

---

Proceso de comercialización y distribución en la Cadena Productiva del aguacate en la  
Región de los Montes de María, Periodo 2014-2016

Ubaldo Nicolás Humaney Márquez

Cristian Andrés Bertel Ortega

Jairo Andrés Pérez Ricardo

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de Administración de Empresas

Sincelejo

2017

---

Proceso de comercialización y distribución en la Cadena Productiva del aguacate en la Región de los Montes de María, Periodo 2014-2016

Ubaldo Nicolás Humanez Márquez

Cristian Andrés Bertel Ortega

Jairo Andrés Pérez Ricardo

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Directora

Martha Cecilia Méndez Prada

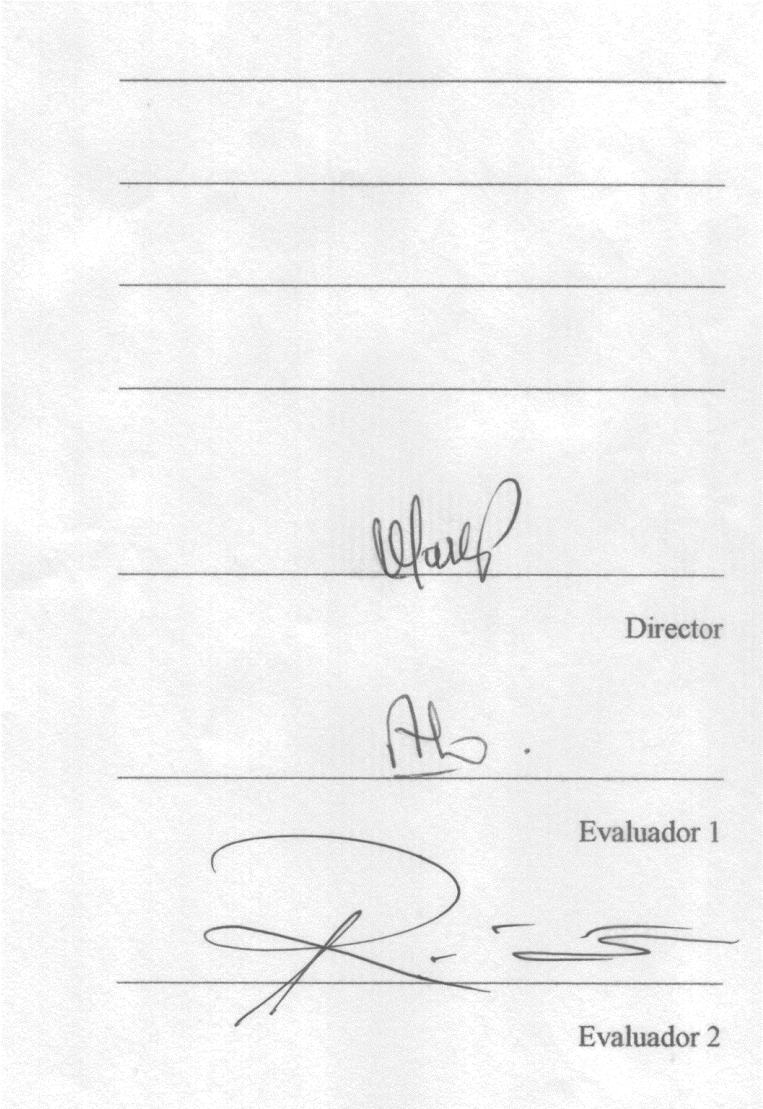
Magister en Administración

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de Administración de Empresas

Sincelejo

2017

**Nota de Aceptación**



\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*[Handwritten Signature]*

Director

*[Handwritten Signature]*

Evaluador 1

*[Handwritten Signature]*

Evaluador 2

### **Dedicatoria**

Dedicamos esta tesis principalmente a Dios, por habernos llenado el espíritu de sabiduría, perseverancia y entendimiento al momento de iniciar este proyecto, Por guiarnos por el camino correcto y por darnos la oportunidad de ser unos profesionales ejemplar llenos de gozo, responsabilidad, compromiso, carisma y mucha humildad.

En segunda instancia a nuestras familias por habernos brindado su apoyo incondicional en las dificultades que día a día se nos presentaron y siguieron creyendo en nuestras capacidades, en el cual nos sentimos orgullosos de cumplirles.

En tercera instancia a La Corporación Universitaria del Caribe CECAR y a sus docentes por habernos brindado las herramientas y el conocimiento necesarios para nuestro desarrollo personal y profesional.

Por último, a nuestros compañeros de estudios y amigos por brindarnos espacios productivos, por enseñarnos a trabajar en equipo y por ser apoyo en momentos difíciles.

### **Agradecimientos**

Agradecemos a Dios por acompañarnos en nuestro camino y darnos fuerzas para prevalecer antes los obstáculos, dificultades a lo largo de nuestras vidas y principalmente por preservar la vida de nuestro compañero Jairo Pérez Ricardo.

Agradecemos a nuestras familias por ser cómplices de nuestros sueños y ser el motivo de superación, por contar con su apoyo incondicionalmente a todo momento, por darnos palabras de aliento ante los instantes de estrés, por brindarnos la oportunidad de tener una buena educación, cultivando en nuestra personalidad valores y principios los cuales nos hacen brillar aún más.

Agradecemos inmensamente el apoyo de nuestra tutora Martha Cecilia Méndez Prada por brindarnos su conocimiento y experiencia en el campo investigativo, por guiarnos y brindarnos herramientas útiles para la realización de este trabajo y por estar siempre disponible a brindarnos orientación.

Agradecemos a todas las personas que nos apoyaron directa o indirectamente durante todo este proceso el cual hemos culminado.

**Tabla de contenido**

Resumen.....	9
Abstract.....	10
Introducción .....	11
Capítulo 1 Generalidades de la Investigación.....	13
1. Planteamiento del Problema .....	14
2. Objetivos .....	18
2.1 General .....	18
2.2 Específicos .....	18
3. Justificación .....	19
Capitulo II Fundamentación Teórica .....	22
4. Conceptualización del tema .....	23
4.1 Recorrido Cronológico del Concepto de Estrategia.....	23
4.2 Negociación y sus estilos .....	24
4.3 Canales de distribución .....	26
4.3.1 La distribución, el comercio mayorista, minorista y detallista.....	26
4.3.2 La incidencia de los canales de distribución en el proceso de comercialización. ....	28
4.3.3 El proceso de los intermediarios en la comercialización.....	29
4.3.4 Dimensiones en los canales de distribución en el proceso de comercialización. ....	30
4.5 Evolución de la comercialización .....	32
Capitulo III Metodología .....	37
5. Metodología .....	38

---

Capitulo IV Resultados de la Investigación.....	41
6. Resultados .....	42
6.1 Intermediarios que participan en el proceso de comercialización.....	42
6.2 Tipos de canales utilizado y desarrollo del proceso de comercialización.....	44
6.3 Comportamiento de los intermediarios del proceso de comercialización.....	45
7. Conclusiones .....	47
8. Recomendaciones .....	48
9. Referencias Bibliográficas .....	49

---

**Lista de Tablas**

Tabla 1. Participantes en el proceso de investigación.....	37
Tabla 2. Proceso Metodológico.....	38
Tabla 3. Descripción del proceso metodológico.....	38

**Lista de Figuras**

Figura 1. Esquema del proceso de comercialización.....	41
--	----



## Resumen

La región de los Montes de María cuenta con grandes extensiones de terreno que se encuentran altamente calificadas para la agricultura; donde el aguacate es el cultivo insignia en esta región, es así como esta investigación tiene por objetivo caracterizar como se realiza la comercialización y distribución del aguacate en esta región de Colombia, Suramérica; Obteniendo una radiografía general sobre el estado en que se encuentran los canales de comercialización de aguacate; para eso se utilizó una metodología con enfoque cualitativo, de tipo exploratorio - descriptivo, utilizando entrevistas semiestructuradas a los productores, acopiadores y revendedores, concretamente en los municipios de El Carmen de Bolívar, San Jacinto, (Departamento de Bolívar); Chalán, Ovejas, y Coloso (Departamento de Sucre).

Como problemática se encuentra poca tecnificación en los cultivos aun teniendo abundante producción de aguacate, la cual no está siendo aprovechada al máximo debido a debilidades en la cadena productiva tales como: nivel de conocimiento del proceso productivo del aguacate por parte de los campesinos, la escasa o poca de implementación de técnicas adecuadas para la siembra y problemas en los canales de comercialización; finalmente se concluye con la descripción del proceso de comercialización y el comportamiento de los intermediarios que en él participan.

*Palabras clave:* comercialización, canales de distribución, estrategia, poder de negociación.

### **Abstract**

The Montes de Maria region has large tracts of land that are highly qualified for agriculture; where avocado is the emblem crop in this region. Thus, this research aims to characterize the commercialization and distribution of avocado in this region of Colombia, South America; Obtaining a general x-ray of the state in which the marketing channels of avocado are found; For that, a methodology with a qualitative, exploratory - descriptive approach was used, using semi - structured interviews to the producers, collectors and resellers, specifically in the municipalities of El Carmen de Bolívar, San Jacinto, (Bolívar Department); Chalán, Sheep, and Coloso (Department of Sucre).

As a problem, there is little technification in the crops, even though there is an abundant production of avocado, which is not being exploited to the maximum due to weaknesses in the productive chain such as: level of knowledge of the productive process of the avocado by the peasants, Or lack of implementation of adequate techniques for planting and problems in marketing channels; Finally concludes with the description of the marketing process and the behavior of the intermediaries involved in it.

*Keywords:* marketing, distribution channels, strategy, bargaining power.

## Introducción

El aguacate es una fruta muy apetecida a nivel mundial gracias a sus propiedades nutritivas y medicinales, donde actualmente hace parte de grandes gastronomías a nivel mundial. Según FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2010) Los principales países importadores de esta fruta son Francia, Estados Unidos, Reino Unido, Países Bajos, Alemania, entre otros. Así mismo encontramos grandes productores de aguacate a nivel mundial como México, EEUU, Indonesia, Chile, Brasil, China y Colombia.

A nivel Nacional el Aguacate ha tenido un gran crecimiento en los últimos años, es así que desde el año 2010 Colombia pasó de tener un déficit a un superávit en la balanza comercial, convirtiéndose en el quinto productor a nivel mundial (FAO, 2010). Una de las principales razones de ese gigantesco crecimiento es la inversión extranjera y a políticas agrícolas que el gobierno ha implementado con el fin de fortalecer la economía y mejorar la calidad de vida de los campesinos.

Sin embargo en la región de los Montes de María no se ha presenciado ese crecimiento si no un retraso o estancamiento económico, ya que esta región actualmente tiene grandes dificultades en el sector de la agricultura, así mismo ese atraso se debe a razones como el conflicto armado que se vivió en gran parte del país colombiano, el despilfarro de los recursos por parte de sus representantes (Corrupción) y por el alto grado de analfabetismo que posee la población y como consecuencia de lo mencionado se evidencia vías de acceso en malas condiciones; es decir; infraestructura muy escasa. (Vías de acceso, Colegios, Hospitales, servicios públicos). A pesar de lo anterior el aguacate siempre ha existido en esta región, y se ha vuelto el sustento de gran parte de los campesinos de la región, siendo así de los cultivos prominentes en esta zona.

De esta forma al analizar la cadena productiva del aguacate en los Montes de María se visualizó la poca atención o tecnificación que tienen los cultivos, ya que los campesinos solo van en época de cosecha a recoger el aguacate y luego de que termina la cosecha no vuelven a los cultivos a hacer los cuidados necesarios para mantener los árboles en un buen estado, no utilizan fertilizantes o abonos para mejorar la calidad del aguacate y no tienen algún tipo de plan o

estrategia de siembra y cuidado que permitan preservar estos árboles y mantenerlos en buen estado para obtener un buen fruto, llevando así a que se pierdan gran parte de la producción de aguacate; Si se aprovechara al máximo la producción de aguacate en la región de los Montes de María tal vez se pueda potencializar este cultivo y pueda ser exportado en grandes cantidades y ganar terreno antes los principales países productores.

Por otra parte también se observa que el aguacate que se produce en la región de los Montes de María es comercializado sin ningún tipo de transformación, solo se comercializa la fruta a través de unos canales de distribución que no son los más idóneos; lo que conlleva al aumento del precio del aguacate al momento que el consumidor final lo adquiera y que deja cómo grandes ganadores a los compradores mayoristas y a los productores campesinos del aguacate con ganancias muy bajas; que en cierta medida no les permite mejorar sus procesos productivos.

El contenido de este documento se estructura de la siguiente manera: en el primer capítulo se encuentra las generalidades de esta investigación, conformado por el planteamiento del problema, objetivos de la investigación y la justificación de esta. De igual forma en el segundo capítulo se encuentra la fundamentación teórica, en el cual se encuentra temáticas como: Recorrido cronológico del concepto de estrategia, negociación y sus estilos, canales de distribución ( la distribución, el comercio mayorista, minorista, detallista; La incidencia de los canales de distribución en el proceso de comercialización, el proceso de intermediarios en la comercialización, dimensiones en los canales de distribución en el proceso de comercialización) y la evolución de la comercialización. Así mismo en el tercer capítulo encontramos la metodología utilizada en la investigación y finalmente en el cuarto capítulo están plasmados los resultados de la investigación, integrada por: Intermediarios que participan en el proceso de comercialización, los tipos de canales utilizados y el desarrollo del proceso de comercialización, por último, el comportamiento de los intermediarios dentro del proceso.

**Capítulo 1**  
**Generalidades de la Investigación**

## 1. Planteamiento del Problema

Según cifras del Ministerio de Agricultura (2012), para el año 2010 Colombia fue el quinto mayor productor de aguacate en el mundo, sin embargo, esto no era suficiente para cubrir con la totalidad de su demanda interna, por lo que se debía recurrir a la importación de aguacate desde países como Ecuador para cubrir la demanda, no obstante, según los últimos datos proporcionados por el ministerio de agricultura esto ha ido cambiando, para el año 2013 Colombia supero su déficit en producción de aguacate escalando al tercer puesto de los países con mayor producción en el mundo, pasando de importar a dar los primeros pasos en la exportación de éste; gracias al apoyo que se tuvo por parte del gobierno nacional a través de la financiación de proyectos para promover nuevas siembras, la tecnificación de cultivos además de la llegada de empresas internacionales que dieron un fuerte apoyo en la construcción de plantas de empaque para dinamizar el comercio.

La Región de los Montes de María cuenta con una gran diversidad de cultivos, como lo son: el plátano, maíz, ñame, yuca y uno de los más destacados es el aguacate; existe una abundante producción de este fruto, la cual no está siendo aprovechada en su totalidad debido a problemáticas como las debilidades en la cadena productiva, escaso o poco conocimiento de su proceso productivo por parte de los campesinos, la poca implementación de técnicas adecuadas para la siembra, la no fertilización de los cultivos, las plagas, la falta de implementación de estrategias para la recolección y comercialización del aguacate; todos estos son factores que impiden el aprovechar al máximo la producción de la Región de los Montes de María.

Como lo señala Méndez (2016), Uno de los problemas que afecta principalmente la comercialización y por ende los canales de distribución, es la falta de prácticas agronómicas y estrategias de comercialización, ya que los campesinos de la Región de los Montes de María son agricultores que realizan sus tareas de manera tradicional basándose en conocimientos empíricos, no tienen definida una jornada o periodo de cosecha, si no que esporádicamente van a sus cultivos a recoger los aguacates que logran alcanzar, ya que muchos árboles son demasiado altos para tratar de alcanzar los aguacates que se encuentran en la cima de estos, aquellos aguacates que no pueden ser alcanzados se maduran y caen al suelo quedando aplastados, perdiendo parte de la cosecha la

cual no será comercializada, todo esto debido porque no tienen una técnica adecuada para la siembra de los árboles u recolección de aguacate.

Luego de la recolección esporádica, los cultivadores salen a vender el aguacate a las veredas más cercanas o donde se encuentran los centros de acopio y recolectores de aguacate, esperando recibir un buen precio por su producto el cual es comercializado en bultos y a cada bulto se llama “carga”, pero al no poseer poder de negociación el campesino se ve ante el precio que impone su comprador debido a la posibilidad de no encontrar un comprador y tener que llevar sus bultos de regreso a casa lo cual supone pérdidas de dinero y esfuerzo, siendo así una gran debilidad en los canales de distribución ya que tanto como los recolectores de aguacate como los centros de acopio ven esto como una fortaleza u oportunidad, lo cual los convierte en intermediarios a la hora de comercializar el producto antes de llegar al consumidor final.

Así mismo el flagelo de la violencia que azotó a la región durante un largo periodo de tiempo debido a la aparición de grupos armados ilegales tal como lo señalan Daniels y Múnera (2010), los cuales afectaron a esta región llevando a que muchas personas abandonaran sus tierras dejando los cultivos de aguacate sin ningún cuidado; razones por las cuales se perdió una gran cantidad del total de cultivos del aguacate; debido a que muchos campesinos se vieron amenazados por grupos al margen de la ley que utilizaban la zona para ocultarse y a la vez amedrentar a los campesinos con el fin de que este abandonara sus tierras para así ellos apoderarse de estas para luego ser vendidas a terceros y sumado a esto tenemos una peligrosa plaga que atacó los cultivos de aguacate llamada *Phytophthora*, que se propaga por el suelo afectando la raíz de los árboles de aguacate, causando que los árboles detengan su desarrollo, comiencen a marchitarse poco a poco hasta que finalmente mueran tal como lo afirman Pérez, Peñaranda y Herazo (2010); con todo lo anterior se configuran los elementos necesarios para que se desarrollen problemas en la producción y comercialización del aguacate.

Sin embargo, paulatinamente la región de Los Montes de María ha venido recuperando un importante nivel de producción de aguacate, tal como lo expresa el Banco de la República en su informe de la economía regional (2012), el cual expresa que en el año 2010 la región produjo 38.252 toneladas de aguacate lo que significa que tuvo un aumento del 88,6% con respecto a años

anteriores, gracias al esfuerzo y ganas de querer sacar la región adelante; pero no ocurre la misma situación con los procesos de comercialización que se desarrollan en esta región; en estudios realizados por la Corporación Caribe del Aguacate (2010), se halló que los productores de aguacate de la subregión Montes de María en el departamento de Bolívar; reciben por cada aguacate en promedio \$200 por unidad (Sanabria, Terán. 2010); mientras que el consumidor final compra el aguacate en un rango entre \$2.000 y \$.4000 por unidad. Es por lo anterior que se plantea la hipótesis de que existen canales de distribución demasiados largos que hacen que los precios del aguacate se eleven significativamente, producto al número de intermediarios que son partícipes en el proceso de comercialización.

Debido a los anteriores y a otros factores como la poca tecnificación de los procesos productivos y comerciales del aguacate, la falta de conocimiento en estrategias comerciales y productivas dado a que la mayoría de los campesinos son analfabetas tal como se expone en el Análisis del plan de consolidación de Montes de María (2011), donde se evidencia que en esta población se encuentra el doble del promedio nacional en materia de analfabetismo. Otra problemática es que la generación de valor agregado dentro de la región es limitada; puesto que un 83% del aguacate es comercializado en su estado natural sin ningún tipo de valor agregado (Tamara, Salas, Rodríguez y Acosta, 2007) perdiendo la oportunidad de aprovechar muchas de sus propiedades que se pueden ser explotadas para la creación de nuevos productos para la belleza y de salud, como lo son los aceites, los productos para el cabello, los concentrados, cosméticos, entre otras cosas que se podrían hacer con este.

Es por ello que existe un vacío de información y conocimiento en el aspecto de canales de comercialización del aguacate, tal como lo expresan asohofrucol y el fondo nacional de fomento hortofrutícola en el Programa de transformación productiva (2013), “Los Canales de comercialización están poco estructurados y tienen un alto nivel de intermediación”; lo que provoca en gran medida que los productores no tengan las bases suficientes para utilizar un canal idóneo por donde distribuir el aguacate que producen en la región de los Montes de María, puesto que los campesinos no tiene las herramientas tanto intelectuales como materiales para poder llegar a que su producto sea competitivo con el propósito de que realmente se venda a un precio justo y



---

estándar, en donde los beneficiados sea los productores de aguacate quienes son los que realizan el mayor esfuerzo y no los intermediarios que presuntamente existen en los canales de distribución.

Es por todo lo anterior que surge el siguiente interrogante “¿De qué manera se desarrolla la comercialización y los canales de distribución en la región de los montes de María?” Es de esta manera que con esta investigación también se pretende suministrar la información necesaria para que la región pueda aprovechar al máximo los recursos que tiene, permitiendo un mejor desarrollo económico.

## **2. Objetivos**

### **2.1 General**

Describir como se desarrolla la comercialización y distribución del aguacate en la región de los Montes de María en el periodo de 2014-2016.

### **2.2 Específicos**

Observar cuales son los tipos de canales de distribución en el proceso de comercialización de aguacate en la región de los Montes de María.

Identificar los intermediarios que participan en el proceso de comercialización de aguacate en la región de los Montes de María.

Analizar el comportamiento de los intermediarios que participan en el proceso de comercialización del aguacate en la región de los Montes de María.

### 3. Justificación

Este proyecto investigativo pretende describir de qué manera se están desarrollando los canales de distribución del aguacate en la región de los Montes de María; permitiendo así a que se mejoren los procesos de comercialización y de producción debido a la relevancia de la información que se produce, tal como lo afirma Urizar (2008) “La nueva fuente de competitividad es el conocimiento y la información” y el conocimiento que aquí se produce puede ser un punto de referencia para la toma de decisiones de los actores que se ven implicados en dichos canales, logrando así una mejor eficiencia en todo el proceso lo que propiciara la tecnificación de los canales de comercialización llevando a la generación de nuevas oportunidades de industrialización y de empleo en la región de los Montes de María.

Por consiguiente, se puede derivar un mayor crecimiento tanto económico, como social permitiendo que esta región mejore su calidad de vida ya que mucha de su población no satisface sus necesidades básicas para tener así una vida digna, un ejemplo de ello es el acompañamiento que realizó la Corporación PBA, en el cual recopiló información sobre productores de aguacate en esta región e hizo el respectivo acompañamiento que dio como resultado que los campesinos se “fortalecieron en crecimiento personal y socio empresarial, participaron en giras e intercambios de prácticas tecnológicas y comerciales en otras zonas productoras de aguacate del país, se capacitaron en el uso de bio-insumos y en la elaboración participativa en manejo pos-cosecha para Montes de María, se contactaron aliados comerciales como supermercados con las organizaciones de productores” (Corporación PBA, 2012).

Además, también permitirá a provechar un poco más la producción de aguacate en esta región dado que la información que se genera aquí, puede ser utilizada para mejorar la situación que se está viviendo y así abrir paso a posibles soluciones que contribuyan extender el comercio de aguacate producido en la región Montes de María hacia todo el territorio nacional y de igual manera sería un impulso para fortalecer la exportación y escalar aún más en los principales países exportadores de este fruto tan apetecido en todo el mundo por su sabor, propiedades y usos.

Es en este orden de ideas los que se beneficiaran directamente con esta investigación son las comunidades de la región que se han dedicado por décadas a la producción y comercialización del aguacate sin ninguna tecnificación en dichos canales permitiendo así a tener un mayor conocimientos de como tener mayores beneficios al realizar alguna operación de sus productos (Aguacate), los propietarios de predios cultivados, las instituciones de educación como la corporación universitaria del caribe CECAR, que a través de los semilleros de investigación aborde esta problemática o similar a esta en investigaciones futuras, los gremios y comunidades, nacionales o internacionales, que podrán utilizar los resultados de la investigación para el desarrollo de sus objetivos, políticas, planes y programas.

De igual manera se tienen como beneficiarios indirectos al gremio de transportadores, las alcaldías y secretarías de agricultura de los municipios que integran la a región montes de María, las cuales pueden usar la información surgida en esta investigación en la planeación y determinación de sus políticas o planes de desarrollo, al contar con información relevante con el fin de la tomar de decisiones favorables a la región siendo así la base para generar el cambio y poder crear el desarrollo a nivel de infraestructura, a nivel económico, social y cultural que tanto anhela los habitantes de esta región.

Con toda lo anterior se puede apreciar que este proyecto es de vital importancia y conlleva una serie de beneficios sociales, cultural, económica y la más importante la cual permitirá todo esto, es la creación de conocimiento que se da y de los diversos usos que puede tener este conocimiento generado a través de esta investigación.

Puntualmente, como beneficio social se piensa que mediante esta investigación se pretende presentar una radiografía de los canales de distribución que actualmente se emplea en esta región por tanto es de gran ayuda hacia la sociedad involucrada ya que les brinda una nueva perspectiva del comportamiento que tiene la comercialización del aguacate para la región de los Montes de María y todas las zonas aledañas.

Asimismo, como beneficio económico es importante resaltar que en momento de que los campesinos tengan una nueva perspectiva sobre la comercialización, éstos puedan fortalecerse y

así obtener mejores ganancias. Como beneficio cultural encontramos que la tradición de cultivar aguacate en la región no se perderá, ya que esta se puede considerar como tradición porque encontramos familias enteras que viven de estos cultivos y esto se transmite de generación en generación para preservar esta labor.

Otro beneficio importante que trae esta investigación es dar a conocer la situación en que se encuentran los campesinos a la hora de comercializar los aguacates y demás alimentos productos del campo u agricultura, para que así la región pueda salir del abandono político en el que está sumergido actualmente, y así existan más proyectos que beneficien esta región para que pueda explotar toda su productividad para así llamar la atención de las grandes empresas y multinacionales, propiciando el escenario perfecto para la inversión de recursos de estas empresas en la región.

**Capítulo II**  
**Fundamentación Teórica**

## 4. Conceptualización del tema

### 4.1 Recorrido Cronológico del Concepto de Estrategia

La palabra estrategia ha sufrido cambios importantes a lo largo de la historia; al igual que se ha adoptado en diferentes enfoques en los contextos sociales, económicos, políticos, culturales y religiosos; es de esta forma que el concepto de estrategia se remite a los siglos V y VI antes de cristo a través de dos perspectivas, la occidental de los griegos y la oriental con los chinos y japoneses; en la perspectiva occidental la palabra estrategia etimológicamente se fragmenta y proviene de dos palabras que son stratós (ejército) y agó (yo conduzco); y literalmente quiere decir cómo se “conduce el ejército”; es así que se puede definir a la estrategia como “Arte de la conducción y liderazgo de los ejércitos” (Socrates, Siglo V A.C). Asociando el concepto de estrategia a un enfoque de guerra; este enfoque se debe a que en este periodo de tiempo estuvo caracterizado por los conflictos que se daban entre los pueblos por obtener el control y poder territorial.

Por otro lado, la perspectiva oriental establece que la estrategia es “astucia y cálculo” de la guerra; continuando con el enfoque de guerra que se traía por parte de la perspectiva occidental; es de esta forma que el general chino Sun Tzu expresa que “la guerra estaba basada en el engaño” y se define la estrategia como la capacidad que tiene una persona en formular acciones para lograr la victoria en el campo de batalla. Es por ello que la estrategia parte del grado de inteligencia del individuo; ya que según Soho (Siglo VI) “La inteligencia desarrollada no se muestra”.

Sin embargo, en el periodo de renacimiento Maquiavelo le da un nuevo enfoque al concepto de estrategia y la introduce al campo político y religioso es de esta forma que Ruse (Siglo XIV) expresa “Dios utiliza la astucia para conseguir su fin” estableciendo que las estrategias son las acciones encaminadas a alcanzar ciertos objetivos que se ha propuesto.

Así mismo en el siglo XIX la estrategia toma un enfoque empresarial en cual se define a la estrategia como “la adaptación práctica de los medios puestos a disposición de un general para el

logro de un objetivo que persigue”. (Molke, Siglo XIX); Posteriormente a este enfoque se realizan una combinación de los diferentes puntos de vista de la estrategia, el occidental y el oriental lo que implica que surja un nuevo enfoque aplicado al concepto de estrategia que es el social en el cual se expresa que la estrategia es definida como las acciones y medios que se deben desarrollar para poder alcanzar objetivos sociales; y este concepto es desarrollado en gran parte por organizaciones sociales como la ONU en la mediación de conflictos y ayudas a las personas que se encuentran en medio de este flagelo.

De igual forma como tal en el mundo empresarial corporativo y logístico el concepto estrategia se incorpora en el año de 1963 con quien intento explicar de manera científica el concepto de estrategia aplicas a la publicidad y para ello expreso la siguiente formula de estrategia “ $E=R$  (estrategia = resolución de problemas)” (Dunn, 1963) tratando lo anterior de darle un enfoque científico al concepto de estrategia y llevándola al plano de la economía, los procesos de comunicación empresariales, el marketing, recursos humanos, la producción, las finanzas; etc. Partiendo de esto el concepto de estrategia se transforma al enfoque de los negocios o empresarial en donde ya no se habla de guerra de mercados; sino de cuadro de ajedrez; aludiendo esto que la estrategia es la habilidad que tiene las personas en poder desarrollar medidas, acciones o cursos de acción que permitan alcanzar un objetivo general y específico derrotando a la competencia. Y este es el enfoque final que tiene la estrategia y el cual es aplican en contexto de la realidad empresarial; es de esta forma que la estrategia se abordara desde la perspectiva empresarial aplicada al contexto del marketing y más exactamente dentro de esta a la etapa o proceso de distribución.

## **4.2 Negociación y sus estilos**

La Negociación es un proceso de comunicación entre personas que tienen que tomar una decisión respecto a un tema o cuestión que los involucra. (Diez, 2002) es decir; es una conversación entre dos o más personas para conseguir un pacto de mutuo acuerdo donde los intereses de las partes se sientan satisfecha según sus pretensiones o necesidades.



Así mismo existen elementos o condiciones claves para que se pueda dar una negociación según el manual de gerencia política en el tema del arte de negociar del autor Francisco Diez. Los elementos son el proceso, las personas y el tema o problema respectivamente.

El primer elemento es el complemento del resto ya que en este encontramos variables como: el tiempo en el cual negociar y la dinámica o estrategia a emplear. Cabe resaltar que las anteriores variables contraen hechos y relaciones, ya que lo vital en una negociación es saber relacionarse de la forma correcta y obtener información basada en hechos reales con el fin de tomar decisiones acordes a las necesidades o interés propio y no propiciar tensión dentro de la negociación. No obstante, las personas o partes negociadoras son los actores o miembros de las partes con diferencias en sus intereses, en el cual dentro de la negociación se escuchan y comienza un proceso de aceptación de ideas y por último el problema o tema es la esencia de una negociación porque sin existir un tema o problema no existe interés en buscar una conciliación.

De igual manera existen diferentes estilos de negociación una de ella es la negociación acomodativa es aquella cuando la relación con la parte en oposición es más importante que el resultado de la negociación en sí misma, quien participe en ella podrá sacrificar, parcial o totalmente, sus propios intereses beneficiando a su opuesto (perder/ganar) (Sccasso, 2009) por lo tanto una de las partes decide aceptar la posición de perdedor. Por lo general este tipo de negociación se utiliza cuando es de interés priorizar y desarrollar la relación con la otra parte con fin ya sea económico o de prestigio.

Por otra parte, la negociación competitiva es aquella donde el resultado prima sobre la negociación por lo cual los intereses propios están por encima de la contra parte donde las técnicas empleadas buscarán alcanzar el objetivo antes que lo haga la otra parte, pudiendo caracterizarse a este estilo como agresivo y anticipativo. (Sccasso, 2009) por tanto los adversarios son completamente leales a su nombre y compiten buscando ganar en situaciones muy competitivas donde naturalmente su oponente obtenga perdida. Por lo general este estilo de negociación es utilizada por las multinacionales ya que ellos poseen un mayor poder ante su adversario o cuando la relación con el otro (cliente) va a ser sólo esporádico.

Pero así mismo la negociación colaborativa sigue un trazado opuesto al competitivo. Donde el puje por defender sus intereses es consciente que para poder alcanzar sus metas y mantener una muy buena relación con quien se le opone, es fundamental que ambos ganen. Esta estrategia, en muchas ocasiones, permite conseguir un resultado favorable de mayores proporciones que el inicialmente planteado, ya que al mantener una excelente relación con el otro negociador se podrán tratar temas que no estaban incluidos en la agenda inicial. A esto se lo denomina “ampliar la torta” (Sccasso, 2009) Su esencia es sumar; es decir; mejorar las condiciones del otro para que ambos salgan ganando en la medida de lo posible. Donde unos de sus fines es tener una relación a largo plazo esperando que pueda llegar a ser muy productiva donde existan una negociación gana–gana. Frecuentemente este estilo es utilizado al momento de querer fidelizar un cliente o proveedor.

Finalmente, la negociación evitativa es aquella cuando no existe una verdadera intención de negociar o el hacerlo no resulte rentable para los propios intereses. (Sccasso, 2009) por lo cual las partes no tiene ningún interés en conciliar; es decir; no ceden ante los intereses del adversario. Además, los posibles beneficios no compensan los problemas o perjuicios de cualquier tipo que podría con llevar a cabo por ende se pospone o se cierra este tipo de relación. Periódicamente este estilo cuando las partes al negociar tienen más que perder que ganar o cuando simplemente tiene claro que no va a lograr ningún beneficio de la negociación.

### **4.3 Canales de distribución**

#### **4.3.1 La distribución, el comercio mayorista, minorista y detallista.**

Para entender cómo funcionan los canales de distribución y la comercialización, se debe tener claros estos conceptos, es así como se tienen en cuenta la definición de autores como Stern, Ansary, Coughlan y Cruz (2001) “Los canales de comercialización pueden ser considerados como conjuntos de organizaciones interdependientes que intervienen en el proceso por el cual un producto o servicio está disponible para el consumo.”

Mientras que para Lamb, Hair y McDaniel (2011) la distribución es “Una serie de organizaciones interdependientes que facilitan la transferencia de la propiedad sobre los productos conforme estos se mueven del fabricante hasta el usuario de negocios o el consumidor”, como se puede apreciar, estos autores exponen significados similares con ligeras variaciones, pero igualmente apoyan que la distribución es una organización de personas o entidades con el fin de transferir un producto hasta el consumidor final, sin embargo estas organizaciones u personas se les llaman intermediarios y cada uno de ellos está clasificado de la siguiente manera:

#### ***4.3.1.1 Mayorista.***

Un mayorista es una persona u organización que se encarga de adquirir productos directamente de un fabricante o productor, para luego ser vendidos a otro comerciante o distribuidor, sin contacto con el consumidor final. “Mayorista se caracteriza por adquirir productos a fabricantes y otros mayoristas y distribuirlos a otros mayoristas, distribuidores, minoristas e incluso a fabricantes, pero no a los consumidores finales” (Godas, 2007).

#### ***4.3.1.2 Minorista.***

Un minorista es una persona u organización que no adquiere sus productos directamente de su fabricación si no que los obtiene por parte de un mayorista; su función principal es acceder al mercado y vender el producto al consumidor final, “El comercio minorista es el que vende los productos al consumidor o usuario final. Su importancia estriba no sólo en que representa el eslabón final en la cadena de distribución, sino que al conectar directamente con el mercado puede influir directamente en las ventas.” (Godas, 2007). Sin embargo, existe otro tipo de minorista el cual se le llama “detallista” y este se encarga de comprar productos a menos escala que un minorista normal, para ser vendido directamente al consumidor final.

### **4.3.2 La incidencia de los canales de distribución en el proceso de comercialización.**

En la comercialización son muchas las variables que se deben tener en cuenta para que este se desarrolle de manera efectiva, eficiente y eficaz los procesos de distribución de los productos, bienes o servicios que se está tratando de introducir al mercado. De igual manera al momento de realizar procesos de comercialización del cualquier producto o servicio es necesario que los canales de distribución por los cuales este debe pasar sean los más adecuados posibles; puesto que de este va a depender el grado de penetración que puedan tener un producto en el mercado y el impacto que pueda generar; esto se debe a que los canales de distribución permiten establecer la conexión entre la etapa de producción y el consumidor final.

Partiendo de lo anterior se tiene que los canales de distribución pueden ser definidos como la cadena de instituciones o intermediarios que compran sucesivamente un producto, hasta hacerlo llegar a manos del consumidor final. Dicho en otras palabras, un canal de distribución puede considerarse como vía o ruta que siguen los productos desde el lugar de producción hasta el usuario final (Saenz, 2010).

Por otra parte, los canales de distribución representan cada una de las etapas que componen el recorrido del producto desde el fabricante hasta el consumidor final. En otras palabras, el canal de distribución está constituido por todo aquel conjunto de personas u organizaciones que facilitan la circulación del producto elaborado hasta llegar a manos del consumidor o usuario. (Monferrer, 2013). Reafirmando este último concepto la importancia de los canales de distribución en el proceso de comercialización que se desarrollan tanto en pequeñas, medianas o grandes empresas; ya que muchas empresas tienen la capacidad con las cuales realizaran procesos de comercialización; pero depositan su confianza en intermediarios lo que genera a que los canales de distribución se vuelan extenso y aumenten el precio de los productos, bienes o servicios por este tipo de situaciones.

A lo anterior se puede establecer que las empresas le seden el control de los procesos de comercialización de los productos que fabrican a los intermediarios que son los que ejercen la

distribución del producto a todos los segmentos de mercados al cual va dirigido este. Es de esta forma que Saenz (2010) establece que “los productores tienen, en principio, la libertad para vender sus productos a los consumidores finales. Sin embargo, la mayor parte están dispuestos a confiar la función de vender a intermediarios, a pesar de entregar parte del control respecto a cómo y a quien se venden los artículos” (Pp 346). Partiendo de los anterior establece que un efectivo canal de distribución puede contraer ventajas competitivas para las empresas; sin embargo, esto también contrae la necesidad de tener intermediarios en el proceso de comercialización.

Es así que (Saenz, 2010, Pp 350 - 352) plantea que existen 4 tipo de canales de distribución básicos que son: canal de distribución directo (Fabricante – consumidor final), canal de distribución corto (Fabricante – Minorista – consumidor final), canal de distribución largo (Fabricante – Mayorista – Minorista – Consumidor final) y canal de distribución superarlo (Fabricante – Agentes y consumidores – Mayoristas – Consumidor final). Estableciendo esto que dependiendo del tipo de canal de distribución que se desarrolle; los intermediarios que intervendrán en el proceso de comercialización serán mayores o menores lo que afectara de manera positiva o negativa las utilidades y el posicionamiento de la empresa en el mercado.

### **4.3.3 El proceso de los intermediarios en la comercialización.**

Los intermediarios en muchas ocasiones juegan un papel fundamental para las empresas puesto que a través de estos las empresas pueden conseguir distribuir su producto a los segmentos de mercado objetivos y potenciales; estableciendo así que los intermediarios permitan la conexión del producto con el consumidor final; partiendo de loa anterior podeos definir a los intermediarios como el conjunto de personas u organización que actúan el recorrido del producto se llaman intermediarios; alguno de los papales fundamentales de estos actores son la Recolecta información respecto a los clientes, competidores y precios, Comunica, desarrollan y difunden comunicaciones persuasivas sobre los productos, con el objetivo de atraer a clientes, Realizan el almacenamiento sucesivo y traslado de los productos físicos (Distribución, almacenaje). (Monferrer, 2013).

Estableciendo o dando un poder especial a los intermediarios que son los que Poseen poder de negociación tanto hacia arriba como hacia abajo del canal, ya que por su posición pueden tener mucha fuerza en las contrataciones. (Monferrer, 2013). Es por ello que dependiendo de las operaciones comerciales de la empresa o de las personas existen distintos tipos de intermediarios entre los cuales se destacan los mayoristas, minoristas y detallistas. Igualmente, estos actores comerciales de la cadena de comercialización de la empresa permiten que esta pueda distribuir y a conocer sus productos a diferentes puntos geográficos estratégicos y captar la atención de los clientes; establecido lo anterior que los intermediarios son el punto de encuentro y de conversión entre los clientes o consumidores finales y la empresa girando a que el canal comercial se vuelva más fuerte.

#### **4.3.4 Dimensiones en los canales de distribución en el proceso de comercialización.**

La estructura del canal se encuentra formada por una óptica vertical y horizontal. Las decisiones a tomar acerca del canal de distribución se logran agrupando la estructura, el diseño y la gestión del canal (Monferrer, 2013). Para así tener un funcionamiento adecuado con el fin de maximizar utilidades y satisfacer las necesidades del cliente a tiempo. Pero muchas veces estos canales se vuelven extensos estableciendo que ocurran problemas de ingresos; puesto que todas las ganancias o utilidades se producen en márgenes menores en el nivel más bajo; precisamente en los productores contrayendo muchos problemas para de rentabilidad y sean sometidos por parte de sus compradores o distribuidores.

Es así que encontramos que los canales de comercialización se abordan de diferentes formas; una de ellas es la dimensión vertical, igualmente llamada extensión del canal, viene establecida por el número de niveles de intermediarios distintos que existen entre el productor y el Consumidor del producto o servicio. Partiendo de lo anterior, Monferrer expresa “Fundamentalmente, internamente de la distribución comercial, diferenciamos cuatro tipos de canales de distribución”.

En ese orden de ideas se tiene que existe en primera instancia un canal ultracorto (nivel 1): no existe intermediario alguno, y el producto se dirige desde el fabricante al consumidor final. Es una relación directamente productor-consumidor; en donde ambos son los únicos actores que intervienen en los procesos de comercialización logrando una mejor confianza y fidelidad entre estos dos actores. (Monferrer 2013). Así mismo en el canal corto (nivel 2): incluye un intermediario (por ejemplo, el minorista) Que ofrece el producto al consumidor final. En este segundo nivel ya se tiene una persona que realiza el consenso entre el productor y el consumidor final.

Por otro lado, en el canal largo (nivel 3): introduce dos intermediarios (mayorista y minorista). El primero abastece al segundo y este último ofrece el producto al consumidor final. (Monferrer, 2013). Ya en este canal se marca una mayor tendencia entre los intermediarios y se puede establecer una jerarquía en todo el canal de distribución; de igual manera se pueden empezar a evidenciar problemas en la obtención de utilidades y en el control de las negociaciones; puesto que los intermediarios toman un gran control sobre estas imponiendo sus condiciones ante los productores.

Sin embargo, existe un canal mucho más extenso que el largo y es el canal muy largo (nivel 4): el cual recogería a todos los demás canales que introducen intermediarios adicionales, como por ejemplo comisionistas, agentes de venta, centrales de compra, etc. (Monferrer, 2013). Es una relación indirectamente productora hacia el consumidor por ende en algunos casos se puede ver reflejado en los altos precio del producto o servicio a adquirir.

#### **4.4 El arte de negociar en el contexto empresarial**

Los procesos comerciales hoy en día se manejan por el poder de negociación que tengan los individuos o las empresas; convirtiéndose esta en una herramienta importante para que las empresas y personas puedan lograr obtener sus objetivos e intereses; es así que la negociación es un arte que puede ser aprendido, desarrollado y mejorado mediante la práctica y el uso de

numerosas técnicas. No es algo innato; esto quiere decir, una persona con poca habilidad para negociar puede aprender y llegar a ser tan buen negociador como cualquiera de los llamados negociadores natos (Fernández, 2005, Pp 6).

Es así que se puede definir que la negociación es el proceso mediante el cual varias partes intentan exponer sus opiniones o intereses a fin de llegar a una decisión conjunta lo más satisfactoria posible para todas ellas (Fernández, 2010, Pp 1 – 2 ) de tal manera que en la negociación se busca poder defender los intereses de las partes sin afectar los intereses de sus contrapartes puesto que se quiere llegar a obtener un punto de equilibrio y convergencia en donde los implicados obtengan sus objetivos y logren un acuerdo apropiado para los dos. En este contexto el poder de negociación que tengan cada una de las partes puede marcar la diferencia entre realizar un buen negocio o no.

Partiendo de lo anterior se expresa que poder según Fernández (2010) “Poder es la posibilidad de dominio por parte de una persona para mandar o ejecutar una cosa” es de esta forma que el poder es capacidad que tiene una persona de obligar o sugestionar a otro para que esta cumpla ciertos objetivos que le demanda la primera. Por consiguiente, se define al poder de negociación como la habilidad o el benéfico que tiene una persona de imponer sus condiciones y exigencias a su contrapartida.

Es así como esta filosofía en el contexto actual es aplicada mucho por las grandes empresas al momento de negociar con otras más pequeñas en donde hace sentir todo su poder puesto que son los dueños de los medios y recursos por lo cual las pequeñas deben apegarse a lo que están digan convirtiéndose los procesos de negociación en algo inequitativo e injusto.

#### **4.5 Evolución de la comercialización**

El termino comercialización o marketing ha sufrido cambios significativos durante el tiempo por consecuencia a las diferentes necesidades que se presentan en cada época por los factores



económicos, sociales, culturales y medio ambientales. En las cuales se evidencio tres grandes épocas donde sus aportes fueron de gran ayuda para la evolución, el crecimiento y las satisfacciones de las necesidades de la humanidad.

El primer periodo donde se obtuvo grandes aportes a lo largo de la historia fue en la época Pre-conceptual (1900 – 1959) donde el escritor Manuera Alemán (1992: 129) divide esta época e tres periodos. Los cuales son: de identificación (1900 – 1920), funcionalista (1921 – 1945) y pre-conceptual (1946 – 1959).

Los periodos de identificación surgen los nacientes aportes sobre la conceptualización del termino marketing, afirman que los principales autores de esta época intentan definir de una manera centrada y directa el vocablo marketing. Para ellos este concepto como “una parte de la economía que pone en contacto la producción con el consumo.” (Manuera Alemán 1992). Es la conexión entre el productor con el consumidor final. Para los autores de esta época el marketing es la forma como se comercializa los productos.

Sin embargo, para el año de 1914 autores como Bartels (1998) definen al marketing como una combinación de factores, coordinación de trabajo y de planificación. Cabe resaltar que en este tiempo existía dudas al momento de relacionar concepto como distribución, marketing, compra – venta (Manuera Alemán 1992) entre otros ya que no estaban desarrolladas lo suficiente para lograr la compresión y la justa importancia que estos tiene en el que hacer de la humanidad.

En el periodo funcionalista, el marketing posee nuevas nociones comerciales donde la evolución es muy evidente gracias a la profundidad con la cual los autores conceptualizan y relacionan nuevos términos, en esta época el marketing es considerado como aquellas prontitudes en las cuales facilitan las transferencias de propiedades de bienes o servicios , donde se incluye traspaso de propiedades físicas desde que sale de la jurisdicción del productor hasta que llegue a manos del usuario o consumidor final , es decir, es donde se incorpora el concepto como los principios de marketing, sistemas de marketing, investigación de mercados: principios y métodos.

En 1921 White publica “Análisis de mercados: principios y métodos”, iniciándose así una elevada preocupación por la investigación de mercados (García Lahiguera, 1980). Por

consiguiente, la crisis económica del 1929 ayudo a cambiar la perspectiva del marketing. Ya no era un marketing dirigido hacia la producción, si no al marketing dirigido hacia las ventas. Tomando así más importancia en las empresas.

Así mismo en esta época nacen conceptualizan de las funciones del marketing, en específicamente en el libro de marketing publicado por Alexander (1940) citado por Manuera alemán (1992:130) señala tres categorías, las cuales son: funciones de intercambio entre ella conceptos como creación de demanda, persuasión de los clientes y negociación de los contratos de compra. También plasmó funciones de distribución física e incluyó conceptos como de transporte, almacenamiento, mantenimiento, conservación y gestión de existencias así mismo clasifiqué otras funciones como financiación, gestión de riesgos, recogida de información sobre el mercado y estandarización. Obteniendo así al concepto una forma más práctica de aplicar los conceptos dentro de la economía.

El periodo pre conceptual (1945- 1959) y última fase del primer ciclo de la conceptualización del marketing es donde la tecnología jugó un papel fundamental y le dio un giro de 360 grados a la perspectiva del concepto del marketing, donde este va dirigido al consumo y no a la producción o ventas como habían transcurrido décadas anteriores y todo eso se dio gracias a los avances tecnológicos que se produjeron a finalizar la segunda guerra mundial. Este periodo se caracteriza por la inclusión de técnicas y métodos de carácter social a la investigación de mercados.

El Marketing es la actividad que gestiona y distribuye los recursos limitados de acuerdo a la demanda del momento Vaile, Grether y Cox (1952); infieren, por tanto, que el marketing es capaz de detectar las necesidades del momento y consecutivamente satisfacerlas de acuerdo a las condiciones exigidas por el mercado. Como consecuencia se pretende acertar el tipo de motivación o el comportamiento de consumo que tiene los consumidores al momento de satisfacer sus necesidades, teniendo una perspectiva amplia gracias al incorporar otras ciencias como la economía, psicología, sociología.

El segundo y gran etapa es el periodo conceptualización formal (1960 - 1989) Según Marketing Staff of the Ohio State University, (1965) concretan al marketing como el componente

por el cual la sociedad anticipa, aplaza o satisface la estructura de la demanda de bienes y servicios económicos, a través de la promoción, el intercambio y la distribución física de bienes y servicios.

Igualmente, autores como Wllian Stanton define al marketing como un sistema de actividades empresariales encaminado a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen necesidades de los consumidores actuales o potenciales (Stanton, 1969); Sin embargo, en esta época se crean confrontaciones o dilemas sobre esta definición donde el marketing es utilizado para intercambios sociales o intercambios lucrativos.

Al pasar los años tras este dilema nace un nuevo término Marketing Social conceptualizado como el diseño, implementación, y control de proyectos para lograr la aceptación de ideas ante el mercado objetivo, teniendo en cuenta la planificación del producto, precio, comunicación, distribución, e investigación de marketing (Kotler y Zaltman, 1971: 5). Llevando este concepto a una dimensión más amplia donde todas las variables va relacionado, convirtiéndose así en un engranaje donde la única función es satisfacer las necesidades.

Otro gran avance de este periodo fue en los años 80 donde el marketing tuvo una nueva orientación, donde la estrategia fue el punto de partida. La orientación estratégica ampara una fuerte dosis de proactividad con el entorno, para el marketing constituye una absoluta visión proactiva, creando una fuerza importante que la organización puede invocar para crear el cambio y ampliar su influencia en el entorno, como resultado el marketing puede influir en el entorno (Zeithaml y Zeithaml, 1984).es decir; siendo la empresa la impulsora en promover el cambio por medio de creación de necesidades. Así mismo se pretendía relacionar el marketing con la planeación estratégica de una empresa en el cual nacieron nuevos modelos integradores. (Wind y Robertson, 1983). Donde se facilitará el funcionamiento eficiente de una empresa.

Finalmente está el periodo actual del marketing que se origina alrededor de 1990 hasta el día de hoy, donde autores como Christian Grönroos definen al marketing como la disciplina que crea, desarrolla y comercializa a través de relaciones de intercambio con el cliente a largo plazo, de forma que los objetivos de las partes implicadas se satisfagan, esto se realiza mediante un

intercambio mutuo y mediante el mantenimiento de las promesas. Grönroos (1989: 52) La anterior definición es considerada como la más completa al definir este concepto.

Sin embargo, para Jerome McCarthy (1968), el marketing es la realización de aquellas actividades que tienen por objeto cumplir las metas de una organización, al anticiparse a los requerimientos del consumidor o cliente y al encauzar un flujo de mercancías aptas a las necesidades y los servicios que el productor presta al consumidor o cliente. No obstante, para el año 2010 Kotler definió el marketing como el 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.

**Capítulo III**  
**Metodología**

## 5. Metodología

En la investigación realizada, se utilizó el enfoque cualitativo, de tipo exploratorio - descriptivo, utilizando entrevistas semiestructuradas a los productores, acopiadores y revendedores de los municipios El Carmen de Bolívar, Ovejas, San Jacinto y Colosó, quienes, a través de grupos focales, brindaron información del proceso de comercialización del aguacate en la región Montes de María, estas asociaciones presentadas a continuación fueron proporcionadas por la corporación PBA.

Para procesar la información, se transcribieron las palabras habladas por los mismos productores, teniendo en cuenta su experiencia y las limitaciones en los procesos de comercialización y distribución del aguacate en esta región.

Tabla 1

*Participantes en el proceso de investigación*

Región de los Montes de María	
Nombre de la asociación	Número de participantes
Nuevo Amanecer	42
Asoaproatemon	32
Asopromancomojan	28
GPL Brasilar	22
Aprot	29
Asociación de campesinos de lazaro	68
Total	221

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2

*Proceso Metodológico*

Etapas Metodológicas				
Etapa de recolección de información	Análisis de la información	Resultados	Conclusiones	Etapa de generación de alternativas estratégicas

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3

*Descripción del Proceso Metodológico*

<b>Etapa de recolección de datos</b>	<b>Análisis de la información</b>	<b>Resultados</b>
1. Consulta de investigaciones pasadas ligadas al contexto del aguacate en Colombia; y más concretamente a la región de los montes de María.	9. Organización y tabulación de la información recolectada	13. Desarrollo de resultados a partir de la información recolectada y analizada.
2. Identificación de la muestra a estudiar	10. Transcripción de videos	14. Definición de resultados.
3. Caracterización de la muestra a estudiar.	11. Análisis de la información recolectada.	15. Revalidación o refutación de hipótesis
4. Diseño de entrevista semiestructuradas a aplicar a la muestra identificada.	12. Identificación de los canales de comercialización y distribución.	16. Socialización de los resultados encontrados.
5. Aplicación de prueba piloto.		
6. Ajuste a las entrevistas semiestructuradas a aplicar.		

7. Aplicación de entrevista al grupo focal.		
8. Utilización de videos como medio para la recolección de datos; así como textos escritos.		
<b>Conclusiones</b>	<b>Generación de alternativas estratégicas</b>	
17. Realización de conclusiones constructivas y objetivas.	19. Recomendaciones de estrategias aplicar.	
18. Explicación de los resultados hallados bajo un punto critico	20. Diseño de alternativas estrategias	
	21. Redacción de un articulo	

Fuente: Elaboración propia.



**Capitulo IV**  
**Resultados de la Investigación**

## 6. Resultados

### 6.1 Intermediarios que participan en el proceso de comercialización

Partiendo de los objetivos específicos de esta investigación, se muestra a continuación los participantes dentro del proceso de comercialización y la relación que existe entre ellos, representado a través de un esquema.

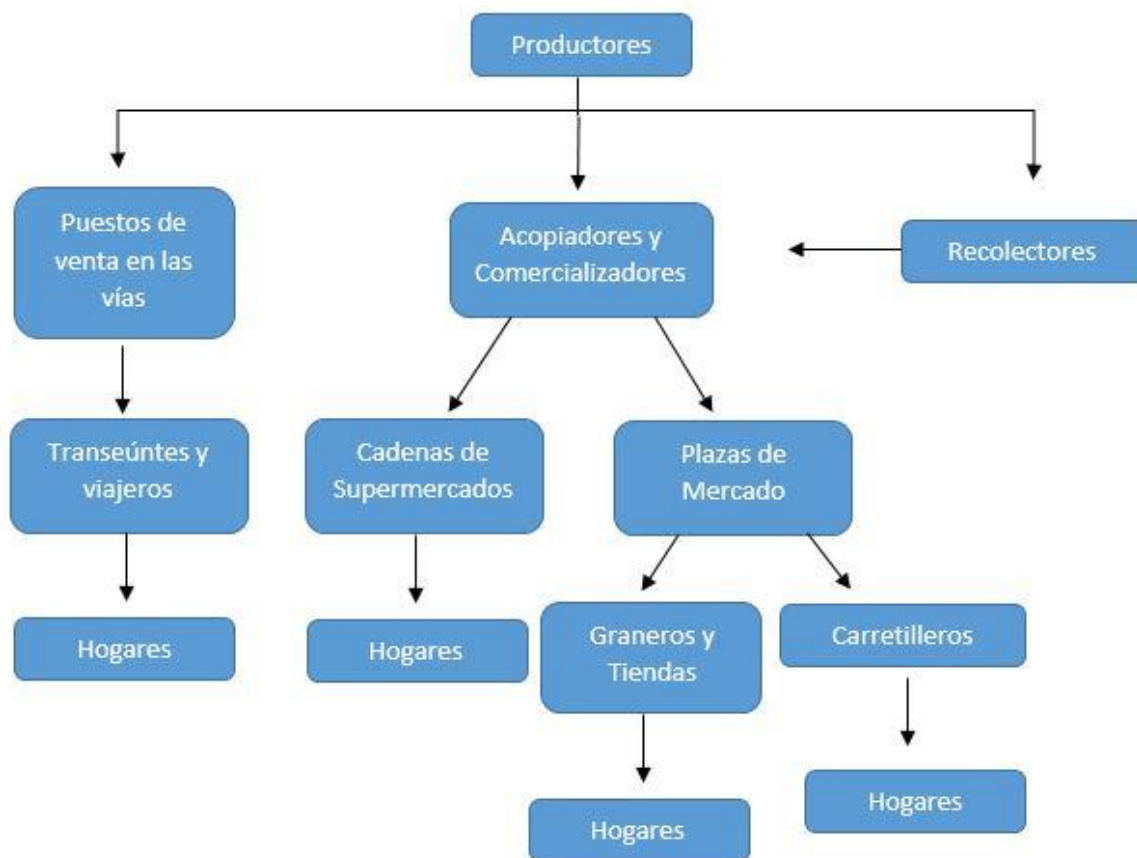


Figura 1. Esquema del proceso de comercialización del aguacate en la Región de los Montes de María.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, describiremos cada uno de los actores que interviene en el proceso de comercialización y el papel que desempeñan.

**Productores:** Personas dedicadas a cultivar aguacate con la finalidad de comercializarlo o fines de alimentación propia.

**Recolectores:** Son personas que van recorriendo diferentes fincas donde se cultiva aguacate y que solo se dedican a comprar el aguacate a los productores hasta acumular cierta cantidad para luego ser vendido a otras personas como los acopiadores.

**Acopiadores y comercializadores:** Personas que tienen centros de acopio, donde recolectan la producción de varios campesinos para luego ser comercializada en grandes cantidades a distintos puntos.

**Puestos de venta en las vías:** Diferentes puntos de venta ubicados a las orillas de las carreteras principalmente en Carmen de Bolívar, San Jacinto Y Ovejas, donde se acercan a comprar los transeúntes y viajeros para llevar a sus casas.

**Transeúntes y viajeros:** Personas de la región que pasan por los puntos de venta y viajeros que hacen paradas en los puntos de venta para comprar aguacate.

**Cadenas de supermercado:** Grandes almacenes de cadena que compran el aguacate a los mayoristas bajo una serie de condiciones especiales para ellos poder comercializarlo y vendérselo al público.

**Plazas de mercado:** Lugares comerciales donde se concentran una gran variedad de productos para su comercialización, incluyendo el aguacate, el cual proviene en su mayoría de los acopiadores.

**Carretilleros:** Personas que compran el producto a bajo coste en las plazas de mercado para luego vender el producto en carretillas que se movilizan por toda la ciudad a un precio más elevado.

**Graneros y tiendas:** Puntos de venta ubicados en las zonas urbanas de las ciudades donde comercializan distintos tipos de alimentos entre ellos el aguacate, estos se abastecen principalmente de las plazas de mercado.

**Hogares:** Lugar donde se consume finalmente el aguacate.

## 6.2 Tipos de canales utilizado y desarrollo del proceso de comercialización

Como podemos observar en el anterior esquema (Ilustración I), encontramos que el canal de comercialización de aguacate que se desarrolla principalmente en la región de los Montes de María es el canal “muy largo”, donde se presentan 3 o más intermediarios desde el productor hasta el consumidor final (Monferrer, 2013), lo que causa un aumento gradual en su precio al pasar por cada uno de estos intermediarios y todo ese aumento es pagado por el consumidor final; Se observa que al momento de adquirir un aguacate se paga un alto precio por él, teniendo tan cerca a la región de los Montes de María donde hay un gran potencial de producción, pero no se es consciente de la cantidad de intermediarios por los que este ha pasado.

Al desarrollarse un canal de comercialización muy largo los consumidores terminan pagando un alto precio por el producto mientras que los productores no obtienen grandes beneficios o ganancias, quedándose así la mayor parte de las utilidades en los intermediarios que forman el canal de comercialización; también se puede afirmar que quienes dominan o controlan el canal y se quedan con la mayor parte de las utilidades, son los acopiadores (Mayoristas), quienes adquieren el aguacate a un bajo precio y lo comercializan al por mayor a otros intermediarios (Godas, 2007) como las plazas de mercado y supermercados (Minoristas) ubicados en las zonas urbanas o ciudades, para que estos a su vez lo comercializasen con graneros, tiendas y carretilleros (Detallistas), estos junto a los supermercados son quienes dan el producto al consumidor final a un precio considerable que oscila entre en los \$2.000 y \$4.000.

Además de desarrollarse un canal de comercialización muy largo, también se evidencia el desarrollo del canal largo (Monferrer, 2013), el cual existen 2 intermediarios como lo son los acopiadores y los puestos de ventas en las vías, esto se evidencia más que todo en la misma región de los Montes de María, debido a la facilidad y cercanía que tienen los puntos de ventas al estar ubicados en la misma región, por consiguiente, al comprar aguacate en estos puntos cerca de la región, se pueden encontrar precios un poco más accesibles, los cuales oscilan entre \$1.000 y \$3.000.

### **6.3 Comportamiento de los intermediarios del proceso de comercialización**

Una de las principales razones por la que los productores obtienen un bajo margen de ganancias es la falta de conocimiento sobre técnicas de comercialización y poder de negociación, ya que ellos son quienes terminan cediendo al momento de negociar sin ningún tipo de oportunidad para llegar a un acuerdo justo en el proceso de negociación.

En cuanto a estrategias para la comercialización, se evidencia que los campesinos tienen escasos conocimientos de estas, ya que no buscan la manera de “Resolver sus problemas a través de estrategias” (Dunn, 1963), puesto que en la mayoría de casos no se genera una relación de marketing donde “se desarrolle y comercialice a través de relaciones de intercambio con el cliente a largo plazo, de forma que los objetivos de las partes implicadas se satisfagan” Grönroos (1989: 52), dando paso así a la individualidad y generando una negociación competitiva durante el proceso de comercialización.

La negociación que se presenta entre los intermediarios que participan en el proceso de comercialización es agresiva o competitiva por parte de los acopiadores, quienes son los que poseen el poder y “juegan” con la necesidad de los productores de vender su producción, mientras que por parte de los productores se presenta una negociación pasiva o acomodativa (Sccasso, 2009), queriendo llegar a un acuerdo donde ambos salgan beneficiados pero para ello se necesita que

---

ambas partes estén de acuerdo para llegar a ese punto y en este caso no se presenta esa mutualidad de querer llegar a un acuerdo justo por parte de los acopiadores que solo obtener más ganancias.

Una vez conocido todos los intermediarios que participan en este proceso de comercialización se puede evidenciar la relación que existe entre ellos, los productores casi nunca tienen contacto con el consumidor final y casi siempre venden su producto a los acopiadores y recolectores que compran el aguacate; los recolectores solo compran aguacate directamente a los productores para luego verdeárselos a los acopiadores; los acopiadores compran todo el aguacate a su alcance y esperan acular una cantidad considerable para ser vendida a las plazas de mercado y supermercados; finalmente las plazas de mercado venden el aguacate a los graneros, tiendas y carretilleros quienes son los que entregan el producto al consumidor final.

## 7. Conclusiones

El control del canal de comercialización por parte de los mayoristas acopiadores, se debe a la falta de organización y poder de negociación por parte de los campesinos, debido a que estos seden al momento de fijar el precio en la venta de su producción por miedo a que en otra parte no le compren la carga o les den un precio menor, por lo tanto, ellos deciden venderlo según las condiciones que imponga el acopiador o mayorista sin objetar o tratar de negociar un precio más conveniente para ellos.

Lo anterior se debe en gran medida a la falta de conocimiento de los productores sobre estrategia y negociación, ya que es un conocimiento fundamental para las personas que ejercen la comercialización y la carencia de este es una gran desventaja frente a los demás intermediarios que participan en esta cadena de distribución.

Si existiera una organización del gremio productor de aguacate en la región Montes de María, este canal de comercialización sería controlado directamente por los propios productores, despojando así a los comercializadores mayoristas que se quedan con la mayoría de las ganancias de la venta de este producto, marginando a los productores quienes son los que realmente deberían obtener la mayor parte de los ingresos para su sostenimiento, el de su familia y el de sus cultivos, al final todo esto deriva en que el precio del aguacate se eleve significativamente por la cantidad de intermediarios.

Luego de caracterizar los canales de distribución del aguacate en la región de los Montes de María, vemos que existe la necesidad de idear estrategias que permitan desarrollar un canal de comercialización corto o muy corto, donde no existan esta gran cantidad de intermediarios que dominan el canal imponiendo sus reglas y condiciones de comercialización, marginando a los productores quienes son los que realmente deberían ser dueños del canal, o por lo menos tratar de acortar dicho canal eliminando a algunos intermediarios.

## 8. Recomendaciones

Una de las recomendaciones que se propone, es hacer un estudio con los productores u asociaciones participantes en esta investigación para identificar posibles cualidades de liderazgo en algunos de ellos, para así capacitarles y desarrollar esas cualidades con el fin de que reúnan a todos los campesinos para crear una organización sólida y tomen el manejo de los canales de comercialización siendo ellos los principales beneficiados a través de estas acciones.

Otra alternativa que se podría plantear es que los campesinos crearan sus propios centros de acopio que pertenecería a su propia asociación, para convertirse en los que comercialicen directamente y establecer precios previamente para hacer más equitativa la negociación del aguacate, así no tendrán que llevar su producción a otro centro de acopio donde no le pagaran un precio adecuado por su trabajo.

Más atención por parte del gobierno, se necesita una concientización a las entidades gubernamentales para se apropien de la situación y tomen las medidas pertinentes, pero que no todo se quede “en el papel” si no que realmente se lleven a cabo y se pueda evidenciar la implementación de dichas medidas, las cuales pueden ser sobre alfabetización, capacitaciones sobre organización, comercialización o negociación, las cuales pueden ser gran ayuda para los campesinos a la hora de comercializar su producto.

Luego de la organización de los productores, se deberían hacer mesas de negociación, donde las distintas asociaciones puedan acceder a convenios directamente con las cadenas de supermercados y plazas de mercados, lo cual traería una serie de efectos positivos como un mayor margen de ganancias para los productores, menos intermediarios en la cadena de distribución y finalmente esto repercutiría en el consumidor final, quien podría acceder a la compra de un aguacate a un precio más asequible.



## 9. Referencias Bibliográficas

- Asohofrucol y Fondo nacional de fomento hortofrutícola. (2013). “Programa de Transformación Productiva - Plan de Negocios de Aguacate”. Recuperado de: <https://www.ptp.com.co/documentos/PLAN%20DE%20NEGOCIO%20AGUACATE%20131211.pdf>
- Barreño F. (2014). Estado actual y perspectiva de la cadena de aguacate en Colombia. Ministerio de agricultura y desarrollo rural, Valle del cauca, Colombia. Recuperado de: <http://www.anglogoldashanticolombia.com/wp-content/uploads/2015/11/2.-CONTEXTO-GENERAL-IND-AGUACATE-OCT-2015.pdf>
- Bartels, R. (1988): The History of Marketing Thought, Publishing Horizons Inc., Columbus. Recuperado de: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.391.6452&rep=rep1&type=pdf>
- Bernal, J. (2008). Tecnología para el cultivo del aguacate. Rionegro, Antioquia: produmedios. Recuperado de: [conectarural.org/sitio/sites/default/files/documentos/tecnologacultivoaguacate.pdf](http://conectarural.org/sitio/sites/default/files/documentos/tecnologacultivoaguacate.pdf)
- Bocchi, D. (2011). “Análisis del plan de consolidación de montes de maría”. Plataforma de Organizaciones de Desarrollo europeas en Colombia – PODEC, Boletín N°6, 2ª Edición.
- Castilla, A. y Hernández, H. (2009). “Caracterización de la cadena productiva del aguacate en el departamento de bolívar 2008, mediante un modelo de simulación de redes”. Recuperado de: <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/807/1/285-%20TTG%20-%20CARACTERIZACION%20DE%20LA%20CADENA%20PRODUCTIVA%20DEL%20AGUACATE%20EN%20EL%20DEPARTAMENTO%20DE%20BOLIVAR%202008%20MEDIANTE%20UN%20MODELO%20DE%20SIMULACION%20DE%20REDES.pdf>

- Céspedes Sáenz A. (2010). *Principios de mercadeo*. (5ª Ed). Bogotá, Colombia: Ecoe ediciones. (pág 329 – 378).
- Corporación PBA, (2012). “Aguacate en Montes de María, exitosa experiencia”. Recuperado de: <http://www.corporacionpba.org/portal/content/aguacate-en-montes-de-maria-exitosa-experiencia>
- Criado, David, (2015). “Guía breve de pensamiento estratégico”. Recuperado de: <http://www.vorpalina.com/2015/06/15/guia-breve-de-pensamiento-estrategico/>
- Daniels, Amaranto y Munuera, Alfonso (2010). Los Montes de María: Región, conflicto armado y desarrollo productivo. Memorias, No 18. Recuperado de: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/memorias/article/view/4882/2989>
- Diez, Francisco (2002). “El arte de negociar” *Manual de gerencia política*. Recuperado de: <http://www.bvsde.paho.org/cursomcc/e/pdf/lectura6.pdf>
- Dorantes, Lidia., Parada, Lidia y Ortiz, Alicia. (2010). “AVOCADO: Post-Harvest Operation” Recuperado de: <http://www.fao.org/3/a-au996e.pdf>
- Fernández, Susana (2005). “*Técnicas de negociación*” (1ra.Ed.) Colombia: Ideas propias editorial.
- García Lahiguera, F. (1980): “*Notas en torno al origen y evolución histórica del marketing*”, Esic-Market, vol. 31, enero-abril, pp.171-181.
- Godas, L (2007). “La distribución: comercio mayorista y minorista” España: OFFARM, Vol 26, Núm 3.
- Grönroos, C. (1989): “*Defining Marketing: A Market-Oriented Approach*”. European Journal of Marketing, vol.23, nº 1, pp. 52-60.
- Gutiérrez A. “Estrategias Para Mejorar la Comercialización de la Papa en Venezuela” (15 de septiembre de 2006). Recuperado de: [http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/13439/1/agutierrez\\_papa\\_3.pdf](http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/13439/1/agutierrez_papa_3.pdf)

- Kotler, P. y Zaltman, G. (1971): “*Social Marketing: An Approach to Planned Social Change*”.  
Journal of Marketing, vol. 35, July, pp. 3-12.
- Lamb, Charles W. Jr, Hair, Joseph Jr. Mc Daniel, Carl, Fundamentos de Marketing, México,  
Thomson, 2006. Recuperado de:  
[http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico\\_administrativo/Canales\\_de\\_distribucion\\_y\\_logistica.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Canales_de_distribucion_y_logistica.pdf)
- Marketing Staff of the Ohio State University (1965): “*Statement of Marketing Philosophy*”,  
Journal of Marketing, vol. 29, n° 1, January, pp. 43-44.
- McCarthy, Jerome (1968). “*Comercialización, un enfoque gerencial*” (2da. Ed) Argentina: El  
ateneo editorial.
- Méndez Prada, M. (2016). *Estrategias Competitivas del eslabón Primario en la Cadena Productiva de aguacate de los montes de maría*. Recuperado de:  
<http://www.uao.edu.co/sites/default/files/Revista%20131%20Julio%2013%20Arti%CC%81culo%206.pdf>
- Monferrer, Diego (2013). “*Fundamentos de marketing*” (1ra. Ed.). España. Recuperado de:  
<http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/49394/s74.pdf>
- Munuera Alemán, J.L. (1992): “*Evolución en las Dimensiones del Concepto de Marketing*”.  
Información Comercial Española, julio, n° 707, pp. 126-142.
- Pérez, Peñaranda y Herazo, (2010). Impacto, manejo y control de enfermedades causadas por  
Phytophthora palmivora en diferentes cultivos. Recuperado de:  
[https://iserupa.files.wordpress.com/2010/12/phytophthora\\_palmivora\\_docx.pdf](https://iserupa.files.wordpress.com/2010/12/phytophthora_palmivora_docx.pdf)
- Yabrudy Vega J. (2012). El aguacate en Colombia: estudio de caso de los montes de María, en el  
caribe colombiano, numero 171. Cartagena, Colombia. Recuperado de:  
[http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura\\_finanzas/pdf/dtser\\_171.pdf](http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/dtser_171.pdf)

- Sanabria, Jorge y Terán, Gilberto (2010). “*Proyecto fortalecimiento cadena agroalimentaria de aguacate*” Recuperado de: <https://mail-attachment.googleusercontent.com/attachment/u/1/?ui=2&ik=5363b98e94&view>
- Santana Bermúdez M. (2007). Estrategia: concepto y evolución histórica. Revista prisma 4(1). Recuperado de: [www.cuft.tec.ve/publicaciones/barquisimeto/prisma/paginas/revista/prisma\\_4/Prismas/de\\_sde\\_un\\_prisma/Santana-Estrategia.pdf](http://www.cuft.tec.ve/publicaciones/barquisimeto/prisma/paginas/revista/prisma_4/Prismas/de_sde_un_prisma/Santana-Estrategia.pdf)
- Sccasso, Julián (2013). El arte de la negociación. Visión conjunta Núm 9. 41-45. Recuperado de: <http://www.cefadigital.edu.ar/handle/123456789/24>
- Stanton, W.J. (1969): *Fundamentals Of Marketing*, McGraw-Hill, USA.
- Stern, Ansary, Coughlan y Cruz (2001), *Canales de comercialización*, 5ª edición, Ed. Prentice Hall, España, ISBN 84-8322-037-01.
- Tamara, G. Salas, M. Rodríguez, W. y Acosta, R. (2007). “Plan estratégico de marketing para la comercialización del aguacate en los Montes de María”. Recuperado de: [http://utb-primo.hosted.exlibrisgroup.com/primo\\_library/libweb/action/display.do](http://utb-primo.hosted.exlibrisgroup.com/primo_library/libweb/action/display.do)
- Urizar, I. (2008). “El conocimiento y la innovación al servicio del crecimiento y el empleo. Hacia un enfoque integrador y sostenible para la política de innovación en Europa”. Recuperado de: [http://pendientedemigracion.ucm.es/info/ec/ecocri/cas/urizar\\_elcano.pdf](http://pendientedemigracion.ucm.es/info/ec/ecocri/cas/urizar_elcano.pdf)
- Vaile, R.S.; Grether, E.T. y Cox, R. (1952): *Marketing in the American Economy*, Ronald Press, New York.
- Wind, Y. y Robertson T.S. (1983): “Marketing Strategy: New Directions For Theory And Research”, *Journal of Marketing*, vol. 47, spring, pp. 12-25.
- Zeithaml, C.P. y Zeithaml, V.A. (1984): “*Environmental Management Revising The Marketing Perspective*”. *Journal of Marketing*, vol. 48, spring, pp. 46-53.