventas y la permanencia de la hacienda como un negocio rentable para su Propietario – La Empresa Vicunha Ecuador SA- y

seguir manteniendo fuentes de trabajo para muchas familias de la zona, que dependen de este trabajo.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Qué aspectos técnicos debe tener un plan de marketing para la hacienda Vindobona, que sea capaz de lograr una mejora en el precio del aguacate?

## **1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

### **Introducción:**

Luego de describir la Formulación del Problema, se debe realizar pequeñas preguntas, es decir disgregarlas en los diferentes temas de subproblemas de investigación:

¿Cuál es la oferta y demanda del aguacate en el mercado local?

¿Cómo obtener mejores ingresos por la venta del producto?

¿Cuáles son las falencias que ha tenido el producto?

¿Qué planes de marketing se han implementado anteriormente?

¿Cómo asegurar la viabilidad de este plan de marketing?

¿Cuál es el objetivo de incrementar el precio del aguacate?

#### **1.4. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA**

Este plan de marketing, pretende lograr un mejor incremento en el precio de los aguacates, con el fin de contribuir a la permanencia y continuidad como negocio rentable de la hacienda Vindobona, agregar valor al capital invertido por los Accionistas y asegurar fuentes de trabajo para las familias del sector de San Antonio de Pichincha.

La hacienda Vindobona, es una línea de negocio agrícola de la Empresa Vicunha Ecuador SA (antes La Internacional SA).

Los árboles de aguacates que producen la fruta, tienen 30 años de vida, por esa razón su calibre ha disminuido considerablemente y se hace necesario y urgente realizar labores culturales para mejorarlo y lograr un precio competitivo.

Con ayuda económica de la Matriz de la Empresa y la dedicación esforzada de sus trabajadores, ya se está logrando recuperarlo; es por esa razón que es necesario implementar un plan estratégico de ventas e incremento del precio para su comercialización y no seguir con las mismas prácticas de ventas que han causado pérdidas económicas y el peligro de cierre de la hacienda.

Se debe tomar en cuenta que el aguacate es estacionario, es decir se produce en la zona de Quito y sus alrededores, desde el mes de octubre hasta el mes de mayo, en este tiempo, los precios son prácticamente bajos

con relación a los gastos que genera la cosecha, la clasificación y la entrega a Clientes Intermediarios que lo transportan a mercados informales de Quito.

En los meses de Julio a septiembre, no se produce aguacate de la zona de Pichincha, y el que se encuentra en los centros de Acopio son importados desde el país vecino Perú y el precio se incrementa

Por las razones expuestas, en la hacienda Vindobona; se ha visto la necesidad de trabajar en equipo, el Departamento de Agronomía y Producción, entregando un buen producto mejorado, para que el Departamento de Marketing logre incrementar el precio de Venta.

Para comercializar los aguacates, se hará un estudio de mercado para determinar los gustos y preferencias del consumo de esta fruta. Se hará degustaciones directas al consumidor, con el fin de promocionar la diferenciación en sabor de este producto.

Se buscará mejores alternativas de comercialización hacia Supermercados de prestigio de la capital, a dónde se hará llegar muestras del aguacate y la calidad tanto en calibre como presentación, con la finalidad de lograr acuerdos comerciales y entregar todos los meses del año.

Se tiene la certeza que con la implementación del plan de marketing que se necesita para lograr mejores precios del aguacate y que la querida hacienda Vindobona, sea una fuente más de ingresos para su Propietario y mantenga su fuente de trabajo para las familiares que allí habitan y este trabajo sea la vía que le conduzca al éxito.

## **1.5. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un Plan de Marketing para la posición de venta del aguacate de la hacienda Vindobona de propiedad de la Empresa Vicunha Ecuador SA, ubicada en la población de San Antonio de Pichincha, barrio La Libertad.

## **1.6. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1. Realizar una investigación de mercado que permita conocimientos de los gustos y preferencias de los consumidores de aguacates.
2. Determinar las estrategias de marketing más viables para la venta de los aguacates
3. Conseguir la continuidad del negocio agrícola, en base a la rentabilidad obtenida, con el establecimiento de tácticas y habilidades para la comercialización de la fruta.

## **1.7. ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

**1.7.1.** La investigación de mercados que se realizará, será de tipo exploratoria, es decir se irá directamente al consumidor final, con la finalidad de conseguir los mejores datos de fuente primaria la excelente manera de llegar a los clientes, son los mercados locales de Quito, Machachi y Amaguaña; los días domingos en que tienen gran afluencia de compradores de aguacates.

Se estructurará una encuesta con preguntas de impacto sobre gustos y preferencias y se persuadirá a que adquieran el aguacate que se produce en la zona de la Mitad del Mundo. También se colocará preguntas sobre el conocimiento del consumidor, sobre la parte medicinal del aguacate.

**1.7.2.** Se determinará las estrategias del marketing más viables para la venta de los aguacates, las que se ajusten al producto y que nos permitan comercializarlo con el poder de negociación hacia los consumidores finales y los clientes locales, con el fin de la preferencia del aguacate producido en la hacienda Vindobona de propiedad de Vicunha Ecuador S.A.

**1.7.3.** La negociación del aguacate en los mercados locales, es fuerte, porque se trata con clientes que manejan un lenguaje duro y hostil y que de acuerdo a la oferta y demanda de la fruta, imponen precios. Por esas razones, se busca otro tipo de comercialización directa al consumidor final y entrega a los Intermediadores en sus bodegas propias, claro está con la negociación estratégica y entregándoles un valor agregado que será la promoción escrita para que distribuyan también entre sus clientes.

Cuando se comercializa aguacates, respaldada como es el caso del producido en la hacienda Vindobona, por una Corporación Multinacional, que su principal giro de negocio, no es la línea agrícola, sino la línea textil; se cuenta con una gran ventaja como es la de contar con los recursos económicos necesarios para poder solventar gastos en los meses que los aguacates están realizando su trabajo de recuperación de azahares, para la próxima cosecha.

Esto, no sucede con las huertas de la zona, ya que por experiencia propia se tiene conocimiento que por los alrededores de Pichincha, Tungurahua, e Imbabura, no existen plantaciones de aguacates que pertenezcan a una Empresa Multinacional como lo es Vicunha Ecuador S.A.

## **CAPITULO II**

### **2. MARCO REFERENCIAL – CONCEPTUAL**

#### **2.1. MARCO TEÓRICO**

Para desarrollar el Plan de marketing estratégico, es necesario conocer y analizar el concepto general de estas palabras, ya que aplicando este tema, es seguro que se logrará los éxitos deseados.

En lo referente a la hacienda Vindobona, es fundamental empezar por aplicar un plan estratégico de marketing con el objetivo de lograr incrementar las ventas a mercados más seguros en el corto plazo; y, a largo plazo lograr que el consumidor posicione en su mente la necesidad de adquirir la fruta, materia de nuestra investigación y que permitirá tener un desarrollo sustentable y que perdure en el tiempo.

“Es un proceso social y administrativo por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros” (Armstrong, 1988, p.22). Por tal razón es necesario que la hacienda Vindobona que no tiene un enfoque direccionado a la aplicación de este concepto; empiece a aplicar un plan de marketing estratégico, como filosofía empresarial, ya que por todo lo anteriormente expuesto, todos los componentes de la mercadotecnia, deben formar parte de la planeación de la hacienda Vindobona, en el corto y en el largo plazo. Esto permitirá tener un desarrollo sostenible y que perdure en el tiempo y lo más viable, para la

permanencia como un negocio rentable y seguridad para los colaboradores de la hacienda agrícola.

### **2.1.1. DEFINICIÓN DE LA MERCADOTECNIA**

“Es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes” (Kotler, 1996, p. 7).

### **2.1.2. ESTRATEGIAS DE MARKETING**

Rivera & López (2012) afirma:

Las empresas no pueden sobrevivir si los mercados no compran su oferta, tanto a corto como a largo plazo estas compras son resultado de una compra de tres elementos: estrategia, segmento de mercado y mezcla del marketing. La estrategia del marketing, identifica y evalúa a determinados clientes, analiza los recursos organizativos necesarios para satisfacer la demanda de los segmentos de mercado y una mezcla del marketing analiza las variables operativas que la empresa combina y controla. (p.221)

### **2.1.3. MATRIZ FODA**

Es una herramienta que utilizan personas naturales y jurídicas para realizar un análisis de cómo se está en determinado momento y luego, tomar acciones necesarias para lograr las metas y objetivos propuestos.

### **2.1.4. MERCADO**

Rivera & López (2012) afirma:

Es el lugar físico o virtual en el que se produce una relación de intercambio entre individuos u organizaciones. Desde el punto de vista de la demanda, se supone que los compradores necesitan un producto/servicio determinado, desean o pueden desear comprar y tienen capacidad económica y legal para comprarlo. Desde el punto de vista de la oferta, los individuos u organizaciones tienen la propiedad o el poder legal sobre el producto/servicio ofrecido, y tienen la capacidad para cumplir con las expectativas de los compradores. (p.71)

### **2.1.5. PLAN DE MARKETING**

“Es un documento escrito que proyecta la gestión para un período próximo, que puede ser anual, semestral, trimestral, bimensual o mensual. Es la propuesta de la organización para colocar una producción en el mercado” (Orozco, 1999, p. 4).

### **2.1.6. PUNTO DE EQUILIBRIO**

Budnick (2007) afirma:

Es un indicador importante del desempeño de las Organizaciones, se refleja por medio de la llamada línea inferior del estado de ingresos de la empresa; es decir ¿qué utilidad se gana! El análisis se enfoca en la rentabilidad de una compañía. Representa el nivel de operación en el ingreso total equivale al costo total. Cualquier cambio de este nivel operativo dará como resultado una ganancia o una pérdida. (p.206)

### **2.1.7. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO**

“Es una serie de grupos homogéneos internamente pero heterogéneos entre sí, a base a una o varias variables, mediante diferentes procedimientos estadísticos, a fin de poder aplicar a cada segmento las estrategias del marketing más adecuadas a los objetivos de la empresa” (Rivera & López, 2012, p.86).

### **2.1.8. INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

Orozco (1999) afirma:

La investigación de mercados y los planteamientos estratégicos suministran los insumos de esta propuesta y el plan se desarrolla en tres etapas fundamentales:

- El análisis de la situación, tanto al nivel interno de la empresa, como externo o del mercado.
- El establecimiento de objetivos que enfoquen el mercado meta, al cual se destina el producto.
- La formulación de las estrategias, específicas para lograr los objetivos. (p.20)

### **2.1.9. MATRIZ PONDERADA**

Lind, Marchal, &Wathen (2008) afirma:

Dos métodos para calcular el índice de precios ponderado son el método de Laspeyres y el de Paasche. Difieren solo en el período para la ponderación.

En el método de Laspeyres se utilizan ponderaciones en el período base, es decir los precios y las cantidades originales de los artículos comprados se utilizan para encontrar el cambio porcentual durante un período ya sea en el precio o en la cantidad consumida, según el problema. En el método de Paasche se utilizan ponderaciones en el año en curso. (p.577)

### **2.1.10. PLAN DE MARKETING Y TOMA DE DECISIONES**

Ferre (1997) afirma:

El plan de marketing es “la madre” de las tomas de decisión comerciales. El diseño de un plan implica todo un rosario de decisiones que se van adoptando y que, si bien son previsionales, aunque se modifiquen a la hora de implementarlas –que esto en realidad sucede- marcan el escenario de la actuación de la Empresa.

Se puede asegurar con toda precisión, que el plan de marketing no solo obliga por definición a tener que tomar decisiones de todo tipo (sobre estrategias, sobre acciones y sobre distribución de recursos), sino que también se constituye en el punto de partida para la toma de decisiones posterior, es decir a la hora de implementar estas estrategias y acciones, en el período de un tiempo real en que se ejecutan. (p.34)

### **2.1.11. MERCADOTECNIA**

Kotler (1996) afirma:

Es una filosofía comercial que surge como un reto ante conceptos previos. Sus principios no cristalizaron totalmente sino hasta mediados de los años cincuenta. Sostiene que la clave para alcanzar las metas organizacionales consiste en determinar las necesidades y deseos de los mercados meta y entregar satisfactorios deseos de forma más eficaz y eficiente que los competidores. (p.18)

### **2.1.12. POSICIONAMIENTO.**

Ferré (1997) afirma:

El posicionamiento es el lugar que ocupa en la mente de un consumidor un producto, marca o empresa y cómo los compara y relaciona con lo que representa para él el producto ideal. Los estudios de posicionamiento sirven para valorar las distancias existentes entre una marca, su competencia y el producto ideal a partir de los atributos que están íntimamente ligados con el producto en cuestión, según sus consumidores. Es la idea de cómo nos ven como consecuencia de la imagen que tienen de nosotros. (p. 106)

### **2.1.13. VENTA**

Kotler (1996) afirma:

Es otra forma común de acceso al mercado para muchas empresas. Afirma que si se les deja solos a los consumidores, por lo regular no comprarán suficiente los productos de la Empresa; por lo tanto, ésta debe emprender un esfuerzo agresivo de ventas y promoción. Supone que los consumidores siempre manifiestan inercia o resistencia de compra y que tienen que ser persuadidos para que compren más; y, que las empresas disponen de un acervo de herramientas de promoción y ventas para estimular más compras. (p.18)

### **2.1.14. RENDIMIENTO MÁS SEGURO**

Saperstein (2010) afirma:

Auténtica comprensión profunda del cliente o del consumidor, que aclaren las motivaciones y necesidades que tienen que ser satisfechas. Combinación del proceso sistemático con la creatividad, con el objetivo de diseñar para deleitar.

Desarrollo de un proceso de colaboración que implique el empleo de todas las habilidades colaborativas que contribuyan a la innovación desde el principio hasta el fin. La gestión secuencial del proceso pasa del descubrimiento al diseño y de este al lanzamiento. (p. 90)

### **2.1.15. PROCESO DEL PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO**

Se fundamenta en poner en práctica las 4 p's del marketing, en base a la investigación de mercado, tomando como principal estudio al producto, la plaza, precio y promoción para que fluyan todos los elementos trabajados y el éxito de éstos.

### **2.1.16. PRODUCTO**

Rivera & López (2012) afirma:

En un sentido amplio, el producto puede ser identificado como un conjunto de satisfacciones. Este comprende tanto las ideas como los bienes físicos y los servicios.

En función del tipo de producto, la empresa fijará un nivel de precios, establecerá los canales de distribución y decidirá las formas de comunicación más adecuadas, por lo que la política del producto, constituye el punto de partida de la estrategia comercial: proporcionar el producto que mejor se adapte a las necesidades de los consumidores. (p. 267)

### **2.1.17. PRECIO**

Rivera & López (2012) afirma:

El precio representa un elemento crítico en la estrategia del marketing, ya que en él se basa en gran parte la política comercial de la empresa. La política de precios viene dada por las necesidades del mercado, las características del producto, el tipo de distribución elegida, publicidad y promociones, así como por las restricciones impuestas por los costos y los objetivos de rentabilidad establecidos. El precio es una de las variables incluidas dentro de lo que denominamos marketing mix, que es el conjunto de actividades y políticas llevadas a cabo por la empresa y encaminadas a lograr los objetivos del plan de marketing.

Desde el punto de vista del marketing, se considera el precio como un instrumento competitivo a corto plazo de gran poder, con repercusiones en los aspectos psicológicos de los consumidores y que permite generar ingresos a la empresa.

Hay que recordar que el precio está influenciado por los propios costos de la empresa, por la estructura de la demanda y por la intensidad o estrategias de la competencia que constituyen los factores internos y externos que influyen sobre el precio.

Además una empresa nunca puede olvidar que el precio debe ser coherente con los objetivos de la empresa. En relación con lo anterior, es necesario fijar una correcta estrategia de precios que concuerde con los objetivos de la empresa. (p. 320)

### **2.1.18. PLAZA O DISTRIBUCIÓN**

Rivera & López (2012) afirma:

Es el lugar físico y concreto donde se realiza la relación de intercambio. El objetivo de la distribución es facilitar el acceso del cliente al producto y complementar los objetivos diseñados por las otras Ps. Se debe diseñar el sistema de distribución en base de las necesidades que buscan satisfacer los clientes. (p.70)

### **2.1.19. PROMOCIÓN**

Rivera & López (2012) afirma:

La promoción de ventas busca un impacto directo en el comportamiento de los compradores, es necesario tener en cuenta que la promoción, aunque no genere una compra inmediata, ayuda a fortalecer la identidad de marcas de las organizaciones, mejorando el reconocimiento o imagen del producto a largo plazo. La gestión de las promociones de venta procura que la empresa establezca los objetivos, seleccione las herramientas, desarrolle los programas, los lleve a cabo y controle los resultados

La planificación de una campaña promocional debe especificar el momento en que se va a realizar cada acción, asignar los recursos (determinar los medios que vamos a utilizar) y establecer todos los mecanismos para su coordinación y control. (p.427)

### **2.1. 20. VARIABLES INTERNAS**

Son aquellas que pertenecen a la estructura interna de una empresa, por lo tanto pueden ser modificadas en su organización. Tienen incidencia en las actividades y decisiones de la organización. Estas variables son recomendadas con la particularidad de ponerlas mucha atención, porque son cambiantes.

- “FORTALEZAS: Son el conjunto de factores que están posibilitando el desarrollo” (Salazar, 2005, p. 97).
- “DEBILIDADES: Son el conjunto de factores que están impidiendo, limitando o colocando barreras al desarrollo institucional” (Salazar, 2005, p. 97).

### **2.1.21. VARIABLES EXTERNAS**

Son aquellas que pertenecen a factores externos de la empresa, pero afectados por decisiones internas de la empresa, por lo mismo se puede tener reacción ante ellas y se las puede también tomarlas en cuenta para considerar el análisis situacional de la empresa y de sus actividades.

- “OPORTUNIDADES: son factores externos que pueden permitir o favorecer el desarrollo de una institución” (Salazar, 2005, p. 97).
- “AMENAZAS: Son el conjunto de barreras externas que pueden impedir el desarrollo” (Salazar, 2005, p. 97).

Salazar (2005) afirma:

Tanto las fortalezas como las debilidades tienen un carácter interno, mientras que las oportunidades y amenazas son de índole externa. Se puede decir que las fortalezas y debilidades se refieren a hechos concretos que están haciendo parte integrante de manera positiva o negativa de la cultura organizacional y del quehacer institucional. Entre tanto, las oportunidades y amenazas se ubican en una perspectiva coyuntural de índole externa, presente o mediata. (p.97)

## **CAPITULO III**

### **3. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO Y EXTERNO DE LA HACIENDA VINDOBONA**

#### **3.1. ANÁLISIS INTERNO**

Al ser una línea de negocios de la Empresa Textil Vicunha Ecuador SA, la hacienda Vindobona, funciona con las políticas y procedimientos que establece nuestra Matriz.

Con respecto a la hacienda, el objetivo principal es producir aguacate de primera calidad, cumpliendo las exigencias del mercado, para hacerlo más competitivo, para eso contamos como agua de regadío propio que se recoge, luego que la misma ha pasado el proceso del turbinado, es decir el agua ya generó la energía eléctrica y por lo mismo sale golpeada y limpia y llega a las huertas oxigenada y lista para ser entablada entre los árboles frutales.

Los trabajadores agrícolas de la hacienda Vindobona, reciben todos los beneficios sociales que dictamina las leyes ecuatorianas como es un salario digno, más bonificaciones por años de trabajo, por puntualidad, servicio de guardería, alimentación, transporte, uniformes, utilidades, a pesar que la hacienda no tiene rentabilidad, porque están dentro de la nómina del área textil y por lo mismo son tratados de igual forma.

La responsabilidad social que maneja Vicunha Ecuador se enmarca en la contratación de personal discapacitado, sociacilización de la comunidad vecina y grandes ayudas para beneficio de la población de San Antonio de Pichincha.

### **3.1.1. POLÍTICA INTEGRADA DE GESTIÓN**

Este documento es la filosofía empresarial, que debe ser respetada y cumplida por cada uno de los Departamentos de Vicunha Ecuador. La hacienda Vindobona, al ser parte integrante de esta gran Empresa, debe seguir estos lineamientos: que son dictaminadas por nuestra Matriz Corporativa, ubicada en Sao Paulo-Brasil:

- Garantizar la satisfacción de nuestros clientes a través de la calidad de nuestros productos y servicios;.
- Agregar valor al capital invertido por los accionistas;
- Preservarla salud e integridad de los colaboradores a través de la prevención de accidentes y enfermedades ocupacionales;
- Respetar el medio ambiente, comprometidos con la prevención de la contaminación;
- Promover la mejora continua y actualización tecnológica de nuestros procesos;
- Cumplir con la legislación y demás requisitos pertinentes a la organización;
- Capacitar a los colaboradores para que desarrollen sus actividades con calidad, seguridad, salud y conciencia ambiental”.

### **3.1.2. MISIÓN DE LA HACIENDA VINDOBONA**

Producir aguacate de calidad y calibre requerido, cultivándolo en forma natural y respetando el medio ambiente, para lograr una comercialización eficiente y eficaz, realizando un buen trabajo en equipo con personal comprometido con el cumplimiento de los objetivos de la Empresa.

### **3.1.3. VISIÓN DE LA HACIENDA VINDOBONA**

Ser un Departamento eficaz de la Empresa Vicunha Ecuador SA, que logre resultados óptimos, lo que permitirá su permanencia en el tiempo como un negocio rentable para seguir creando fuentes de trabajo y bienestar al personal que vive en la zona de San Antonio de Pichincha.

### **3.1.4. VALORES DE LA HACIENDA VINDOBONA**

#### **Honradez**

Todos y cada uno de los integrantes de la hacienda debe demostrar en su trabajo diario este valor sumamente importante para cumplir a cabalidad su labor, dentro del horario establecido, sin necesidad que el Supervisor esté siempre vigilante.

#### **Honestidad**

El personal que trabaja para la hacienda Vindobona, deben estar orientados a actuar en forma correcta y sincera

### **Compromiso**

Todos los trabajadores de la hacienda Vindobona, tienen un compromiso para con la empresa, con los clientes y con ellos mismos, en lo referente a entregar un producto de óptima calidad, competitivo en el mercado, y que representa para ellos la permanencia y continuidad en asegurar su fuente de trabajo.

### **Integridad**

El personal de la hacienda Vindobona, debe tener posicionado en la mente esta cualidad, ser leales e íntegros en el trabajo, ya que su centro de trabajo está fuera de las instalaciones principales de Vicunha Ecuador SA.

### **Cumplimiento**

Con referencia a la hacienda Vindobona, se lo asocia con el cumplimiento de los pedidos realizados por los Clientes, que se los debe entregar a tiempo y en las condiciones correctas y exactas de la fruta materia de nuestro estudio y se constituye en el giro del negocio.

### **Puntualidad**

El personal de trabajadores que labora para la hacienda Vindobona, debe cumplir a cabalidad con el horario establecido, no faltar ni atrasar el inicio de sus labores, ya que su incumplimiento, ocasionaría, por ejemplo en tiempo de cosechas, entregar menos producto y todas las estrategias implantadas no se podrían cumplir.

### **Lealtad**

Los colaboradores de la Empresa que pertenecen al centro de costo de la hacienda Vindobona, tienen muy arraigado lo que significa la lealtad hacia la Empresa que da trabajo y cumple con todas las leyes laborales del país, por lo mismo ellos devuelven con trabajo leal y comprometido.

### **Respeto**

Este valor se tiene muy presente en la hacienda, entre el Supervisor, los trabajadores, los Clientes y la Administradora, quien entrega respeto y consideración a todos los colaboradores y recibe de la misma forma, por lo tanto este Departamento de Vicunha Textil, trabaja en equipo y logra un buen clima laboral.

### **Compañerismo**

En la hacienda Vindobona, ha sido difícil la convivencia entre los compañeros, por sus diferentes personalidades y por tratarse de personas con formación agrícola y que tienen sus propios puntos de vista, sobre el trabajo; pero con pequeñas capacitaciones en relaciones humanas y reuniones periódicas de trabajo, se ha logrado llegar a un consenso y hoy se tiene un grupo de personas que se respalda y se ayudan mutuamente para lograr los objetivos propuestos por la Jefatura.

#### **3.1.5. CONSTITUCIÓN LEGAL**

La Empresa Vicunha Ecuador S.A., se fundó en el año en el año 1923, con el nombre de “La Internacional S.A.” y su primer Presidente y Gerente fue,

el señor Luis Napoleón Dillón; nació como una sociedad de Crédito, para después convertirse en Fábrica de Telas hasta el año 2007; en este año fue adquirida por Textil Vicunha Brasil, convirtiéndose en Multinacional que da trabajo directo a 900 personas e indirectos a 500 personas entre contratistas, clientes y proveedores.

Desde el año 2007 hasta el año 2013, el Gerente General fue el Licenciado Carlos Alberto de Jesús de nacionalidad brasileña, quien dio un giro a la Empresa, tomando estrategias gerenciales importantes para la transformación de la Planta, modernizando su maquinaria y empezando a producir con economías de escala y realizando las primeras exportaciones hacia mercados globalizados.

Actualmente el Gerente General de la Empresa es el Ingeniero Eduardo Veintimilla, ecuatoriano de gran trayectoria en el mundo textil, entrega un valioso apoyo hacia el área agrícola y exige que la hacienda se posicione como un negocio rentable para la Empresa.

### **3.1.6 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA**

En la hacienda Vindobona existen tres niveles jerárquicos estratégicos básicos, los que desarrollan las actividades que constituyen el pilar de funcionamiento de este Departamento Agrícola vinculada a la Empresa Textil Vicunha Ecuador S.A.

Los principales niveles jerárquicos de la hacienda son los siguientes:

Nivel Administrativo y Comercialización

Nivel de Supervisión y Conducción

Nivel de Operación

Dentro de cada uno de estos niveles, se cumplen las siguientes funciones de trabajo, las cuales se detallan a continuación:

### **3.1.7. NIVEL EJECUTIVO**

Este nivel jerárquico está justificado con un profesional que se encarga de la administración de la hacienda Vindobona y también de la determinación de precios de los aguacates y de su comercialización. También es el responsable del manejo de los recursos para las distintas actividades referentes al negocio, como es la negociación con clientes.

### **3.1.8. NIVEL DE APOYO**

Está conformado por un responsable de la supervisión de los trabajadores agrícolas, de la planificación y organización de las tareas diarias de esta mano de obra. También tiene la obligación de mantener en perfecto estado de funcionamiento y mantenimiento de toda la maquinaria agrícola.

### **3.1.9. NIVEL OPERATIVO**

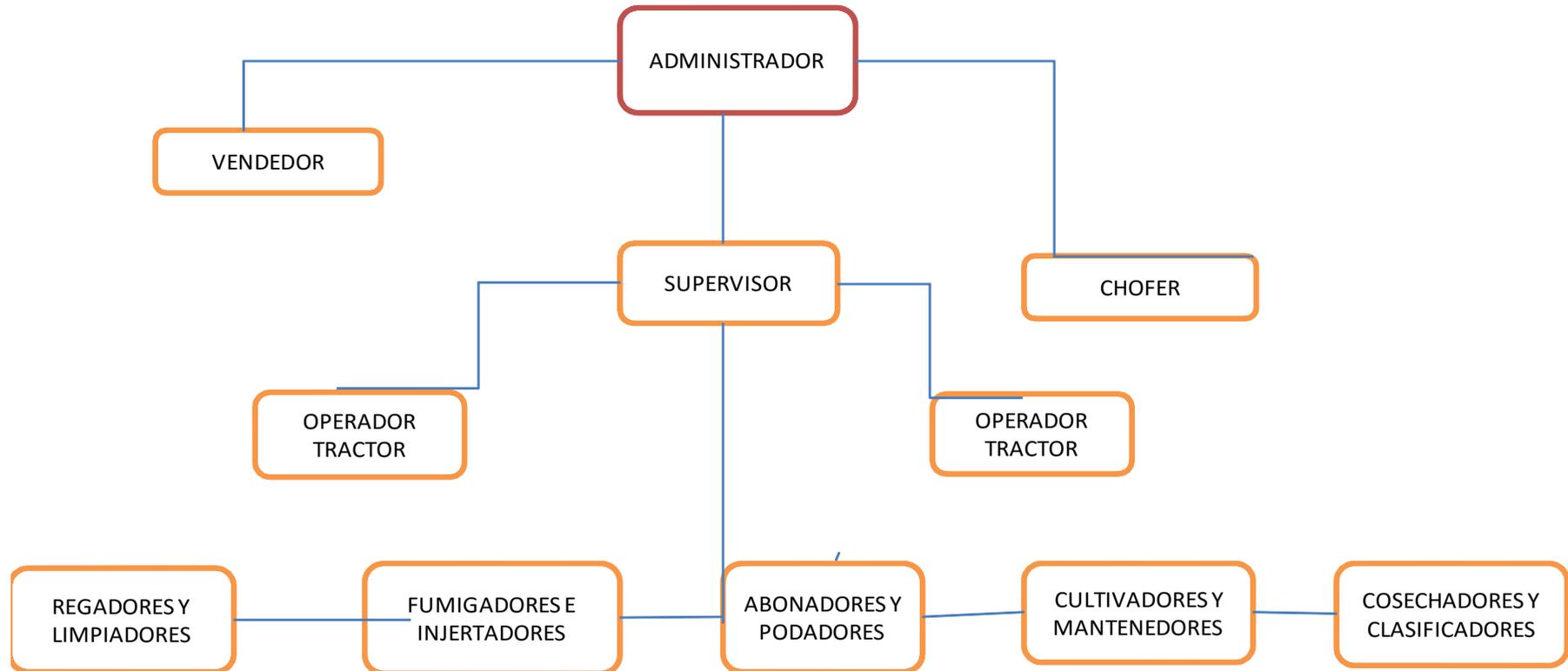
Este nivel está conformado por doce trabajadores agrícolas, quienes tienen la obligación de realizar todas las labores culturales de los huertos frutales, a fin de garantizar la calidad del aguacate. Sus labores consisten en la operación de los tractores agrícolas para arar dentro de los árboles de la fruta, cortar las malezas entre huertas y transportar el aguacate hacia la bodega clasificadora;

regadío de huertas, limpieza de malezas, fumigación orgánica; cosecha, clasificación, conteo de unidades, transformación y peso a kilos de los aguacates y estibación hacia los camiones de los comercializadores.

### **3.1.10. ESTRUCTURA ORGÁNICA**

Toda empresa pequeña, mediana o grande; tiene una estructura orgánica, que se basa principalmente en la organización de jerarquías para un funcionamiento adecuado y funcional.

### 3.1.11. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA HACIENDA VINDOBONA PROPIEDAD DE VICUNHA ECUADOR SA.



Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Gardenia Félix B.

### 3.1.12. FUNCIONES DE LOS DIFERENTES CARGOS DE LA HACIENDA VINDOBONA.

**Tabla 1.** Puestos de Trabajo de la Hacienda Vindobona

NIVEL	CARGO	FUNCIONES	PERFIL
Ejecutivo	Administrador Coordinador de Ventas	Administrar la hacienda Vindobona Determinar precios del producto. Comercializar y buscar clientes Determinación estrategias de corto y largo plazo Lograr posicionar la fruta.	Título de Ingeniero en Administración de Empresas O Mercadotecnia. Experiencia 3 años. Edad hasta 55 años
Apoyo	Supervisor de la hacienda Vindobona	Organizar el trabajo de los 12 trabajadores agrícolas. Hacer seguimientos y controles. Conducir el camión de la hacienda.	Título de Bachiller Agrícola y Chofer Profesional.
Operativo	Trabajador agrícola	Operar los tractores agrícolas. Cultivar y mantener los árboles frutales, Cosechar, clasificar y pesar la fruta Llenar formulario de notas de entrega de frutas	Personal que haya terminado la educación primaria, Compromiso con el trabajo agrícola. Guste de la zona.

Fuente: Trabajo de Campo  
Elaborado por: Gardenia Félix B.

### **3.1.13. PRODUCTOS QUE OFERTA**

En la hacienda Vindobona, se produce los siguientes tipos de aguacates, que tienen las siguientes características:

- Fuerte guatemalteco
- Sesenta y uno
- Setenta y uno
- Laurita
- Nacional
- Brilloso
- Azul
- Bola
- Cascarudo.

### **ORIGEN DEL AGUACATE.**

Bassi (2013) afirma:

El aguacate pertenece a la familia de las Lauráceas, que abarca plantas leñosas productoras de esencias que crecen en regiones cálidas. Las especies que se conocen del aguacate son: mexicana, Antillana y guatemalteca.

Los frutos de la especie mejicana son de pequeño tamaño y contienen un alto porcentaje en aceite, mientras que los de la Antillana, son de mayor tamaño y de menor contenido de aceite. Los frutos de la especie Guatemalteca presentan características intermedias entre ambas.

Las grasas constituyen el principal componente tras el agua, por lo que su valor calórico es elevado con respecto a otras frutas, pero inferior al del coco, de mayor contenido graso.

Aporta una baja cantidad de hidratos de carbono y menor aún de proteínas.

En cuanto a la grasa, ésta es mayoritariamente mono insaturada; el 72% del total de grasas es ácido oleico, característico del aceite de oliva.

Es rico en minerales como el potasio, el magnesio y pobre en sodio. El potasio es necesario para la transmisión y generación del impulso nervioso, para la actividad muscular normal e interviene en el equilibrio de agua dentro y fuera de la célula. El magnesio se relaciona con el funcionamiento de intestino, nervios y músculos, forma parte de huesos y dientes, mejora la inmunidad y posee un suave efecto laxante.

Destaca su contenido de vitamina E (antioxidante, interviene en la estabilidad de las células sanguíneas y en la fertilidad) y de ciertas vitaminas hidrosolubles del grupo B, como la B6 o piridoxina, que colabora en el buen funcionamiento del sistema nervioso. (s.p.)

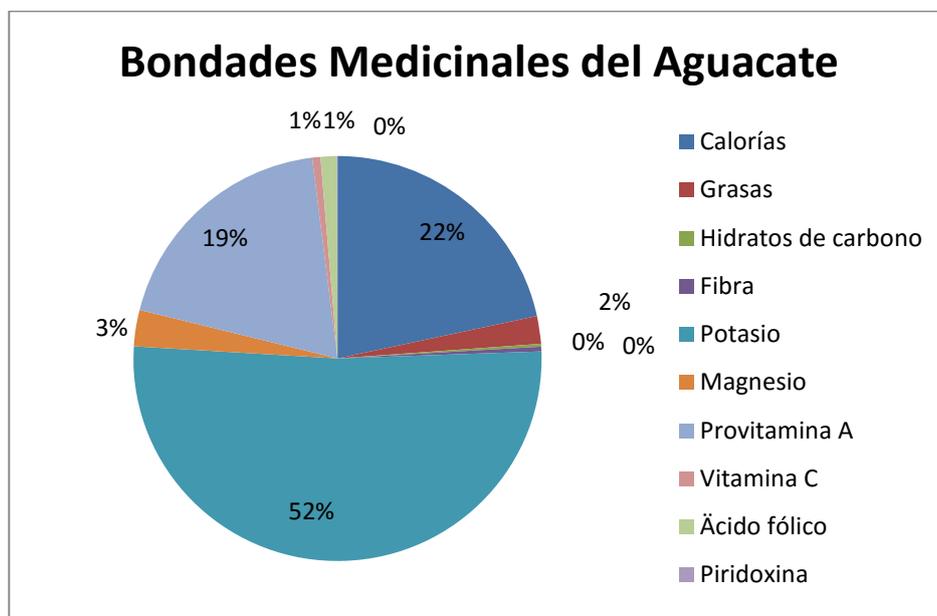
A continuación se detalla un cuadro explicativo y el gráfico correspondiente de las bondades medicinales de los aguacates:

**Tabla 2.** Cuadro Demostrativo de las Bondades Medicinales del Aguacate

DESCRIPCIÓN	Miligramos	Porcentaje (%)
Calorías	134,30	21,62
Grasas	13,80	2,22
Hidratos de carbono	1,30	0,00
Fibra	2,40	0,00
Potasio	320,00	51,52
Magnesio	18,00	2,90
Provitamina A	119,00	19,16
Vitamina C	4,00	0,64
Ácido fólico	8,00	1,29
Piridoxina	0,30	0,05
Total	621,10	99,41

Fuente: (Olivares, 2014)  
Elaborado por: Gardenia Félix

**Gráfico 2.** Cuadro demostrativo de las bondades medicinales del Aguacate.



Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Gardenia Félix B.

### Cómo elegirlo y conservarlo

Ruiz (2007) afirma:

Se ha de comprobar que la piel no presente ningún tipo de defecto como manchas, puntos negros o signos de excesiva maduración.

El aguacate está maduro si al sacudirlo se nota que el hueso se mueve o cede a la leve presión con el dedo. Si no está del todo maduro, se debe dejar a temperatura ambiente durante el tiempo necesario, 1-3 días. Su proceso de maduración puede acelerarse si se envuelve en papel de periódico junto con una manzana o un plátano.

Si por el contrario el aguacate está en su punto de sazón, para detener la maduración se ha de guardar en la parte menos fría de la nevera (no a menos de 6°C).

El aguacate se puede congelar. Para ello, hay que extraer la pulpa, aplastarla bien y mezclarla con un poco de zumo de limón.

Para su degustación, se ha de abrir justo antes de su consumo, ya que la pulpa se ennegrece con rapidez. Esto se puede evitar rociándola inmediatamente con zumo de limón. Por otro lado, si al consumirlo sólo empleamos una mitad, la que sobra se puede conservar en óptimas condiciones para el día siguiente dejándole el hueso, rociada con zumo de limón en la nevera y protegida con papel film o en un recipiente de cierre hermético.

El aguacate se utiliza más como una hortaliza que como una fruta. Para abrirlo, hay que cortarlo longitudinalmente hasta el hueso, dándole la vuelta completa al fruto. Luego girar las mitades en sentido contrario una de otra hasta que se desprenda el hueso de una de ellas.

Carece de sabor dulce, lo que le permite combinar adecuadamente con numerosos platos.

Fresco; relleno de jamón, de cangrejo. También se suele consumir ligeramente cocido y en puré. La pulpa del aguacate se emplea a menudo como si fuera mantequilla, una vez machacada y aliñada con limón y aceite.

El guacamole es una preparación a base de la pulpa de aguacate machacada, a la que le añaden pimientos, cebollas, especias, tomate y zumo de limón. También se elaboran zumos, batidos e incluso sopas de aguacate. En Zaire se obtiene una especie de cerveza de aguacate, empleando esta fruta como materia prima.

Cuando elaboremos platos con aguacates, no debemos olvidar que la sal debe echarse en el momento de ir a comerlos, pues si se pone con anticipación, esto hace que los aguacates se oscurezcan. Así mismo, no es bueno cocerlo, ya que se vuelve amargo de sabor, aunque si se puede calentar. (s.p)

## **EL AGUACATE EN EL ECUADOR TIENE DIFERENTES FORMAS Y SABORES.**

Vásquez (2011) dice:

El aguacate es un alimento que está disponible durante todo el año. En el país se cultivan algunas variedades que provienen de tres tipos: guatemalteco, mexicano y antillano. La especie de mayor acogida en el país es guatemalteca o fuerte. El 80% de esta variedad proviene de la zona entre Guayllabamba, en el norte de Pichincha, y el cantón Mira, en el sur del Carchi.

Mientras que el kilo de aguacate a pie de finca en Ecuador bordea de USD 0,60 y USD 0,70, los precios se triplican en Europa, y en Bogotá (Colombia), bordean USD 1,20. Eso empujó a varios productores de la Sierra norte a organizarse. Actualmente el 90% de la producción nacional se destina a los abastos de Quito, Guayaquil y Cuenca.

El guatemalteco es el más demandado. El fruto tiene la forma de una pera. Mide en promedio de 15 a 18 centímetros de largo. Su piel es verde y poco rugosa. A

diferencia de las otras variedades, no cambia de color al madurar. Este aguacate subsiste un máximo de 10 días tras haber sido cosechado, por lo que es ideal para ser comercializado en el mercado nacional. Luego de ese tiempo se pudre. Es un producto de pulpa suave y agradable.

El criollo o nacional es muy delicado. Este aguacate tiene la forma redonda y es más pequeño que el guatemalteco. Su semilla ocupa la mayor cantidad de espacio, por lo que tiene poca pulpa. La cáscara es de color negro, suave y delicado.

Es un producto apreciado por la industria alimenticia y cosmética, por su mayor concentración de aceite. Es una variedad híbrida de California, EE.UU. Llegó a Ecuador en 1960. Varios usos a diferencia de los cultivos antiguos que permitían que las plantas de aguacate crecieran sobre los 10 metros de altura, ahora los huertos están conformados por matas, cargadas de frutos, que no superan los dos metros.

El aguacate se consume al natural en trozos o en ensaladas. Pero también se prepara como puré. En algunas regiones del país además se hace batido con leche y azúcar, y helado. También se usa su aceite como condimento. (s.p.)

### **3.1.14. CARACTERÍSTICAS DEL AGUACATE PRODUCIDO EN LA HACIENDA VINDOBONA**

**Fuerte guatemalteco:** De color verde claro, tiene forma de pera y su cáscara es un poco gruesa, el calibre promedio es de 250 a 350 gramos. Es el más apetecido en el mercado por su masa interna. Su tiempo de maduración es de 8 días. Se cosechan todos los meses del año.

**Sesenta y uno:** De color negro, tiene forma redonda y su cáscara es muy fina, el calibre promedio es de 250 a 350 gramos. No es muy apetecido en el mercado, porque contiene agua en su parte interna y su tiempo de maduración es de 3 días. Se cosechan en los meses de septiembre a diciembre y enero a abril.

**Setenta y uno:** De color negro, tiene forma redonda y su cáscara es fina, el calibre promedio es de 200 a 400 gramos. No es muy apetecido por los

Comercializadores de aguacates, porque contiene agua en su parte interna y su tiempo de maduración es de 4 días, lo que les dificulta su venta. Se cosechan en los meses de septiembre a diciembre y enero a abril.

**Laurita:** De color verde, de sabor muy agradable, su cáscara es fina, solo los consumidores permanentes de aguacates, saben apreciarle a este producto, el calibre promedio es de 300 a 350 gramos. Su tiempo de maduración es de 6 días. Se cosechan en los meses de febrero a abril.

**Nacional:** De color negro y color verde, se caracteriza por no ser más bien pequeño, su cáscara es muy fina y su semilla muy grande, por lo tanto su comida interna es muy poca. Este aguacate por lo general se cultiva en la zona de Guayllabamba, pero su semilla se lo trasladó a la hacienda Vindobona y se tienen sembrados solamente alrededor de 50 árboles. Es muy apetecido en el mercado por su sabor agradable, pero solamente se cosecha en la hacienda Vindobona, en los meses de julio y agosto.

**Brilloso:** De color verde, su calibre promedio es de 250 a 400 gramos, su cáscara es muy gruesa y su tiempo de maduración es de 10 días. A este aguacate se lo confunde con el aguacate que es cultivado en la costa ecuatoriana, por eso su comercialización se dificulta y el precio está por debajo de los otros tipos de aguacates. Se lo cosecha en los meses de febrero a mayo de cada año.

**Azul:** De color verde oscuro, su calibre es de 250 a 400 gramos, su cáscara es muy fina y se debe cosecharlo ya muy en su punto para que se pueda llegar a la maduración necesaria de consumo. No es apetecido en el mercado,

solamente se lo comercializa para uso interno del personal de Vicunha, para consumirlo en batidos y en guacamole. Su maduración es muy complicada, por lo que se lo debe cosechar con el péndulo (pequeño tronco adherido a la fruta), con el fin que la punta del aguacate no se dañe.

**Bola:** De color verde y color negro, su calibre es de 300 a 500 gramos, su cáscara es muy gruesa, se lo debe cosechar ya muy en su punto para que su maduración no se extienda más allá de los 15 días. Se lo comercializa solo en los meses de agosto y septiembre (cuando los demás tipos de aguacates no están en el mercado), por eso se lo puede vender, ya que si se cosecharía en otras épocas del año, es decir cuando los demás tipos de aguacates, se encuentran en su máxima oferta, no se lo podría hacerlo, ya que a falta de éstos, es que se puede salir de este tipo de aguacates.

**Cascarudo:** De color verde, su calibre va de 300 a 350 gramos, su cáscara es muy gruesa y su tiempo de maduración es de 15 días, se lo debe cosechar en su punto. Se lo comercializa en los meses de agosto y septiembre (cuando los demás tipos de aguacates no están en el mercado), por eso se lo puede vender, ya que si se cosecharía en otras épocas del año, es decir cuando los demás tipos de aguacates, se encuentran en su máxima oferta, no se lo podría hacerlo, ya que a falta de éstos, es que se puede salir de este tipo de aguacates.

### **3.1.15 POSICIONAMIENTO**

Para la comercialización del aguacate de la hacienda Vindobona, es necesario realizar un plan de marketing estratégico, con el fin de posicionarlo en

la mente de sus consumidores que es una fruta de excelente calidad y de preferencia, con relación a la competencia.

Para tener seguridad de su posicionamiento, se realizará investigaciones de mercado que permita conocer gustos y preferencias y así lograr el posicionamiento.

### **3.1.16. ANÁLISIS DE LAS VENTAS**

Las ventas de la hacienda Vindobona, se presentan datos reales de las ventas de los aguacates de los últimos 3 años. Se analizarán kilos versus precios. Incrementos y decrecimientos de los precios de acuerdo a la estacionalidad del aguacate.

En los cuadros que a continuación se detallan, se puede ver claramente que el precio de los aguacates es fluctuante en el mercado local, porque responde a la oferta y demanda de la fruta.

Es por esa razón, la decisión de la implementación del marketing estratégico para lograr posicionamiento de ventas en otras plazas como son mercados más formales y venta directa. El mercado formal puede estar constituido por comercializadores de la fruta que tengan cupo preferencial en supermercados de alta calidad de la capital, a quienes se les entregará el aguacate de la mejor calidad, con el fin de conseguir un precio acorde a la nitidez de la fruta y también buscar otros segmentos de mercado al que ya se ha referido en el presente trabajo

### 3.1.17. Producción Real De Aguacates Producidos En La Hacienda Vindobona, Desde El Año 2010 A Septiembre De 2014.

**Tabla 3.** Producción Real de Aguacates producidos en la Hacienda desde el 2010- septiembre 2014

PRODUCCION AGRICOLA		Ventas por Producto		14/09/15 Pag.: 1			
*****							
<b>2010</b>							
Cod.	Descripcion del Producto	Cant.Facturada	Unidad	Total Facturacion	%Part.	Acumulado	Factur.
*****							
1	AGUACATES AZULES	401,00	KGS	192,38	0,00	192,38	0,48
2	AGUACATES BOLA	3.537,16	KGS	1.691,39	0,02	1.691,39	0,48
3	AGUACATES NEGROS	60.184,00	KGS	21.329,21	0,22	21.329,21	0,35
4	AGUACATES PEQUEÑOS NEGROS	3.627,60	KGS	1.395,96	0,01	1.395,96	0,38
5	AGUACATES PEQUEÑOS VERDES	4.579,50	KGS	994,87	0,01	994,87	0,22
6	AGUACATES PICADOS	51.073,60	KGS	11.927,55	0,12	11.927,55	0,23
7	<b>AGUACATES VERDES</b>	<b>124.193,27</b>	<b>KGS</b>	<b>59.423,62</b>	<b>0,61</b>	<b>59.423,62</b>	<b>0,48</b>
8	AGUACATES BRILLOSOS	845,50	KGS	295,56	0,00	295,56	0,35
		<b>248.441,63</b>		<b>97.250,54</b>	<b>1,00</b>	<b>97.250,54</b>	<b>0,39</b>
<b>2011</b>							
Cod.	Descripcion del Producto	Cant.Facturada	Unidad	Total Facturacion	%Part.	Acumulado	Factur.
*****							
1	AGUACATES BOLA	1.512,90	KGS	861,19	0,01	861,19	0,57
2	AGUACATES NEGROS	22.419,10	KGS	7.882,92	0,10	7.882,92	0,35
3	AGUACATES PEQUEÑOS NEGROS	2.100,30	KGS	524,30	0,01	524,30	0,25
4	AGUACATES PEQUEÑOS VERDES	15.060,09	KGS	3.726,43	0,05	3.726,43	0,25
5	AGUACATES PICADOS	62.515,90	KGS	13.493,55	0,17	13.493,55	0,22
6	<b>AGUACATES VERDES</b>	<b>133.549,50</b>	<b>KGS</b>	<b>53.471,59</b>	<b>0,67</b>	<b>53.471,59</b>	<b>0,40</b>
7	AGUACATES BRILLOSOS	420,00	KGS	185,80	0,00	185,80	0,44
8	AGUACATES HASS	94,20	KGS	89,40	0,00	89,40	0,95
		<b>237.671,99</b>		<b>80.235,18</b>	<b>1,00</b>	<b>80.235,18</b>	<b>0,34</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado: Gardenia Félix B.

**Tabla 3.** Producción Real de Aguacates producidos en la Hacienda desde el 2010- septiembre 2014

<b>2012</b>								
AGUACATES	AZULES		59,10 KGS	59,57	0,00	59,57	1,01	
AGUACATES	BOLA		2.340,40 KGS	1.076,47	0,01	1.076,47	0,46	
AGUACATES	NEGROS		20.758,80 KGS	11.059,96	0,12	11.059,96	0,53	
AGUACATES	PEQUEÑOS NEGROS		423,40 KGS	205,06	0,00	205,06	0,48	
AGUACATES	PEQUEÑOS VERDES		4.377,00 KGS	2.037,85	0,02	2.037,85	0,47	
AGUACATES	PICADOS		39.705,99 KGS	12.290,63	0,13	12.290,63	0,31	
<b>AGUACATES</b>	<b>VERDES</b>		<b>94.992,98 KGS</b>	<b>66.819,35</b>	<b>0,71</b>	<b>66.819,35</b>	<b>0,70</b>	
AGUACATES	BRILLOSOS		1.008,40 KGS	499,98	0,01	499,98	0,50	
AGUACATES	NACIONALES		648,60 KGS	493,94	0,01	493,94	0,76	
			<b>164.314,67</b>	<b>94.662,81</b>	<b>1,00</b>	<b>94.662,81</b>	<b>0,58</b>	
<b>2013</b>								
<b>VARIEDAD DE AGUACATE</b>			<b>PRODUCCIÓN</b>	<b>VALOR/DÒL</b>	<b>%</b>	<b>ACUMUADO</b>	<b>PRECIO*KILO</b>	
AGUACATES	AZULES		761,40 KGS	486,90	0,00	486,90	0,64	
AGUACATES	BOLA		2.524,10 KGS	1.511,40	0,01	1.511,40	0,60	
AGUACATES	NEGROS		44.953,65 KGS	19.980,92	0,19	19.980,92	0,44	
AGUACATES	PEQUEÑOS NEGROS		1.925,00 KGS	662,05	0,01	662,05	0,34	
AGUACATES	PEQUEÑOS VERDES		6.027,80 KGS	2.553,72	0,02	2.553,72	0,42	
AGUACATES	PICADOS		34.963,10 KGS	8.516,15	0,08	8.516,15	0,24	
<b>AGUACATES</b>	<b>VERDES</b>		<b>115.096,05 KGS</b>	<b>68.256,16</b>	<b>0,65</b>	<b>68.256,16</b>	<b>0,59</b>	
AGUACATES	BRILLOSOS		2.150,70 KGS	1.300,72	0,01	1.300,72	0,60	
AGUACATES	HASS		92,10 KGS	82,89	0,00	82,89	0,90	
AGUACATES	NACIONALES		1.668,10 KGS	1.040,06	0,01	1.040,06	0,62	
			<b>210.162,00</b>	<b>104.390,97</b>	<b>1,00</b>	<b>104.390,97</b>	<b>0,50</b>	
<b>2014</b>								
AGUACATES	AZULES		649,60 KGS	248,30	0,00	248,30	0,38	
AGUACATES	BOLA		4.786,60 KGS	1.618,50	0,03	1.618,50	0,34	
AGUACATES	NEGROS		14.355,03 KGS	6.758,48	0,11	6.758,48	0,47	
AGUACATES	PEQUEÑOS NEGROS		1.236,70 KGS	445,68	0,01	445,68	0,36	
AGUACATES	PEQUEÑOS VERDES		10.467,00 KGS	3.419,44	0,05	3.419,44	0,33	
AGUACATES	PICADOS		31.139,10 KGS	7.334,54	0,12	7.334,54	0,24	
<b>AGUACATES</b>	<b>VERDES</b>		<b>83.085,02 KGS</b>	<b>42.073,51</b>	<b>0,67</b>	<b>42.073,51</b>	<b>0,51</b>	
AGUACATES	BRILLOSOS		1.389,40 KGS	659,05	0,01	659,05	0,47	
AGUACATES	HASS		198,70 KGS	173,45	0,00	173,45	0,87	
AGUACATES	NACIONALES		415,80 KGS	241,91	0,00	241,91	0,58	
			<b>147.722,95</b>	<b>62.972,86</b>	<b>1,00</b>	<b>62.972,86</b>	<b>0,43</b>	

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado: Gardenia Félix B.

### 3.1.18. Estadística Real De Acumulación Ventas/Kilos De Aguacates

**Tabla 4.** Venta Real Acumulada por kilos de Aguacates

<b>AÑOS</b>	<b>KILOS PRODUCIDOS</b>	<b>ACUMULADO FACTURACIÓN</b>
<b>2010</b>	248.441,63	97.250,54
<b>2011</b>	237.671,99	80.235,18
<b>2012</b>	164.314,67	94.662,81
<b>2013</b>	209.400,60	104.390,97

Fuente: Investigación de campo.  
Elaborado por Gardenia Félix B

**Gráfico 3.** Producción Acumulada de Hacienda Vindobona 2010-2013



Fuente: Investigación de campo.  
Elaborado por Gardenia Félix B.

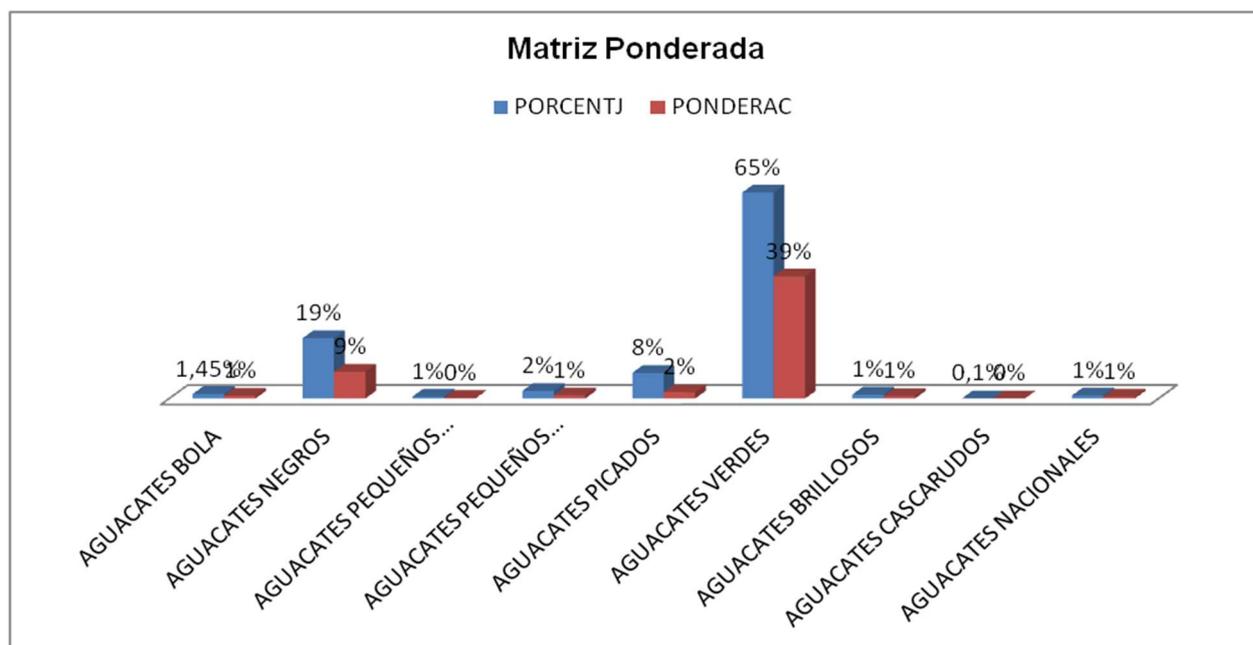
**Tabla 5. Matriz Ponderada. Producción Aguacates 2013**

PONDERACIÓN AGUACATES							
ESTIMACIÓN CON ESTADÍSTICA DEL AÑO 2013							
PRODUCTO	KILOS	TOTAL	PORCENTAJE	PRECIO	PONDERAC	% PONDERC	
AGUACATES BOLA	2.524,10	1.511,40	1,45%	0,60	1%	61%	
AGUACATES NEGROS	44.953,65	19.980,92	19,14%	0,44	9%	53%	
AGUACATES PEQUEÑOS NEGROS	1.925,00	662,05	0,63%	0,34	0%	35%	
AGUACATES PEQUEÑOS VERDES	6.027,80	2.553,72	2,45%	0,42	1%	43%	
AGUACATES PICADOS	34.963,10	8.516,15	8,16%	0,24	2%	26%	
<b>AGUACATES VERDES</b>	<b>115.096,05</b>	<b>68.256,16</b>	<b>65,39%</b>	<b>0,59</b>	<b>39%</b>	<b>98%</b>	
AGUACATES BRILLOSOS	2.150,70	1.300,72	1,25%	0,60	1%	61%	
AGUACATES CASCARUDOS	92,10	82,89	0,08%	0,90	0%	90%	
AGUACATES NACIONALES	1.668,10	1.040,06	1,00%	0,62	1%	63%	
	209.400,60	104.390,97	1,00	<b>0,53</b>	53%	<b>59%</b>	

Formula: Precio \* Porcentaje

Fuente: Investigación de campo.  
Elaborado por Gardenia Félix B.

**Gráfico 4. Matriz Ponderada**



Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por Gardenia Félix B.

## INTERPRETACION

Como se puede observar en esta matriz ponderada, podríamos obtener más rentabilidad y posicionamiento de venta, si únicamente vendemos 9 centavos más del precio actual. En la hacienda Vindobona, producimos el 65% de aguacate verde tipo fuerte, que es el más aceptado en el mercado local, pero la ponderación se estaciona en 0.59, porque los otros tipos de aguacates son muy pocos y el precio comercializado también está por debajo de nuestras expectativas.

Con las estrategias de marketing que se ha descrito, se tiene el convencimiento que lograremos los objetivos propuestos, ya que se convencerá al consumidor final de nuestra diferencia en calibre y sabor, para lo cual se realizará degustaciones en los mercados locales y a nivel empresarial, a fin de conseguir la aceptación del aguacate producido en la hacienda Vindobona de propiedad de Vicunha Ecuador SA.

### **3.1.19. ANÁLISIS DE LA PROMOCIÓN**

Durante la existencia de la hacienda Vindobona, no se ha realizado ninguna promoción dirigida hacia el cliente ni consumidor final, por cuanto el aguacate es una fruta deliciosa de sabor agradable y que gusta al 100% de la población, esa es la filosofía que se ha manejado en la hacienda Vindobona. Pero en la actualidad y por la competencia a todo nivel de negocios, se debe necesariamente realizar promociones con los intermediarios, como son entregarles un porcentaje de aguacates “pequeños”, para que hagan degustar a sus clientes

Este trabajo investigativo, tiene la finalidad de determinar, cuál es la promoción más viable que ayudará al posicionamiento del aguacate de la hacienda Vindobona, como uno de los de mejor calidad, producido en la zona de Pichincha.

### **3.1.20. ANÁLISIS DE LA FIJACIÓN DE PRECIOS**

Los precios de los aguacates de la hacienda vindobona , éstos son fijados de acuerdo a la oferta y demanda del mercado local de venta de frutas, que determina si el precio sube o baja. En el caso de los aguacates, es el mercado de San Roque dónde existe una feria de aguacates en las madrugadas de los días miércoles, se fija el precio, de acuerdo a la cantidad de frutas que hayan ingresado ese día al Mercado.

Otro determinante del precio es la estacionalidad de la fruta, porque en este punto se confirma lo que estudia la economía. A mayor oferta menor precio. A menor oferta mayor precio.

El instrumento para fijación de precios en forma correcta, es el que tiene relación con el punto de equilibrio, dónde las empresas se mantienen en el mercado, porque no ganan, pero tampoco pierden, para eso se debe aplicar la siguiente fórmula:

$$PE: \frac{CFT}{1 - (CVT - VT)}$$

CFT = Costos Fijos totales

CVT = Costos variables totales (costo en el que incurre la empresa por cada unidad producida)

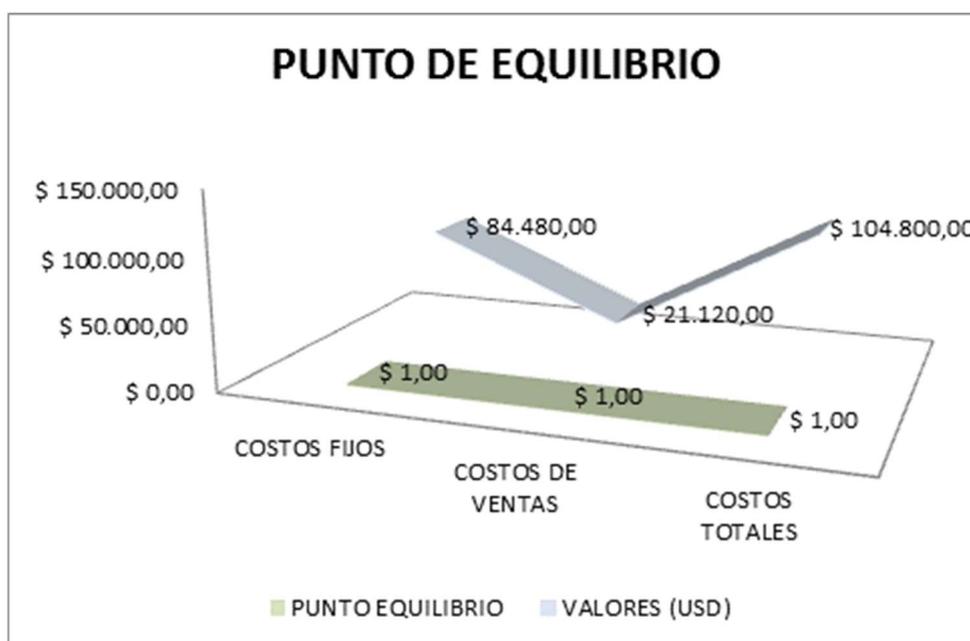
VT= Ventas Totales

$$PE: \frac{84.480}{1 - (21.120 - 104.800)}$$

$$PE: \frac{84.480}{1 - (-83.680)}$$

$$PE: \frac{84.480}{83.681} = USD 1.00$$

**Grafico 5.** Punto de Equilibrio



Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Gardenia Félix B.

### INTERPRETACIÓN

Es decir para ni ganar ni perder, se debería comercializar a usd 1 el kilo de aguacate. Por esa razón, se lo debe realizar un plan de marketing estratégico, a fin de incrementar el precio del aguacate y su posicionamiento como de sabor exquisito y diferente a los de la competencia.

**Gráfico 6.** Estimación con Estadística del 2013



Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Gardenia Félix B

## INTERPRETACIÓN

Como se puede observar calculado el punto de equilibrio, con los gastos reales incluido la mano de obra, se puede determinar que el kilo de aguacate, se debería comercializar a usd 1 el kilo. Pero esto en la realidad es imposible por la oferta y demanda tanto interna como externa.

Al ser la hacienda Vindobona, parte de Vicunha Textil, lo que busca es cumplir la responsabilidad social y la vinculación a la comunidad, con la generación de puestos de trabajo agrícolas, con la finalidad que los trabajadores que laboran dentro de la hacienda, tengan una mejor calidad de vida y entreguen a sus familias estabilidad y confianza.

### 3.1.21. ANÁLISIS DEL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN

Considerando que la hacienda Vindobona, desde su iniciación y hasta la actualidad; realiza sus ventas con los Comerciantes intermediarios que

transportan el aguacate directamente hacia los mercados locales de la ciudad, el sistema de distribución hacia los consumidores finales, está establecido de esa forma tradicional.

Con este plan estratégico de marketing, se deberá establecer la distribución de los aguacates con el propio transporte de la hacienda Vindona, y llegar hasta los centros de acopio, con la finalidad de incrementar el precio de la fruta.

En la actualidad los comercializadores, viajan a la hacienda Vindobona ubicada a treinta minutos de la población de San Antonio de Pichincha, a recoger la fruta, lo que obliga a decrecer los precios, por los costos que esto conlleva.

Si la hacienda Vindobona entrega directamente a los centros de acopio, el incremento de costo de la fruta, será de al menos cinco centavos por kilo.

### **3.1.22. ANALISIS DE LOS COMPETIDORES PRINCIPALES**

Los comerciantes del Valle de Guayllabamba, Puéllaro, Perucho, Tumbaco y alrededores, que están ubicados en el sector de la Provincia de Pichincha, son los principales competidores del aguacate producido en la hacienda Vindobona.

De estas zonas llegan a los mercados locales, todos los aguacates que se comercializan en estos lugares, son generalmente intermediarios y también productores, quienes tienen la ventaja de hacer personalmente y entre familias todas las labores culturales para el mantenimiento de las huertas de aguacates y también la cosecha, lo que baja considerablemente sus costos y por tanto, hace difícil la venta del aguacate producido en la hacienda, ya que la misma es un Departamento de la Empresa Vicunha y todos sus trabajadores están incluidos en

la nómina de la empresa, y cuentan con todos los beneficios que la Legislación Ecuatoriana obliga para personal bajo relación de dependencia.

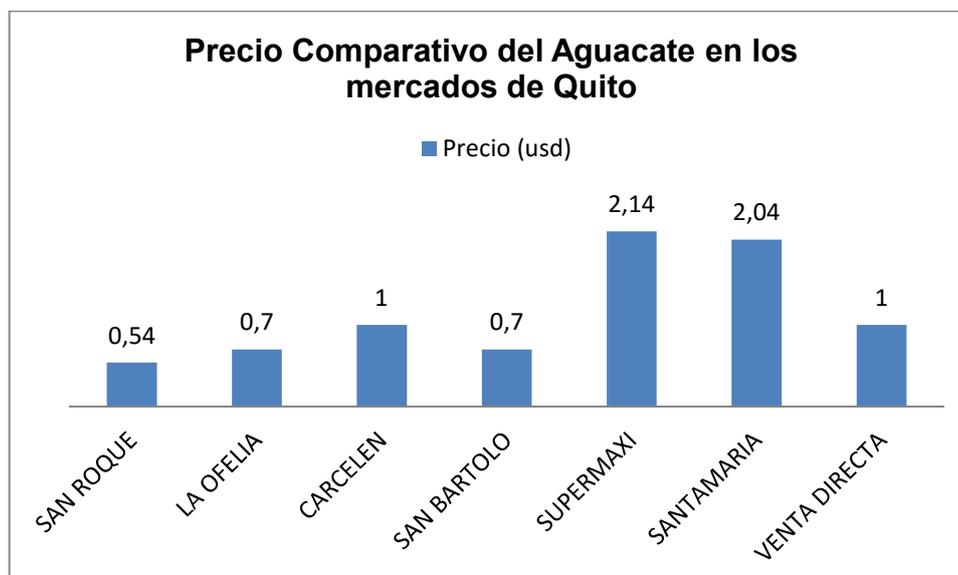
### 3.1.22.1. Cuadro Comparativo De Precios En Los Mercados Locales De La Ciudad De Quito, Del Aguacate.

**Tabla 6.** Cuadro Comparativo Precios De Aguacates En La Ciudad De Quito

UBICACIÓN	PRECIO EN DÓLARES
MERCADO SAN ROQUE	0.54 EL KILO
MERCADO LA OFELIA	0.70 EL KILO
FRUTERIA CIUDADELA CARCELEN	1.00 EL KILO
FRUTERIA SAN BARTOLO	0.70 EL KILO
SUPERMERCADOS LA FAVORITA	2.14 EL KILO
SUPERCADO SANTAMARIA	2.04 EL KILO
COMERCIALIZACION DIRECTA	1.00 EL KILO

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por : Gardenia Félix B.

**Gráfico 7.** Precios Comparativos Mercados de Quito



Fuente: Investigación De Campo  
Elaborado Por Gardenia Félix B . (5 Octubre 2014)

## INTERPRETACIÓN

Al hacer este análisis profesional de la comercialización de los aguacates en los mercados capitalinos, se puede determinar que vender los productos en distintos locales, tienen también diferentes precios de adquisición para los consumidores finales.

Así, no es lo mismo comprar aguacates en el mercado de San Roque, o en el mercado de Ñaquito, que adquirirlos en los Supermaxis o en los Santamarías, porque el precio cambia considerablemente. Mientras en los mercados populares el precio es más bajo, en los Supermercados son muy altos con relación a los demás y si analizamos el precio que una Frutería de la capital que es ya una comercialización directa al consumidor final, podemos concluir que el precio que se maneja por kilo de aguacate es todos estos lugares indagados, tienen diferentes valores por la oferta, la demanda y el sitio que son comercializados.

Mientras los Supermercados tienen costos altos de funcionamiento, y empleados especializados en atención al cliente; los mercados locales se manejan con mucha informalidad y el trato al consumidor final, no es el adecuado y más bien se torna hostil.

Por todas estas razones expuestas, las personas que gustan de esta fruta, el aguacate, por lo general prefieren adquirirlo en el mercado local.

## **3.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO**

### **3.2.1. AMBIENTE ECONÓMICO**

Todas las organizaciones sean grandes o pequeñas, tienen por objetivo producir y distribuir o vender bienes y servicios. Principal y fundamental en una empresa son el capital y el trabajo. Lo primero tiene relación a lo que toda organización necesita para funcionar con tal. Lo segundo es un insumo importante que lo conforman sus trabajadores, es decir su fuerza laboral, que es lo máspreciado en una industria o empresa.

El entorno económico de la Hacienda Vindobona, está estrechamente unida a la matriz Vicunha Ecuador SA que a su vez depende directamente de Vicunha Brasil, que en el año 2007 invirtió 45 millones de dólares para la modernización de la maquinaria textil y que indirectamente también va viabilizado para el funcionamiento económico de la hacienda Vindobona.

La producción y venta de aguacates tiene su oferta alta entre los meses de octubre a febrero y de abril a junio. En estos meses la economía de la hacienda, se puede mantener por sí sola, porque a más volumen de producción y venta de aguacate, menor precio, pero mayor rentabilidad económica. En los meses de julio, agosto y septiembre; la hacienda no se puede mantenerse sola, porque necesita inyección de capital para sueldos e insumos agrícolas. Por esa razón la matriz Vicunha Ecuador, tiene presupuestado el mantenimiento económico de estos meses.

La hacienda Vindobona, cuenta con 12 trabajadores agrícolas y 3 empleados administrativos, que tienen todos los beneficios sociales de la Empresa Textil, como son los siguientes:

- Uniformes de trabajo: 2 pares de zapatos anuales, 2 chompas para aguas, 2 pantalones, 2 camisetas, 2 gorras
- Utilidades del área textil
- Beneficios sociales como son bonos de guardería, de comisariato, de alimentación.
- Sueldos de acuerdo a los ajustes del Gobierno
- Afiliación al Seguro Social
- Fondos de reserva
- Sobresueldos

Por lo tanto su entorno económico externo, se ve muy afectado por estas condiciones de trabajo, que tienen directamente relación con el trabajo que realizan el cultivo y la cosecha de los aguacates y que la competencia no lo tiene, es por esa razón que este producto que se lo cultiva en la hacienda, tiene un alto costo de mano de obra.

Pero al pertenecer a la Corporación Vicunha, se lo puede absorber con prudencia y se debe entregar todos estos beneficios sociales, al estar todos incluidos en la nómina de la Empresa.

### **3.2.2. Ambiente Tecnológico**

El ambiente tecnológico de la hacienda Vindobona, tiene relación directa con los sistemas de información gerencial de la Planta Textil. Está ingresando al sistema de facturación electrónica directa al SRI, por lo cual se encuentra implementando un nuevo sistema que está conectado en línea a Vicunha Brasil, dónde tienen parametrizados la forma de flujo de información y lo están viabilizando en forma estandarizada hacia todas las instancias comerciales, lógicas y de canal de distribución directa al Cliente.

En esta modernización, actúan en forma conjunta (trabajo en equipo), los departamentos comercial, contraloría, crédito, cobranzas, tesorería, contabilidad, auditoría y facturación; con el fin de que fluyan en forma continúa y eficaz toda la información que estará conectado en línea directa hacia la Dirección Financiera y Gerencia General de la Empresa en Ecuador y en Brasil.

La hacienda Vindobona, pertenece al Departamento Comercial, por lo tanto está ligada estrechamente a este nuevo proceso de sistema de información gerencial, para lo cual se está recibiendo la debida capacitación e implementación de la facturación electrónica, a fin de tener control directo sobre las ventas y sobre los despachos con guías de remisión a los Clientes agrícolas.

### **3.2.3. Ambiente Cultural**

A la hacienda Vindobona, llegan todo tipo de personas, para hacer negocios los comerciantes o clientes de aguacates; el personal que hace mantenimiento a los tractores, que son los mecánicos industriales; Asesores-Expertos en

agricultura para capacitar al personal en las labores culturales del plantío de aguacates.

Todos estas personas tienen diferentes formas de ser y de pensar. Sus comportamientos van de acuerdo a su formación académica y al entorno en el que se desenvuelven.

Cuando se realiza monitoreo de precios en los diferentes mercados locales, como son en San Roque, la Ofelia e Ñaquito; se interrelaciona con diferentes personas, quienes tienen un comportamiento hostil, no es tarea fácil obtener información del valor de la fruta; más bien se muestran desconfiados.

Diferente actitud se obtiene de los clientes de otros segmentos de mercado, como son las personas intermediarias que adquieren aguacates producidos en la hacienda Vindobona y que con el producto llegan a los Grandes Supermercados de la capital. Su comportamiento, su roce social y su manera de tratar al proveedor que en este caso es la hacienda Vindobona, es cordial y de respeto.

#### **3.2.4. AMBIENTE LEGAL Y POLÍTICO**

Como en toda Organización o Empresa, la hacienda Vindobona, se vería afectada si existieran problemas legales y políticos. En la parte legal cuando su matriz Vicunha Ecuador, no cumpliera con la legislación laboral ecuatoriana y no pagaría lo justo y equitativo a sus trabajadores, por lo tanto tendría problemas para contratación de mano de obra calificada. Y en lo referente a lo político, también se vería muy afectada. Como ejemplo se señala que el 30 de septiembre de hace cuatro años, hubo una revuelta policial que todos los ecuatorianos

tenemos conocimiento y por esa razón la ciudad se vio afectada y los comercios tuvieron que cerrar sus puertas.

Al ser el aguacate un producto perecible, se vio muy aquejado, ya que ese mismo día se debía cumplir con un pedido para un cliente de Supermercado y no se pudo cumplir porque la ciudad estaba cahotizada. La producción de ese día se dañó y se tuvo una pérdida considerable de dinero que afectó al presupuesto de ventas mensual.

Con este relato, se quiere dejar constancia de lo complicado que es trabajar con productos perecibles y que el ambiente legal y político afecta directamente, con las consiguientes pérdidas de clientes y de valores monetarios.

### **3.2.5. AMBIENTE NATURAL**

En la hacienda Vindobona, como en todas los departamentos de Vicunha Ecuador SA, el medio ambiente y natural; se ve afectado por los cambios climáticos. Es más, la parte agrícola en todo el mundo está alternada, ya que productos que son estacionarios como es el aguacate, cuando cae lluvias, existe vendabales u otra alteración estacional; no se los puede cosechar, ya que debe estar el ambiente acorde para el recogimiento de la fruta.

Si al aguacate se lo cosecha bajo las lluvias, no madure, se pudre y por lo mismo las pérdidas económicas son muy representativas para el flujo de caja de la hacienda.

Cuando el aguacate está en plena floración, se supone que éste se cuajaría todos sus azahares, pero no es así; porque en la época en que está lleno de

flores, se ocasionaría un vendabal, al menos el 50% de floración cae al piso y eso se convierte en pérdidas económicas y afecta directamente a la producción de la fruta.

Como se explicó en los antecedentes, la razón de ser de la hacienda Vindobona, es la Planta hidroeléctrica de propiedad de Vicunha Ecuador SA, que se encuentra ubicada dentro de los terrenos de la hacienda Vindobona. Para la empresa el cuidado del medio ambiente es una prioridad, para contribuir a que el Planeta sea un sitio más seguro para vivir y desarrollarse. Aproximadamente el noventa por ciento de la energía eléctrica consumida en el proceso industrial y en la maquinaria que se utiliza en la hacienda Vindobona, proviene de una fuente de energía verde, generada a través de su propia central hidroeléctrica.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

El presente plan de marketing estratégico para la hacienda Vindobona, debe determinar si el aguacate que se produce en la hacienda vindobona, perdurará en el tiempo, mientras sus árboles produzcan aguacate de buena calidad en calibre y masa interna, con la finalidad de garantizar la fuente de trabajo de las personas que viven a sus alrededores.

#### **4.1. OBJETIVO GENERAL**

Recopilar información que permita determinar los gustos y preferencias de los consumidores en la degustación de los aguacates producidos en la hacienda Vindobona de propiedad de la Empresa Vicunha Ecuador SA ubicada en San Antonio de Pichincha, con respecto de los de la competencia.

#### **4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar qué tipo y calibre de aguacate tiene más aceptación entre los consumidores.
- Comprobar si el aguacate producido en la hacienda es preferido por la gente.
- Indagar sobre la dificultad que tienen nuestros distribuidores de aguacates para colocarlo en el mercado.
- Establecer si el cliente está satisfecho con el sabor del aguacate.
- Crear posicionamiento en la mente del consumidor que el aguacate producido en la hacienda es mejor que los de la competencia.

### **4.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Se empezará realizando un análisis de los Clientes permanentes que habitualmente han venido trabajando con la hacienda Vindobona. Se verá su frecuencia de compra y el precio al que adquieren el aguacate, con el fin de determinar y comparar con el monitoreo previo que se investigará en los mercados locales y concluir si los precios de estacionalidad de acuerdo a oferta y demanda son los adecuados.

Se continuará con el trabajo de investigación en sitios determinados de venta de aguacate, para lo cual se ubicará el investigador cerca de la vendedora de un mercado local, previamente solicitado la ayuda para este trabajo; observará su trabajo y cómo oferta al cliente el producto, la manera y la forma en la que sugiere que el aguacate es de buena calidad y calibre, con el fin que lo adquieran y tratar de concluir su venta el día exacto por ser una fruta perecible y que no se puede guardar para el siguiente día.

Toda la información que aquí se logre recaudar, será grabada en vídeo y en fotografías, a fin de documentar y luego revisar y analizar comportamientos del consumidor y de los vendedores informales.

Durante el trabajo de observaciones, se realizará encuestas con preguntas directas, con la finalidad de conocer con claridad la opinión de los consumidores del aguacate; sus gustos y preferencias de la variedad del producto: si lo prefieren de tipo verde, hass, negro, nacional guayllabambeño, la frecuencia de compra y la dificultad de adquirirlo en tiempos de escasez de la fruta.

Se solicitará al Departamento de Presupuesto de la Empresa, proporcionar cuadros históricos del precio por kilo del aguacate y se realizará gráficos tipo pastel, a fin de analizar en cuáles meses del año se han comercializado a mejor precio y en qué meses del año se lo ha comercializado a menor precio.

Con toda la documentación de estas investigaciones, se continuarán almacenando, a fin de que a futuro ayuden a la conclusión del trabajo materia de investigación. El plan de marketing estratégico para posicionar el precio de venta del aguacate en la hacienda Vindobona.

#### **4.4.METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

El plan de marketing para posicionar la venta del aguacate de la hacienda Vindobona, se enfocará en la investigación de mercados **exploratoria**, para obtener un análisis preliminar de la situación del por qué el producto ha tenido falencias. Se utilizará también el tipo de investigación **explicativa**, con el fin de exponer con certeza, los gustos y preferencias del consumidor final.

En forma aleatoria se recolectará datos no estandarizados, en los mercados locales: situaciones, eventos, interacciones, conductas de las personas, de los clientes y de los proveedores. Otra recolección de datos que se utilizará es la observación no estructurada, entrevista abiertas, revisión de documentos, evaluación de experiencias personales, registro de historia de vida del aguacate de la hacienda Vindobona.

#### **4.5. POBLACIÓN A INVESTIGAR**

Para realizar el estudio de mercado de gustos y preferencias de aguacates, se toma un muestreo de 50 consumidores finales que se acercaron al mercado de Amaguaña, Machachi y personal de empleados de la fábrica Vicunha Ecuador SA.

#### **4.6. TAMAÑO DE LA MUESTRA**

Este muestreo aleatorio simple se lo realizó de acuerdo a (Lind;Marchal &Wathen, 2008, p.262), donde dice que: “el muestreo aleatorio simple es seleccionada de manera que cada elemento o individuo de la población tenga las mismas posibilidades de que se le incluye”

El segmento de mercado de aguacates abarca a adultos, jóvenes y niños. A continuación se detalla el tamaño de la muestra de los consumidores finales.

25 personas que visitaron los mercados de Amaguaña y Machachi

25 empleados de la fábrica Vicunha Ecuador SA.

#### **4.7. TÉCNICA PARA RECOPIRAR LOS DATOS**

La recolección de datos del formulario “Encuesta sobre gustos y preferencias del aguacate”, de la investigación de mercado para posicionar el aguacate producido en la hacienda Vindobona, de propiedad de Vicunha Ecuador SA, se realizará personalmente por la estudiante en mención en forma directa.

Por lo tanto el perfil de encuestadora, será el que la estudiante tiene el conocimiento y la experiencia necesaria para diseñar, recoger y procesar datos sobre la encuesta.

Se entrevistará directamente al consumidor final y se lo persuadirá a que adquiera el aguacate producido en la hacienda Vindobona, ubicada en San Antonio de Pichincha.

#### **4.8. HERRAMIENTAS PARA EL PROCESAMIENTO DE DATOS**

La encuesta sobre los gustos y preferencias de los consumidores finales de aguacates, se utiliza herramientas tecnológicas como son los gráficos y la hoja electrónica, con la finalidad que permanezca demostrado que el aguacate tiene gran aceptación en el target objetivo.

#### **4.9. ANÁLISIS INFORME DE RESULTADOS POR CADA PREGUNTA**

Sobre la encuesta que se aplicó a cincuenta personas de diferentes lugares, como son el mercado de Machachi, el mercado de Amaguaña y a personal de empleados de la empresa Vicunha Ecuador S.A, a continuación se detallan los resultados obtenidos:

#### **4.10. TABULACIÓN DE LA ENCUESTA**

Se realizó la encuesta en los mercados de Amaguaña y Machachi, el domingo 12 de octubre de 2014, desde las 7h00 hasta las 17h00.

Las preguntas planteadas directamente a los consumidores finales, sirvió de referente para la determinación de gustos y preferencias de la gente que generalmente visitan estos mercados parroquiales y que tiene la costumbre de adquirir la fruta para su deleite.

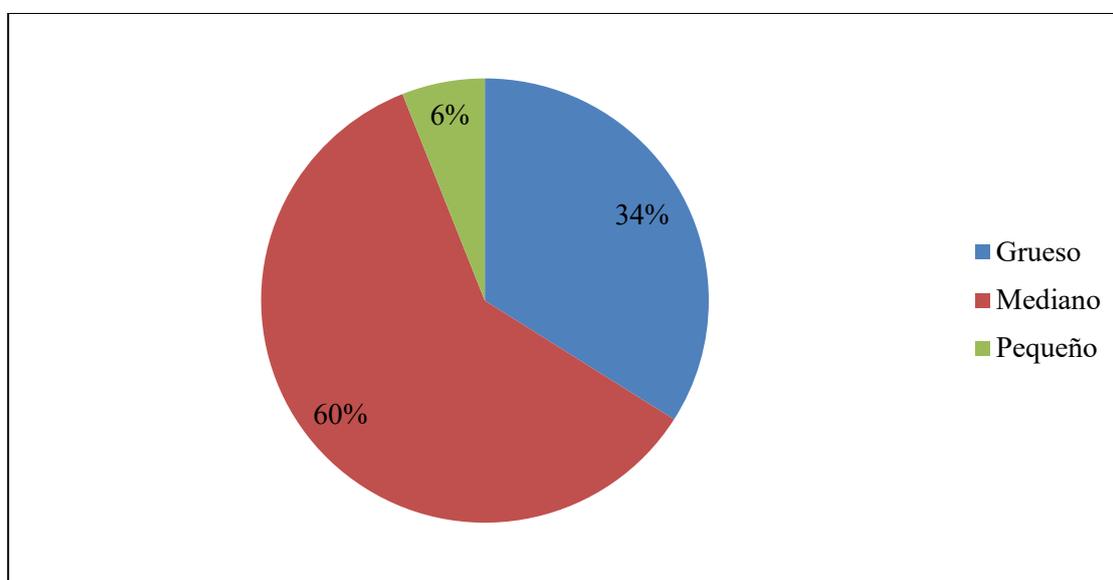
#### 4.11. ANÁLISIS DE RESULTADOS ENCUESTA

##### 1. ¿Qué tamaño de aguacate es el que Usted prefiere al adquirirlo?

**Tabla 7.** Tamaño del aguacate

TAMAÑO	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
<b>Grueso</b>	17	34%
<b>Mediano</b>	30	60%
<b>Pequeño</b>	3	6%
TOTAL	50	100%

**Gráfico 8.** Tamaño Del Aguacate



FUENTE: Investigación de Campo  
Elaborado por: Gardenia Félix B.

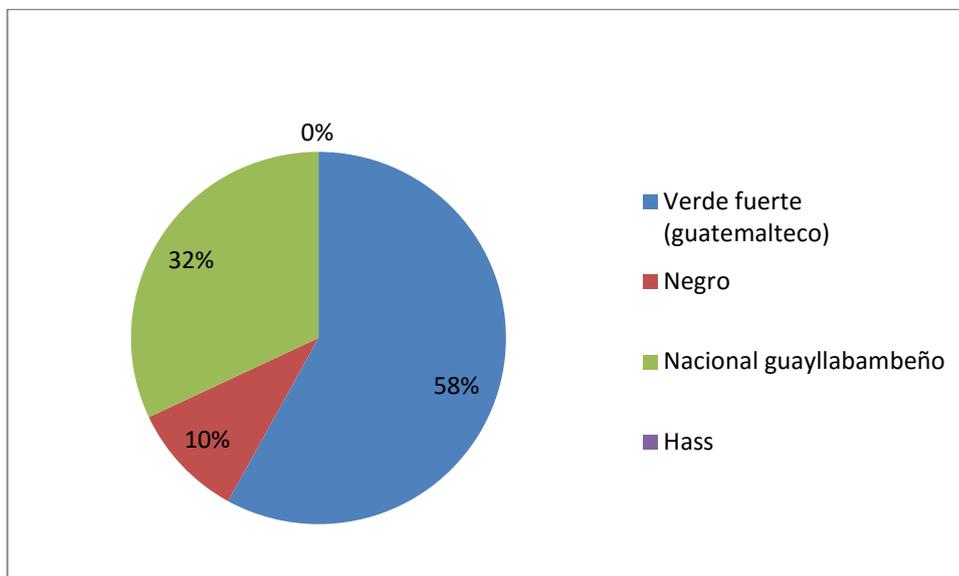
Mediante la tabulación de la encuesta, se determinó que existe un 60% equivalente a 30 personas que prefieren adquirir aguacates de tamaño mediano, 34% equivalente a 17 personas que prefieren adquirir aguacates de tamaño grueso y 6% equivalente a 3 personas que prefieren adquirir aguacates de tamaño pequeño, con lo cual concluimos que el tamaño de aguacate de mayor aceptación es mediano.

## 2. ¿Qué tipo de aguacate es el más apetecido por Usted?

**Tabla 8.** Tipo de Aguacate

TIPO	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
<b>Verde fuerte (guatemalteco)</b>	29	58%
<b>Negro</b>	5	10%
<b>Nacional guayllabambeño</b>	16	32%
<b>Hass</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	50	100%

**Gráfico 9.** Tipo De Aguacate



**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Gardenia Félix B.

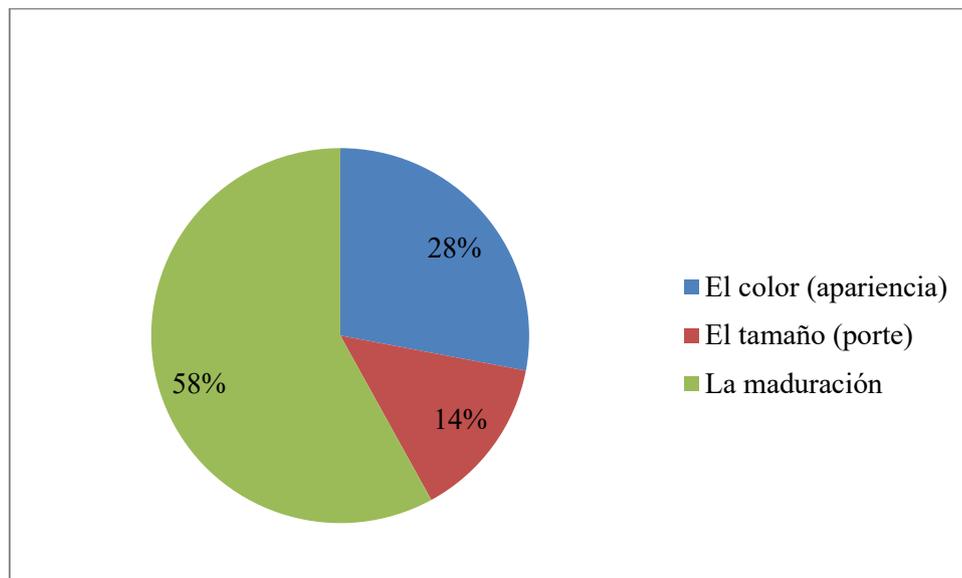
Mediante la tabulación de la encuesta, se determinó que existe un 58% equivalente a 29 personas que prefieren aguacate verde fuerte (guatemalteco), 32% equivalente a 16 personas que prefieren aguacate nacional guayllabambeño y 10% equivalente a 5 personas que prefieren aguacate negro, con lo cual concluimos que el tipo de aguacate de mayor aceptación es verde fuerte (guatemalteco).

### 3. ¿Qué aspectos le atrae del producto?

**Tabla 9.** Aspectos que atraen del aguacate

ASPECTOS	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
<b>El color (apariencia)</b>	14	28%
<b>El tamaño (porte)</b>	7	14%
<b>La maduración</b>	29	58%
<b>TOTAL</b>	50	100%

**Gráfico 10.** Aspectos Que Atraen Del Aguacate



**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Gardenia Félix B.

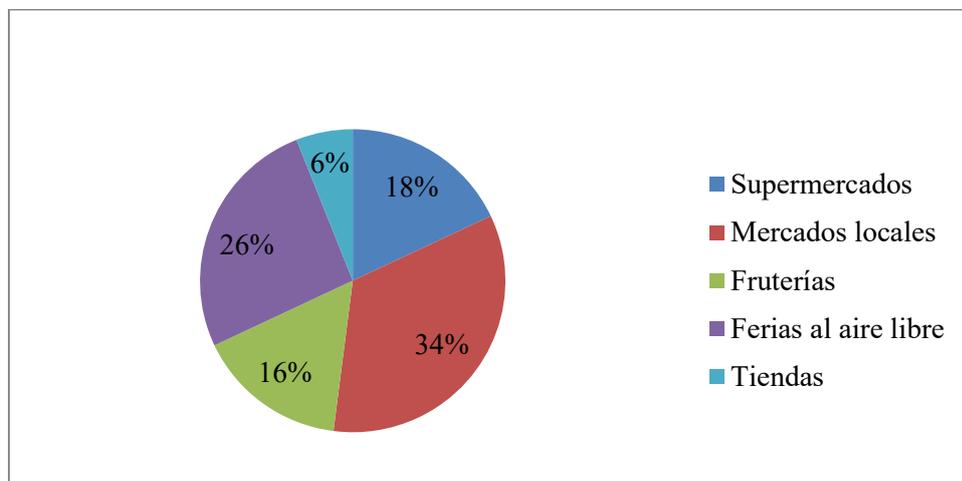
Mediante la tabulación de la encuesta, se determinó que existe un 58% equivalente a 29 personas que el aspecto que les atrae es la maduración del aguacate, 28% equivalente a 14 personas que el aspecto que les atrae es el color (apariencia) del aguacate y 14% equivalente a 7 personas que el aspecto que les atrae es el tamaño (porte) del aguacate, con lo cual concluimos que el aspecto del aguacate de mayor aceptación es la maduración.

#### 4. ¿Generalmente en qué lugar adquiere el aguacate?

Tabla 10. Lugar de adquisición

LUGAR	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
Supermercados	9	18%
Mercados locales	17	34%
Fruterías	8	16%
Ferias al aire libre	13	26%
Tiendas	3	6%
TOTAL	50	100%

Gráfico 11. Lugar Dónde Adquiere El Aguacate



Fuente: Investigación de Campo:  
Elaborado por: Gardenia Félix B.

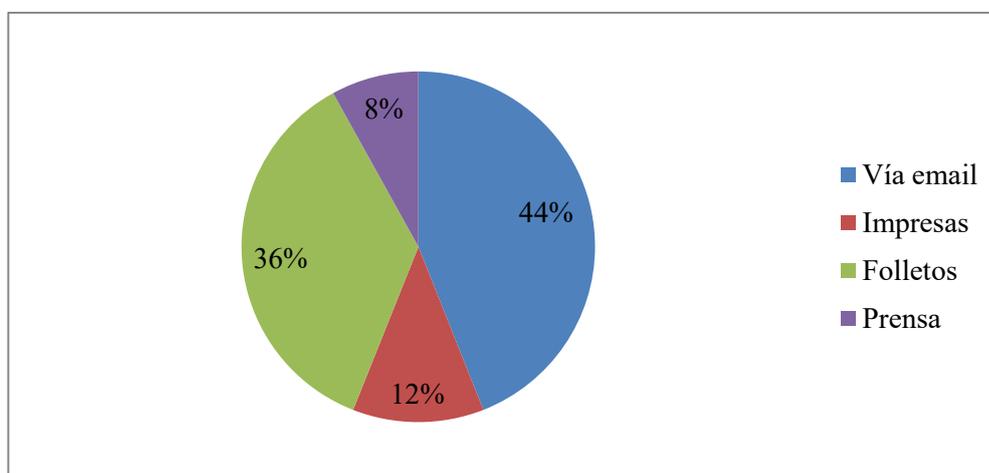
Mediante la tabulación de la encuesta, se determinó que existe un 34% equivalente a 17 personas que adquieren el aguacate en los mercados locales, 26% equivalente a 13 personas que adquieren el aguacate en las ferias libres, 18% equivalente a 9 personas que adquieren el aguacate en los supermercados, 16% equivalente a 8 personas que adquieren el aguacate en las fruterías y 6% equivalente a 3 personas que adquieren el aguacate en las tiendas, con lo cual concluimos que el lugar donde generalmente adquieren el aguacate son los mercados locales.

## 5. ¿A través de qué medio de comunicación le gustaría recibir recetas de cocina sobre aguacates?

**Tabla 11.** Medios de Comunicación donde recibiría recetas de aguacates

MEDIO DE COMUNICACIÓN	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
Vía email	22	44%
Impresas	6	12%
Folletos	18	36%
Prensa	4	8%
TOTAL	50	100%

**Gráfico 12.** Medios de comunicación por donde recibiría recetas de cocina sobre aguacates



Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Gardenia Félix B.

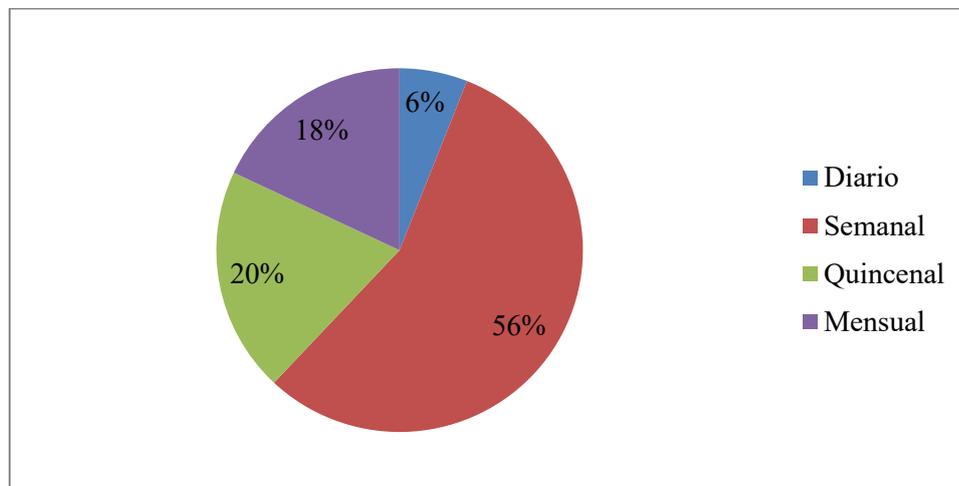
En la tabulación de la encuesta, se determinó que existe un 44% equivalente a 22 personas que les gustaría recibir recetas de cocina sobre aguacates por vía email, 36% equivalente a 18 personas que les gustaría recibir recetas de cocina sobre aguacates por medio de folletos, 12% equivalente a 6 personas que les gustaría recibir recetas de cocina sobre aguacates de manera impresa y 8% equivalente a 4 personas que les gustaría recibir recetas de cocina sobre aguacates por medio de la prensa, es decir que la preferida es vía email.

## 6. ¿Con qué frecuencia compra aguacates?

**Tabla 12.** Frecuencia de Compra de Aguacates

FRECUENCIA	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
<b>Diario</b>	3	6%
<b>Semanal</b>	28	56%
<b>Quincenal</b>	10	20%
<b>Mensual</b>	9	18%
<b>TOTAL</b>	50	100%

**Gráfico 13.** Frecuencia De Compra De Aguacate



Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Gardenia Félix B.

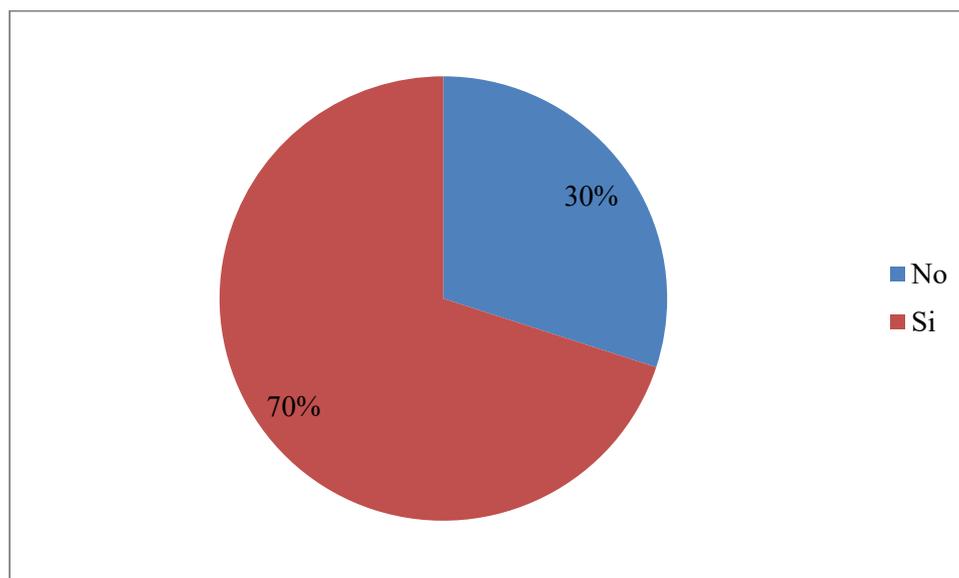
Mediante la tabulación de la encuesta, se determinó que existe un 56% equivalente a 28 personas que compran aguacates de forma semanal, 20% equivalente a 10 personas que compran aguacates de forma quincenal, 18% equivalente a 9 personas que compran aguacates de forma quincenal y 6% equivalente a 3 personas que compran aguacates de forma diaria, con lo cual concluimos que la frecuencia con la cual las personas compran aguacates es de forma semanal.

## 7. ¿Compraría este producto si su precio sería de 2 aguacates = 1 dólar?

**Tabla 13.** Promoción del Aguacate

OPCIONES	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
No	15	30%
Si	35	70%
TOTAL	50	100%

**Gráfico 14.** Promoción del Aguacate.



Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Gardenia Félix B.

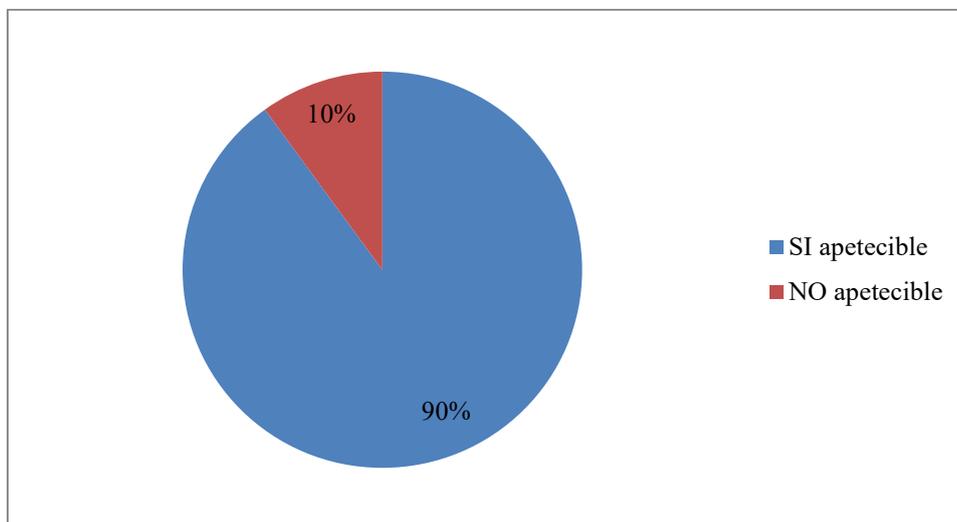
Mediante la tabulación de la encuesta, se determinó que existe un 70% equivalente a 35 personas que comprarían este producto si su precio sería de 2 aguacates = 1 dólar y 30% equivalente a 15 personas que no comprarían este producto si su precio sería es de 2 aguacates = 1 dólar, con lo cual concluimos que la mayoría comprarían este producto si su precio sería de 2 aguacates = 1 dólar.

**8. El aguacate que usted ve en mi mano, es de la zona de la Mitad del Mundo. No es de la zona de Guayllabamba. Eso para Usted lo hace:**

**Tabla 14.** Diferencia de Tipos de Aguacate

OPCIONES	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
<b>SI apetecible</b>	45	90%
<b>NO apetecible</b>	5	10%
<b>TOTAL</b>	50	100%

**Gráfico 15.** Diferencia de tipos de Aguacate



Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Gardenia Félix B.

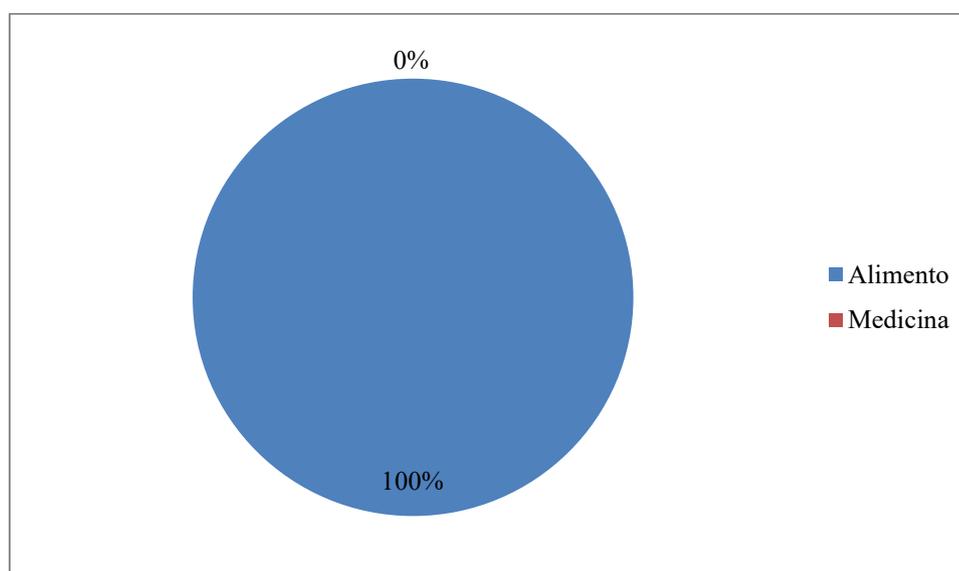
Mediante la tabulación de la encuesta, se determinó que existe un 90% equivalente a 45 personas que piensan que el aguacate de la Mitad del Mundo es apetecible y 10% equivalente a 5 personas que piensan que el aguacate de la Mitad del Mundo no es apetecible, con lo cual concluimos que la mayoría piensa que el aguacate de la Mitad del Mundo es apetecible.

## 9. El aguacate usted lo compra básicamente como alimento o medicina

**Tabla 15.** Uso de Aguacate como alimento o medicina

OPCIONES	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
<b>Alimento</b>	50	100%
<b>Medicina</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	50	100%

**Gráfico 16.** Uso de Aguacate como Alimento o Medicina



Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Gardenia Félix B.

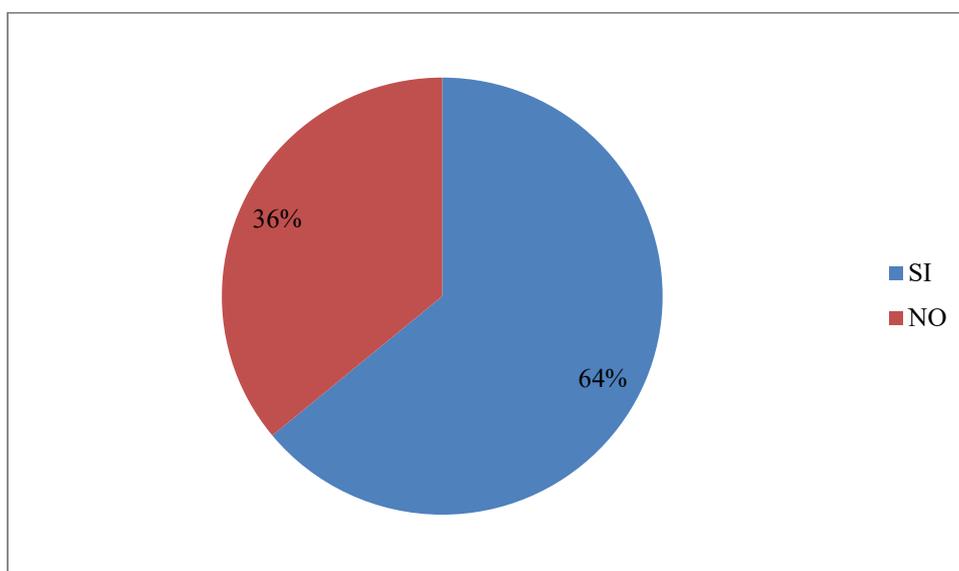
Mediante la tabulación de la encuesta, se determinó que existe un 100% equivalente a 50 personas que compran el aguacate como alimento.

## 10. ¿Usted sabe de los beneficios que aportan a la salud los aguacates?

**Tabla 16.** Beneficios que aporta a la salud los aguacates

OPCIONES	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
SI	32	64%
NO	18	36%
TOTAL	50	100%

**Gráfico 17.** Beneficios Que Aportan A La Salud Los Aguacates



Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Gardenia Félix B.

Mediante la tabulación de la encuesta, se determinó que existe un 64% equivalente a 32 personas que conocen los beneficios que aportan a la salud los aguacates y 36% equivalente a 18 personas que no conocen los beneficios que aportan a la salud los aguacates, con lo cual concluimos que la mayoría conocen los beneficios que aportan a la salud los aguacates.

## **CAPÍTULO V**

### **5. PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO**

Luego de la investigación de mercado y con el completo conocimiento de los gustos y preferencias de los consumidores finales, se decide construir en forma responsable el plan de marketing mix para la hacienda Vindbona, amparado en las siguientes variables:

#### **5.1. OBJETIVO**

- Incrementar la rentabilidad de la hacienda, por medio de las estrategias del marketing mix.
- Posicionar en la mente del consumidor que el aguacate producido en la zona de la Mitad del Mundo es tan bueno como el Guayllabambeño.

#### **5.2. PRODUCTO**

Aguacate Verde tipo fuerte calibre mediano, peso entre 20 a 25 gramos.

Pero lógicamente los árboles de aguacates no producen solamente este producto, por lo que se tiene la obligación también de comercializar todos los calibres de este aguacate Verde.

Como se ha explicado a lo largo de este trabajo investigativo, se maximizará esta variedad de aguacate y se minimizará a las demás variedades de aguacates existentes en la hacienda Vindobona.

### **5.2.1. PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO**

- Para ventas al por mayor se utilizará kavetas de plástico transparente de color plomo, que contengan 25 kilos por peso, con la finalidad que el aguacate permanezca fresco y limpio. Para este tipo de ventas, se colocarán aguacates de varios calibres, porque van hacia mercados locales, dónde se comercializa para Intermediarios.

- Para ventas al por menor, se utilizarán mallas de color verde, en presentaciones de 3 kilos cada una; esto con la finalidad de darle brillo y nitidez a la fruta, porque de acuerdo al color de la fruta se la debe empaquetar.

### **5.2.2. DISEÑO DEL PRODUCTO**

- Las mallas deben estar bien cocidas y los aguacates que estén dentro deben estar limpios de heridas, de picaduras de insectos y cosechados en su punto exacto. Deben estar diseñadas en forma circular, para que el consumidor observe su contenido interno.

### **5.2.3. ETIQUETA DEL PRODUCTO**

- Por el tipo de venta directa al consumidor final y a los intermediarios hacia los mercados locales, se ve la necesidad de colocar una etiqueta identificativa “aguacates producidos en la Mitad del Mundo”.

### **5.3. PRECIO**

El aguacate producido en la hacienda Vindobona, debería ser comercializado a un dólar el kilo, por el punto de equilibrio calculado; pero en la realidad, el precio lo determina el mercado, por la oferta y la demanda del producto.

Por lo tanto, con las estrategias del marketing mix, se puede lograr colocarlo en el mercado de consumidores finales, a un dólar el kilo; y al mercado local, al menos a 0.60 el kilo, pero por volúmen de venta se conseguirá la rentabilidad buscada.

### **5.4. PLAZA**

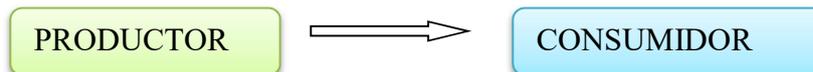
En la hacienda Vindobona, la distribución del aguacate, debe ser ágil y seguir los procedimientos para la transportación de la fruta, en las condiciones ambientales necesarias. Actualmente los Clientes compradores de la fruta, van hacia el punto de entrega que es la hacienda con sus camiones y eso lo baja considerablemente el precio.

La estrategia de distribución a futuro será la siguiente:

En el camión propio de la hacienda, se transportará el aguacate hacia el centro de acopio del Cliente (Intermediario), dándole un valor agregado al producto como es el incremento de precio, por entregas a domicilio y por el volumen de venta de los kilos entregados, se mejorará el precio/kilo.



**Se distribuirá directamente a consumidores finales empleados y al comedor de la Empresa Textil Vicunha Ecuador**



## **5.5. PROMOCIÓN**

### **5.5.1. MARKETING DIRECTO**

Se buscará un nicho de mercado específico que es el personal que trabaja para la Empresa Vicunha Ecuador S.A., alrededor de 950 empleados y trabajadores. Personal de Contratistas, Proveedores y Comedor de la Empresa, que suman alrededor de 50 personas.

A todo este mercado objetivo, se lo captará para que adquieran los aguacates, con la persuasión que es un alimento que ayuda a mantener mente y cuerpo saludables.

El boca a boca utilizado, será la mejor estrategia de promoción en un nicho tan grande y directo hacia el consumidor final.

### **5.5.2. VENTA DIRECTA**

En la hacienda Vindobona, la promoción del aguacate producido, se lo empezará con el personal de la Empresa Vicunha Ecuador SA, ofertando el producto en presentación de mallas del mismo color del aguacate, es decir de

color verde, que contengan 3 kilos del producto, de esa forma lograremos que el consumidor final (empleado), visualice de forma agradable y proceda a adquirir.

El descuento por la compra, se lo realizará vía nómina, de esta forma se tiene asegurado este mercado que tiene 950 personas y que solamente adquieran un 15% del personal, semanalmente se comercializaría 429 kilos, a usd 1 cada kilo; pero si realizamos promoción de añadir 3 aguacates por kilo, se puede incrementar el número de compradores y la meta sería que al menos el 50% de empleados adquieran la fruta en forma directa.

La segunda promoción interna, será la venta directa al Proveedor de Alimentación de Vicunha Ecuador SA, que diariamente prepara 715 platos para el personal y necesitan adquirir aguacates para adjuntarlo como guarnición; se logrará entregar al Comedor semanalmente al menos 70 kilos de aguacates a usd 1.50 el kilo. La promoción que posicione en la mente del Proveedor, será la ayuda de descontarle de su planilla de pago semanal.

La tercera promoción interna, será comercializar con el mismo Proveedor, que a su vez entrega alimentación a Empresas Petroleras del Oriente, al menos 100 kilos semanales de aguacates, para que se comprometa a adquirir a la hacienda Vindobona, todo su requerimiento y se le dará facilidad de pago mensual.

Para promociones externas, con los Intermediarios-Comercializadores de aguacates, se les entregará hojas volantes que contengan las bondades de los aguacates, su parte medicinal, recetas con aguacates; a fin que distribuyan entre sus clientes.

Atacando el lado medicinal de la fruta, es la mejor promoción, ya que generalmente el segmento que visita los mercados son las mujeres, quienes son muy preocupadas por su salud y la de su familia.

Para entregar estos formularios, se recurrirá a páginas electrónicas, dónde se encuentra gran cantidad de literatura al respecto y de esta forma los Intermediarios venden más e incrementan sus ingresos; realizan más pedidos para la compra de aguacates y la hacienda Vindobona, verá incrementado su rentabilidad y por la demanda de este aguacate, se podrá ajustar precios en forma periódica e incremento de valores en ventas, por volumen semanales de entregas.

### **5.5.3. RELACIONES PÚBLICAS**

La idea de publicitar el aguacate tiene por objetivo las siguientes variables:

- Atención del público o consumidor final
- Interés por el producto
- Deseo de adquirir el aguacate
- Compromiso de compra y lealtad por el aguacate producido en la hacienda

Vindobona.

Para que esto se cumpla, se debe planificar y organizar un evento masivo, dentro de las instalaciones de Vicunha Ecuador SA, dónde se hará el lanzamiento del producto, presentar al aguacate estandarizado en mallas de color verde y que contengan 3 kilos de la fruta.

Invitar a todos los trabajadores y empleados de la Empresa, que a futuro serán los mejores promotores de los aguacates.

Degustación directa del producto como guarnición y acompañado de diferentes alimentos que hagan un mix del aguacate.

Es importante la presencia de los Comercializadores intermediarios de los aguacates, a quienes se les extenderá la invitación para su asistencia y para que empiecen a concienciar la importancia de trabajar con la empresa Vicunha, en la comercialización y distribución del aguacate producido en la hacienda Vindobona.

#### **5.5.4. PUBLICIDAD**

Como se ha explicado el personal de Vicunha Ecuador es el principal medio de promoción del producto, pero también se utilizará medios masivos de comunicación como es la radio en amplitud modulada que es escuchada en los mercados locales, en las zonas rurales y tiene costos económicos, que se financiará con la misma venta del aguacate.

Como medio selectivo de comunicación, se solicitará un espacio para promocionar el aguacate en la revista mensual que Vicunha Ecuador distribuye entre sus Directivos, Empleados, Trabajadores, Contratista, Clientes y Proveedores; para esto se trabajará en forma conjunta con la Responsable de comunicación de la empresa.

### **5.5.5. COMUNICACIÓN MERCADOLÓGICA**

En lo que respecta al plan de marketing estratégico para posicionamiento de venta del aguacate producido en la hacienda Vindobona, se utilizarán las siguientes herramientas de comunicación mercadológica:

- Publicidad radial y escrita
- Ventas personales
- Promoción de ventas
- Propaganda en carteleras internas y vía email
- Intranet
- Página web
- Redes sociales

### **5.5.6. MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y HERRAMIENTAS**

En la hacienda Vindobona, utilizan las siguientes herramientas de comunicación, para volverla eficaz la producción del aguacate:

- Publicidad interinstitucional e infomercial
- Base de datos de empleados y trabajadores de la Empresa.
- Pruebas (degustación del producto)
- Fotografías
- Trípticos con literatura de las bondades medicinales del aguacate.
- Plan de comunicación interna.

### **5.5.7. CONSTRUCCION DE UNA PAGINA WEB**

Se tiene previsto construir una página web, con la debida autorización de Gerencia, dónde se puede ilustrar con imágenes, fotografías y bondades de los aguacates; su aporte a la salud, recetas de cocina dónde se lo incluya como guarnición a los aguacates; dirección y teléfono de contacto para la comercialización de la fruta.(anexo B; pág 114)

### **5.5.8. INDICADORES DEL MARKETING ESTRATÉGICO**

Se realizará un seguimiento adecuado de resultados, por lo tanto; los indicadores del marketing, servirán para la evaluación de resultados.

- **Indicadores de efectividad:** los ingresos por ventas de los aguacates; ventas por calibre de aguacate; cantidad total de kilos vendidos.
- **Indicadores de satisfacción de los clientes:** cantidad de aguacates que adquieren los consumidores finales, cantidad del producto que lo consumen, lealtad hacia el aguacate producido en la hacienda Vindobona, comprador frecuente, ocasional o habitual. Si el cliente está satisfecho con la calidad (sabor) del aguacate.

La determinación óptima de este plan estratégico de marketing, debe enfocarse en los clientes que adquieren el aguacate en forma frecuente y al que está direccionado estos indicadores, con la finalidad que tenga el éxito esperado en el largo plazo.

## **CAPITULO VI**

### **6.1. ANÁLISIS SITUACIONAL –FODA**

En lo que respecta al FODA de la hacienda Vindobona, éste tiene como finalidad determinado el estado real del negocio del aguacate, analizar las variables tanto internas como externas y por medio de éstas, identificar en forma clara el marketing estratégico que se puede implementar para el incremento del precio del aguacate.

### **6.2. VARIABLES INTERNAS DE LA HACIENDA VINDOBONA**

#### **FORTALEZAS**

- Pertenecer a una Corporación Multinacional como es Vicunha Ecuador SA.
- El personal Administrativo (Coordinadora de hacienda y Supervisor de hacienda),. Son nativos de pueblos tradicionales de producción de aguacates (Guayllabamba y San José de Minas).
- Contar con agua de regadío propia de río y turbinada.

#### **DEBILIDADES**

- El hurto del aguacate en épocas de cosechas, por parte de personal vecino de la zona.
- Costo de mano de obra es muy alto.
- La alteración de los factores climatológicos como son la lluvia y el viento.  
En época de lluvias, no se puede cosechar el aguacate y el época de

viento, los azahares de la fruta caen al piso, al menos en un cincuenta por ciento, lo que provoca que la producción disminuya considerablemente.

- Alto costo de insumos agrícolas para combatir las malezas e insectos.

### **6.3. VARIABLES EXTERNAS DE LA HACIENDA VINDOBONA**

#### **OPORTUNIDADES**

- Prestigio de la Empresa Vicunha Ecuador, a nivel nacional
- El calibre del aguacate está promediado en aguacate mediano, que es el más apetecido y buscado por el consumidor final de la fruta.
- Los comercializadores de aguacates, es decir los intermediarios, se sienten respaldados en comprar la fruta a una empresa de prestigio y por lo mismo conseguir documentación que les servirá para futuros negocios, lo que no sucede si compran en el mercado informal.

#### **AMENAZAS**

- La hacienda Vindobona al pertenecer a Vicunha Ecuador SA, debe cumplir con toda la legislación ecuatoriana, por lo tanto el aguacate que se produce y se vende, tiene un costo alto; pero los competidores externos que llegan a los mercados locales, no tienen ese costo y por lo mismo pueden vender su aguacate a precios menores y como el mercado externo es el que determina el precio de la fruta, esta captación está siempre presente.
- El aguacate producido en la zona de Guayllabamba, su precio es muy cambiante.
- El tiempo de recuperación de cartera de los clientes a crédito es alta.

## **ANALISIS DE LAS VARIABLES INTERNAS**

Por supuesto que es una gran ventaja pertenecer a una Corporación Multinacional como lo es Vicunha Ecuador SA, pero eso nos compromete más a las personas que administramos a la hacienda Vindobona, tenemos el compromiso profesional de producir aguacate en calibre y calidad para que esta línea de negocios de una Empresa Textil, tenga acogida y goce de prestigio en los mercados locales a dónde llega nuestra fruta.

En las épocas actuales es una gran ayuda contar con el agua de regadío indispensable para la vida de las plantas y que nos entreguen el agua ya turbinada, es decir como el agua del río está destinada para el funcionamiento de la central hidroeléctrica, luego de lo cual, esta agua turbinada sirve para el regadío es golpeada y por lo mismo libre de toda impureza y esa se la coloca en las huertas, lo que le vuelve al aguacate orgánico 100%.

Cuando las personas tienen amor por lo que hacen y compromiso de trabajo, se tiene éxito en las empresas y eso es lo que sucede en la hacienda Vindobona. El personal que está al frente en la administración de esta línea de negocios de Vicunha Ecuador, son gente nacida y preparada en el campo que tienen especial cariño a la tierra y al campo y entregan todo su conocimiento, compromiso y honradez hacia su fuente de ingresos y eso se ve reflejado en el día a día y es una de las grandes fortalezas de la hacienda.

En lo que respecta a las debilidades, está comprobado que el personas vecinas del lugar, son las que se aprovechan de la ausencia de los trabajadores en fines de semana y también de la gran extensión de tierras dónde están

esparcidas las huertas de los aguacates y conocedores de la zona como son, hurtan los aguacates para beneficio propio, lo que deja un dolor y una impotencia por esto, ya que no se puede tomar ninguna acción, por cuanto entre ellos se cubren y no se tiene conocimiento real de quién es y no se puede personalizar esta acción, porque no se los ha encontrado infraganti en este caminar.

Al analizar el costo de mano de obra que es muy alto, por cuanto al pertenecer a una Corporación multinacional, se debe cancelar todos los haberes que la legislación laboral ecuatoriana dicta para las empresas, como son sobresueldos, bonificaciones, utilidades, transporte, alimentación, uniformes; esto hace que el aguacate producido en la hacienda tenga un costo real alto, pero como esta fruta es estacionaria y competitiva con las demás de la zona de Pichincha, no se puede alcanzar el punto de equilibrio del negocio.

Otra de las debilidades internas, es que no se puede cosechar los aguacates en épocas de lluvia, porque los árboles se vuelven muy peligrosos para el personal de trabajadores que pueden llegar a sufrir accidentes de trabajo, lo que desencadenaría problemas labores por falta de seguridad. Cuando llueve se debe parar las cosechas y por lo mismo el aguacate si ya está en plena jechez, empieza a caerse y madurar en la propia mata, pero eso le transforma en aguacate ya no deseado por el Intermediario y por lo mismo viene la pérdida en camino.

En cambio cuando existe mucho viento en la zona, los azahares (flor del aguacate), por efecto del vendaval, se van al piso los mismos, con la consiguiente pérdida en camino de la producción del aguacate.

## **ANÁLISIS DE LAS VARIABLES EXTERNAS**

Es una gran oportunidad pertenecer a la Empresa Vicunha Ecuador SA y los comerciantes o intermediarios del aguacate, se sienten muy respaldados por esta razón, ellos les agrada y les conviene trabajar en esta línea de negocios de la Empresa, pero también es una gran responsabilidad, porque deben acatar las políticas y procedimientos que se tiene implementado como son los sistemas de información gerencial y la facturación electrónica.

En lo que respecta al calibre del aguacate estacionado en mediano, es una oportunidad valiosa, porque de acuerdo a la encuesta presentada para la realización de este documento, el consumidor final requiere, acepta y exige aguacate de este calibre. En la hacienda por tener árboles que superan los treinta años de edad, ya no se producen aguacates gruesos, sino más bien aguacates medianos y eso es una ventaja competitiva con respecto digamos al aguacate producido en la zona de Guayllabamba en que vienen en su mayoría solo aguacate grueso.

El aguacate producido en la zona de Guayllabamba o en otras huertas de las zonas de Puéllaro, Perucho, San José de Minas y Tumbaco, es muy cambiante de precio. En esas zonas solamente contratan mano de obra para las épocas de cosechas de aguacates, lo que determina que no tengan costos grandes como la hacienda Vindobona, y ellos puedan entregar sus aguacates al precio que se les ocurra o que el mercado local lo determine, lo que no pasa con el personal de la hacienda que están remunerados bajo las leyes laborales ecuatorianas.

Al ser un producto perecible, y de una vida útil muy corta; la hacienda Vindobona, se ve en la necesidad de abrir crédito para los comercializadores e intermediarios de aguacates a 15 días plazo, tiempo suficiente para que el aguacate sea vendido, tanto en duro como en maduro; pero estos clientes se retrasan en los pagos porque también aducen que a ellos no les cancelan a tiempo, lo que la recuperación de cartera sea lenta y alta, porque el aguacate jecho se debe cosechar semanalmente y van sumando facturas, pero no cancelan en su totalidad.

Todas estas variables descritas son reales y que habitualmente y con frecuencia se las están observando y trabajándolas, para constantemente monitorearlas y ver la forma correcta de mantenerlas o buscar siempre una oportunidad de mejora, con la finalidad de conseguir experiencias que tendrán como meta la continuidad de un negocio que permanezca como fuente de trabajo para la gente que vive por la zona de la Mitad del Mundo.

## 6.4. VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS DEL FODA

**Tabla 17.** Tabla FODA

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prestigio internacional de la Corporación Vicunha</li> <li>2. Calibre del aguacate promedio (mediano) preferido consumidor final.</li> <li>3. Satisfacción personal de Comerciantes de pertenecer indirectamente a Vicunha</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pertenecer a una Corporación Internacional.</li> <li>2. Tener Administradores experimentados en el manejo del aguacate</li> <li>3. Contar con agua propia de regadío todos los días del año.</li> </ol>
<b>AMENAZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencia informal</li> <li>2. Precio cambiante del aguacate</li> <li>3. Clientes no pagan a tiempo sus facturas de compra</li> <li>4. Lenta recuperación de cartera</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Costo alto de mano de obra</li> <li>2. Alteraciones Climatológicas</li> <li>3. Hurto de los aguacates</li> <li>4. Variabilidad de costos de los insumos agrícolas</li> </ol>

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Gardenia Félix B.

## 6.5. MATRIZ DE ESTRATEGIAS F.O.D.A.

**Tabla 18.** Matriz de Estrategias FODA

<p><b>EXTERNAS</b></p> <p><b>INTERNAS</b></p>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prestigio de la Corporación Vicunha</li> <li>2. Calibre del aguacate promedio (mediano) preferido consumidor final.</li> <li>3. Satisfacción personal de Comerciantes de pertenecer indirectamente a Vicunha</li> </ol>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencia informal</li> <li>2. Precio cambiante del aguacate</li> <li>3. Clientes no pagan a tiempo sus facturas de compra</li> <li>4. Lenta recuperación de cartera</li> </ol>
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pertenecer a una Corporación Internacional.</li> <li>2. Tener Administradores experimentados en el manejo del aguacate</li> </ol>	<p><b>F.O.</b></p> <p>F1 con O3, esto aprovechamos de la mejor manera para conseguir clientes fieles y comprometidos con nuestro negocio.</p> <p>F2 con O2, Se aprovecha al máximo la procedencia de los Administradores para producir aguacate en las condiciones que el mercado lo requiere.</p>	<p><b>F.A.</b></p> <p>F1 con A2 Aprovechamos el pertenecer a una gran Empresa, porque el precio cambiante del aguacate en temporadas de gran oferta, hace que los ingresos por ventas superen los gastos.</p> <p>F2 con A1, la experiencia de los Administradores, hace que se maneje de forma estratégica a los comercializadores informales y se logre colusión en precios.</p>

<p>3. Contar con agua propia de regadío todos los días del año.</p>	<p>F3 con O1, se aprovecha al máximo esta variable porque Vicunha adquiere al Inamhi los derechos del caudal del río Monjas y luego de utilizar en la planta hidroeléctrica, entregan agua turbinada.</p>	
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Costo alto de mano de obra</li> <li>2. Alteraciones Climatológicas</li> <li>3. Hurto de los aguacates</li> <li>4. Variabilidad de costos de los insumos agrícolas</li> </ol>	<p><b>D.O.</b></p> <p>D2 con O2, se aprovecha las alteraciones climatológicas para producir aguacates promedio preferido consumidor final, ya que se puede épocas lluviosas dejar de dar regadío con eso se estresa a la planta para que el engrose del aguacate se estacione en el calibre medio.</p> <p>D4 con O1, se aprovecha que la Empresa tiene prestigio ante autoridades Policiales para solicitar patrullajes en fines de semana y disminuir los hurtos.</p>	<p><b>D.A.</b></p> <p>D3 con A1, La competencia informal y los hurtos de los aguacates decrecen el precio del aguacate, por lo tanto es necesario alianzas estratégicas con la competencia para buscar mejorar estas variables.</p> <p>D1 con A4, se debe tomar muy en cuenta esta variable para conseguir que los clientes paguen a tiempo y aprovechar al máximo el trabajo del personal agrícola a fin de entregar un excelente aguacate a los clientes y ellos respondan pagando las facturas a tiempo y sin ningún retraso.</p>

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Gardenia Félix

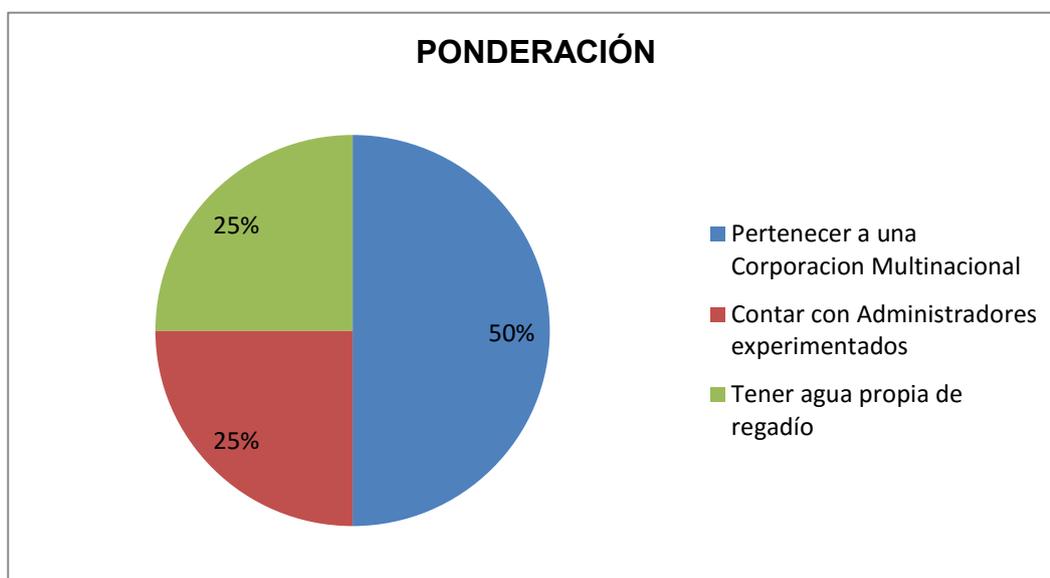
## 6.6. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

### 6.6.1. FORTALEZAS:

Tabla 19. Hacienda Vindobona: Fortalezas

HACIENDA VINDOBONA: FORTALEZAS			
FACTOR CLAVE DEL ENTORNO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Pertenecer a una Corporación Multinacional	0,5	4	2
Contar con Administradores experimentados	0,25	3	0,75
Tener agua propia de regadío	0,25	3	0,75
Total ponderación	1		3,5

Gráfico 18. Ponderación de las Fortalezas



### INTERPRETACIÓN

Se puede concluir que la hacienda Vindobona, debe aprovechar al máximo el pertenecer a una Corporación Multinacional tan prestigiosa y también

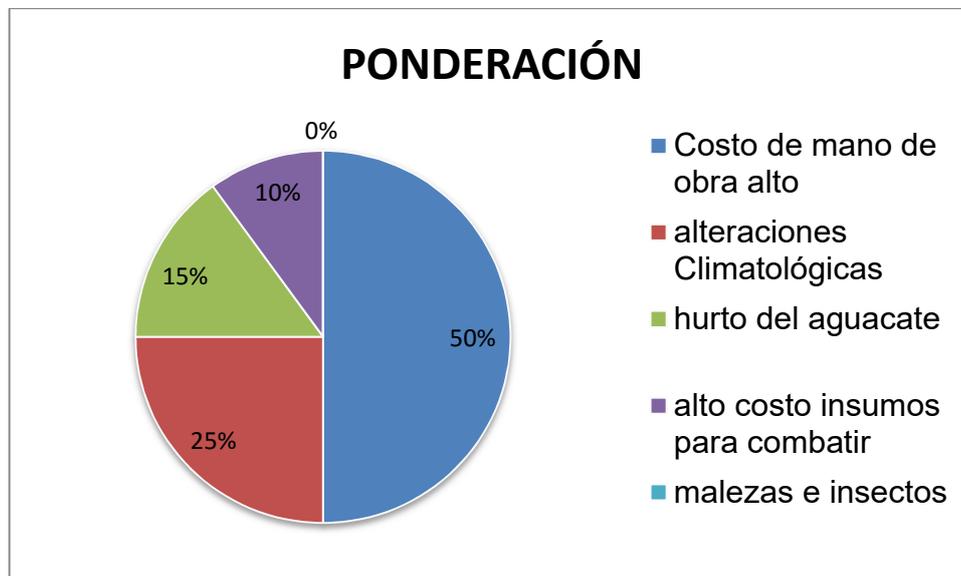
aprovechar al máximo los conocimientos de sus Administradores para sacar adelante este negocio.

### 6.6.2. DEBILIDADES

**Tabla 20.** Hacienda Vindobona: Debilidades

FACTOR CLAVE DEL ENTORNO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Costo De Mano De Obra Alto	0,5	4	2
Alteraciones Climatológicas	0,25	3	0,75
Hurto Del Aguacate	0,15	2	0,3
Alto Costo Insumos Para Combatir	0,1	1	0,1
Malezas E Insectos			
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,15</b>

**Gráfico 19.** Ponderación de Debilidades



Fuente: Investigación de campo.  
Elaborado por : Gardenia Félix B.

### INTERPRETACIÓN

Se puede decir que su costo más alto está en su mano de obra, por lo tanto se debe aprovechar al máximo el trabajo de la gente y minimizar la pérdida de tiempo de horas hombre.

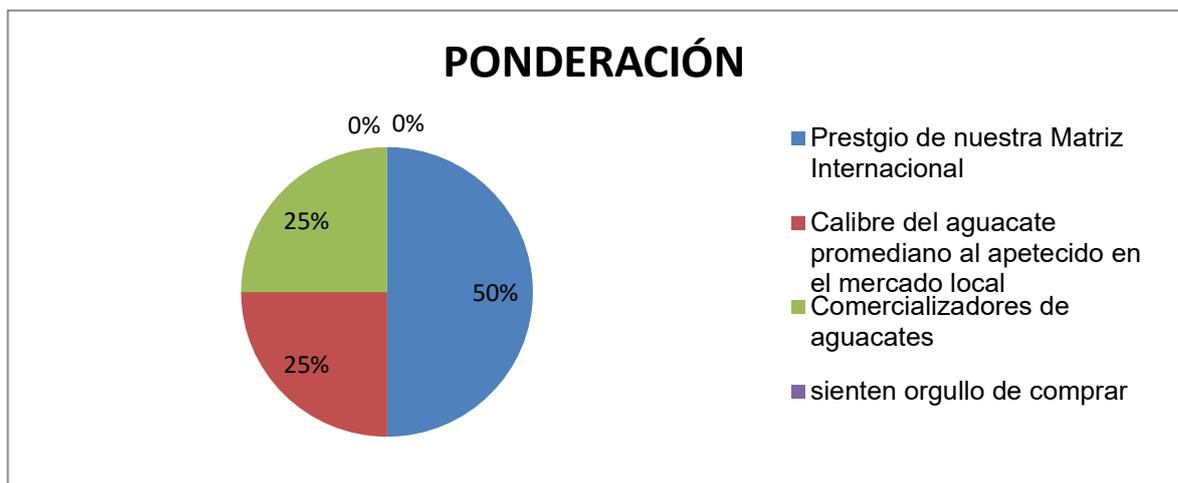
## 6.7. VARIABLES EXTERNAS DEL FODA

### 6.7.1. OPORTUNIDADES

Tabla 21. Hacienda Vindobona: Oportunidades

FACTOR CLAVE DEL ENTORNO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Prestigio De Nuestra Matriz Internacional	0,5	4	2
Calibre Del Aguacate Promedio Al Apetecido En El Mercado Local	0,25	3	0,75
Comercializadores De Aguacates	0,25	3	0,75
<b>Total Ponderación</b>	<b>1</b>		<b>3,5</b>

Gráfico 20. Ponderación de Oportunidades



Fuente: Investigación de campo  
 Elaborado por: Gardenia Félix B.  
 INTERPRETACION

Se puede concluir que al pertenecer a Vicunha Ecuador SA, una empresa multinacional que tiene prestigio a nivel mundial, es un gran prestigio y que

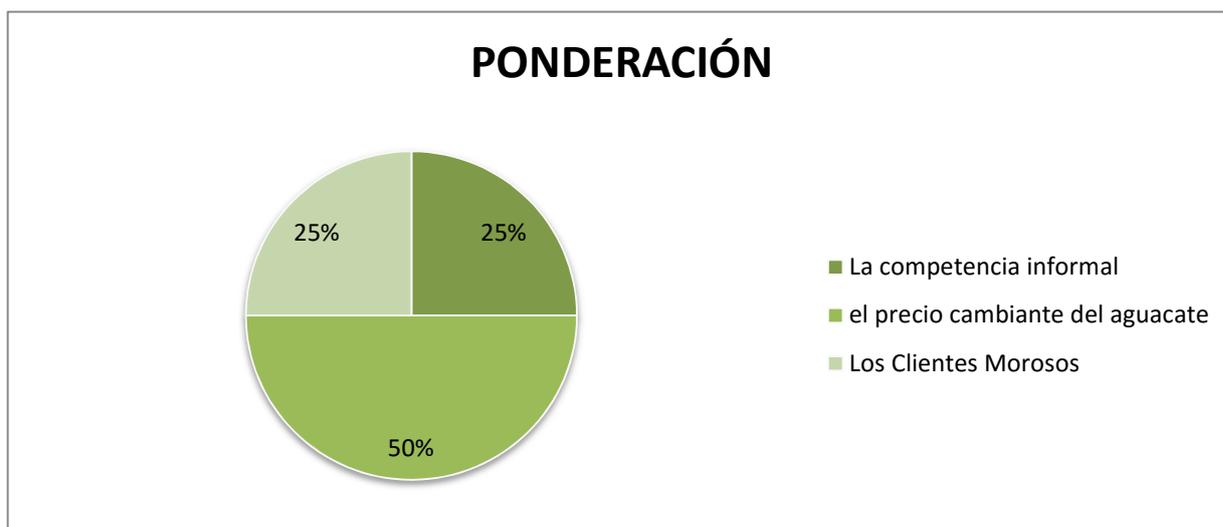
respalda todas las negociaciones y los convenios que la hacienda Vindobona realice.

### 6.7.2. AMENAZAS

**Tabla 22.** Hacienda Vindobona: Amenazas

FACTOR CLAVE DEL ENTORNO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO
La Competencia Informal	0,25	4	1
El Precio Cambiante Del Aguacate	0,5	4	2
Los Clientes Morosos	0,25	3	0,75
Total Ponderación	1		3,75

**Gráfico 21.** Ponderación Amenazas



Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Gardenia Félix B.

### INTERPRETACIÓN

La amenaza que siempre estará presente y con la que se debe luchar día a día es el incremento o disminución del precio del aguacate, de acuerdo a la demanda y a

la oferta, es por lo mismo que se está buscando las mejores estrategias del marketing para lograr que el aguacate producido en la hacienda Vindobona, al menos se mantenga en su punto de equilibrio.

## 6.8. HOJA DE TRABAJO FODA

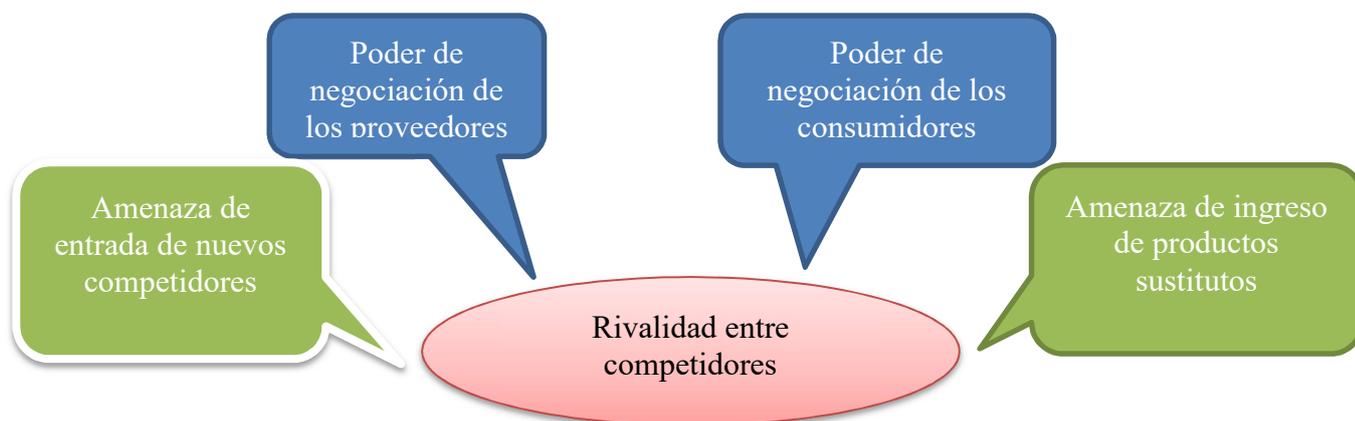
Se ha recopilado las fortalezas y debilidades; así como también las oportunidades y amenazas de la hacienda Vindobona y se ha confeccionado las matrices, definiendo las más importantes.

## 6.9. ESTRATEGIAS DE MARKETING A IMPLEMENTAR

### 6.9.1. MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Para poner en práctica y detallar esta herramienta estratégica para la hacienda Vindobona, a continuación se realiza el gráfico patrón de esta instrumento tan importante para entender el negocio de los aguacates:

**Gráfico 22.** Las Fuerzas de Porter



Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Gardenia Félix

Tomando como ejemplo las cinco fuerzas de Porter, para el trabajo de la hacienda Vindobona, éstas permiten realizar un mejor análisis del grado de competencia y de su entorno.

### **6.9.1.1. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES**

El negocio del aguacate es muy h3stil en los mercados capitalinos, el mercado de san Roque es el que "pone precios semanales", y de all3 se distribuye hacia los dem3s mercados locales. La rivalidad que existe entre los comercializadores que a su vez son competidores es grande, puesto que cada uno quiere tener la raz3n para dictaminar precios, y 3stos vienen dados de acuerdo a la oferta y demanda de esta fruta.

Si existe oferta de aguacates, es decir ingresa miles de aguacates esa semana; entre los competidores se da una guerra de venta, que consiste en el que m3s grita m3s vende, el que m3s promoci3n de aguacates tambi3n es el m3s vende.

Si por el contrario existe demanda de aguacates, es decir ingresa pocos costales de aguacates y por lo mismo los competidores se vuelven hostiles para su venta, incrementar en forma considerable el precio del aguacate, ya que saben que es una fruta que todas las semanas tiene gran demanda de consumidores finales.

De esta forma se reitera que la oferta y demanda de los aguacates, da como resultado la rivalidad de los competidores.

### **6.9.1.2. AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES**

En el caso de los aguacates producidos en la hacienda Vindobona, se ven amenazados por los aguacates producidos en las zonas de Ibarra y de Ambato.

Para la realización de este trabajo investigativo, su autora ha viajado a estas dos ciudades del Ecuador y se ha constatado de primera mano, que existen huertas de esta fruta y son prácticamente nuevas. Se consiguió información que por ejemplo en la zona de Mira se ha sembrado 30 hectáreas de aguacates que de inicio estaban direccionadas a la producción de aceite de aguacates, pero al no poder posicionar en el mercado este producto, se lo está destinando a la venta de fruta en forma directa, con la consiguiente disminución de precios.

Pero la calidad de estos aguacates son diferentes a la calidad de aguacates que se produce en la hacienda Vindona, ya que las zonas climáticas son diferentes y el sabor de la fruta se da por esta condición.

#### **6.9.1.3. AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

La mayor producción de aguacates se da entre los meses de octubre, noviembre y diciembre de cada año. Pero estos meses también se caracterizan por ser meses de producción de chirimoyas y de mangos que son muy apetecidas y preferidas por los consumidores finales y que vienen a sustituir y a superar las ventas de estas frutas.

En sí el aguacate no tiene sustitutos porque esto se daría si los alimentos que se consumen con esta fruta lo reemplazarían. Pero, las frutas anteriormente citadas lo sustituyen en gustos de los consumidores y en estos meses del año. Pasado este tiempo y cuando ya los mangos y las chirimoyas que son tienen su mayor producción en estos meses del año, ya disminuyen mucho en el mercado, el aguacate vuelve a su ciclo normal de compra.

En el mes de diciembre es la época más dura para vender aguacates, porque a más de los mangos y de las chirimoyas, vienen los caramelos al consumo de la gente y a los aguacates los dejan en tercer plano y es la época en la que más aguacates se cosechan, entonces los intermediarios y comercializadores de aguacates se ven en la necesidad de ir a mercados de provincias, de pueblos y parroquias, es decir recorrer y trabajar más intensamente para tratar de vender todos los aguacates cosechados.

#### **6.9.1.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

La hacienda Vindobona, se tiene dificultad de compra de productos agrícolas, dependemos de los precios en que los proveedores impongan a los insumos agrícolas y a los abonos orgánicos.

Cada año se incrementan en al menos un 10% de su valor, pero como el aguacate depende de la oferta y de la demanda, a veces los pequeños agricultores no tienen rentabilidad.

Al pertenecer a una Corporación Internacional, tiene un departamento de compras que negocia los precios de los insumos agrícolas y abonos orgánicos y al menos consigue plazos de pago y descuentos especiales.

Existen realmente pocos proveedores de insumos agrícolas, es por esa razón el poder de negociación que manejan.

#### **6.9.1.5. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES**

Como se explicó anteriormente, el precio del aguacate es dictaminado por los consumidores de aguacates del mercado san Roque, quienes tienen el suficiente poder para obtener buenos precios y condiciones.

Al ser el aguacate un producto perecible, el poder de los compradores es grande sobre los vendedores .

Mientras existen menores compradores de aguacates, mayor será su capacidad de negociación, ya que pueden exigir precios más bajos del producto, mejor calidad de la fruta y mejores condiciones de pago, ya que adquieren volúmenes muy grandes de aguacates.

## CAPITULO VII

### 7. ESTUDIO FINANCIERO

Dentro del estudio financiero del plan de marketing estratégico para la hacienda Vindobona, actúan varios componentes entre ellos, el factor económico que es la clave de todo negocio, ya que el objetivo de éste es el rendimiento financiero para su permanencia en el tiempo y la continuidad como fuente de trabajo.

Al ser la hacienda Vindobona, un departamento vinculado a la empresa Vicunha Ecuador SA, ya está establecida con políticas y procedimientos que dicta nuestra matriz; sin embargo para llevar a cabo este plan de marketing estratégico, necesariamente se incurren en costos y gastos financieros que se detallan a continuación:

#### 7.1. PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING

**Tabla 23.** Presupuesto del Plan de Marketing

<b>ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Construcción de una página web	\$ 450,00	\$ 472,50	\$ 496,13
Capacitación a trabajadores agrícolas	\$ 500,00	\$ 525,00	\$ 551,25
Logística de distribución directa	\$ 200,00	\$ 210,00	\$ 220,50
Promoción de los aguacates	\$ 100,00	\$ 105,00	\$ 110,25
Servicio post venta	\$ 100,00	\$ 105,00	\$ 110,25
<b>SUMAN</b>	<b>\$ 1.350,00</b>	<b>\$ 1.417,50</b>	<b>\$ 1.488,38</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 4.255,88</b>		

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Gardenia Fèlix B.

La proyección anual de las estrategias, está calculada con el 5% de incremento.

### **7.1.1. CAPACITACIÓN A LOS TRABAJADORES AGRÍCOLAS**

Esto es fundamental realizarlo, porque los trabajadores agrícolas son los encargados y responsables de cosechar los aguacates con la calidad requerida por los consumidores finales; hacerlo en el tiempo correcto y con la madurez necesaria. La capacitación consistirá en concienciarles de la importancia de su trabajo, la concentración que necesitan para la cosecha, la clasificación, el conteo, el pesaje y el embalaje del aguacate que llegará a los mercados locales en kavetas, las mismas que deberán ser lavadas, secadas y colocadas en el camión, por ellos y que por lo mismo deben estar bien capacitados para el proceso de este trabajo.

### **7.1.2. LOGISTICA DE DISTRIBUCIÓN DIRECTA**

Actualmente las ventas de los aguacates de la hacienda Vindobona, se lo realiza en la hacienda Vindobona, los comerciantes intermediarios van con sus camiones a retirar los aguacates; pero con el plan de marketing estratégico, se tiene previsto hacer el transporte con el camión de propiedad de la hacienda Vindobona y de esa manera se logrará incrementar el precio del aguacate. Como ejemplo el kilo de aguacate retirado en la hacienda Vindobona puede tener un costo de 0.80 centavos el kilo; si se lo entrega en el mercado local, en el sitio que distribuye el intermediario, su costo será de 0.90 centavos el kilo. Con esto se incrementará en 0.10 centavos de dólar cada kilo.

Si vendemos 5.000 kilos de aguacates en la hacienda Vindobona a 0.80 centavos de dólar el kilo, esto totaliza la cantidad de 4.000 dólares americanos.

Si vendemos los mismos 5.000 kilos de aguacates en el mercado local a 0.90 centavos de dólar el kilo, esto totaliza la cantidad de 4.500 dólares americanos.

Lo que da un incremento por viaje de 500 dólares americanos y eso en épocas de grandes cosechas de aguacates, que se lo hace a diario, 4 veces a la semana y esto multiplicado por 4 semanas; mensualmente tendríamos los siguientes valores:

### **Aguacate Entregado En La Hacienda Vindobona**

**Tabla 24.** Aguacate entregado en la Hacienda Vindobona

<b>DIAS</b>	<b>KILOS PARA LA VENTA</b>	<b>PRECIO UNITARIO POR KILO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>LUNES</b>	5.000	0.80	4.000
<b>MARTES</b>	5.000	0.80	4.000
<b>MIERCOLES</b>	5.000	0.80	4.000
<b>JUEVES</b>	5.000	0.80	4.000

Lo que multiplicado por 4 semanas que tiene un mes, totaliza la cantidad de 64.000 dólares americanos.

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Gardenia Félix B.

## **Aguacate Entregado En El Mercado Local Quito**

**Tabla 25.** Aguacate Entregado en el mercado local Quito

<b>DIAS</b>	<b>KILOS PARA LA VENTA</b>	<b>PRECIO UNITARIO POR KILO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>LUNES</b>	5.000	0.90	4.500
<b>MARTES</b>	5.000	0.90	4.500
<b>MIERCOLES</b>	5.000	0.90	4.500
<b>JUEVES</b>	5.000	0.90	4.500

Lo que multiplicado por 4 semanas que tiene un mes, totaliza la cantidad de 72.000 dólares americanos.

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Gardenia Félix B.

Los gastos administrativos y financieros de la logística de estas entregas directas, están más que justificados porque tendremos un incremento por trabajar de esta forma, en la cantidad de 8.000 dólares americanos. Con esto queda demostrado la rentabilidad que tienen los intermediarios solo por ir a la hacienda, y transportar el aguacate hacia los mercados locales.

Esta fruta tiene una gran demanda en el mercado, por su rico sabor, por ser guarnición de los segundos platos y por ser una rica fuente de vitaminas que ayudan a la salud de los seres humanos.

## **7.2. PROMOCIÓN DE LOS AGUACATES**

Para realizar una adecuada promoción de los aguacates que se producen en la hacienda Vindobona, se tiene previsto confeccionar tripticos con ilustraciones de aguacates, fotografías, recetas de cocina, guarnición o acompañamiento de platos típicos, para de esta forma posicionar en la mente del consumidor final todas las bondades que nos ofrece esta fruta tan deliciosa

## **7.3. SERVICIO POST VENTA DEL AGUACATE**

Como el aguacate es un producto perecible, y para conseguir su maduración exacta y en el tiempo adecuado, deben pasar 8 días desde que se cosecha la fruta y se la comercializa hasta su maduración, entonces los intermediadores tienen ese tiempo para colocarlo en el mercado local, siempre y cuando lo vendan en estado de maduración.

Por esta razón, se realizará el servicio post venta, dónde se determinará y se observará si el aguacate cosechado y comercializado de la hacienda Vindobona, presenta averías, defectos de maduración o si a su vez se mantiene intacto luego de haber culminado su proceso para ser degustado.

De presentarse alguna anomalía como las señaladas se tomará acciones para que el personal de trabajadores de la hacienda, tomen muy en cuenta las recomendaciones y las corrijan a fin de evitar que el aguacate producido y cosechado en la hacienda Vindobona, tenga el prestigio de calidad y calibre requerido por los consumidores finales que a su vez son los compradores de los intermediarios o directamente lo adquieren al vendedor de nuestra institución.

#### **7.4. EVALUACIÓN FINANCIERA**

Es una herramienta, por medio de la cual se puede determinar un horizonte económico, así como también se puede cuantificar el trabajo y el cumplimiento del marketing estratégico propuesto para posicionar la venta del aguacate de la hacienda Vindobona, lo que permitirá incrementar las ventas

El valor estimado de gastos que lo hemos calculado para los siguientes tres años y que suman la cantidad de 4.255,88 dólares; se los reportará al Departamento de Presupuesto de la Empresa, cada inicio de año; es decir en enero de 2015, enero de 2016 y enero de 2017; con la finalidad que lo incluyan en el presupuesto anual de gastos de la hacienda Vindobona.

#### **7.5. FINANCIAMIENTO**

Para la implantación del marketing estratégico, la inversión que se requiere es de 4.255,88 dólares, que están incluidos dentro del presupuesto anual de la hacienda Vindobona. Cabe indicar que Vicunha Ecuador SA, tiene como política establecida, que cada Departamento de la empresa, realice un exhaustivo presupuesto anual de gastos y el responsable de cada centro de costo, debe realizarlo en forma responsable y cuidado que cada valor quede debidamente respaldado y tenga el sustento necesario del gasto en el que se incurrirá.

#### **7.6. PROYECCION DE VENTAS**

Para la proyección de ventas de los siguientes tres años, se toma como referencia las ventas del año 2013 y con esos datos se los proyecta con un 5% de incremento en dólares y en producción de aguacates, tomando en consideración

que la venta entre el año 2012 y el 2013, el incremento fue del 9%, pero se debe tomar en consideración que el precio del aguacate es fluctuante de acuerdo a la oferta y a la demanda; sin embargo con este plan de marketing estratégico, se tiene el convencimiento que se logrará incrementar las ventas del aguacate.

A continuación de ilustran 2 cuadros en dónde se pueden ver claramente los aguacates producidos y vendidos en el año 2013, sin el plan de marketing estratégico y el siguiente cuadro que corresponde a la proyección de ventas del siguiente año 2014 y 2015, ya establecidas todas las estrategias del marketing estratégico para posicionamiento de la venta del aguacate producido en la hacienda Vindobona de propiedad de la Empresa Vicunha Ecuador SA.

**Tabla 26.** Aguacates Producidos Y Vendidos En El Año 2013.

Datos reales de la producción de aguacates de la hacienda Vindobona año 2013						
TIPO			CANTIDAD PRODUCIDA		VALOR POR KILO	TOTAL
AGUACATES	AZULES		761,40 KGS		0,64	486,90
AGUACATES	BOLA		2.524,10 KGS		0,60	1.511,40
AGUACATES	NEGROS		44.953,65 KGS		0,44	19.980,92
AGUACATES	PEQUE#OS NEGROS		1.925,00 KGS		0,34	662,05
AGUACATES	PEQUE#OS VERDES		6.027,80 KGS		0,42	2.553,72
AGUACATES	PICADOS		34.963,10 KGS		0,24	8.516,15
<b>AGUACATES VERDES</b>			<b>115.096,05 KGS</b>		<b>0,59</b>	<b>68.256,16</b>
AGUACATES	BRILLOSOS		2.150,70 KGS		0,60	1.300,72
AGUACATES	HASS		92,10 KGS		0,90	82,89
AGUACATES	NACIONALES		1.668,10 KGS		0,62	1.040,06
<b>TOTAL</b>			<b>210.162,00</b>			<b>104.390,97</b>

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Gardenia Félix B.

**Gráfico 23.** Proyección Ventas 2013



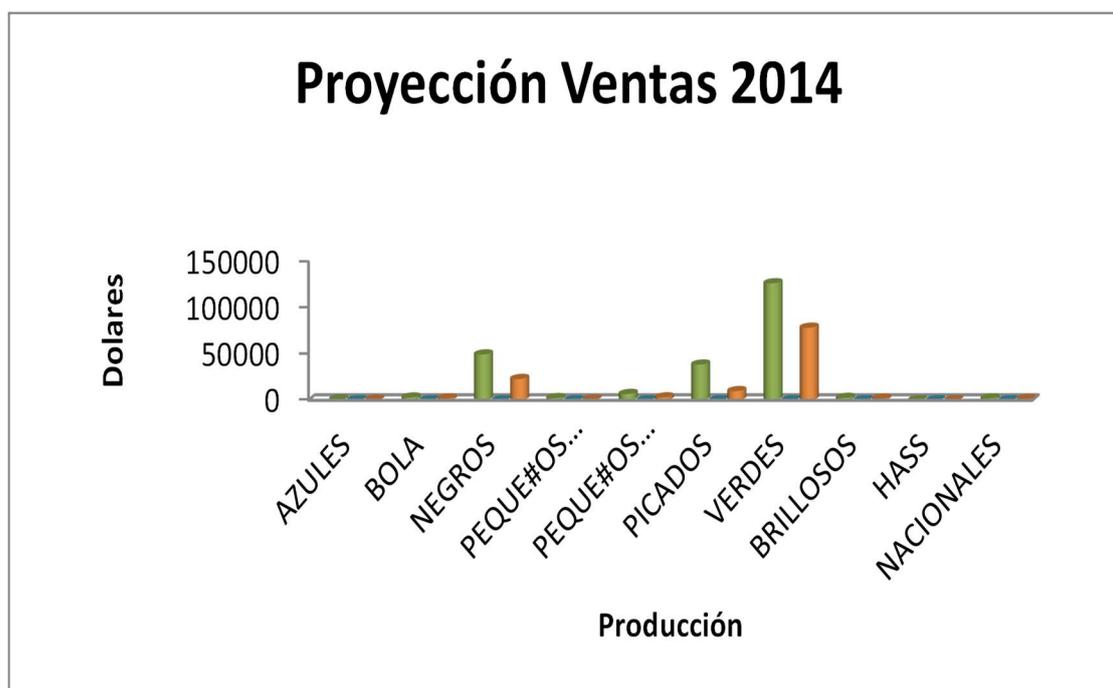
Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Gardenia Félix B.

**Tabla 27.** Proyección De Ventas De Aguacates Para El Año 2014.

DATOS DE PROYECCION DE VENTA DE AGUACATES CON EL 10% DE INCREMENTO PARA EL AÑO 2014							
TIPO	CANTIDAD PRODUCIDA	2013	2014 PRECIO/KILO		EN 2014	EN 2014	
		INCREMENTO EN 2013	INCREMENTO		TOTAL		
		DEL 10%	DEL 5%				
AGUACATES AZULES	761,40	837,54	0,64	0,67	562,83		
AGUACATES BOLA	2.524,10	2.776,51	0,60	0,63	1.749,20		
AGUACATES NEGROS	44.953,65	49.449,02	0,44	0,46	22.845,44		
AGUACATES PEQUE#OS NEGROS	1.925,00	2.117,50	0,34	0,36	755,95		
AGUACATES PEQUE#OS VERDES	6.027,80	6.630,58	0,42	0,44	2.924,09		
AGUACATES PICADOS	34.963,10	38.459,41	0,24	0,25	9.691,77		
<b>AGUACATES VERDES</b>	<b>115.096,05</b>	<b>126.605,66</b>	<b>0,59</b>	<b>0,62</b>	<b>78.432,20</b>		
AGUACATES BRILLOSOS	2.150,70	2.365,77	0,60	0,63	1.490,44		
AGUACATES HASS	92,10	101,31	0,90	0,95	95,74		
AGUACATES NACIONALES	1.668,10	1.834,91	0,62	0,65	1.194,53		
<b>TOTAL</b>		<b>231.178,20</b>			<b>119.742,18</b>		

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Gardenia Félix B.

**Gráfico 24.** Proyección de Ventas 2014



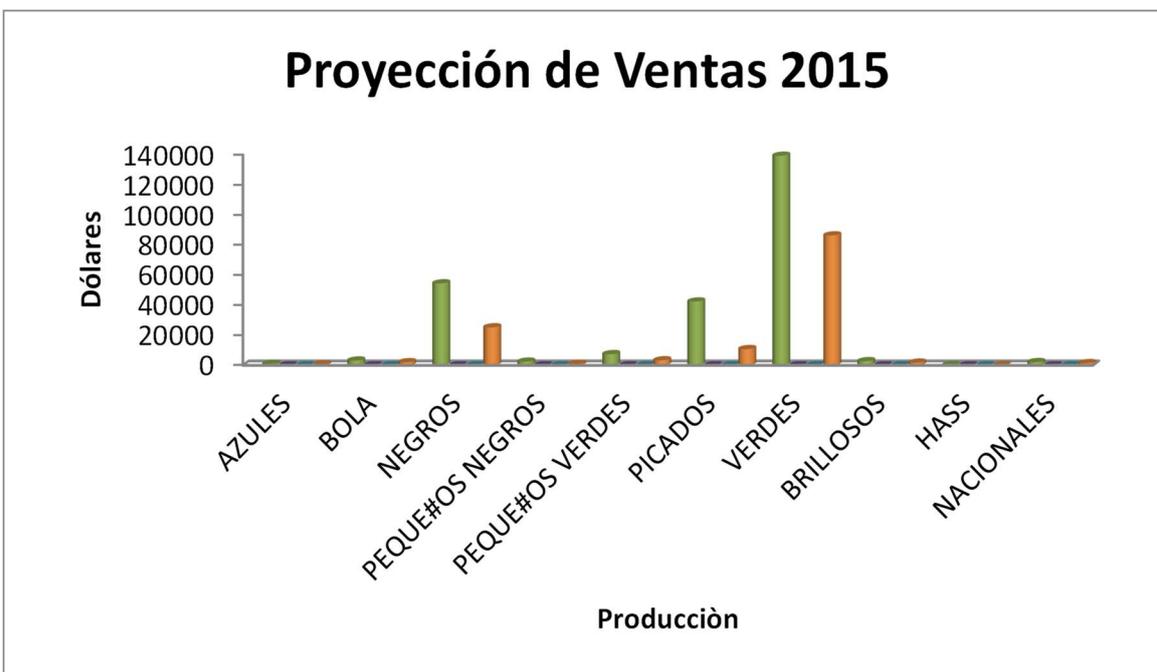
Fuente: Investigación de campo.  
Elaborado por Gardenia Félix B.

**Tabla 28.** Proyección de Venta de Aguacates para el año 2015.

DATOS DE PROYECCION DE VENTA DE AGUACATES CON EL 10% DE INCREMENTO PARA EL AÑO 2015						
TIPO		CANTIDAD PRODUCIDA	2014	2015 PRECIO/KILO		en 2015
			INCREMENTO EN 2013	INCREMENTO TOTAL		
			DEL 10%	DEL 5%		
AGUACATES AZULES		837,54	921,29	0,64	0,67	619,11
AGUACATES BOLA		2.776,51	3.054,16	0,60	0,63	1.924,12
AGUACATES NEGROS		49.449,02	54.393,92	0,44	0,46	25.129,99
AGUACATES PEQUE#OS NEGROS		2.117,50	2.329,25	0,34	0,36	831,54
AGUACATES PEQUE#OS VERDES		6.630,58	7.293,64	0,42	0,44	3.216,49
AGUACATES PICADOS		38.459,41	42.305,35	0,24	0,25	10.660,95
<b>AGUACATES VERDES</b>		<b>126.605,66</b>	<b>139.266,23</b>	<b>0,59</b>	<b>0,62</b>	<b>86.275,43</b>
AGUACATES BRILLOSOS		2.365,77	2.602,35	0,60	0,63	1.639,48
AGUACATES HASS		101,31	111,44	0,90	0,95	105,31
AGUACATES NACIONALES		1.834,10	2.017,51	0,62	0,65	1.313,40
TOTAL			<b>254.295,14</b>			<b>131.715,82</b>

Fuente: Investigación de campo.  
Elaborado por Gardenia Félix B.

**Gráfico 25.** Proyección de Ventas 2015



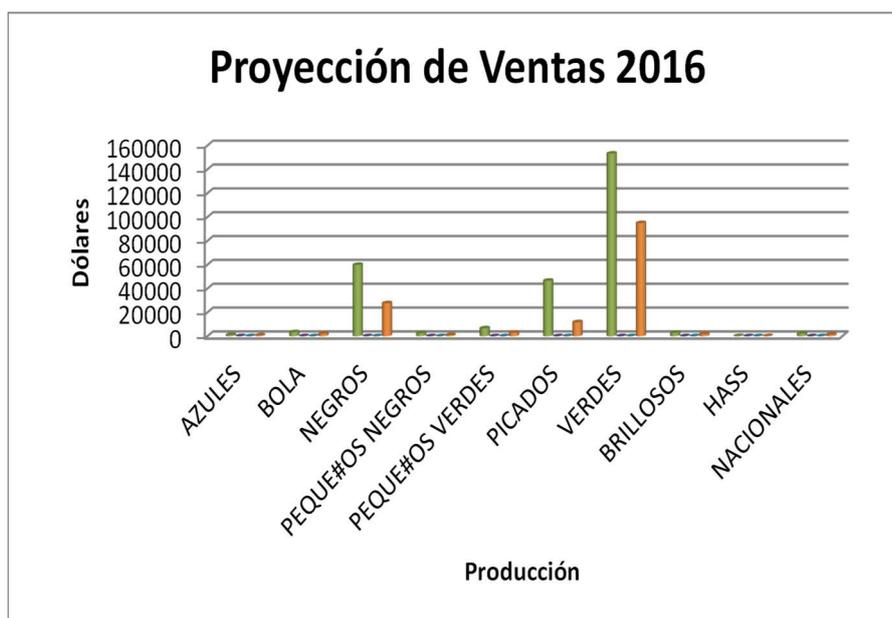
Fuente: Investigación de campo.  
Elaborado por Gardenia Félix B.

**Tabla 29.** Datos de Proyección de Ventas de Aguacates para 2016

DATOS DE PROYECCION DE VENTA DE AGUACATES CON EL 10% DE INCREMENTO PARA EL AÑO 2016							
		2015	2016	PRECIO/KILO	en 2016	en 2016	
TIPO		CANTIDAD PRODUCIDA	INCREMENTO EN 2013		INCREMENTO TOTAL		
			DEL 10%		DEL 5%		
AGUACATES	AZULES	921,29	1.013,42	0,64	0,67	681,02	
AGUACATES	BOLA	3.054,16	3.359,58	0,60	0,63	2.116,53	
AGUACATES	NEGROS	54.393,92	59.833,31	0,44	0,46	27.642,99	
AGUACATES	PEQUE#OS NEGROS	2.329,25	2.562,18	0,34	0,36	914,70	
AGUACATES	PEQUE#OS VERDES	6.027,80	6.630,58	0,42	0,44	2.924,09	
AGUACATES	PICADOS	42.305,35	46.535,89	0,24	0,25	11.727,04	
<b>AGUACATES</b>	<b>VERDES</b>	<b>139.266,23</b>	<b>153.192,85</b>	<b>0,59</b>	<b>0,62</b>	<b>94.902,97</b>	
AGUACATES	BRILLOSOS	2.602,35	2.862,59	0,60	0,63	1.803,43	
AGUACATES	HASS	111,44	122,58	0,90	0,95	115,84	
AGUACATES	NACIONALES	2.017,51	2.219,26	0,62	0,65	1.444,74	
TOTAL			<b>278.332,23</b>			<b>144.273,35</b>	

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Gardenia Félix B.

**Gráfico 26.** Proyección de Ventas 2016



Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Gardenia Félix B.

## 7.7. COSTOS DE VENTAS

La hacienda Vindobona al estar vinculada directamente con la Empresa Matriz, la Corporación Vicunha Ecuador SA, no puede presentar un costos de ventas y tampoco un balance de resultados, ya que estos elementos están considerados en lo global que la empresa maneja a nivel de sus resultados anuales que el Departamento de Contabilidad entrega a la Gerencia; por lo tanto este plan de marketing está considerado con la rentabilidad de incremento de posicionamiento de precios de aguacates.

## 7.8. ANÁLISIS DE RENTABILIDAD.

Se toma como referencia el año 2013, ya concluido y con los que se tiene datos completos:

Los gastos administrativos ascienden a \$ 71.562,66, que se los recopila de los siguientes datos:

**Tabla 30.** Gastos Administrativos Correspondiente Al 2013

DETALLE	VALOR EN DÓLARES AMERICANOS
<b>Sueldos y Salarios</b>	Usd. 66.937.96
<b>Mantenimiento de maquinaria</b>	Usd 1.209.75
<b>Útiles de escritorio</b>	Usd. 437.65
<b>Mantenimientos agrícolas</b>	Usd 2.977.30

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Gardenia Félix B.

Se aplica la siguiente fórmula, para calcular la rentabilidad:

Gastos de Administración y Ventas

$$\text{Ventas netas: } \frac{71.562,66}{104.390,97} = 68,55\%$$

#### INTERPRETACIÓN:

Como se puede analizar, la participación de los gastos administrativos y ventas sobre las ventas netas ha sido del 68.55% en el año 2013.

Con estos datos se proyectará los gastos administrativos y de ventas para los siguientes años, tomando en consideración el mismo 5% que se incrementó a las ventas, este mismo valor se lo proyectará para los gastos administrativos y de ventas:

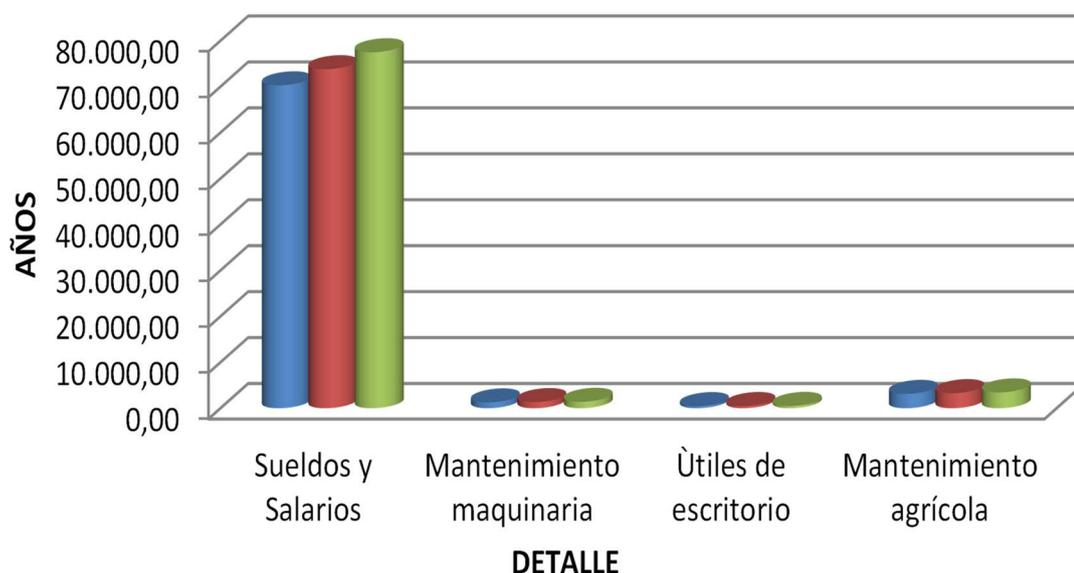
#### 7.9. PROYECCION DE GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS HACIENDA VINDOBONA.

**Tabla 31.** Proyección De Gastos Administrativos y ventas Hacienda Vindobona

DETALLE	2014	2015	2016
Sueldos y Salarios	70.284,86	73.799,10	77.489,06
Mantenimiento maquinaria	1.270,24	1.333,75	1.400,44
Útiles de escritorio	459,53	482,51	506,63
Mantenimiento agrícola	3.126,17	3.282,47	3.446,60
<b>TOTAL</b>	<b>75.140,79</b>	<b>78.897,83</b>	<b>82.842,72</b>

#### Gráfico 27. Proyección Gastos Adm. y Ventas

## PROYECCION GASTOS ADM. Y VENTAS



Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Gardenia Félix B.

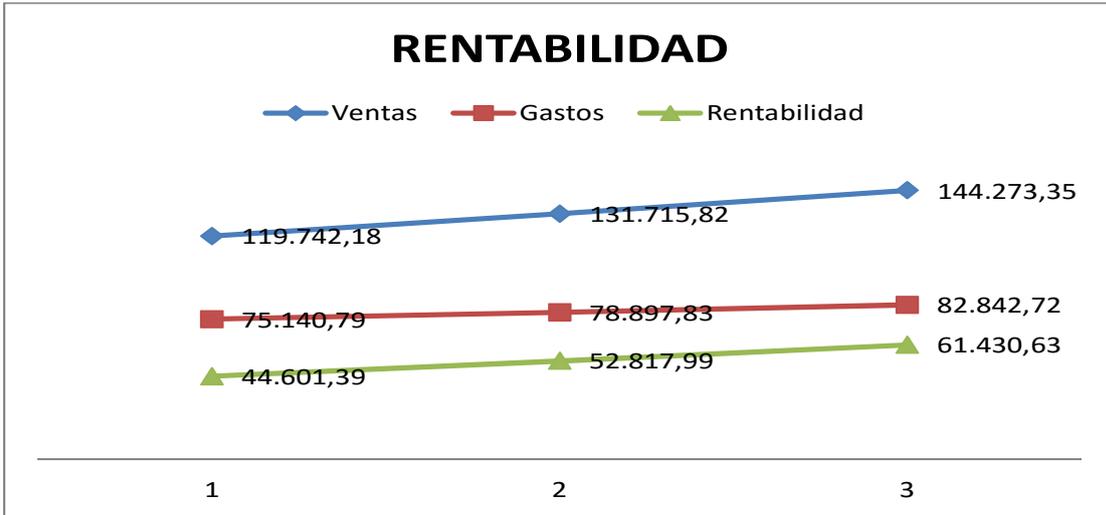
### 7.10. CUADRO EXPLICATIVO DE VENTAS – GASTOS = RENTABILIDAD

**Tabla 32.** Explicativo de Ventas-Gastos = Rentabilidad

DETALLE	2014	2015	2016
Ventas	119.742,18	131.715,82	144.273,35
Gastos	75.140,79	78.897,83	82.842,72
Rentabilidad	44.601,39	52.817,99	61.430,63

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Gardenia Félix B.

**Gráfico 28.** Rentabilidad



Fuente: Investigación de campo  
 Elaborado por: Gardenia Félix B.

### INTERPRETACIÓN

Como se puede observar, con la implementación del plan de Marketing y las estrategias a poner en práctica se tiene la seguridad que las ventas se incrementarán en un 5%, pero también los gastos se proyecta con un 5% de incremento porque los sueldos y salarios, los insumos agrícolas, el mantenimiento de la maquinaria agrícola, todos los años tienen incrementos económicos; pero como las ventas crecerán lo suficiente, se podrá asumir estos gastos sin inconvenientes.

### CONCLUSIONES

- Con la investigación de mercado y las encuestas realizadas, se puede determinar que el aguacate verde es el más apetecido por los consumidores finales del aguacate, así como el calibre mediano.

- La matriz Foda de la hacienda Vindobona, demuestra claramente que tiene fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas como en todo tipo de negocios y que aprovechadas bien las fortalezas, pueden ayudar a las debilidades y éstas a su vez convertirse en oportunidades que disminuirá las amenazas, con la finalidad de lograr equilibrio.

- Con la implementación del marketing estratégico para el posicionamiento de venta del aguacate producido en la hacienda Vindobona, se tiene la certeza que los consumidores finales lo identifiquen como muy apetecido y de calidad y cuál será su posicionamiento a futuro, con el fin de lograr ventaja competitiva con relación a los aguacates producidos en otras zonas del Ecuador.

## **RECOMENDACIONES**

Luego de haber realizado a cabalidad este plan de marketing estratégico para posicionamiento de venta del aguacate producido en la hacienda Vindobona, se recomienda ponerlo en práctica a la brevedad posible, para lograr incrementar las ventas y de esta manera asegurar la fuente de ingresos de los trabajadores

agrícolas y alcanzar rentabilidad para esta línea de negocios de la Empresa Matriz.

Se recomienda poner en práctica las estrategias de venta detalladas, para darle diferenciación de comercialización con relación a la forma de venta que tiene la competencia.

La hacienda Vindobona debe aprovechar al máximo su maquinaria, herramienta que cuenta en sus instalaciones como son tractores agrícolas, fumigadoras, clasificadores de aguacates y picadoras de vegetales, con la finalidad de optimizar tiempo y recursos de manos de obra.

Para que la hacienda Vindobona logre el posicionamiento de venta buscado, se diseñará una página web dónde se visualice las bondades del aguacate, promociones y atacar a la parte medicinal de la fruta, y al segmento de género femenino que son las que buscan esta clase de información.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **FUENTES IMPRESAS**

Armstrong, K. (1988). *Fundamentos de Mercadotécnica* (4ª ed.). México. pp. 22

Budnick, F. (2007). *Matemáticas Aplicadas para Administración, Economía y Ciencias Sociales*. México: Mc Graw Hill. pp.206

Ferré, J. M. (1997). *Investigación de mercados estratégica*. Madrid: Gestión 2000.pp.34

Kotler, P. (1996). *Dirección de Mercadotecnia* (8ª ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana. S.A.pp. 7,18.

Lind, Marchal, & Wathen. (2008). *Estadística aplicada a los negocios y la economía*. México: Mc Graw Hill.pp.262,577

Orozco, A. (1999). *Investigación de Mercado*. Bogotá: Grupo Norma S.A.pp.4,20

Rivera, C., & López, R. (2012). *Dirección de Marketing, Fundamentos y Aplicaciones*. Madrid: ESIC.pp. 70,71,86, 221,267,320,427

Salazar, H. Z. (2005). *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*. Medellín : Universidad Cooperativa de Colombia.pp.97

Saperstein, H. H. (2010). *Mejorar el Marketing para Crecer*. Barcelona : Wharton School Publishing .pp.90

## **FUENTES VIRTUALES**

Bassi, C. (2013). *El aguacate*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2014, de Guía de Frutas EROSKI CONSUMER: <http://frutas.consumer.es/aguacate/>

Olivares, N. (22 de Diciembre de 2014). *Los beneficios de incorporar aguacate a tu dieta*. Recuperado el 28 de Diciembre de 2014, de La Bioguia: <http://www.labioguia.com/los-beneficios-de-incorporar-palta-a-tu-dieta/>

Ruiz, F. (27 de Abril de 2007). *El Aguacate*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2014, de Aguacatescol: <http://aguacatescol.blogspot.com>

Vásquez, W. (29 de Enero de 2011). *El aguacate tiene diferentes formas y sabores*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2014, de Diario El Comercio: <http://www.elcomercio.com.ec/actualidad/negocios/aguacate-diferentes-formas-y-sabores.html>

## **ANEXOS**

### **Anexo A: Encuesta**

Encuesta sobre gustos y preferencias del aguacate

Por favor, le solicito contestar la siguiente encuesta:

Esta información será utilizada para conocer el grado de aceptación del aguacate por parte de los consumidores finales:

**1. ¿Qué tamaño de aguacate es el que Usted prefiere al adquirirlo?.**

- Grueso
- Mediano
- Pequeño

**2. ¿Qué tipo de aguacate es el más apetecido por Usted?**

- Verde fuerte (guatemalteco)
- Negro
- Nacional guayllabambeño
- Hass.

**3. ¿Qué aspectos le atrae del producto?**

- el color (apariencia)
- el tamaño (porte)
- la maduración.

**4. Generalmente en qué lugar adquiere el aguacate:**

- Supermercados
- mercados locales
- fruterías
- ferias al aire libre
- tiendas.

**5. A través de que medio de comunicación le gustaría recibir recetas de cocina sobre aguacates.**

- vía email
- impresas
- folletos
- prensa.

**6. ¿Con qué frecuencia compra aguacates**

- diario
- semanal
- quincenal
- mensual.

**7. ¿Compraría este producto si su precio sería es de 2 aguacates = 1 dólar?**

---- si

---- no

**8. El aguacate que Usted ve en mi mano, es de la zona de la Mitadl del Mundo, no es de la zona de Guayllabamba. Eso para Usted lo hace:**

.... SI apetecible

---- NO apetecible.

**9. El aguacate Usted lo compra básicamente como alimento o medicina**

---- alimento

----- medicina

**10 .Usted sabe los beneficios que aporta a la slaud los aguacates?**

-----SI

-----NO.

## Anexo B: Diseño de Página Web

[www.AGUACATESMITADELMUNDO.com](http://www.AGUACATESMITADELMUNDO.com)

<i>Inicio</i>	<i>Beneficios</i>	<i>Comida</i>	<i>Usos</i>	<i>Tipos</i>
---------------	-------------------	---------------	-------------	--------------



**HISTORIA DEL  
AGUACATE  
ESPAÑOL**

*Mascarilla  
de aguacate*

Mezcla el aguacate, el aceite, el yogur y el  
jugo del limón hasta que tengas una  
pasta de color verde.

**ETAPAS DE  
MADURACION**



1. Verde  
2. Verde oscuro  
3. Verde oscuro con  
puntos  
4. Negro

**AGUACATE O PALTA**

© www.botanikol-vefina.com

**Actividad, nerviosismo, estufamiento, estrés, hiperactividad**  
Es un alimento importante para el sistema nervioso por ser rico en leucina y gabaína.

**Hipertensión, colesterol**  
Aumenta el colesterol bueno y tiene antioxidantes que ayudan a mejorar el funcionamiento del corazón.



**Acné**  
Estudios demuestran que puede ayudar a tratarlo.

**Piel seca, quemaduras**  
Suaviza la piel y ayuda a cicatrizar.



Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Gardenia Félix B.

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Gardenia Félix B

## Anexo C: Tríptico

### BONDADES MEDICINALES DEL AGUACATE

CUADRO DEMOSTRATIVO DE LAS BONDADES MEDICINALES DEL AGUACATE

DESCRIPCIÓN	MICROGRAMOS	Porcentaje%
Calorías	134,30	21,62
Grasas	13,80	2,22
Hidratos de carbono	1,30	0,00
Fibra	2,40	0,00
Potasio	320,00	51,52
Magnesio	18,00	2,90
Provitamina A	119,00	19,16
Vitamina C	4,00	0,64
Ácido fólico	8,00	1,29
Piridoxina	0,30	0,05
	621,10	99,4102399

fuente: www.habitajo.com



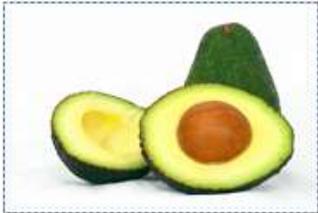
AGUACATE,  
USOS Y PROPIEDADES




Elaborado por: Gardenia Félix Benalcázar

Para mayor información comunicarse al:  
 Correo electrónico:  
[gardenia.felix@vicunha.com.ec](mailto:gardenia.felix@vicunha.com.ec)  
 O al teléfono: 3975800 Ext.5828  
 Celular: 0992525624

# EL AGUACATE



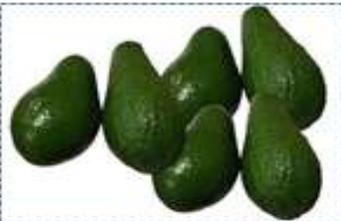
## DELICIOSO Y MEDICINAL

Fuente: Investigación de Campo  
 Elaborado por: Gardenia Félix B

## CONOZCA CUÁNTOS TIPOS DE AGUACATES EXISTEN:

Varietades:

- Azules
- Bolas
- Cascarudos
- Lindas
- Hass
- Nacionales
- Negros
- ~~Lauotas~~
- Brilliosos
- Verdes



## BENEFICIOS QUE TIENE EL AGUACATE PARA LA SALUD

-El aceite de aguacate posee propiedades antioxidantes.

-Es rico en grasa vegetal que aporta beneficios al organismo y en vitaminas E, A, B1, B2, B3 ácidos grasos, proteínas y minerales.

-Sus hojas pueden ser utilizadas en infusiones como expectorante.

-Ayuda a controlar el colesterol y los triglicéridos.

-Además de consumirlo es un excelente aliado de la belleza aplicándolo en diversos tratamientos para el cabello.

-Estimula la formación de colágeno. Por esto ayuda a la piel y a combatir el envejecimiento.

-Ayuda a las personas con diabetes, ya que es un ~~aguj~~ ~~brante~~ del azúcar en la sangre.

-Ayuda en problemas como eczema, dermatitis y granos



## DELICIOSA RECETA CON AGUACATE

### AGUACATE CUPIDO

#### Ingredientes

- 2 aguacates
- 4 cucharadas de salsa rosa
- 100 gr. De salmón ahumado
- 100 gr. De camarones pelados y cocidos
- 2 ostras frescas
- Jugo de un limón
- 1 cogollo de lechuga
- 1 tomate



#### Preparación

Cortar los aguacates por la mitad. Sacar el hueso. Vaciar la pulpa y cortar en cuadritos, reservar en un bol. Cortar el salmón en juliana y ponerlo en el bol. Cortar unas hojas de lechuga y también ponerlas en el bol. Aliñar con dos cucharadas de salsa rosa y pimienta negra. Colocar dentro de las cáscaras de aguacate y encima colocar los camarones. Con el resto de la lechuga cortada en juliana fina, se arman los platos así: Hacer una cama con la juliana de lechuga, colocar los dos medios aguacates encima de la lechuga. Tomar las ostras, abrirlas por la mitad y ponerlas al lado de los aguacates formando una cruz con estos. Sazonar con pimienta y limón. Con el tomate cortar cuatro rodajas y colocarlas por las orillas del plato. Una vez hecho esto, aclarar las dos cucharadas de salsa rosa con unas gotas de agua.

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Gardenia Félix B

## Anexo D: Fotografías de la Hacienda Vindobona

VISTA PANORÁMICA DE LA HACIENDA VINDOBONA DE PROPIEDAD DE VICUNHA ECUADOR S.A. 40 HECTÁREAS



Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Gardenia Félix B.

## RENOVACIÓN DE PLANTAS DE AGUACATE VERDE FUERTE



Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Gardenia Félix B.

## BOMBA FUMIDORA



Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Gardenia Félix B.

PERSONAL DE TRABAJADORES AGRÍCOLAS DE LA HACIENDA VINDOBONA, EN PLENA LABOR DE CLASIFICACIÓN DE AGUACATES.



Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Gardenia Félix B.

## AGUACATE PRODUCIDO EN LA HACIENDA VINDOBONA



Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Gardenia Félix B.