



POSGRADOS

Maestría en
**Administración De Empresas, Mención Gestión de
Proyectos**

RPC-SO-30-NO.502-2019

Opción de Titulación:

Proyecto de titulación con componentes de
investigación aplicada y/o de desarrollo

Tema:

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN
PROGRAMA DE CRM PARA LOS PRODUCTORES DE
CÍTRICOS DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA,
PARROQUIA MANGLARALTO, COMUNA ELSINCHAL

Autor(es)

Sofía de los Ángeles Albuja Tapia

Director:

Carlos Aníbal Salazar Villegas

QUITO – Ecuador

2022

Autor(es):***Sofía de los Ángeles Albuja Tapia***

Ingeniera en Sistemas

Candidata a Magíster en Administración de Empresas, Mención Gestión de Proyectos en Administración de Empresas por la Universidad Politécnica Salesiana – Sede Quito.

salbujat@est.ups.edu.ec

Dirigido por:***Carlos Aníbal Salazar Villegas***

Doctor en Contabilidad y Auditoría

Licenciado en Ciencias de la Educación Profesor de Enseñanza Media en la Especialización de Matemática y Física Especialista

Superior en Tributación

Magíster en Tributación

Doctoren Ciencias Administrativas Sede Quito - Girón

csalazarv@ups.edu.ec

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

DERECHOS RESERVADOS

2022 © Universidad Politécnica Salesiana.

QUITO– ECUADOR – SUDAMÉRICA

SOFÍA DE LOS ÁNGELES ALBUJA TAPIA

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE CRM PARA LOS PRODUCTORES DE CÍTRICOS DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA, PARROQUIA MANGLARALTO, COMUNA EL SINCHAL

ÍNDICE GENERAL

Resumen.....	xii
Abstract.....	xiii
Capítulo I: Introducción.....	1
1.1 Situación Problemática. Antecedentes.....	1
1.2 Formulación del Problema.....	3
1.3 Justificación teórica.....	4
1.4 Justificación práctica.....	4
1.5 Problemas Específicos:.....	4
1.6 Objetivos.....	5
1.6.1 Objetivo general.....	5
1.6.2 Objetivos Específicos.....	5
Capitulo II: Marco Teórico.....	6
2.1 Marco conceptual.....	6
2.1.1 Los críticos.....	6
2.1.2 Customer Relationship Management (CRM).....	6
2.1.3 Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC).....	6
2.1.4 Sistema de Información.....	7
2.1.5 Base de datos.....	7
2.2 Bases teóricas.....	7
2.2.1 El Direccionamiento Estratégico.....	7
2.2.1.1 Etapas del direccionamiento estratégico.....	8

2.2.2	Marketing relacional	9
2.2.3	Beneficios del CRM.....	10
2.2.3.1	Mejorar las Buenas Relaciones de la Empresa con los Consumidores	10
2.2.3.2	Aumentar las ganancias	10
2.2.3.3	Mejorar la transparencia de los datos	10
2.2.3.4	Mejora de la eficacia del servicio.....	10
2.2.3.5	Reducir los costos de servicio al cliente.....	11
2.2.3.6	Aumentar el tiempo de comercialización.....	11
2.2.3.7	Mejorar la satisfacción del consumidor con el servicio al cliente.....	11
2.2.4	Objetivos del CRM.....	11
2.2.4.1	Mejorar las relaciones de la empresa con los clientes.....	12
2.2.4.2	Lograr la coherencia en la transmisión de información.	12
2.2.4.3	Obtener información del cliente	12
2.2.4.4	Aumentar las ventas.....	12
2.2.5	Caracterización del Proceso Productivo de Cítricos en la Provincia de Santa Elena	12
Capítulo III: Metodología		14
3.1	Unidad de análisis	15
3.2	Población.....	15
3.3	Tamaño de muestra	15
3.4	Métodos.....	15
3.5	Técnicas de recolección de datos	16
3.6	Proceso de análisis de la información	17
Capítulo IV: Resultados y Discusión.....		18

4.1	Resultados	19
4.1.1	Resultados de la Encuesta	19
4.1.2	Resultados de la Entrevista	42
4.2	Discusión de Resultados.....	44
4.2.1	Encuesta	44
4.2.2	Entrevista.....	44
4.2.3	General	45
4.3	Propuesta de innovación de un modelo de CRM en base a la adaptación de Procesos .	45
4.3.1	Objetivos de la Propuesta.....	46
4.3.2	Desarrollo de la Propuesta.....	46
4.3.2.1	Estimulación de la proporcionalidad en el rendimiento del cultivo.	46
4.3.2.2	Establecimiento de acuerdos entre productores para la gestión de la mano de obra..	47
4.3.2.3	Manejo de tiempos productivos con adecuaciones a los tiempos de comercialización.	47
4.3.2.4	Definición de las condiciones del centro de almacenamiento.....	48
4.3.2.5	Estandarización de la presentación del producto.....	48
4.3.2.6	Desarrollo de una red conjunta de transporte.	49
4.3.2.7	Presentación de un precio unitario y estrategias de venta conjuntas.....	49
4.3.2.8	Generación de una base de datos de clientes.....	50
4.3.2.9	Centralización del sistema de información.....	50
4.3.2.10	Aplicación de una campaña de marketing.....	51
4.4	Análisis de factibilidad.....	56
4.4.1	Técnica	56

4.4.1.1	En cuanto a los cultivos.....	56
4.4.1.2	En función al tratamiento luego de la cosecha.	56
4.4.1.3	En la comercialización.....	56
4.4.2	Económica.....	57
4.4.3	Social.....	59
4.4.4	Legal.....	59
4.5	Plan de implementación del proceso.....	59
	Conclusiones.....	62
	Referencias.....	64
	Anexos.....	69

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Nivel de Instrucción.....	19
Tabla 2. Género.....	20
Tabla 3. Servicios Básicos.....	21
Tabla 4. Calidad de los Servicios.....	23
Tabla 5. Variedad de los Cítricos.....	24
Tabla 6. Tiempo de Cultivo.....	25
Tabla 7. Tamaño del Cultivo.....	26
Tabla 8. Rendimiento del Cultivo.....	27
Tabla 9. Costo de Producción.....	29
Tabla 10. Tiempo de Cosecha.....	30
Tabla 11. Mano de Obra.....	31
Tabla 12. Estado de las Vías de Acceso.....	32
Tabla 13. Tipos de Transporte.....	33
Tabla 14. Tiempo de Almacenamiento.....	34
Tabla 15. Medio de Venta.....	35
Tabla 16. Unidad de Venta.....	36
Tabla 17. Precio por unidad de Venta.....	37
Tabla 18. Ingreso Neto por Hectárea.....	38
Tabla 19. Técnica específica para mejorar la comercialización.....	39
Tabla 20. Canal de Venta.....	40

Tabla 21. Problemáticas en la producción.	41
Tabla 22. Esquema de la Propuesta	52
Tabla 23. Costos asociados al personal y capacitaciones.	57
Tabla 24. Costo de Materiales y Equipos.	58
Tabla 25. Costos Totales.....	58
Tabla 26. Cronograma de Aplicación de la Propuesta.....	61

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Nivel de Instrucción.....	20
Gráfico 2. Género.....	21
Gráfico 3. Servicios Básicos.....	22
Gráfico 4. Calidad de los Servicios.....	23
Gráfico 5. Variedad de los Cítricos.....	24
Gráfico 6. Tiempo de Cultivo.....	25
Gráfico 7. Tamaño del Cultivo.....	26
Gráfico 8. Rendimiento del Cultivo.....	28
Gráfico 9. Costo de Producción.....	29
Gráfico 10. Tiempo de Cosecha.....	30
Gráfico 11. Mano de Obra.....	31
Gráfico 12. Estado de las Vías de Acceso.....	32
Gráfico 13. Tipos de Transporte.....	33
Gráfico 14. Tiempo de Almacenamiento.....	34
Gráfico 15. Medio de Venta.....	35
Gráfico 16. Unidad de Venta.....	36
Gráfico 17. Precio por unidad de Venta.....	37
Gráfico 18. Ingreso Neto por Hectárea.....	38
Gráfico 19. Aplicación de Marketing.....	39
Gráfico 20. Canal de Venta.....	40

Gráfico 21. Problemáticas en la producción. 41

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Guía de Encuesta..... 69

Anexo 2. Guía de Entrevista..... 74

RESUMEN

El presente estudio exhibe como propósito la propuesta de una implementación de un programa de CRM para los productores de cítricos de la Provincia de Santa Elena, Parroquia Manglaralto, Comuna El Sinchal, para ello, se realizó un análisis de información sobre la problemática del sistema comercial de la cadena de valor de los productores de cítricos, determinando las técnicas y e instrumentos adecuados para la recolección y análisis de la información, que en este caso, con una metodología sintético analítica, se aplicaron las técnicas de la revisión documental y la encuesta a la población de los 36 productores de cítricos de la comuna El Sinchal. Luego se diseñaron estrategias comunes a la producción de cítricos de manera para la unificación de criterios técnicos en cuanto a la cosecha, almacenamiento, transporte y comercialización, y luego se especificó un modelo de CRM con los requerimientos mínimos de recursos organizacionales para su implementación con estrategias que minimicen la intermediación e incrementen el margen de ganancia de los asociados. Para esto se describen diez estrategias que abarcan desde aspectos productivos como el rendimiento de los cultivos, la mano de obra, tiempos productivos, condiciones de almacenamiento y logística de transporte conjunto, hasta elementos comerciales: como la presentación del producto, precios, estrategias de venta, un sistema centralizado de información, una base de datos de clientes y una campaña de marketing directo basado en llamadas telefónicas y comunicación por WhatsApp, para presentar una propuesta factible a nivel técnico y económico, con el apoyo de las instituciones del estado y el trabajo conjunto de los productores.

Palabras claves: Producción de Cítricos, CRM, Comuna El Sinchal, sistema comercial.

ABSTRACT

The purpose of this study was to propose the implementation of a CRM program for citrus producers in the Province of Santa Elena, Manglaralto Parish, El Sinchal Commune. To this end, an analysis of information on the problems of the commercial system of the value chain of citrus producers was carried out, in this case, using a synthetic, analytical methodology, the techniques of documentary review and survey were applied to the population of 36 citrus producers in the El Sinchal commune. Then, common strategies were designed for citrus production in order to unify technical criteria regarding harvesting, storage, transportation and marketing, and then a CRM model was specified with the minimum requirements of organizational resources for its implementation with strategies that minimize intermediation and increase the profit margin of the associates. For this, ten strategies are described, ranging from productive aspects such as crop yields, labor, production times, storage conditions and joint transportation logistics, to commercial elements: such as product presentation, prices, sales strategies, a centralized information system, a customer database and a direct marketing campaign based on phone calls and WhatsApp communication, to present a feasible proposal at a technical and economic level, with the support of state institutions and the joint work of the producers.

Key words: Citrus production, CRM, Comuna El Sinchal, commercial system.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Situación Problemática. Antecedentes

Es la nación ecuatoriana, debido a su posición geográfica y a los microclimas existentes, un ente productor y exportador de una variedad considerable de frutas consideradas no tradicionales, pudiéndose afirmar que dentro de toda la geografía ecuatoriana se dan las condiciones para la producción de frutos cítricos, siendo la variedad de limón destinada para el comercio local el limón denominado sutil, mientras que para la exportación se utiliza el conocido como tahití. De acuerdo con Pincay (2021):

En la Provincia de Santa Elena, en la zona norte más conocida como la ruta del sol, por más de 40 años, se cultiva el limón criollo y tahití por familias campesinas encontrándose en mayor extensión en las parroquias Colonche y Manglaralto (p. 1).

Se identifican dentro del desarrollo productivo de los frutos cítricos como la naranja, la mandarina y el limón, trabas como limitaciones del mercado, deficiencias en los sistemas de venta, falta de organización de los grupos productivos, inmoderada cantidad de intermediarios antes de que el producto alcance al consumidor final, lo que no beneficia a los productores (Guanoluisa, 2018).

Por lo anterior y tomando en cuenta que la Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria en su Artículo primero indica, que la misma tiene por objeto “establecer los mecanismos mediante los cuales el Estado cumpla con su obligación y objetivo estratégico de garantizar a las personas, comunidades y pueblos la autosuficiencia de alimentos sanos, nutritivos y culturalmente apropiados de forma permanente” (Asamblea Nacional, 2009, p. 3); y además, de acuerdo con el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial - PDOT de la Provincia de Santa Elena, desarrollado por el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Santa Elena (GADPSE), se manifiesta la necesidad de la mecanización de la agricultura, la pesca, el turismo, la concentración de la propiedad rural y el incremento del dinamismo del sector agrícola tradicional (GADPSE, 2020).

La Provincia de Santa Elena es un polo de desarrollo, pero carece de emprendimientos y valores agregados a la producción de bienes y servicios, lo que refleja movimientos de entrada y salida del cantón, bastantes representativos. De acuerdo con la data sobre uso de suelo proporcionada por el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), en el año 2020, el cultivo de limón es el sexto de mayor importancia, y la parroquia Manglaralto con la mayor extensión de hectáreas (57,16%) respecto al total cultivado en la Provincia de Santa Elena; siendo los montes y bosques, maíz, ciruela, paja toquilla y banano los productos agrícolas estrella (MAG, 2020).

En consecuencia, la mayor parte de los agricultores en la parroquia Manglaralto presentan dentro de los aspectos negativos en la producción de cítricos, dificultades para el riego y los bajos ingresos por la venta de sus productos, se requiere entonces nuevos lineamientos de producción, como las prácticas agroecológicas y un mayor trabajo de capacitación, además del mejoramiento de sus formas de comercialización (Drouet et al., 2021).

Las estrategias Customer Relationship Management (CRM) o Administración de la Relación con el Cliente en español, centradas en el cliente han permanecido durante mucho tiempo en el mundo del marketing, Cestau (2020) la define como:

Una estrategia de negocio que busca conocer, prever y administrar las necesidades de los clientes reales y potenciales de una organización. Se trata de una ventura de cambio estratégico, de procesos y de organización por medio de la cual una compañía busca administrar mejor sus actividades en torno al comportamiento del cliente (p. 8).

Dada la gran competitividad entre empresas que ofrecen casi lo mismo, esta estrategia ha ganado mucha más visibilidad, siendo un medio vital para que una marca se diferencie de otra gracias a la personalización, esto aunado al hecho que las organizaciones se hacen consientes de la necesidad de lograr la satisfacción y fidelidad de sus clientes a causa del cada vez más competitivo escenario de negocios. Además, las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC), dentro de sus muchos roles, desempeñan uno cada vez más vital en la competitividad de los negocios, ya que llevan a cinco tareas repetitivas, reduciendo considerablemente los tiempos de procesamiento de datos, de almacenamiento, de sistematización de procesos y de comunicación (Castillo, 2021).

Entonces, con el advenimiento del marketing digital, la estrategia de CRM se fortaleció con la herramienta digital llamada sistema CRM, la cual resulta en un software que se desempeña como una base de datos central, donde se puede realizar la recopilación, gestión y análisis de los datos de los clientes.

Por consiguiente, dentro de las organizaciones productivas de frutos cítricos de la parroquia Manglaralto, se pueden establecer criterios de factibilidad para la aplicación de estrategias CRM, basándose primero en la gestión del cliente como un indicador, donde se cuantifica las acciones de reconocimiento, las oportunidades, la primera compra y la fidelización lograda con los clientes y luego su grado de satisfacción, donde todas estas actividades ejecutadas por las organizaciones serán gestionadas por medio de un programa que facilite y economice la ejecución de la estrategia.

1.2 Formulación del Problema

Se puede resumir la formulación del problema en la siguiente interrogante:

¿Es factible la Implementación de un programa de CRM para los productores de cítricos de la Provincia de Santa Elena, Parroquia Manglaralto, comuna El Sinchal?

Esta pregunta a su vez, se puede sistematizar de la siguiente manera, primero analizando la información sobre la problemática del sistema comercial de la cadena de valor de los productores de cítricos, esta problemática tiene que ver con la excesiva dependencia de intermediarios por la falta de logística propia para la gestión de los clientes, por ello es necesario el planteamiento de estrategias que minimicen la intermediación e incrementen el margen de ganancia de los asociados, luego gestionando la disponibilidad de información estratégica que se posee de los clientes para la generación de una relación de largo plazo, el aumento del grado de satisfacción y el alcance de resultados empresariales sostenibles y por último la especificación de un modelo de CRM con los requerimientos mínimos de recursos organizacionales para su implementación.

1.3 Justificación teórica

Dentro de las diversas estrategias administrativas o de comercialización que contemplan el comportamiento cambiante de los consumidores y las economías, se tiene al CRM y su aplicabilidad mediante las TIC, de manera que por medio de este estudio se presentan el desarrollo de herramientas que pueden usar los gerentes organizacionales en los procesos de manejo y fidelización de clientes. Por ello, el documento contemplará las herramientas que permitan al CRM recopilar y gestionar toda la información de operaciones comerciales e interacciones con los clientes, de manera que permita compartir y maximizar el conocimiento de clientes determinados, en momentos puntuales, para poder anticipar necesidades y entender el mercado.

El presente estudio implica un aporte investigativo del porque y como implementar un sistema CRM en una organización socioeconómica basada en la cooperación entre sus socios y que comercia con cítricos, pudiendo servir como base para la elaboración de nuevas propuestas donde se utilice la metodología CRM. Además, el estudio cumpliendo con los parámetros metodológicos, genera instrumentos de investigación que pueden ser tomados y adaptados a diversos estudios.

1.4 Justificación práctica

La importancia de un proyecto de implementación contempla proveer de las herramientas de CRM, que más allá de ser software de gestión de clientes, permiten centralizar todas las interacciones entre los productores de cítricos de la Provincia de Santa Elena, Parroquia Manglaralto, Comuna Sinchal, pensado como una estrategia para disminuir la cadena de intermediación y mejorar la distribución entre los actores de las cadenas de valor de los productores de cítricos, dicha cadena comienza con la preparación del suelo donde se sembrarán las plantas de limón y culmina con los procesos de empaquetado para su almacenamiento y venta, todo con la finalidad de elevar los ingresos de los pequeños y medianos productores agrícolas, que forman parte de la Comuna.

1.5 Problemas Específicos:

- i. No existe información pertinente para que se pueda establecer estrategias que incrementen ganancia de los asociados.

- ii. Carencias de estrategias comunes a la producción de cítricos entre los productores, de manera que se unifiquen los criterios técnicos en cuanto a la cosecha, almacenamiento, transporte y comercialización.
- iii. Los productores de cítricos de la Comuna El Sinchal no dispone de un sistema de gestión que permita a los productores asociados relacionarse con los clientes a través de diferentes canales y a la vez registrar, clasificar y administrar la información.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo general

Implementar un programa de CRM para los productores de cítricos de la Provincia de Santa Elena, Parroquia Manglaralto, Comuna El Sinchal.

1.6.2 Objetivos Específicos

- Analizar información sobre la problemática del sistema comercial de la cadena de valor de los productores de cítricos, determinando las técnicas y e instrumentos adecuados para la recolección y análisis de la información.
- Diseñar estrategias comunes a la producción de cítricos de manera para la unificación de criterios técnicos en cuanto a la cosecha, almacenamiento, transporte y comercialización.
- Especificar un modelo de CRM con los requerimientos mínimos de recursos organizacionales para su implementación con estrategias que minimicen la intermediación e incrementen el margen de ganancia de los asociados

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Marco conceptual

2.1.1 Los cítricos

Constituyen un diverso conjunto de especies provenientes de las regiones tropicales y subtropicales del continente asiático, que son cultivadas en todo el planeta. Las naciones con más productividad se localizan en latitudes subtropicales, entre los 20° y 35° latitud norte. Los frutos de estas especies, sobre todo las naranjas, las mandarinas, los limones, las limas y las toronjas, representan un rol de importancia en la alimentación de millones de seres humanos, ya sea como una fruta fresca, como un concentrado, como bebida o en distintas preparaciones culinarias (Lizarazo & Sierra, 2020).

2.1.2 Customer Relationship Management (CRM)

Está compuesto por procesos y estrategias que tienen como fin la atracción y retención de clientes para brindarles un verdadero valor diferencial, algo que en verdad requieran, y con ello activar el extenso aspecto de la fidelización. A la par, para la organización, el CRM resulta una estrategia integral que se apoya de forma táctica en la tecnología, y que pretende el desarrollo y fortalecimiento de las operaciones comerciales, para la construcción de una relación perenne y muy significativa con el cliente en función a la rentabilidad y el tiempo (Gandolfi, 2021).

2.1.3 Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC)

Son el cúmulo de procesos y productos que se vinculan a las novedosas herramientas electrónicas, tanto físicas como virtuales, que se usan ya sea como un soporte para la información y como un canal de comunicación, todo en función de captación, el almacenaje, el tratamiento, la difusión y la transmisión de forma digital de diversos tipos de información (Cruz y otros, 2019).

2.1.4 Sistema de Información

Los sistemas de información son aquellos conformados por individuos, software, hardware, y recursos de información, que poseen como objetivo la recolección, procesamiento, almacenamiento, distribución y suministro de información de manera oportuna y adecuada, para alcanzar una óptima gestión, control y regulación de las acciones en una organización (Huang y otros, 2019).

2.1.5 Base de datos

Constituye un repositorio arreglado y dispuesto para datos cuyo fin principal es preservarlos para poder cumplir con los objetivos de la organización, es su mayoría, las bases de datos son construidas para contener datos que se requieren en las tareas diarias de las organizaciones. Entonces en una base de datos, la estructura juega un papel primordial, sin embargo, en una base de datos se requiere además una serie de propiedades como la compartición de datos, su integración, la integridad de los datos, la seguridad, la abstracción y finalmente la independencia (Beyon, 2018).

2.2 Bases teóricas

2.2.1 El Direccionamiento Estratégico

Armijos et. al (2020) define al direccionamiento estratégico de la siguiente manera:

Es la transformación que tienen la entidad u organización, dentro de la cual establece, realiza y pone en supervisión actos que permita cumplir los objetivos planteados por la alta gerencia. Es decir, enunciar una estrategia y ponerla en curso, considerando puntos de enfoque como: análisis, decisiones y acciones para el desarrollo organizacional (p. 105)

Este es entonces, una consecuencia de los procesos de mejora que ha experimentado el sistema de dirección anterior, para dar solución a problemáticas propias de las realidades tanto dentro como

en el entorno de una organización, estos ambientes en la actualidad se hacen más tumultuosos, impidiendo a la dirección de la organización anticiparse adecuadamente, lo que hace imprescindible la detección rápida de variaciones en el entorno para poder responder de forma eficaz a los retos, partiendo del correcto análisis de la competencia, de las amenazas y oportunidades presentes, de los medios y capacidades propias, de las fortalezas y debilidades, para entonces lograr la implementación adecuada de la tarea elegida, que deberá ser tanto competitiva como sostenible.

Es preciso, entonces, que la organización examine de forma detallada cuales actividades favorecen en mayor grado al valor final y en cuales la organización presenta ventajas en relación a su competencia, ya que esas actividades requerirán ser fortalecidas, puesto que, se establecen como la ventaja competitiva de la organización (Fonseca y otros, 2020).

2.2.1.1 Etapas del direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico comprende en total tres etapas, primero, el análisis estratégico, segundo, la formulación estratégica y tercero, la implantación de las estrategias, a continuación, se describen cada una de ellas.

Análisis estratégico

Luego de la definición de la posición estratégica de la organización, se realiza este análisis, donde se toman en cuenta aspectos propios como debilidades y fortalezas, además de, aspectos del entorno como las amenazas y oportunidades. También se consideran, tanto sus perspectivas como presión que ejercen los empleados, los clientes, las instituciones financieras, los proveedores, y los competidores; todo con el fin de trazar la ruta clave de las estrategias a ser implementadas en la organización (Armijos et al., 2020).

Formulación estratégica

Al definir una ruta de actuación, donde en dicha definición, se consideran los recursos, capacidades y elementos del entorno, se establecen las estrategias corporativas, donde se toma en cuenta al mercado y sus actores, desarrollándose ventajas competitivas, que generan valor para la empresa

y permanencia en el mercado. Todo esto debe concordar con la misión, visión y características corporativas (Armijos et al., 2020).

Implantación de las estrategias

La última fase implica, poner en funcionamiento las estrategias formuladas en la fase anterior del direccionamiento estratégico; su importancia es tal, que, sin el desarrollo correcto de esta fase, se pierde el alcance de todo el proceso estratégico. Por ello es imprescindible, en el desarrollo de las estrategias, la funcionalidad y la gestión correcta de los procesos, los recursos y los controles, donde la capacidad de decidir y accionar permita alcanzar los objetivos estratégicos (Armijos et al., 2020).

2.2.2 Marketing relacional

Para Choca et. al. (2019) el marketing relacional resulta ser:

Un proceso estratégico que tiene como objetivo establecer, desarrollar, mantener y fortalecer la red de relaciones con diversas partes interesadas sobre la base de fuertes estándares económicos y sociales y el logro de objetivos comunes (p. 3).

En la actualidad el marketing aborda al cliente de diversas maneras, abordando lo que este quiere, busca y necesita; el modo de obtenerlo; su nivel de expectativa; su grado de satisfacción; con el que se conforma una data valiosa, para producir las estrategias que permitan ofertar un bien o servicio que logre estar al nivel de expectativa definido y el grado de satisfacción esperado, de modo tal que se logre la fidelización del cliente.

Entonces las emociones involucradas en las relaciones con el cliente, deben generar satisfacción y confianza, base para lograr su fidelidad a través del tiempo, este cliente que alcanza un grado de fidelidad y satisfacción importante, primero aporta información valiosa para replicar acciones en post del crecimiento de la organización, y segundo, se convierten en embajadores de la marca (Burbano y otros, 2018).

Este tipo de marketing implica un proceso de formación de valor, sea este tangible o intangible, es decir al relacionarse las partes, organización y clientes, ambas se benefician. Además, el marketing relacional es transversal a la organización, porque los distintos espacios organizacionales funcionan de forma conjunta y mancomunada en la relación con sus clientes.

2.2.3 Beneficios del CRM

El método CRM gestiona las relaciones entre consumidores y empresas con el objetivo de maximizar la comunicación y el marketing. Este presenta los siguientes beneficios para empresas y equipos.

2.2.3.1 Mejorar las Buenas Relaciones de la Empresa con los Consumidores

Resulta básico establecer, que una buena relación entre la empresa y sus consumidores, constituye la clave del éxito de toda organización, este es el fin primario del CRM y su primer beneficio.

2.2.3.2 Aumentar las ganancias

De la buena relación que se construya entre la empresa y los consumidores, se podrá incrementar la comercialización del producto o servicio, con técnicas como el marketing boca a boca. Los consumidores recomendarán los productos de la empresa de forma gratuita debido a la experiencia de servicio satisfactoria. Tanto a corto como a largo plazo, esto es muy positivo porque aumenta los beneficios de la empresa.

2.2.3.3 Mejorar la transparencia de los datos

Con los datos de interacción de los clientes completos, los gerentes de la empresa pueden verificar el desempeño del servicio al cliente. Los datos utilizados como referencia pueden ser revisados, por ejemplo, por el equipo de ventas, para usarlos como material para el desarrollo de la empresa. Esta transparencia de datos también puede utilizarse como prueba si en algún momento se produce un conflicto grave o un malentendido con los consumidores.

2.2.3.4 Mejora de la eficacia del servicio

Cuando uno de los miembros del personal de servicio al cliente transfiere la conversación a otro miembro del personal que tiene muchos más conocimientos, el personal que acaba de recibir la transferencia de este cliente puede estudiar directamente el historial de la conversación. El personal que lo manejó anteriormente no necesitaba dar explicaciones desde el principio. Este es sin duda un pequeño ejemplo de la eficacia del uso de la gestión de relaciones con los clientes.

2.2.3.5 Reducir los costos de servicio al cliente

Un servicio rápido y preciso aumentará la eficiencia de costos del servicio al cliente, aún relacionado con los datos del informe de quejas y las soluciones anteriores, el personal de servicio al cliente no le tomará mucho tiempo para atender a cada cliente. Así el equipo de servicio al cliente puede atender a más clientes al mismo costo. Todo eso se puede conseguir si la empresa utiliza un sistema CRM.

2.2.3.6 Aumentar el tiempo de comercialización

Las empresas que utilizan un sistema CRM también tendrán datos de tendencias de ventas para ciertos productos. Esto puede aumentar la innovación de la empresa en el desarrollo de productos. Así mismo con el tiempo adecuado (timing), cuando llevar a cabo estas innovaciones.

2.2.3.7 Mejorar la satisfacción del consumidor con el servicio al cliente

Todos los beneficios anteriores ciertamente tienen el mismo objetivo principal, a saber, aumentar la satisfacción del cliente con los servicios prestados por la empresa. Los consumidores que estén satisfechos con los servicios y productos de la empresa aumentarán la posibilidad (Ngelyaratan & Soediantono, 2022).

2.2.4 Objetivos del CRM

En general, existen cuatro objetivos que se esperan lograr, a través de la implementación de CRM, a saber:

2.2.4.1 Mejorar las relaciones de la empresa con los clientes.

El CRM tiene como objetivo generar cercanía entre las empresas y los clientes. Después de que se forme la cercanía, el cliente se convertirá en un cliente leal. De esa manera, atenderán todos los productos y ni siquiera dudarán en comprar un producto nuevo que se lance.

2.2.4.2 Lograr la coherencia en la transmisión de información.

El método CRM también tiene como objetivo proporcionar coherencia en la transmisión de información, no solo de la empresa al cliente, sino también del cliente a la empresa, por ejemplo, a través de comentarios o críticas constructivas sobre el producto.

2.2.4.3 Obtener información del cliente

La existencia de un CRM también puede ayudar a obtener información del cliente. Tales como datos sociodemográficos; sexo, edad, domicilio, nivel económico y datos de consumos; frecuencia de consumo, cantidad de producto consumido. Esta información se puede utilizar para determinar las necesidades actuales del cliente.

2.2.4.4 Aumentar las ventas

Esta información también se puede utilizar para aumentar las ventas de la empresa. Bien sea con diversas técnicas de marketing que hacen uso de la data manejada, o el conocimiento de periodos de compra específicos (Martínez, 2018).

2.2.5 Caracterización del Proceso Productivo de Cítricos en la Provincia de Santa Elena

Dentro de la Provincia de Santa Elena, en específico el territorio norte que abarca las parroquias de Manglaralto y Colonche, se cultiva desde hace 40 años tanto el limón sutil o criollo (*Citrus aurantifolia* Swingle,) que es en verdad una lima pequeña con acidez, como el limón tahití (*Citrus latifolia* Tan), que corresponde a una lima grade y acida, siendo estos cítricos los medios de sustento de mucha población de estas comunidades.

El limón sutil o criollo se da en una planta chica o arbusto con una altura de entre cuatro a cinco metros, con un tronco en el mayor de los casos torcido y con unas ramas que presentan una espina axilar dura y corta. Sus frutos resultan oscuros con una tonalidad un poco más clara al verde oscuro pasando al verde amarillento en su maduración, con un tamaño de entre 3,5 cm a 5 cm de diámetro, con piel delgada, pulpa jugosa, verdosa y acida, semillas de pequeño tamaño de forma ovalada son de alta poliembrionía, es decir se pueden generar 2 o más plantas de una semilla, su origen data desde la llegada de los europeos a tierras americanas (Quiroz, 2019).

El proceso productivo comienza con el apresto de los suelos, que debe ararse y rastrarse, para luego de manera vertical realizar el trazado de las plantaciones, seguidamente se abren hoyos en la tierra tratada a la cual se nutre y fertiliza con el abono, entonces se procede a plantar el árbol de limón cuando es una siembra nueva, o al trasplante de plántulos cuando se tiene una cosecha ya desarrollada y debe retirarse algún árbol que presente enfermedad o este marchito por otro, luego se tiene un periodo de cuidado donde se vigila la adaptabilidad de la planta, una vez se desarrollen periódicamente y se riegan, también se podan de forma oportuna controlando las enfermedades que las puedan atacar, de las plagas de insectos que las puedan mermar y de las malezas que crecen a su alrededor (Mero, 2020).

En los procesos de cosecha y postcosecha, se produce la recolección de forma manual para evitar cortes se debe trabajar cuidadosamente y utilizando tijera especiales, recogiendo el cítrico cuando se alcanza el 75% de su maduración, se colocan en recipientes para trasladarlos de las plantas hasta un sitio seco y ventilado, allí se selecciona el fruto de acuerdo a su color, descartando los que presenten irregularidades, se clasifica de acuerdo a sus proporciones y finalmente se empaqueta, pudiendo rociar el cítrico con cera vegetal para el mejoramiento de su apariencia y resistencia (Santistevan et al., 2015).

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

En este apartado se da cumplimiento parcial al primer objetivo al determinar no solo el alcance descriptivo de la investigación, su tipología cualitativa y el diseño transversal, también, al definir los técnicas e instrumentos a utilizar para la recopilación y análisis de la información, que para el caso de estudio se establecen como la revisión documental y la encuesta.

Para la primera técnica se realizó una revisión exhaustiva de estudios relacionados con el tema de producción de cítricos en el área de estudio y zonas con similares características, y para la segunda se diseñó un instrumento que, al ser aplicado a los productores de cítricos, permitiera el cumplimiento del análisis de la información de la problemática del sistema comercial de la cadena de valor

De acuerdo Hernández et al. (2018) la metodología de la investigación:

Se ocupa del estudio de aquellas cuestiones que posibilitan la aplicación del método científico de manera rigurosa, garantizando que las conclusiones de una investigación se obtengan realmente a partir de los datos obtenidos, es decir, que tengan carácter objetivo (p. 29).

Por lo tanto, el proyecto de investigación se consideró que tenía un alcance descriptivo, pues requirió la identificación de la información estratégica necesaria para llevar a cabo la implementación de un programa de CRM para los productores de cítricos de la Provincia de Santa Elena, Parroquia Manglaralto, comuna El Sinchal. Se considera a la investigación del tipo cualitativo ya que se analizaron las respuestas a preguntas abiertas realizadas a los líderes de la comuna El Sinchal y por último el proyecto tiene un diseño transversal debido a que los datos son recopilados en un periodo de tiempo determinado, mediante las técnicas de recopilación escogidas, en una población y muestras anteriormente delimitadas, para su posterior análisis.

3.1 Unidad de análisis

La unidad de análisis en este proyecto de investigación lo constituyeron los productores de cítricos de la comuna El Sinchal, la cual se encuentra ubicada en Ecuador, de forma específica en la Región Costa, Provincia de Santa Elena, cantón Santa Elena, parroquia Manglaralto, donde viven alrededor de 1200 familias aproximadamente cuya actividad principal es la agricultura de tipo ancestral principalmente el cultivo de cítricos (limón) para los cuales en la comuna cuentan con 200 hectáreas y otros productos de ciclo corto como el pepino, la sandía, el pimiento, el melón, entre otros (Lino, 2020).

3.2 Población

La población de estudio estuvo conformada en primer lugar, por los 36 productores de cítricos de la comuna El Sinchal, dato suministrado por el presidente del Comité de Desarrollo Social Campesino junto con el presidente del Comité Citricultores y dos miembros de este último comité, todos entes que buscan promover el desarrollo de la comunidad desde sus ámbitos de acción.

En segundo lugar, por parte de los potenciales clientes de los productos cítricos, tres representantes, el secretario de la Cámara de Comercio de la Península de Santa Elena, el presidente de la asociación de comerciantes minoristas el cantón Santa Elena, y un gerente de una importante cadena de supermercados que tiene presencia en la región

3.3 Tamaño de muestra

Para esta investigación la muestra correspondió al 100% de la población ya que el número de personas a las cuales se les aplicó los instrumentos para la recopilación de información, es pequeña y manejable, es decir se tiene una población finita a la cual es factible la aplicación en su totalidad de las técnicas de recolección de datos.

3.4 Métodos

Entre los métodos que fueron empleados en la investigación se tuvo primero el método sintético, el cual Cabezas et al. (2018) definen como “aquel que integra los componentes de un objeto de estudio, para estudiarlos en su totalidad es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos señalados por el análisis” (p. 19), en este caso se estudiaron las opiniones de los productores de cítricos para el establecimiento conclusiones.

También se aplicó el método analítico donde según Baena (2017) se entiende como “La razón lo estudia y discierne sus partes y se formula de manera separada cada uno de sus elementos” (p. 41), para esta investigación se partió de la premisa de la implementación de un programa de CRM para los productores de cítricos de la Provincia de Santa Elena, Parroquia Manglaralto, comuna El Sinchal, y se dividió en los aspectos necesarios para que la implementación fuera alcanzada.

3.5 Técnicas de recolección de datos

Para la recopilación de la información sobre la problemática del sistema comercial de la cadena de valor de los productores de cítricos, que luego fue analizada, se aplicó la técnica de la encuesta a la población de estudio, sobre ella Cabezas et al. (2018) nos refieren “es una técnica que utiliza un conjunto de métodos que se encuentran estandarizados mediante los cuales se analizaron y recogieron una variedad de datos representativos de datos que muestra al universo más amplio” (p. 123), en otras palabras utilizando un instrumento que contó con 21 preguntas bases realizadas a los encuestados de forma presencial, donde se abordaron aspectos que cubren los tres objetivos específicos de la presente investigación, y se realizó una charla previa para explicarles el propósito del estudio (Ver Anexo 1).

También se recurrió a la revisión documental que Baena (2017) define “como la es la búsqueda de una respuesta específica a partir de la indagación en documentos” (p. 68), en este caso se revisó diversas investigaciones en repositorios de universidades y casas de estudio de la zona por medio de las Tecnologías de Información y Comunicación, así como artículos científicos publicados en revistas con archivos digitales.

Finalmente se utilizó la técnica de la entrevista, a la cual Arias & Covinos (2021) refieren que “es una técnica para recolectar información desde el enfoque cualitativo, se fundamenta en obtener información referida a opiniones, ideas, valoraciones, etc.” (p. 97), aplicada a tres representantes de los potenciales clientes mayoristas de los productores de cítricos.

3.6 Proceso de análisis de la información

Este proceso comenzó con la recolección de los datos, luego se pasó a su revisión, esta consistió en examinar la frecuencia de las diferentes respuestas elegidas por los encuestados en las 21 preguntas formuladas, constatar su consistencia numérica, lo cual conllevó a verificar que nadie dejó de contestar o contestó de más alguna interrogante, luego estos resultados se llevaron por transcripción a una tabla del programa informático Excel, para ser organizados por pregunta y definir el porcentaje asociado a cada respuesta, de esta forma se logró obtener la tabla y gráfico correspondiente a cada interrogante, de esta forma estos datos pasaron a su preparación para el análisis, esto se logró al definir una unidad de análisis, luego se realizó una codificación abierta que genera categorías de trabajo, en este caso estuvieron relacionadas a contextos sociales, tecnológicos y económicos de los productores de cítricos, pasando entonces a una codificación selectiva donde se generaron las explicaciones y las teorías resultantes que permitan implementar el programa de CRM (Hernández & Mendoza, 2018).

También se realizó un contraste de lo indicado en las encuestas con lo revisado documentalmente para establecer la factibilidad y congruencia en la información recopilada. Además se realizó un resumen de las respuestas obtenidas en las entrevistas realizadas.

CAPITULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación, se presentan los resultados de la revisión documental realizada sobre la producción de cítricos y la caracterización del cultivo de Limón en el Ecuador, para establecer la congruencia entre los datos aportados por la encuesta y la información suministrada por estudios previos relacionados.

Santistevan et al. A (2017) en su estudio sobre el Comportamiento del cultivo del limón (*Citrus aurantifolia* Swingle) en “fincas tipo” en Santa Elena, Ecuador, señala que para fincas tipificadas como tipo I y IV, con un promedio de hectáreas de limón de 1,2 y 4,5 respectivamente, y que se ubican en la localidad del Manglaralto, donde la relación de tonelada por hectárea cuadrada que define el rendimiento es de 3,80 y 12,84 respectivamente. En las conclusiones describen que es necesario equiparar las brechas entre los ambientes físico-biológico, socioeconómico y las habilidades del productor.

En la investigación de Drouet et al. (2021) sobre los sistemas de producción agrícola de las parroquias del norte de la provincia Santa Elena, Ecuador, se indica que el porcentaje de productores de limón en la comuna el Sinchal corresponde al 80% y que el ingreso promedio de los productores es de \$2478,2, tomando en cuenta que se toman otros productos agrícolas. Además, los resultados evidencian la necesidad de un cambio en las estrategias de producción, donde se prioricen las acciones para el uso de prácticas agroecológicas, la inclusión de la mujer y un mayor trabajo de capacitación, que conlleven a una transición agroecológica de manera exitosa.

Para Pinargote (2019) en su estudio sobre la comercialización de la cadena productiva del limón y su incidencia en los ingresos de los agricultores de la parroquia Ayacucho –Santa Ana, concluye que los productores de esta región aplican los canales de comercialización de manera empírica de sin contar conocimientos técnicos adecuados. Y para Mero (2020) en su trabajo donde se realiza un análisis de la Producción y Comercialización del Limón (*Citrus Aurantifolia*) en la Zona de Cerecita-Guayas, se recalca que solo las fincas con mayor extensión y condiciones de experticia técnica logran la mayor capacidad productiva, pero todos los productores solo comercializan solo con intermediarios mayoristas.

Finalmente, con Valarezo et al. (2020) en su investigación titulada “caracterización de fincas productoras de limón (*Citrus aurantifolia*) en Portoviejo, Ecuador” se las características de género masculino predominante en los productores, nivel de instrucción mayoritario el primario, servicios básicos disponibles (agua y electricidad), e ingresos por hectárea son cónsonos a los resultados de la encuesta, a pesar de no tratarse de la misma localidad.

4.1 Resultados

4.1.1 Resultados de la Encuesta

En este apartado del estudio se presentan los resultados de la encuesta realizada a los 36 los productores de cítricos de la Provincia de Santa Elena, Parroquia Manglaralto, comuna El Sinchal, mostrando los resultados cuantitativos y su respectiva interpretación.

Pregunta 1. Señale cuál es su nivel de instrucción

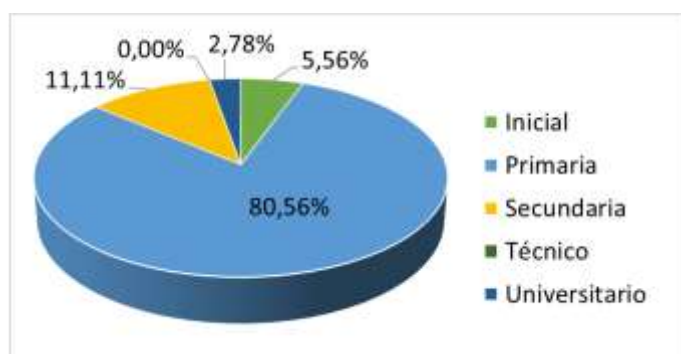
Tabla 1. Nivel de Instrucción.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Inicial	2	5,56%
Primaria	29	80,56%
Secundaria	4	11,11%
Técnico	0	0,00%
Universitario	1	2,78%
Total	36	100,00%

Fuente: Comunidad del Sinchal, 2022

Elaborado por: Sofía Albuja

Gráfico 1. Nivel de Instrucción.



Fuente: Comunidad del Sinchal, 2022

Elaborado por: Sofía Albuja

Interpretación

Ante la primera interrogante sobre el grado de instrucción de los productores de cítricos, la opción con mayor frecuencia fue primaria como un 80,56%, seguido de secundaria con un 11,11%, en tercer lugar, educación inicial como un 5,56% y finalmente educación universitaria con un 2,78%, haciendo la salvedad que la opción de técnico no obtuvo respuesta alguna.

Se denota entonces, que la mayoría de los productores tienen niveles primarios o secundarios de educación, lo que viene inferir en la manera como manejan la comercialización y marketing de sus productos, bien porque no conocen o manejan ciertos canales de venta o por el poco dominio de las tecnologías de comunicación e información, ya que bien, aunque manejan los procesos productivos por experiencia y cultura, poco dominan o han cambiado la forma de comercializar sus productos.

Pregunta 2. ¿Cuál es su género?

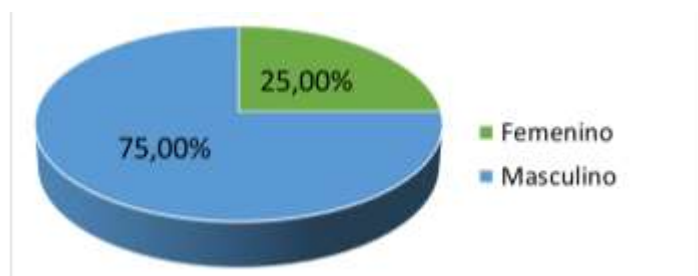
Tabla 2. Género.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	9	25,00%
Masculino	27	75,00%
Total	36	100,00%

Fuente: Comunidad del Sinchal, 2022

Elaborado por: Sofía Albuja

Gráfico 2. Género.



Fuente: Comunidad del Sinchal, 2022

Elaborado por: Sofía Albuja

Interpretación

Sobre el género de los productores, en primer lugar, con un 75% encontramos al género masculino y en segundo lugar como 25% al género femenino. El fenómeno es claro, la mayoría de los productores son hombres, aunque todos los productores trabajan de manera familiar y en estos núcleos se tienen personas de ambos géneros, pero en las riendas de los diferentes espacios productivos se establece un dominio de los hombres.

Pregunta 3. Señale una opción en función de los servicios básicos con los que cuenta

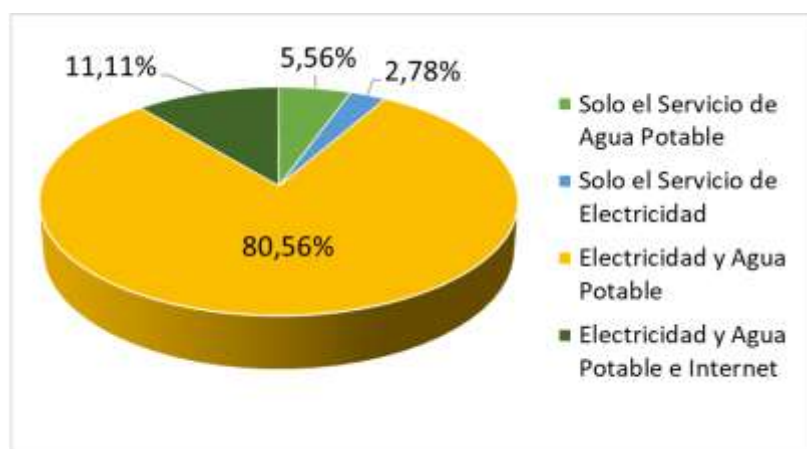
Tabla 3. Servicios Básicos.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Solo el Servicio de Agua Potable	2	5,56%
Solo el Servicio de Electricidad	1	2,78%
Electricidad y Agua Potable	29	80,56%
Electricidad y Agua Potable e Internet	4	11,11%
Total	36	100,00%

Fuente: Comunidad del Sinchal, 2022

Elaborado por: Sofía Albuja

Gráfico 3. Servicios Básicos.



Fuente: Comunidad del Sinchal, 2022

Elaborado por: Sofía Albuja

Interpretación

En la tercera pregunta, sobre los servicios básicos con los cuales cuentan los productores de cítricos, un 80,56% solo tiene electricidad y agua potable, un 11,11% cuenta tanto electricidad, agua potable e internet, un 5,56% solo tiene el servicio de agua potable, y el 2,78% solo el servicio de electricidad. Esto indica que la mayoría cuenta con los medios necesarios para los procesos productivos, pero no necesariamente para procesos de comercialización, los que tienen no tienen internet pueden a través de un teléfono celular incorporar un nuevo canal de ventas a sus productos, lo importante es que ante la carencia de electricidad es difícil establecer un canal fijo de ventas, a menos que se haga de manera centralizada en un espacio que cuente con todos los servicios.

La falta de agua potable también es un indicador de problemas para la producción, pero los productores aclaran que han sabido solventarlo a través del uso de pozos, pero convendría trabajar de manera mancomunada para que las carencias en servicios sean resueltas entre todos los productores.

Pregunta 4. Los servicios con los que cuenta son:

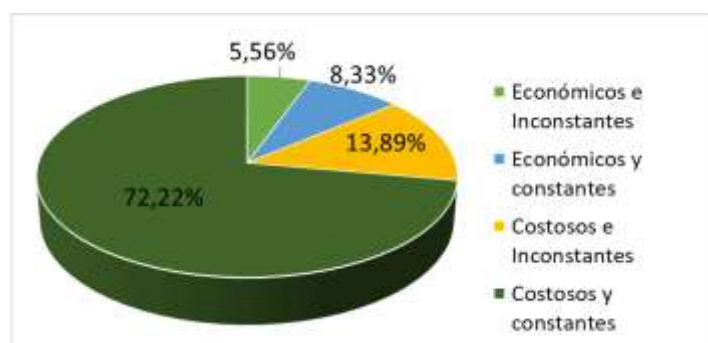
Tabla 4. Calidad de los Servicios.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Económicos e Inconstantes	2	5,56%
Económicos y constantes	3	8,33%
Costosos e Inconstantes	5	13,89%
Costosos y constantes	26	72,22%
Total	36	100,00%

Fuente: Comunidad del Sinchal, 2022

Elaborado por: Sofía Albuja

Gráfico 4. Calidad de los Servicios.



Fuente: Comunidad del Sinchal, 2022

Elaborado por: Sofía Albuja

Interpretación

Esta pregunta va relacionada con la anterior, en ella se indica que sobre los servicios básicos con que cuentan los productores, un 72,22% los considera costosos y constantes, un 13,89% los considera costosos e inconstantes, un 8,33% los considera económicos y constantes y un 5,56% los considera económicos e inconstantes.

Se establece entonces que más del 80% considera los servicios costosos lo que puede afectar el proceso productivo de los cítricos pero que también se habla sobre quienes la mayoría de los considera constantes lo que ayuda evitar riesgo por incertidumbre en función de los servicios.

Pregunta 5. Indique la variedad de Cítricos que cultiva:

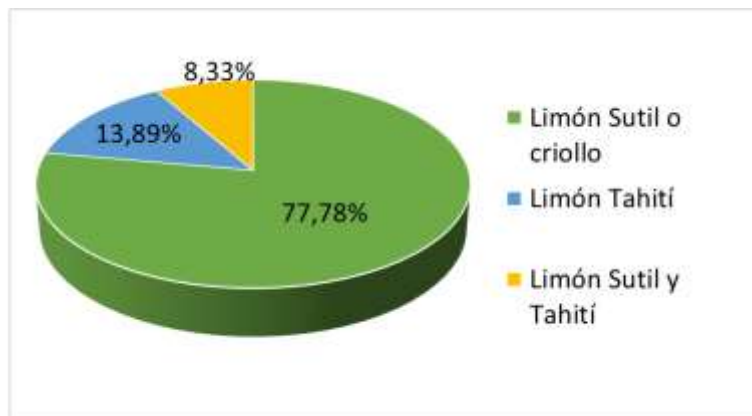
Tabla 5. Variedad de los Cítricos.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Limón sutil o criollo	28	77,78%
Limón tahití	5	13,89%
Limón sutil y tahití	3	8,33%
Total	36	100,00%

Fuente: Comunidad del Sinchal, 2022

Elaborado por: Sofía Albuja

Gráfico 5. Variedad de los Cítricos.



Fuente: Comunidad del Sinchal, 2022

Elaborado por: Sofía Albuja

Interpretación

Sobre la variedad de los limones cultivados, el primer lugar lo ocupa el limón sutil o criollo como un 77,78% seguido del limón tahití como un 13,89% y solo el 8,33% cultiva ambos tipos. Es importante considerar estos elementos en los procesos de venta ya que el limón sutil es el de mayor consumo a nivel nacional mientras que el otro tipo es más usado a nivel de exportaciones, aunque también es consumido por los ecuatorianos.

Pregunta 6. ¿Cuántos años lleva produciendo o cultivando limón?

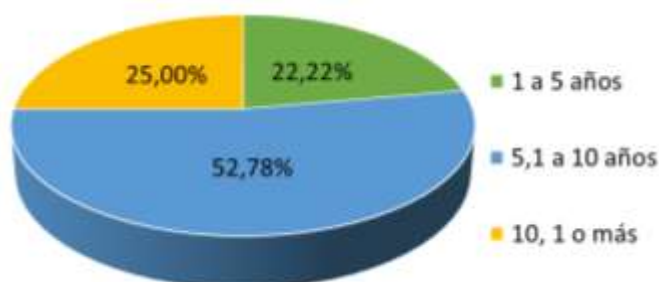
Tabla 6. Tiempo de Cultivo.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
1 a 5 años	8	22,22%
5,1 a 10 años	19	52,78%
10, 1 o más	9	25,00%
Total	36	100,00%

Fuente: Comunidad del Sinchal, 2022

Elaborado por: Sofía Albuja

Gráfico 6. Tiempo de Cultivo.



Fuente: Comunidad del Sinchal, 2022

Elaborado por: Sofía Albuja

Interpretación

Sobre el tiempo que llevan cultivando limones, el 52,78% refiere que tienen esta actividad entre 5 a 10 años mientras que el 25% indica que tiene de 10 años o más y un 22,22% de 1 a 5 años. Aquí se refleja que existe un alto grado de experiencia productiva en los miembros de la comunidad, lo que es importante para conocer tanto el valor de su producto, cómo para reconocer la importancia de una mejor comercialización para la optimización de su productividad. También refleja el grado de compenetración que puede tener la comunidad para desarrollar actividades en conjunto ya que son pocos los que no tienen interrelaciones profundas entre ellos debido al tiempo.

Pregunta 7. Señale una opción en función al tamaño en hectáreas que utiliza para el cultivo de cítricos

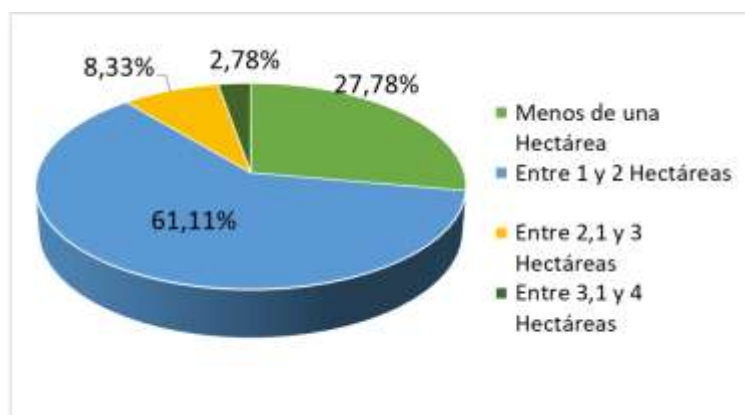
Tabla 7. Tamaño del Cultivo.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Menos de una Hectárea	10	27,78%
Entre 1 y 2 Hectáreas	22	61,11%
Entre 2,1 y 3 Hectáreas	3	8,33%
Entre 3,1 y 4 Hectáreas	1	2,78%
Total	36	100,00%

Fuente: Comunidad del Sinchal, 2022

Elaborado por: Sofía Albuja

Gráfico 7. Tamaño del Cultivo.



Fuente: Comunidad del Sinchal, 2022

Elaborado por: Sofía Albuja

Interpretación

En cuanto al tamaño del cultivo, en primer lugar, se tiene como un 61,11% productores que cuentan con cultivos de entre una y dos hectáreas, en segundo lugar, con un 27,78% a productores con menos de una hectárea, en tercer lugar, con un 8,33% a productores que tienen cultivos de entre 2,1 y 3 hectáreas y finalmente con un 2,78% a productores que cuentan con cultivos de entre 3,1 y cuatro hectáreas.

Se puede considerar entonces que la mayoría de los productores cuenta con cultivos pequeños, y pocos con cultivos medianos, es bueno aclarar también que la mayoría de los productores no solo siembra limones, sino algún otro tipo de producto lo que también afecta el tamaño de los sembríos.

Otro elemento importante que se recoge de esta pregunta, es que el margen de productividad puede crecer poco tomando en cuenta la extensión de los terrenos de trabajo, y debe manejarse o una mayor eficiencia productiva para maximizar las ganancias de los productos cítricos.

Pregunta 8. Indique cuál es el rendimiento en Tonelada de Cítricos sobre Hectárea cultivada, o cuánto se obtiene en masa por cada extensión de tierra que se cosecha.

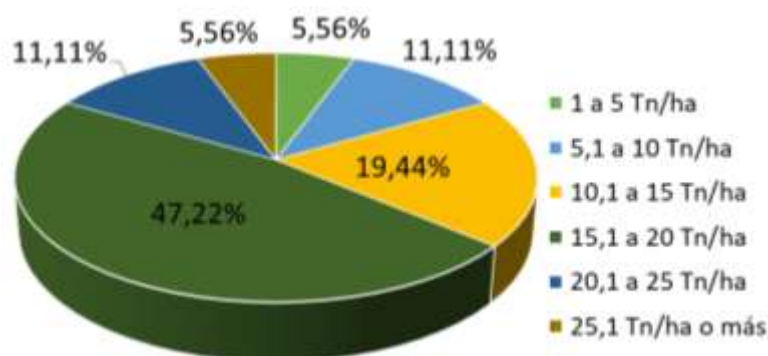
Tabla 8. Rendimiento del Cultivo.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
1 a 5 Tn/ha	2	5,56%
5,1 a 10 Tn/ha	4	11,11%
10,1 a 15 Tn/ha	7	19,44%
15,1 a 20 Tn/ha	17	47,22%
20,1 a 25 Tn/ha	4	11,11%
25,1 Tn/ha o más	2	5,56%
Total	36	100,00%

Fuente: Comunidad del Sinchal, 2022

Elaborado por: Sofía Albuja

Gráfico 8. Rendimiento del Cultivo.



Fuente: Comunidad del Sinchal, 2022

Elaborado por: Sofía Albuja

Interpretación

Sobre el rendimiento de los cultivos las respuestas son más variadas, donde en primer lugar es ocupado por la opción de 15,1 a 20 toneladas por hectárea, en la segunda opción se tiene un rendimiento de 10,1 a 15 toneladas por hectárea, la tercera opción es un empate entre los rendimientos de 20,1 a 25 toneladas por hectárea y 5,1 a 10 toneladas por hectárea, la cuarta opción la ocupan los rendimientos más extremos los de 1 a 5 toneladas por hectárea y 25,1 o más toneladas por hectárea.

Aquí se denota la divergencia en el rendimiento productivo, ya que a pesar que hay mayor homogeneidad en la extensión del terreno, el rendimiento por productor es muy variado, entonces se debe a la cantidad de plantas que son cosechadas y la cantidad de frutos que aportan las mismas. Otros factores que también pueden intervenir en esta diferencia productiva, son el grado de experiencia que poseen los productores y la variedad de limón que siembran.

Pregunta 9. ¿Cuál es el costo de producción de los cítricos por hectárea?

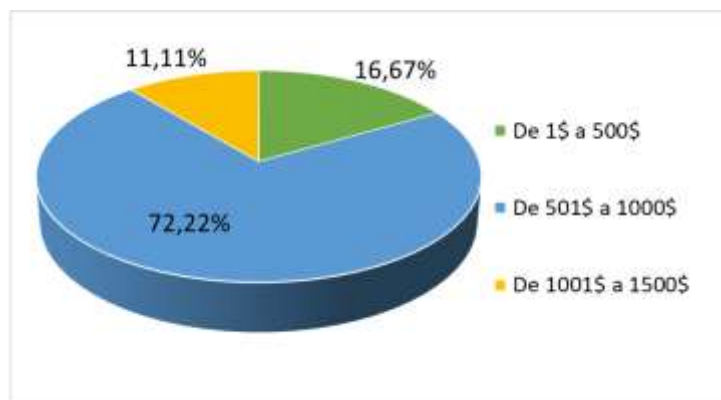
Tabla 9. Costo de Producción.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
De 1\$ a 500\$	6	16,67%
De 501\$ a 1000\$	26	72,22%
De 1001\$ a 1500\$	4	11,11%
Total	36	100,00%

Fuente: Comunidad del Sinchal, 2022

Elaborado por: Sofía Albuja

Gráfico 9. Costo de Producción.



Fuente: Comunidad del Sinchal, 2022

Elaborado por: Sofía Albuja

Interpretación

Sobre los costos de producción las respuestas fueron un 72,22% invierte de 501 dólares a 1.000 dólares como un 16,67% invierte de un dólar a 500 dólares y un 11,11% invierte de 1.001 dólares a 1.500 dólares. Este es otro factor que interviene en el rendimiento productivo, aunque hay una homogeneidad en la cantidad de dinero que se invierte para trabajar la tierra. En otras palabras, cada hectárea con la que se cuenta para producir limones implica una inversión de hasta 1500 dólares para su proceso productivo, pero la mayoría la mantiene en un rango de entre 500 y 1000 dólares.

Pregunta 10. ¿Cada cuánto se tiempo cosecha los cítricos?

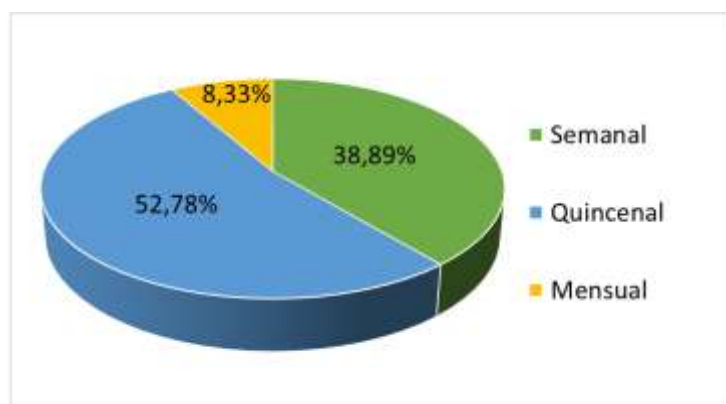
Tabla 10. Tiempo de Cosecha.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Semanal	14	38,89%
Quincenal	19	52,78%
Mensual	3	8,33%
Total	36	100,00%

Fuente: Comunidad del Sinchal, 2022

Elaborado por: Sofía Albuja

Gráfico 10. Tiempo de Cosecha.



Fuente: Comunidad del Sinchal, 2022

Elaborado por: Sofía Albuja

Interpretación

Otra variación que se da es en cuanto el tiempo de cosecha de los cítricos, que 52,78% realiza este proceso de manera quincenal, el 38,89% lo hace de manera semanal y solo el 8,33% lo hace de manera mensual.

El tiempo de cosecha no afecta tanto como otros factores anteriores, la producción más si la comercialización transporte y almacenamiento del producto terminado, también es bueno conocer estos elementos porque tiene un efecto logístico muy importante para el desarrollo de un CRM

Pregunta 11. Durante el proceso productivo usted

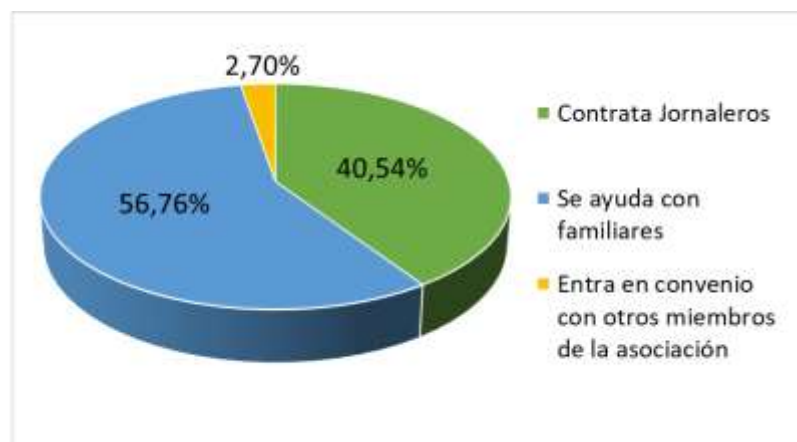
Tabla 11. Mano de Obra.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Contrata Jornaleros	15	41,67%
Se ayuda con familiares	21	58,33%
Entra en convenio con otros miembros de la asociación	1	2,78%
Total	36	100,00%

Fuente: Comunidad del Sinchal, 2022

Elaborado por: Sofía Albuja

Gráfico 11. Mano de Obra.



Fuente: Comunidad del Sinchal, 2022

Elaborado por: Sofía Albuja

Interpretación

En cuanto a la mano de obra utilizada en el proceso productivo, los datos de la encuesta nos indican que un 56,76% de los productores se ayuda con familiares, un 40,54% contrata jornaleros y solo 2,70% entra en convenio con otros miembros de la asociación. Es importante este elemento porque también incide en la eficiencia productiva, además de afectar los tiempos de producción. También resulta un indicativo del grado de integración que poseen actualmente los productores, haciéndose necesaria una mayor integración entre ellos.

Pregunta 12. Señale el estado de las carreteras que se utilizan para trasladar los cítricos recogidos hasta los centros de almacenamiento o venta

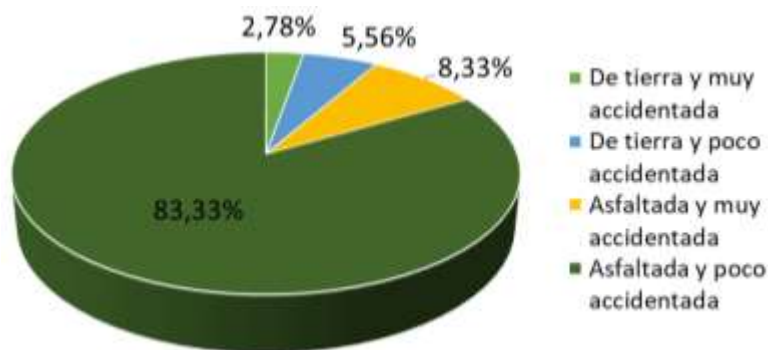
Tabla 12. Estado de las Vías de Acceso.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
De tierra y muy accidentada	1	2,78%
De tierra y poco accidentada	2	5,56%
Asfaltada y muy accidentada	3	8,33%
Asfaltada y poco accidentada	30	83,33%
Total	36	100,00%

Fuente: Comunidad del Sinchal, 2022

Elaborado por: Sofía Albuja

Gráfico 12. Estado de las Vías de Acceso.



Fuente: Comunidad del Sinchal, 2022

Elaborado por: Sofía Albuja

Interpretación

Sobre el estado de las vías de acceso, el 83, 33% de los encuestados indica que se encuentran asfaltadas y son poco accidentadas, mientras que el 8,33% las encuentra asfaltadas y muy accidentadas, luego el 5,56% las encuentras de tierra y poco accidentada, y el 2,78% las encuentra de tierra y muy accidentada.

Se puede decir entonces, que en general, las vías para transportar los productos por diferentes zonas de comercialización se encuentran en buen estado, lo que contribuye al desarrollo o la búsqueda de nuevas maneras de vender los productos cítricos.

Pregunta 13. Los vehículos utilizados para trasladar la producción son:

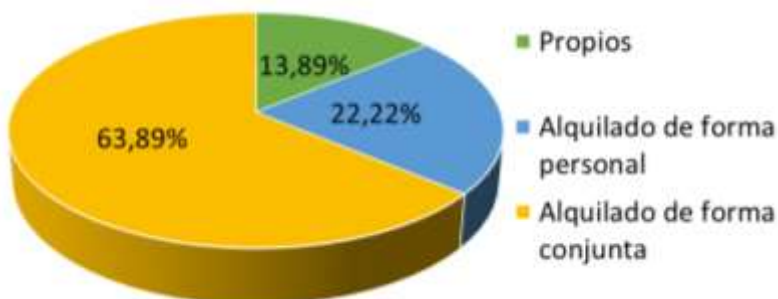
Tabla 13. Tipos de Transporte.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Propios	5	13,89%
Alquilado de forma personal	8	22,22%
Alquilado de forma conjunta	23	63,89%
Total	36	100,00%

Fuente: Comunidad del Sinchal, 2022

Elaborado por: Sofía Albuja

Gráfico 13. Tipos de Transporte.



Fuente: Comunidad del Sinchal, 2022

Elaborado por: Sofía Albuja

Interpretación

Sobre la manera de transportar los productos cítricos, el 63,89% indica que lo hace por medios alquilados de manera conjunta, el 22,22% alquila de forma personal un transporte y solo el 13,89% posee un vehículo propio.

Esta pregunta se enlaza con la anterior ya que, si se logra manejar el transporte de manera conjunta la logística relacionada con la comercialización apuntando al uso del CRM, será mejor, para ello aprovechando el buen estado de las vías se debe trabajar de manera mancomunada.

Pregunta 14. ¿Cuánto tiempo se almacenan los cítricos antes de su venta?

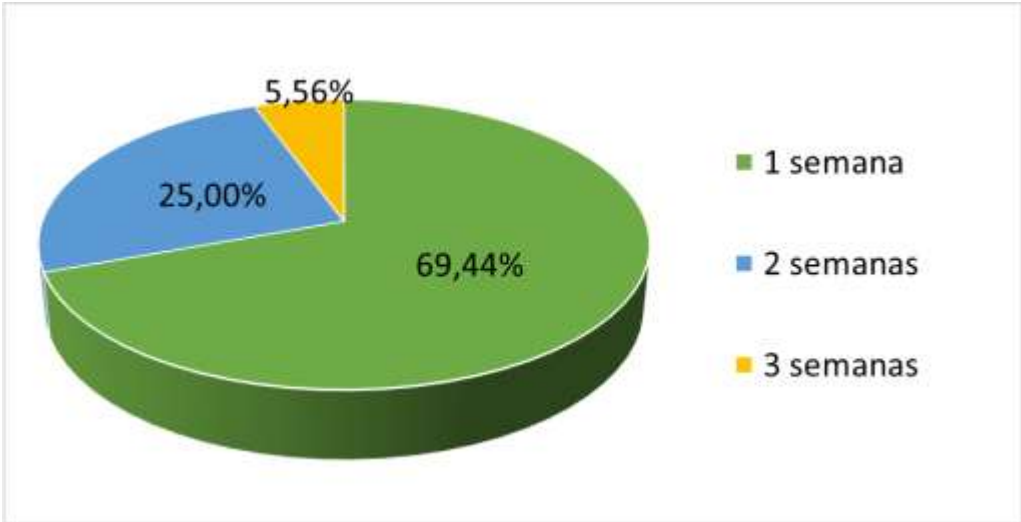
Tabla 14. Tiempo de Almacenamiento.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
1 semana	25	69,44%
2 semanas	9	25,00%
3 semanas	2	5,56%
Total	36	100,00%

Fuente: Comunidad del Sinchal, 2022

Elaborado por: Sofía Albuja

Gráfico 14. Tiempo de Almacenamiento.



Fuente: Comunidad del Sinchal, 2022

Elaborado por: Sofía Albuja

Interpretación

Sobre el tiempo de almacenamiento de los productos antes de su venta, la primera opción es una semana con 69,44%, le sigue dos semanas con un 25% y en último lugar 3 semanas con un 5,56%. Las actuales divergencias en los tiempos almacenamiento, el primero es la variedad de limón cosechado y el segundo asociado a la forma como se comercializa actualmente, ya algunos qué se deben esperar el arribo de los intermediarios, en sus centros de producción o lugares de acopio. Según lo expresado por los citricultores esto puede afectar hasta al 10% de la producción que se ve afectada en su calidad.

Pregunta 15. ¿Cómo realiza la venta de la producción de cítricos?

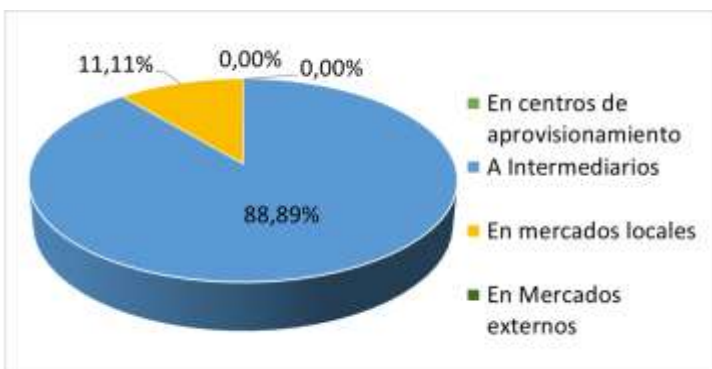
Tabla 15. Medio de Venta.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
En centros de aprovisionamiento	0	0,00%
A Intermediarios	32	88,89%
En mercados locales	4	11,11%
En Mercados externos	0	0,00%
Total	36	100,00%

Fuente: Comunidad del Sinchal, 2022

Elaborado por: Sofía Albuja

Gráfico 15. Medio de Venta.



Fuente: Comunidad del Sinchal, 2022

Elaborado por: Sofía Albuja

Interpretación

Sobre como realizan las ventas, los productores indicaron que un 88,89% la realiza a través de intermediarios, mientras que un 11,11% lo hace a mercados locales. Este es el punto a ser mejorado a través del CRM, se depende casi exclusivamente de los intermediarios para la venta del producto, generándose una gran dependencia hacia ellos, solo unos pocos productores invierten más o se asocian entre ellos y son capaces de trasladar sus productos a mercados locales y realizar en ese punto sus ventas.

Pregunta 16. ¿Cuál es la unidad de venta utilizada para comercializar los cítricos?

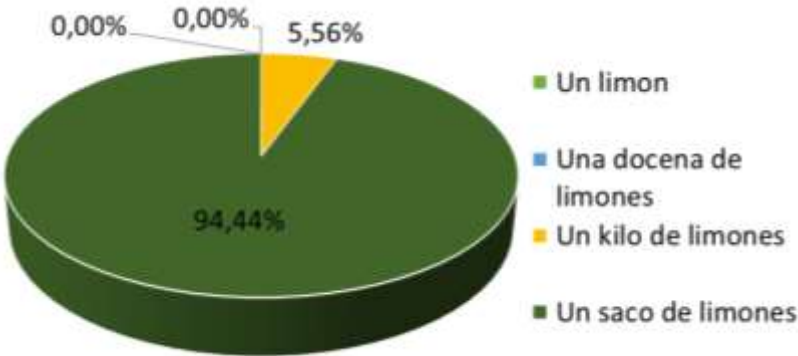
Tabla 16. Unidad de Venta.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Un limón	0	0,00%
Una docena de limones	0	0,00%
Un kilo de limones	2	5,56%
Un saco de limones	34	94,44%
Total	36	100,00%

Fuente: Comunidad del Sinchal, 2022

Elaborado por: Sofía Albuja

Gráfico 16. Unidad de Venta.



Fuente: Comunidad del Sinchal, 2022

Elaborado por: Sofía Albuja

Interpretación

Sobre la unidad de venta se tiene un acuerdo con 94,44% que esta resulta el saco de limones y solo el 5,56% la establece como el kilo de limones. Para este punto se aclara que el saco de limones tiene un peso de 42 kilogramos y que entonces algunos productores pueden dividir el valor del saco en dólares sobre el número de kilos para manejar un precio por kilogramo, pero se coincide en que la forma de vender es por sacos.

Pregunta 17. ¿Cuál es el precio de la unidad de venta utilizada para comercializar los cítricos?

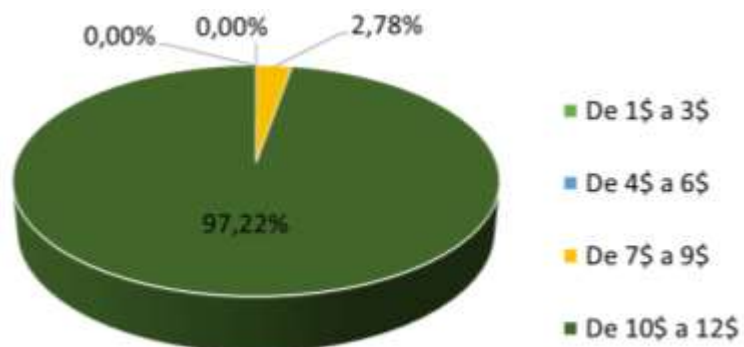
Tabla 17. Precio por unidad de Venta.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
De 1\$ a 3\$	0	0,00%
De 4\$ a 6\$	0	0,00%
De 7\$ a 9\$	1	2,78%
De 10\$ a 12\$	35	97,22%
Total	36	100,00%

Fuente: Comunidad del Sinchal, 2022

Elaborado por: Sofía Albuja

Gráfico 17. Precio por unidad de Venta.



Fuente: Comunidad del Sinchal, 2022

Elaborado por: Sofía Albuja

Interpretación

El precio de unidad de venta, es decir el saco, de acuerdo a los encuestados es de 10 a 12 dólares según el 97,22% de ellos y solo el 2,78% considera que el precio está entre 7 y 9 dólares. Las variaciones entre los rangos de precios elegidos por los productores de cítricos en la encuesta, se puede deber a que algunos productores pueden tomar en cuenta o no las variaciones en el mercado del precio del limón en diferentes periodos estacionales, o el precio ofrecido por los diferentes intermediarios.

Pregunta 18. ¿Cuánto es el ingreso neto por hectárea obtenido por la producción de cítricos?

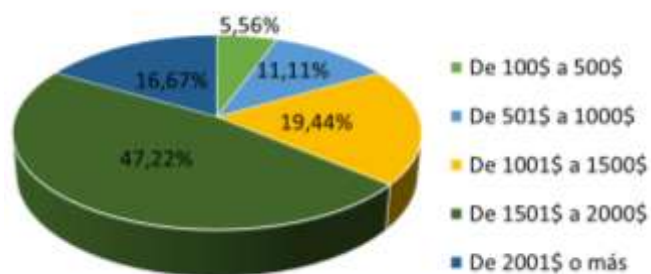
Tabla 18. Ingreso Neto por Hectárea.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
De 100\$ a 200\$	2	5,56%
De 201\$ a 300\$	5	13,89%
De 301\$ a 400\$	7	19,44%
De 400\$ a 500\$	9	25,00%
De 500\$ o más	13	36,11%
Total	36	100,00%

Fuente: Comunidad del Sinchal, 2022

Elaborado por: Sofía Albuja

Gráfico 18. Ingreso Neto por Hectárea.



Fuente: Comunidad del Sinchal, 2022

Elaborado por: Sofía Albuja

Interpretación

Sobre el ingreso neto por hectárea, los productores refieren en primer lugar con un 47,22% a un rango de entre 1501 dólares y 2000 dólares, en segundo lugar, con un 19,44% un rango de 1001 dólares a 1500 dólares, en tercer lugar, con un 16,67% un rango de 2001 dólares o más, en cuarto lugar, con un 11,11% un rango de 501 dólares a 1000 dólares, y en último lugar, con un 5,56% un rango de 100 dólares a 1000 dólares.

Los rangos de ganancia presentan concordancia con el número de toneladas producidas por hectárea, la idea con el CRM es mejorar este ingreso por cuanto se busca encontrar mejores márgenes de ganancia y mayor volumen de ventas.

Pregunta 19. Se aplica alguna técnica específica para mejorar la comercialización de los cítricos producidos en la comuna el Sinchal

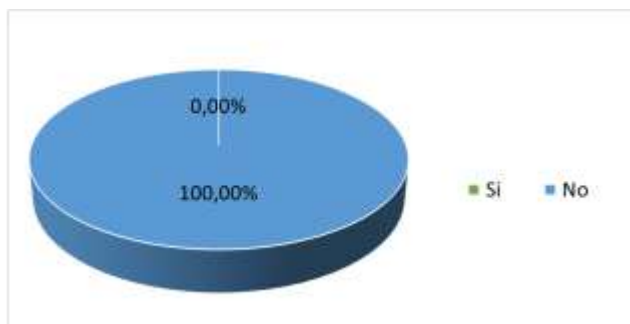
Tabla 19. Técnica específica para mejorar la comercialización.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0,00%
No	36	100,00%
Total	36	100,00%

Fuente: Comunidad del Sinchal, 2022

Elaborado por: Sofía Albuja

Gráfico 19. Aplicación de Marketing.



Fuente: Comunidad del Sinchal, 2022

Elaborado por: Sofía Albuja

Interpretación

Sobre un proceso de marketing el 100% de los encuestados coincide en que no se lleva a cabo, dando cabida y factibilidad a la aplicación de un marketing relacional y un proceso de implementación de CRM.

Pregunta 20. ¿Cómo es el sistema de comunicación con los clientes a los que se le comercializa los cítricos?

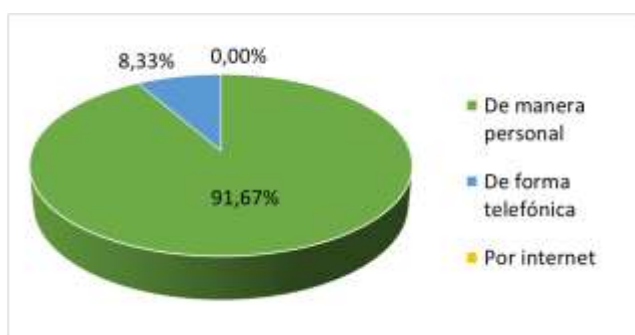
Tabla 20. Canal de Venta.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
De manera personal	33	91,67%
De forma telefónica	3	8,33%
Por internet	0	0,00%
Total	36	100,00%

Fuente: Comunidad del Sinchal, 2022

Elaborado por: Sofía Albuja

Gráfico 20. Canal de Venta.



Fuente: Comunidad del Sinchal, 2022

Elaborado por: Sofía Albuja

Interpretación

Sobre las maneras de efectuar la venta, el 91,67% de los productores la realiza de manera personal ya sea al intermediario o en los mercados locales y un 8,33% lo hace a través de llamadas telefónicas a los mismos actores mencionados, ninguno realiza la venta por medio de internet, o sea no se están utilizando los canales digitales para realizar las ventas de los productos cítricos, desperdiciando esta potente herramienta de venta

Pregunta 21. ¿Cuál de las siguientes problemáticas lo afecta más como productor de cítricos?

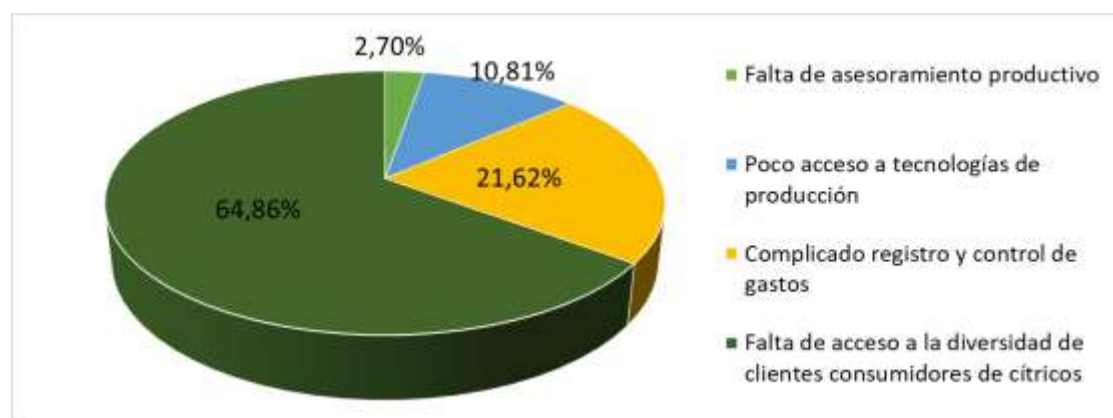
Tabla 21. Problemáticas en la producción.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Falta de asesoramiento productivo	1	2,78%
Poco acceso a tecnologías de producción	4	11,11%
Complicado registro y control de gastos	8	22,22%
Falta de acceso a la diversidad de clientes consumidores de cítricos	24	66,67%
Total	36	100,00%

Fuente: Comunidad del Sinchal, 2022

Elaborado por: Sofía Albuja

Gráfico 21. Problemáticas en la producción.



Fuente: Comunidad del Sinchal, 2022

Elaborado por: Sofía Albuja

Interpretación

Finalmente, sobre las problemáticas que más afectan a la producción de cítricos se tiene en mayor frecuencia con un 64,86% la falta de acceso a la diversidad de clientes consumidores de cítricos, en segundo lugar, con un 21,62% el complicado registro y control de gastos, en tercer lugar, con un 10,81% el poco acceso a tecnologías de producción y en un último lugar, con un 2,70% la falta de asesoramiento productivo.

Se hace énfasis en la primera problemática, pues no solo valida el problema de estudio son que refuerza la necesidad del uso de herramientas para tal fin y permite dar pie al uso del CRM como una de ellas.

4.1.2 Resultados de la Entrevista

A continuación, el resumen de las respuestas obtenidas por los tres representantes de los potenciales clientes de los productos cítricos: el secretario de la Cámara de Comercio de la Península de Santa Elena, el presidente de la asociación de comerciantes minoristas del cantón Santa Elena, y un gerente de una importante cadena de supermercados que tiene presencia en la región.

Pregunta 1. ¿Quiénes son los actuales proveedores de productos cítricos en el cantón de Santa Elena?

Los distintos representantes señalaron que, sus principales proveedores son intermediarios locales, a los que acuden o estos se presentan, de acuerdo a la necesidad de oferta y demanda, para la comercialización de productos cítricos, lo anterior se circunscribe para los casos de los comerciantes minoristas y de los mercados locales, para el caso de las cadenas de supermercados, su proveedor viene definido por la dirección nacional, aunque esté permitido el uso de proveedores locales.

Además refirieron, que no tienen contacto directo con los proveedores locales, aunque saben que muchos de sus productos cítricos provienen de proveedores locales y los consideran como productos de calidad.

Pregunta 2. ¿Qué requerimientos considera necesarios para comercializar productos cítricos con los productores locales de la comuna El Sinchal?

Todos los entrevistados coinciden, primero que se debe garantizar una distribución constante y segura del producto, segundo que los precios y condiciones de venta aunque se estipulan o varían con cada compra, se establecen ciertos parámetros básicos en función a normativas higiénicas, presentación del producto, tiempo de entrega, garantías y la existencia de una figura jurídica para la representación legal del contrato.

Es necesario también, contar con medio de transporte adecuados para la movilización de los productos, centro de almacenamiento que se rijan por criterios técnicos idóneos, y muchos medios de comunicación para establecer tanto la compra como el seguimiento del producto.

Pregunta 3. ¿Qué beneficios creería se generarán al comercializar productos cítricos con los productores locales de la comuna El Sinchal?

Dentro de los beneficios nombrados, destacan los ahorros dentro de la inversión en distribución por concepto de transporte, ya que si se trabaja con productores locales las distancias a recorrer desde los centros productivos a los comercios, resultan menores, la creación de una relación clientelar a largo plazo, donde confluyan ventajas para ambas partes, como rebajas en función a la cantidad de producto adquirido o reservas anticipadas de producto, convenios de distribución y almacenamiento.

También se establecería mejores controles dentro del proceso de comercialización, comunicación constante y directa, apoyo de las autoridades locales y generación de trabajo en equipo.

Pregunta 4. ¿Qué aportes podrían brindar a los productores locales de la comuna El Sinchal si se llegara a concretar un acuerdo de comercialización de los productos cítrico?

Se establecen nuevos canales de promoción de los productos, y se pueden realizar interacciones directas para determinar mejoras en la comercialización y estrategias de mercado, se puede también brindar asesoría técnica y acompañamiento dentro de la etapa final de comercialización. Así también, con las cadenas de supermercados, se podría lograr una exportación del producto fuera de mercado local.

4.2 Discusión de Resultados

4.2.1 Encuesta

Los resultados sociodemográficos realizados en la encuesta son congruentes con el estudio realizado por Santistevan et al. (2015) donde la mayor proporción de los citricultores eran de género masculino, con un 95% y un 75% para el presente estudio, un grado de instrucción primario, con un 77% y un 80,56% para la presente investigación, además que en cuanto a los servicios básicos los que son mayoritarios resultan ser el agua potable y la electricidad, con un 64% y un 80,56% en este caso, en cuanto a la caracterización de la producción de cítricos. en el estudio citado lo predominante es el cultivo de las dos variedades, Sutil y Tahití con 87%, en cambio en esta investigación el limón sutil o criollo es el que destaca en producción con un 77,78%, para los citricultores los cuales en su mayoría tienen entre 5 y 10 años en esta actividad, con una mayor frecuencia en áreas de cultivo de entre 1 a 2 hectáreas, siendo en el estudio de Santistevan et al. Con un porcentaje del 62% y en este de 61,11%, además que el rendimiento destacado de 15 a 20 toneladas por hectárea cultivada de este estudio con 47,22% coincide con el rendimiento del estudio citado ya que en el destaca un rendimiento de 16 a 25 toneladas por hectárea cultivada con un 47%, donde también existen coincidencias es con la investigación realizada por Figueroa (2015) donde se evaluaba la situación de los citricultores del valle del río Valdivia, Santa Elena, manejándose similares costos de producción con un 44% para el rango de 1 a 2000 dólares, tiempos de cosecha quincenal y uso de familiares como mano de obra productiva.

En aspectos relacionados a la comercialización y transporte se mantienen consistencias con el tiempo de almacenamiento, medios de transporte, venta a intermediarios con un 57%, venta de forma personal, falta de proceso de marketing y uso de sacos como unidad de venta, con un 67%, con el estudio realizado por Panchana (2015) para verificar la factibilidad financiera para la implementación de un centro de acopio de limón en la comuna Sinchal, donde existen discrepancias es en los precios de ventas, 7 dólares con un 75% y márgenes de ganancia, todo entendible de acuerdo al contexto económico propio de cada investigación.

4.2.2 Entrevista

Se establece que para los tres representantes de los potenciales clientes de los productos cítricos, los principales proveedores de productos cítricos en el cantón de Santa Elena resultan ser los intermediarios locales, esto concuerda con lo expresado por Quiroz (2019) sobre con quienes los productores de cítricos comercializan sus cosechas, “la venden a los intermediarios ya que

actualmente no cuentan con un centro de acopio y mucho menos tiene ventas directas en nichos de mercados como supermercados y mercados mayoristas a nivel nacional” (pág. 34).

Sobre los requerimientos de los potenciales clientes, para comercializar productos cítricos con los productores locales de la comuna El Sinchal, se espera de los productores, aparte de un producto de calidad y que cumpla las normativas sanitarias, que mantenga una infraestructura adecuada de almacenamiento y distribución, para asegurar una constante entrega del producto, además de una figura o representante que pueda encarar y solventar situaciones de carácter legal y comercial. Por eso resultante importante como señalan Yacomelo et al. (2020) “la asistencia técnica que se brinde a las diferentes etapas y áreas del proyecto, con el fin de mantener un orden y cumplimiento de tareas”.

Sobre beneficios mutuos que se generarían tanto para los potenciales clientes como para los productores locales de cítricos de la comuna El Sinchal, al concretar una comercialización de productos, se determinan ahorros de inversión por cercanía del producto y tratos comerciales para una constante distribución, lo que resulta en una relación favorecedora para ambas partes, por ello indica Figueroa (2015) que se debe “Establecer un plan estratégico para la comercialización de cítricos que incluya nuevos mercados, alianzas con empresas, búsqueda de nuevos clientes y establecimiento de precios fijos, en función de los picos de producción citrícola” (pp. 71-72).

4.2.3 General

Se espera con el presente estudio que los productores de cítricos la Provincia de Santa Elena, Parroquia Manglaralto, Comuna El Sinchal puedan contar con un programa de CRM que permita generar mayores oportunidades de venta (al dotar de más altos niveles de segmentación, precisión y atención), a la vez que agilice la gestión y los procesos. El CRM se encargará de potenciar la fidelización y satisfacción de los clientes con información procesada a partir de los procesos de producción, transformación, agregación de valor, comercialización y financiamiento, de los productores de cítricos.

La investigación además espera desarrollar un CRM donde los productores puedan notar las fallas más comunes en su sistema comercial, y lo necesario para gestionar un enfoque hacia una estrategia específica, con la meta de alcanzar mayor rentabilidad, ya que, a través de información correcta, se pueda administrar los clientes, generando un modo eficiente de mercadeo y alcanzando un mayor reconocimiento en el sector.

4.3 Propuesta de innovación de un modelo de CRM en base a la adaptación de Procesos

A continuación, se presenta la propuesta de innovación con respecto a un modelo de CRM basado en la adaptación de los actuales procesos productivos, logísticos y de comercialización en los productores de cítricos de la Provincia de Santa Elena, Parroquia Manglaralto, Comuna El Sinchal, al describir, los objetivos a ser alcanzados, las estrategias a desarrollar y la factibilidad de la propuesta.

4.3.1 Objetivos de la Propuesta

Los objetivos de la propuesta son los siguientes:

- Desarrollar estrategias productivas, logísticas y de comercialización comunes entre productores de cítricos de la Provincia de Santa Elena, Parroquia Manglaralto, Comuna El Sinchal.
- Establecer una base de datos de clientes y nuevos canales de venta para la producción de cítricos.
- Implantar estrategias de marketing para la venta de los cítricos.

4.3.2 Desarrollo de la Propuesta

Es este apartado se presentan las estrategias que conforman la propuesta:

4.3.2.1 Estimulación de la proporcionalidad en el rendimiento del cultivo.

La estrategia se basa en reuniones entre los productores y personal técnico del ministerio de agricultura para la creación de una mesa técnica que determine las causas en las diferencias en el rendimiento de los cultivos, cuando las extensiones de tierras son iguales, y poder de esta manera replicar los elementos que favorecen el rendimiento y combatir aquellos que lo desfavorecen.

Se trata de fortalecer la cadena de valor del proceso productivo, pero de forma conjunta, ya que estos elementos están ligados, a las técnicas de plantación, los sistemas de riegos, la calidad de los suelos y su tratamiento, y la experticia de la mano de obra.

Por ello es importante, independientemente de las acciones a realizar una vez determinadas las causas, desarrollar capacitaciones conjuntas que permitan democratizar el conocimiento y la tecnificación de la actividad productiva. El indicador para medir la estrategia consistiría en calcular de manera semestral los rendimientos en los cultivos para estudiar los márgenes de diferencias.

4.3.2.2 Establecimiento de acuerdos entre productores para la gestión de la mano de obra.

En este caso se trata de convenir entre los productores que trabajan en su mayoría con familiares, para facilitar entre ellos el préstamo de trabajadores, dependiendo siempre de la disponibilidad productiva de cada citricultor, para cubrir demandas de personal específicas de un centro productivo durante una temporada en particular, a los cuales se les cancelaría a un valor por hora establecido por el grupo de productores, pero que se maneje siempre de la gente involucrada en los procesos productivos de cualquiera de los 36 productores de cítricos de la comuna El Sinchal.

El propósito es, la colaboración mutua entre citricultores y asegurar el empleo de mano de obra calificada cuando se requiera a un valor asequible, para esto se manejaría una base de datos, la cual debe mantenerse en constante actualización de personal disponible a trabajar, y por cuanto tiempo, para que el que lo requiera, pueda contactarlo y utilizar sus servicios. El indicador para la estrategia consistiría en cuantificar de forma mensual los costos de mano de obra asociados a los cultivos que requieran trabajar con personas no cercanas al círculo familiar del cultivo, sino personal contratado, y contrastar con años periodos anteriores para establecer el impacto en la inversión.

4.3.2.3 Manejo de tiempos productivos con adecuaciones a los tiempos de comercialización.

El fin de esta estrategia es categorizar y pormenorizar el flujo productivo de cítricos, desde su introducción en el ciclo de obtención de limones, en sus dos variedades cultivadas, pasando por la cosecha, colocación en sacos, traslado a centros de acopio, almacenamiento y traslado a cliente final. Se pretende entonces con cada productor manejar cantidades producidas y tiempos en cada proceso, para, primero, poder estandarizar los tiempos en cada etapa, y segundo, al conocer estos tiempos, poder acoplarlos a un ciclo productivo conjunto, donde el tiempo de almacenamiento, sea el mínimo, y se pueda entregar un producto sin deterioro.

Se requiere, establecer un registro por productor, de los parámetros señalados, para que, en función del lote producido y su tiempo en el sitio de acopio, ser comercializado a la brevedad para lograr un flujo constante de cítricos vendidos con la mayor calidad posible, estableciendo para cada almacenamiento un tiempo óptimo para su despacho. Los indicadores serian, además del manejo de estos tiempos estandarizados de procesos productivos, serán los tiempos óptimos de almacenamiento.

4.3.2.4 Definición de las condiciones del centro de almacenamiento.

Debido a que ya existe un centro de acopio, que cumple con ciertas condiciones de almacenamiento, lo que se espera de esta estrategia es exista un layout dentro de las instalaciones que permita una distribución óptima del producto y un tratamiento adecuado del mismo. Para ello se hace necesario, la dotación constante de sacos de mallas y pallets, el mantenimiento de la tina de lavado del fruto, y un uso eficiente del espacio.

Esta estrategia se acopla con la anterior en la medida que la distribución de los cítricos se produzca en función a su fecha de llegada al centro de acopio, de forma que la salida del producto siempre sea en función al tiempo óptimo de almacenamiento, requiriéndose un tratamiento a la llegada al centro, así como su pesado y empaçado. El indicador de cumplimiento sería el plano de distribución y el instrumento estandarizado para el tratamiento de los cítricos una vez llegan al centro de almacenamiento.

4.3.2.5 Estandarización de la presentación del producto.

Se deben definir en esta estrategia los elementos que todo productor de cítricos de la comuna el Sinchal debe hacer coincidir con sus compañeros productores para la presentación del producto, se habla de mismo tipo y color de los sacos de mallas, un peso o cantidad estándar de producto por saco, y unas condiciones mínimas de entrega, lavado previo, tamaño similar del limón y estado del mismo, aceptando el descarte de los cítricos que no cumplen las condiciones mínimas para la comercialización por higiene o estética.

El planteamiento es un saco de mallas de 40 kg de limón sutil o Tahití, con una técnica de empaquetado estándar que incluye tratamiento previo y pesado, siendo los indicadores de esta estrategia, el registro de sacos almacenados por productor, el procedimiento de empaquetado, y

las especificaciones del saco a ser utilizado, así como el procedimiento periódico de revisión de la balanza electrónica requerida para el pesado.

4.3.2.6 Desarrollo de una red conjunta de transporte.

Se parte de la premisa de que, como no todos los productores cuentan con un medio de transporte para movilizar su producción, exista una organización interna dentro de los productores para disponer de los transportes de aquellos que si los tienen, esta alternativa se hace más viable a la adquisición de una nueva unidad de transporte por lo referido a sus costos, lo que se plantea es que aquellos productores que no posean el transporte, devengan una cuota mensual a los que si los poseen por el uso de este servicio, que puede incluir o no el pago de los servicios de un conductor, la idea es que este monto cubra los costos de combustible utilizado, mantenimiento del vehículo y tiempo invertido en el transporte.

Como existen 5 productores que podrían realizar este servicio a los demás citricultores, se puede establecer un sistema de trabajo por turnos, o una repartición de la cuota mensual, de acuerdo al trabajo realizado, para ello se requiere una reunión previa que permita establecer las directrices para el uso y pago del servicio de transporte, por ello los indicadores de la estrategia corresponden al acuerdo del uso de los transportes y el formato de bitácora para el registro control de los mismos.

4.3.2.7 Presentación de un precio unitario y estrategias de venta conjuntas.

Esta estrategia resulta de la confluencia de las anteriores, al buscar unificar de la mejor manera posible la cadena de valor de la producción de cítricos, ya que, si se manejan, procesos productivos similares y de calidad, que generen un producto con similar rendimiento, transportado y almacenado de la misma manera, para luego manejar una uniforme presentación, se puede este vender a un mismo precio.

El precio se definirá ya no con los intermediarios, si no con los nuevos clientes directos, manejándose de antemano un rango para la negociación, que debe ser estipulado por los productores en reuniones periódicas. El indicador en esta estrategia resulta en las minutas de las reuniones para el establecimiento del rango de negociación y el registro periódico de los precios de venta utilizados.

4.3.2.8 Generación de una base de datos de clientes.

La estrategia implica, la movilización a los mercados locales y de regiones adyacentes, así como el contacto con restaurantes y cadenas de supermercados, para la venta de sus productos sin la necesidad de un intermediario. Esto implica la acción conjunta de los productores para establecer no solo esta lista de clientes, sino una ruta de distribución, cuyo punto principal sean los mercados locales, los cuales venden al detal el producto, pero pudiendo establecer alianzas comerciales con cadenas de supermercados, o convirtiéndose en distribuidores directos de restaurantes en cantidades medias de productos, (de 3 a 5 sacos).

Esta información de entonces contar con nombres y apellidos del cliente, o razón social de la empresa, número de identificación, sea este la cedula o el RUC, dirección, medios de contacto, descripción del cliente (si mayorista o minorista, que tipo de negocio posee, cada cuanto requiere del producto, los medios que cuenta para pagar el producto, que tipo de variedad de cítrico requiere y demás información relevante), esta información será registrada tanto de forma física como digital, en un formato establecido para tal fin y que además funge como indicador de esta estrategia, que requiere un aumento constante en el registro de clientes.

4.3.2.9 Centralización del sistema de información.

Es en esta estrategia donde se establece el uso de una herramienta tecnológica para el manejo de la información logística propuesta, se tiene entonces una serie de registros y bases de datos que deben ser manejadas de forma constante y eficiente, con un recurso sencillo y entendible por los productores.

Se puede desarrollar entonces mediante el recurso gratuito Google Docs Editors y sus hojas de cálculo, los formatos necesarios para la gestión de: el rendimiento en los cultivos, los costos de mano de obra, los tiempos estandarizados de procesos productivos, el registro de sacos almacenados, el registro de uso del transporte, el registro periódico de los precios de venta utilizados y la base de datos de clientes, para esto solo se requiere crear una cuenta de correo Google, un computador para el manejo y acceso a internet.

Dentro del grupo de productores, se cuenta con uno con nivel educativo universitario y experticia necesaria para el manejo de este sistema de información, que puede ser asesorado por el Ministerio de Agricultura y Ganadería para la gestión de la información, los indicadores de cumplimiento de

la estrategia, serían los registros digitales de los diversos registros y bases de datos, además de la construcción de un instructivo de manejo.

Se utilizaría el computador con que cuenta el comité de citricultores en el espacio comunitario de la comuna con acceso a internet para la gestión del sistema, aunque también se podría trabajar desde un teléfono inteligente con datos móviles.

4.3.2.10 Aplicación de una campaña de marketing.

Para esta estrategia se requiere desarrollar dos actividades de marketing directo y que dependen del trabajo conjunto con la estrategia de la generación de una base de datos de clientes, puesto que una vez se comience con una base de clientes, que a su vez comenzó con un contacto inicial personal, se procede, mediante el WhatsApp Marketing que consiste en el envío de mensajes individuales y personalizados, a los diversos compradores de cítricos, donde se brinda información de las ofertas disponibles, días disponibles para despacho y descuentos o promociones activas.

La segunda actividad se basa en concretar las ventas de interesados por medio de llamadas telefónicas donde se cierra el seguimiento de un cliente con el cual se ha realizado una interacción comercial previa, las promociones se basan en dos baluartes, el manejo de precios competitivos con los intermediarios y el despacho del producto en sus instalaciones, también se pueden agregar el ofrecimiento de canales de pago distintos al pago en efectivo, también el manejo de facturas en el caso de los restaurantes que puede ser enviada al correo respectivo.

Como no se está trabajando por medio de una marca o símbolo reconocido, ya que se trata de un grupo de productores distintos, se puede contemplar el uso a largo plazo de una imagen rotulada que acompañe a los sacos de cítricos que podría contar una identificación del comité de citricultores de la comuna El Sinchal.

La tabla 22 resume las actividades de la propuesta en función a las actividades a desarrollar, los tiempos de ejecución, los recursos implicados, los costos asociados y los actores responsables.

Tabla 22. Esquema de la Propuesta

Estrategias	Actividades	Recursos Implicados	Costos Asociados	Responsable	Indicadores
Estimulación de la proporcionalidad en el rendimiento del cultivo.	Creación de una mesa técnica conjunta entre productores y ministerio de agricultura.	<ul style="list-style-type: none"> Sala de reuniones. Teléfonos. Servicio de Internet. Computador. Material para anotaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Pago de servicios de telefonía en internet: 30\$. Compra de elementos de papelería: 10\$. Nota: los demás elementos son o bien recursos de la asociación o recursos personales de sus miembros. 	<ul style="list-style-type: none"> Secretario del Comité de Desarrollo Social Campesino. Presidente del Comité Citricultores. Representante del Ministerio de Agricultura 	<ul style="list-style-type: none"> Acuerdos concretados. Rendimientos en los cultivos para estudiar los márgenes de diferencias.
	Capacitaciones sobre Tecnificación del Proceso Productivo.	<ul style="list-style-type: none"> Aula de Clases. Parlante. Proyector. Servicio de Internet. Computador. Material didáctico. Transporte a zonas productivas. 	<ul style="list-style-type: none"> Impresión del material didáctico: 30\$. Pago de servicios de telefonía en internet: 30\$. Nota: los demás elementos son o bien recursos de la asociación o recursos personales de sus miembros. 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitador del Ministerio de Agricultura. Secretario del Comité Citricultores. 	<ul style="list-style-type: none"> Personas capacitadas. Miembros de la asociación que fungieron como capacitadores. Temas cubiertos. Habilidades desarrolladas.
Establecimiento de acuerdos entre productores para	Creación de un tabulador de costos de mano de obra entre productores	<ul style="list-style-type: none"> Computador. Material para anotaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Pago de servicios de telefonía en internet: 30\$. 	<ul style="list-style-type: none"> Vocal del Comité Citricultores. 	<ul style="list-style-type: none"> Costos de Mano de Obra. Requerimientos de mano de obras.

la gestión de la mano de obra.	Generación de un canal de información de oferta y demanda de mano de obras	<ul style="list-style-type: none"> • Teléfonos. • Servicio de Internet. • Computador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pago de servicios de telefonía en internet: 30\$. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vocal del Comité Citricultores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mano de Obra contratada.
Manejo de tiempos productivos con adecuaciones a los tiempos de comercialización.	Categorización y pormenorización del flujo productivo de cítricos por cada productor	<ul style="list-style-type: none"> • Computador. • Material para anotaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pago de servicios de telefonía en internet: 30\$. • Compra de elementos de papelería: 10\$. 	<ul style="list-style-type: none"> • Miembro del Ministerio de Agricultura. • Secretario del Comité Citricultores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempos estandarizados de procesos productivos.
	Generación de un cronograma iterativo para un ciclo productivo conjunto	<ul style="list-style-type: none"> • Teléfonos. • Servicio de Internet. • Computador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pago de servicios de telefonía en internet: 30\$. 	<ul style="list-style-type: none"> • Miembro del Ministerio de Agricultura. • Secretario del Comité Citricultores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempos óptimos de almacenamiento.
Definición de las condiciones del centro de almacenamiento.	Layout del centro de almacenamiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Computador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pago de servicios de telefonía en internet: 30\$. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vocal del Comité Citricultores. • Miembro del Ministerio de Agricultura. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plano de distribución.
	Adquisición de sacos de mallas y pallets.	<ul style="list-style-type: none"> • Sacos de Malla • Pallet 	<ul style="list-style-type: none"> • Sacos de Malla 120\$ • Pallet 300\$ 	<ul style="list-style-type: none"> • Vocal del Comité Citricultores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Stock de Sacos de mallas. • Stock de Pallets.
	Mantenimiento de la tina de lavado del fruto.	<ul style="list-style-type: none"> • Material de limpieza 	<ul style="list-style-type: none"> • Material de limpieza 15\$ 	<ul style="list-style-type: none"> • Vocal del Comité Citricultores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estado de la tina de lavado.
	Creación de protocolo de almacenamiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Computador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pago de servicios de telefonía en internet: 30\$. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vocal del Comité Citricultores. • Miembro del Ministerio de Agricultura. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instrumento estandarizado para el tratamiento de los cítricos.

Estandarización de la presentación del producto.	Establecimiento de elementos estandarizados.	<ul style="list-style-type: none"> • Computador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pago de servicios de telefonía en internet: 30\$. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vocal del Comité Citricultores. • Miembro del Ministerio de Agricultura. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instrumento estandarizado sobre presentación de productos. • Procedimiento de empaquetado
	Definición de una etiqueta común y compra de balanza	<ul style="list-style-type: none"> • Balanza • Computador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Balanza 180\$ • Pago de servicios de telefonía en internet: 30\$. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vocal del Comité Citricultores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento periódico de revisión de la balanza electrónica
Desarrollo de una red conjunta de transporte.	Definición de las condiciones y de la cuota mensual de transporte	<ul style="list-style-type: none"> • Computador. • Teléfonos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pago de servicios de telefonía en internet: 30\$. 	<ul style="list-style-type: none"> • Secretario del Comité Citricultores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdo del uso de los transportes
	Establecimiento de cronograma para manejo de red de transporte.	<ul style="list-style-type: none"> • Computador. • Teléfonos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pago de servicios de telefonía en internet: 30\$. 	<ul style="list-style-type: none"> • Secretario del Comité Citricultores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formato de bitácora para el registro control de los mismos
Presentación de un precio unitario y estrategias de venta conjuntas.	Creación de Protocolo de negociación unificado	<ul style="list-style-type: none"> • Computador. • Teléfonos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pago de servicios de telefonía en internet: 30\$. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente del Comité Citricultores. • Miembro del Ministerio de Agricultura. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rango de Negociación
	Creación de registro de precios	<ul style="list-style-type: none"> • Computador. • Teléfonos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pago de servicios de telefonía en internet: 30\$. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente del Comité Citricultores. • Miembro del Ministerio de Agricultura. 	<ul style="list-style-type: none"> • Registro periódico de los precios de venta utilizados
Generación de una base de datos de clientes.	Reuniones con comercios y mercados locales	<ul style="list-style-type: none"> • Computador. • Teléfonos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pago de servicios de telefonía en internet: 30\$. 	<ul style="list-style-type: none"> • Secretario del Comité Citricultores. • Miembro del Ministerio de Agricultura. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de Clientes
	Creación de instrumento de registro de clientes y rutas de distribución.	<ul style="list-style-type: none"> • Computador. • Teléfonos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pago de servicios de telefonía en internet: 30\$. 	<ul style="list-style-type: none"> • Secretario del Comité Citricultores. • Miembro del Ministerio de Agricultura. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instrumento de registro de clientes • Instrumento de ruta de distribución

Centralización del sistema de información.	<ul style="list-style-type: none"> Creación de cuenta institucional de la asociación en Google Docs Editors 	<ul style="list-style-type: none"> Computador. Teléfonos. 	<ul style="list-style-type: none"> Pago de servicios de telefonía en internet: 30\$. 	<ul style="list-style-type: none"> Secretario del Comité Citricultores. Miembro del Ministerio de Agricultura. 	<ul style="list-style-type: none"> Cuenta Institucional creada
	<ul style="list-style-type: none"> Almacenamiento de todos los instrumentos creados a la cuenta 	<ul style="list-style-type: none"> Computador. Teléfonos. 	<ul style="list-style-type: none"> Pago de servicios de telefonía en internet: 30\$. 	<ul style="list-style-type: none"> Secretario del Comité Citricultores. Miembro del Ministerio de Agricultura. 	<ul style="list-style-type: none"> Número y tipos de instrumentos creados . Actualizaciones de los instrumentos
Aplicación de una campaña de marketing.	<ul style="list-style-type: none"> Aplicación de WhatsApp Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> Computador. Teléfonos. 	<ul style="list-style-type: none"> Pago de servicios de telefonía en internet: 30\$. 	<ul style="list-style-type: none"> Secretario del Comité Citricultores. Miembro del Ministerio de Agricultura. 	<ul style="list-style-type: none"> Creación de Cuenta de WhatsApp institucional
	<ul style="list-style-type: none"> Seguimiento de los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Computador. Teléfonos. 	<ul style="list-style-type: none"> Pago de servicios de telefonía en internet: 30\$. 	<ul style="list-style-type: none"> Secretario del Comité Citricultores. Miembro del Ministerio de Agricultura. 	<ul style="list-style-type: none"> Registro de seguimiento.

Elaborado por: Sofa Albuja

4.4 Análisis de factibilidad

4.4.1 Técnica

Los elementos o recursos necesarios para poder llevar a cargo las estrategias que engloba la propuesta son los siguientes:

4.4.1.1 En cuanto a los cultivos.

- Conocimiento de las propiedades organolépticas requeridas para la venta de los cítricos.
- Experticia en el uso de fertilizantes y pesticidas.
- Desarrollo del método de riego por goteo.
- Manejo del Control fitosanitario y la poda de las plantas.

4.4.1.2 En función al tratamiento luego de la cosecha.

- La adecuada selección de los cítricos de acuerdo a los parámetros técnicos establecidos, de variedad (Limón Tahití, Limón Meyer y Limón Sutil), grado (Extra, 1 y 2), calibre (grande, mediano y pequeño) y su estado de madurez (verde pintón y maduro).
- La consecuente clasificación de acuerdo a la anterior selección, que permite primero, estimar correctamente de acuerdo al diámetro de los frutos el número de unidades por kilogramo que se empacan en un saco, y segundo, los clientes potenciales de cada producto seleccionado.
- El correcto transporte hasta el centro de acopio, minimizando la manipulación hasta este punto, además del tratamiento que se encarga de preservar las condiciones higiénicas y organolépticas del producto, lo cual se relaciona a un almacenamiento donde se cumplan con las condiciones de humedad, temperatura y ventilación.

4.4.1.3 En la comercialización.

- Desarrollo de técnicas de marketing directo.
- Manejo de Bases de datos y hojas de cálculo.
- Uso de telefonía y redes sociales con fines comerciales.

4.4.2 Económica

Dentro de las inversiones necesarias para llevar a cabo la propuesta se tiene, en la tabla 23 los costos que se refieren a las personas que deben realizar alguna función y las capacitaciones a ser impartidas.

Tabla 23. Costos asociados al personal y capacitaciones.

Elemento	Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Curso de Tecnificación del Proceso Productivo	Capacitación de 8 semanas	1	200\$	200\$
Curso sobre Bases de datos	Capacitación de 2 semanas	1	200\$	200\$
Curso sobre campañas de marketing	Capacitación de 2 semanas	1	200\$	200\$
Cuota por Servicios de Transporte	Estimación de la cuota mensual a cancelar por productor	31	50\$	1550\$
Cuota por Servicios de manejo base de datos	Estimación de la cuota mensual a cancelar por productor	36	10\$	360\$
Cuota por Servicios de manejo de canales de marketing directo	Estimación de la cuota mensual a cancelar por productor	36	10\$	360\$
Pago de servicios de telefonía en internet: 30\$.	Valor mensual del servicio	6	30\$	180\$
Sub Total 1				3050\$

Elaborado por: Sofía Albuja

Sobre elementos físicos a ser adquiridos, como equipos y herramientas se contabilizan los siguientes en la tabla 24.

Tabla 24. Costo de Materiales y Equipos.

Elemento	Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Balanza Plataforma Electrónica 100 Kg	Balanza de Piso para el pesado de los sacos	3	60\$	180\$
Sacos de Malla	Elemento que permite la estandarización de la presentación del producto	2000\$	0,06\$	120\$
Pallet	Base requerida, tanto en el transporte como en el almacenamiento de los cítricos	20	15\$	300\$
Sub Total 2				600\$

Elaborado por: Sofía Albuja

Finalmente, los costos totales se reflejan en la tabla 25, los mismos pueden ser manejados por los productores que realizarían la inversión de forma conjunta.

Tabla 25. Costos Totales.

Elemento	Costo Total
Costos asociados al personal y capacitaciones	3050\$
Costo de Materiales y Equipos	600\$
Total	3650\$

Elaborado por: Sofía Albuja

4.4.3 Social

La comuna y el grupo de citricultores debe trabajar de forma organizada, designado responsables para el manejo de las diversas tareas que se requieren para implementar la propuesta, así como también contar con el apoyo técnico y logístico del ministerio de Agricultura y Ganadería.

4.4.4 Legal

Se debe cumplir con el Reglamento de Alimentos (1988) en su título III sobre el Almacenamiento y Expendio de Alimentos y del título VI sobre el transporte, distribución y comercialización, además de la norma técnica ecuatoriana NTE INEN 1757 (2016) sobre la fruta fresca limón sus requisitos.

4.5 Plan de implementación del proceso

Se espera desarrollar la propuesta en un periodo total de 12 semanas, donde el primer mes se desarrollará de forma paralela, primero, la definición de las directrices que permitan el trabajo conjunto, en materia del rendimiento de cultivos, la mano de obra, el transporte y el almacenamiento, segundo comenzar los cursos de Tecnificación del Proceso Productivo, sobre Bases de datos y campañas de marketing, tercero la adquisición de los equipos y materiales necesarios para la estandarización en la presentación del producto (balanza y sacos), así como de los palets complementarios en el transporte y el almacenamiento.

El segundo mes se deben establecer los procesos estandarizados, de limpieza de producto y pesado, medición de tiempos productivos para su estandarización y dar comienzo tanto a la generación de la base de datos de clientes como a la aplicación de la campaña de marketing, ya que una vez instruida la persona encargada tanto del manejo de las hojas de cálculo como de redes sociales se tiene este mes para alimentar la base de datos que se va generando.

En el tercer mes se continuaría con la medición de tiempos, la alimentación de la base de datos, y la estimulación en la proporcionalidad de los rendimientos, este último proceso es el que llevara

más tiempo e implica el acompañamiento de expertos técnicos del Ministerio de Agricultura y Ganadería. En la tabla 26 se tiene el cronograma para la aplicación inicial de las estrategias de la propuesta en función a las 12 semanas estipuladas.

Tabla 26. Cronograma de Aplicación de la Propuesta.

Estrategia	Semana											
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
Estimulación de la proporcionalidad en el rendimiento del cultivo												
Establecimiento de acuerdos entre productores para la gestión de la mano de obra												
Manejo de tiempos productivos con adecuaciones a los tiempos de comercialización												
Definición de las condiciones de centro de almacenamiento												
Estandarización de la presentación del producto												
Desarrollo de una red conjunta de transporte												
Presentación de un precio unitario y estrategias de venta conjuntas												
Generación de una base de datos de clientes												
Centralización del sistema de información												
Aplicación de una campaña de marketing												

Elaborado por: Sofía Albuja

CONCLUSIONES

El primer objetivo de la presente investigación consistía en el realizar el análisis de la información sobre la problemática del sistema comercial de la cadena de valor de los productores de cítricos, para el planteamiento de estrategias que minimicen la intermediación e incrementen el margen de ganancia de los asociados, entonces las primeras cuatro interrogantes permitieron contextualizar las variables sociales en función al género y nivel de instrucción de los productores de cítricos, ya que brinda una idea de los actores principales en el proceso productivo, sobre la calidad y tipo de servicios básicos también ayuda a comprender si esto genera dificultades o no, tanto al proceso productivo como al de comercialización. Para el estudio, los factores mencionados presentan una caracterización propia de las regiones agricultoras del Ecuador, con mayoría de hombres de instrucción primaria a cargo de las plantaciones y que cuentan con servicios básicos para llevar a cabo sus procesos productivos.

Las siguientes siete preguntas si se enfocaron en dar información pertinente sobre la cadena de valor pertinente a la producción de cítricos, determinando los productos producidos, la inversión necesaria, los espacios de producción y su relación con el rendimiento, los tiempos de producción y el personal que trabaja en los centros productivos. Se tiene entonces un producto característico, el limón sutil o criollo, sembrado en espacios de entre una a dos hectáreas por productores locales en conjunto con su familia, cosechado de forma quincenal con un rendimiento que oscila entre las quince y veinte toneladas por hectárea. Aquí se establece elementos propios de la producción que sugieren la necesidad de un trabajo conjunto de los productores, dado sus niveles de producción, y márgenes de ganancia, para desarrollar estrategias comunes que les permitan realizar el almacenamiento y transporte de sus productos de la mejor manera posible, agregando valor a los cítricos vendidos, al exhibir en presentaciones uniformes, con pocas cantidades de productos de descartados debido a problemas logísticos, y cuidando que la relación con los clientes finales sea más directa y se pueda realizar a través de mayores medios.

Por ello las últimas diez interrogantes se encaminan al sistema comercial de la cadena de valor y las que pueden aportar los principios sobre la información estratégica para la gestión de los clientes, comenzando con el estado de las vías de transporte, que de acuerdo a lo informado resultan adecuadas, pasando por los medios con los que cuentan para realizar dicho transporte los citricultores, que dependen del servicio de terceros, que la venta de sus productos se limita a intermediarios o mercados locales, que no es aplicado marketing y las ventas en su mayoría se realizan de manera presencial, por lo que se establece una clara falta de acceso a los diversos clientes consumidores de cítricos.

Por parte de los potenciales clientes se obtiene primero la confirmación de que solo tratan con intermediarios, y que los requerimientos para comercializar con ellos se encuentran al alcance de la asociación de productores de cítricos, también que obtendrían beneficios a corto y largo plazo, así como también, la posibilidad de convenios y canales de comercialización indirectos .

Se requiere entonces una integración del mejoramiento de la disposición de sus gestiones de venta en función a los recursos que disponen los citricultores para mejorar la eficiencia de sus ventas y maximizar sus ganancias, esto permitirá cumplir el segundo objetivo de la investigación que implica la gestión de la disponibilidad de información estratégica que se posee de los clientes para la generación de una relación de largo plazo, el aumento del grado de satisfacción y el alcance de resultados empresariales sostenibles, por ello tomando en cuenta los medios de comunicación observados en los productores y su conocimiento sobre los mercados locales, se pueden establecer enlaces directos con los mismos, tomando en cuenta que de acuerdo a otras investigaciones los mayores consumidores finales de los cítricos resultan ser restaurantes y el ciudadano común, por lo que se puede establecer enfoques que permitan comunicaciones directas con estos actores, coordinando un centro de acopio y una red de transporte comunes, esto conlleva a desarrollar una necesaria red de contactos con estos actores para poder implementar el CRM.

Se define una propuesta cuyos objetivos pasan por el desarrollo de estrategias productivas, logísticas y de comercialización comunes entre productores de cítricos de la Provincia de Santa Elena, Parroquia Manglaralto, Comuna El Sinchal, el establecimiento de una base de datos de clientes y nuevos canales de venta para la producción de cítricos y la implantación de estrategias de marketing para la venta de los cítricos, se describen entonces 10 estrategias que abarcan desde aspectos productivos como el rendimiento de los cultivos, la mano de obra, tiempos productivos, condiciones de almacenamiento y logística de transporte conjunto, hasta elementos comerciales: como la presentación del producto, precios, estrategias de venta, un sistema centralizado de información, una base de datos de clientes y una campaña de marketing directo basado en llamadas telefónicas y comunicación por WhatsApp, los elementos necesarios para lograr la factibilidad técnica, se alcanzan con capacitaciones contempladas y asesoría por parte de instituciones del estado, los costos directos son asumibles por el conjunto de citricultores, que deben trabajar en conjunto para lograr el desarrollo de la propuesta.

REFERENCIAS

- Arias, J., & Covinos, M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. Arequipa, Perú: Enfoques Consulting E.I.R.L.
- Armijos, L., Campos, A., & Hidalgo, Y. (2020). Estudio del Direccionamiento Estratégico en el Desarrollo Organizacional en Latinoamérica: Una Revisión de Literatura (2009-2018). *Economía y Negocios*, 11(1), 104-117. <https://doi.org/https://doi.org/10.29019/eyn.v11i1.695>
- Asamblea Nacional. (2009). Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía. *Suplemento Registro Oficial – Nro. 583*.
- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación* (3era ed.). México: Grupo Editorial Patria. Retrieved 06 15, 2021, from http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf
- Beyon, P. (2018). *Sistemas de Bases de Datos*. Barcelona, España: Editorial Reverté.
- Burbano, Á., Velástegui, E., Villamarin, J., & Novillo, C. (2018). El marketing relacional y la fidelización del cliente. *Polo del Conocimiento*, 3(8), 579-590. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.23857/pc.v3i8.683>
- Cabezas, E., Naranjo, D., & Torres, J. (2018). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Quito: Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.
- Castillo, R. (2021). *Propuesta de un modelo integrado CRM 2.0 para la satisfacción de los clientes de la empresa GICA Ingenieros. Tesis de Doctorado*. Universidad Nacional de Trujillo, Unidad de Posgrado en Ciencias Económicas, Trujillo, Perú. <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/18144>
- Cestau, A. (2020). *CRM y fidelización del cliente*. Ciudad de México: Ediciones Deldragón.
- Choca, I., López, K., & Freire, F. (2019). Marketing relacional para fidelizar a los clientes de Baratodo SA en la ciudad de Guayaquil. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-19. <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/01/marketing-relacional-baratodosa.html>

- Cruz, M., Pozo, M., Aushay, H., & Arias, A. (2019). Las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC) como forma investigativa interdisciplinaria con un enfoque intercultural para el proceso de formación estudiantil. *e-Ciencias de la Información*, 9(1), 2-15. <https://doi.org/https://doi.org/10.15517/eci.v1i1.33052>
- Drouet, A., Pérez, T., & Cruz, O. (2021). Los sistemas de producción agrícola de las parroquias del norte de la provincia Santa Elena, Ecuador. *Cultivos Tropicales*, 42(4). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=193270002>
- Figueroa, A. (2015). *Situación actual de los citricultores del valle del río Valdivia, Santa Elena, bajo el enfoque del marco de capitales. Tesis de Grado*. Universidad Estatal Península de Santa Elena, Facultad de Ciencias Agrarias. Carrera de Administración de Empresas Agropecuarias y Agronegocios, La Libertad, Ecuador. <http://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/2263>
- Fonseca, A., Monterrosa, N., & López, D. (2020). Gestión por competencias y el proceso estratégico organizacional: breve relación desde la teoría. *Económicas CUC*, 41(1), 1-10. <https://doi.org/https://doi.org/10.17981/econcuc.41.1.2020.Org.6>
- GADPSE. (2020). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial*. http://www.gadse.gob.ec/gadse/wp-content/uploads/2020/05/Plan-de-Desarrollo-y-Ordenamiento-Territorial-Santa-Elena-20192023_compressed.pdf
- Gandolfi, R. (2021). CRM - Algo no tan nuevo, pero ahora más que necesario en las organizaciones. Parte 1. *Notas Académicas*(51), 1-11. <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/175036>
- Guanoluisa, D. (2018). *Caracterización de la comercialización de limón en la asociación de agricultores y citricultores Primero de Mayo de la comuna Barcelona, provincia de Santa Elena. Tesis de Administración de Empresas Agropecuarias y Agronegocios*. Universidad Estatal Península de Santa Elena, Facultad de Ciencias Agrarias. Carrera de Administración de Empresas Agropecuarias y Agronegocios, La Libertad. <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/4492>
- Hernández, A., Ramos, M., Placencia, B., Indacochea, B., Quimis, A., & Moreno, L. (2018). *Metodología de la investigación científica*. Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.17993/Ccyli.2018.15>

- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: Editorial Mc Graw Hill Education.
- Huang, J., Huang, H., & Chu, S. (2019). Research on Image Quality in Decision Management System and Information System Framework. *Journal of Visual Communication and Image Representation*, 63. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jvcir.2019.102588>
- Lino, J. (07 de Abril de 2020). Comuneros impulsan el consumo de limón. *Diario Expreso*, pág. 14.
- Lizarazo, L., & Sierra, M. (2020). *Viabilidad financiera para crear una empresa familiar que se encargue del tratamiento y comercialización de zumo orgánico de fruta natural de Mandarina, Naranja, y Limón, en el Departamento de Santander, Municipio de Guapota. Tesis de Grado*. Universidad católica de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Especialización en Administración Financiera, Bogotá, Colombia. <https://hdl.handle.net/10983/24603>
- MAG. (2020). *Resumen Ejecutivo de los Diagnósticos Territoriales del Sector Agrario*. Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica, Quito, Ecuador.
- Martínez, L. (2018). *Factores de impacto de la herramienta CRM (Customer Relationship Management) para la implementación en pequeñas empresas en Colombia. Artículo para el título de Especialista en Gerencia en Logística Integral*. Universidad Militar Nueva Granada. <http://hdl.handle.net/10654/20559>
- Mero, K. (2020). *Análisis de la Producción y Comercialización del Limón (Citrus Aurantifolia) en la Zona de Cerecita-Guayas. Tesis de Grado*. Universidad Agraria Del Ecuador, Facultad De Ciencias Agrarias. Carrera de Ingeniería Agronómica, Guayaquil, Ecuador. <https://cia.uagraria.edu.ec/Archivos/MERO%20CIRINO%20KEVIN%20ROBERHT.pdf>
- Ngelyaratan, D., & Soediantono, D. (2022). Customer Relationship Management (CRM) and Recommendation for Implementation in the Defense Industry: A Literature Review. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 3(6), 17-34. <https://doi.org/https://doi.org/10.7777/jiemar.v3i6>
- Panchana, W. (2015). *Estudio de factibilidad financiera para la implementación de un centro de acopio de limón en la comuna Sinchal, Cantón Santa Elena. Tesis de Grado*. Universidad Estatal Península de Santa Elena, Facultad de Ciencias Agrarias. Carrera de

- Administración de Empresas Agropecuarias y Agronegocios, La Libertad, Ecuador.
<https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/2259>
- Pinargote, V. (2019). *La comercialización de la cadena productiva del limón y su incidencia en los ingresos de los agricultores de la parroquia Ayacucho –Santa Ana*. Universidad Estatal del Sur de Manabí, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Carrera de Gestión Empresarial, Manabí, Ecuador. <http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/2342>
- Pincay, W. (2021). *Renovación de cultivo de limón de la asociación de producción agrícola y citricultores 1° de Mayo (Asopacima), en la comuna Barcelona, provincia de Santa Elena. Tesis de Ingeniería Agropecuaria*. Universidad Estatal Península de Santa Elena, Facultad de Ciencias Agrarias. Carrera de Agropecuaria, La Libertad. <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/6295>
- Presidencia de la República. (1988). *Decreto Ejecutivo 4114. Reglamento de Alimentos*. Quito, Ecuador.
- Quiroz, J. (2019). *La producción de limón y su incidencia en los ingresos de los productores de la Parroquia Ayacucho del Cantón Santa Ana. Tesis de Grado*. Universidad Estatal del Sur de Manabí, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Carrera de Gestión Empresarial, Jipijapa, Ecuador. <http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/1767>
- Santistevan, M., Helfgott, S., Loli, O., & Julca, A. (2017). Comportamiento del cultivo del limón (*Citrus aurantifolia* Swingle) en “fincas tipo” en Santa Elena, Ecuador. *IDESIA*, 35(1), 45-49. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-34292017005000003>
- Santistevan, M., Julca, A., & Helfgott, S. (2015). Caracterización de las fincas productoras del cultivo limón en las localidades de Manglaralto y Colonche, (Santa Elena, Ecuador). *Revista Científica Y Tecnológica UPSE*, 3(1), 133-142. <https://doi.org/10.26423/rctu.v3i1.81>
- Servicio Ecuatoriano de Normalización INEN. (2016). *NTE INEN 1757. Frutas Fresca. Limón. Requisitos*. Quito, Ecuador.
- Valarezo, C., Caicedo, Ó., Cadena, D., Alcívar, L., Rodríguez, A., & Julca, A. (2020). Caracterización de fincas productoras de limón (*Citrus aurantifolia*) en Portoviejo, Ecuador. *Revista de Investigación e Innovación Agropecuaria y de Recursos Naturales*, 7(1), 88-94. <https://riarn.umsa.bo/index.php/RIARn/article/view/148>

Yacomelo, M., Arias, H., & Martínez, M. (2020). *Manual técnico para la producción de cítricos en la región de la Depresión Momposina*. Mosquera, Colombia: Agrosavia.

ANEXOS

Anexo 1. Guía de Encuesta

1. Señale cuál es su nivel de instrucción

- Inicial _____
- Primaria _____
- Secundaria _____
- Técnico _____
- Universitario _____

2. ¿Cuál es su género?

- Femenino _____
- Masculino _____

3. Señale una opción en función de los servicios básicos con los que cuenta

- Solo el Servicio de Agua Potable _____
- Solo el Servicio de Electricidad _____
- Electricidad y Agua Potable _____
- Electricidad y Agua Potable e Internet _____

4. Los servicios con los que cuenta son:

- Económicos e Inconstantes _____
- Económicos y constantes _____
- Costosos e Inconstantes _____
- Costosos y constantes _____

5. Indique la variedad de Cítricos que cultiva:

- Limón sutil o criollo _____
- Limón tahití _____

- Limón sutil y tahití _____
6. ¿Cuántos años lleva produciendo o cultivando limón?
- 1 a 5 años _____
 - 5,1 a 10 años _____
 - 10, 1 o más _____
7. Señale una opción en función al tamaño en hectáreas que utiliza para el cultivo de cítricos
- Menos de una Hectárea _____
 - Entre 1 y 2 Hectáreas _____
 - Entre 2,1 y 3 Hectáreas _____
 - Entre 3,1 y 4 Hectáreas _____
8. Indique cual es el rendimiento en Tonelada de Cítricos sobre Hectárea cultivada, o cuanto se obtiene en masa por cada extensión de tierra que se cosecha.
- 1 a 5 Tn/ha _____
 - 5,1 a 10 Tn/ha _____
 - 10,1 a 15 Tn/ha _____
 - 15,1 a 20 Tn/ha _____
 - 20,1 a 25 Tn/ha _____
 - 25,1 Tn/ha o más _____
9. ¿Cuál es el costo de producción de los cítricos por hectárea?
- De 1\$ a 500\$ _____
 - De 501\$ a 1500\$ _____
 - De 1501\$ a 2000\$ _____
10. ¿Cada cuánto de tiempo cosecha los cítricos?
- Semanal _____
 - Quincenal _____

- Mensual _____

11. Durante el proceso productivo usted

- Contrata Jornaleros _____
- Se ayuda con familiares _____
- Entra en convenio con otros miembros de la asociación _____

12. Señale el estado de las carreteras que se utilizan para trasladar los cítricos recogidos hasta los centros de almacenamiento o venta

- De tierra y muy accidentada _____
- De tierra y poco accidentada _____
- Asfaltada y muy accidentada _____
- Asfaltada y poco accidentada _____

13. Los vehículos utilizados para trasladar la producción son:

- Propios _____
- Alquilado de forma personal _____
- Alquilado de forma conjunta _____

14. ¿Cuánto tiempo se almacenan los cítricos antes de su venta?

- 1 semana _____
- 2 semanas _____
- 3 semanas _____

15. ¿Como realiza la venta de la producción de cítricos?

- En centros de aprovisionamiento _____
- A Intermediarios _____
- En mercados locales _____
- En Mercados externos _____

16. ¿Cuál es la unidad de venta utilizada para comercializar los cítricos?

- Un limón _____
- Una docena de limones _____
- Un kilo de limones _____
- Un saco de limones _____

17. ¿Cuál es el precio de la unidad de venta utilizada para comercializar los cítricos?

- De 1\$ a 3\$ _____
- De 4\$ a 6\$ _____
- De 7\$ a 9\$ _____
- De 10\$ a 12\$ _____

18. ¿Cuánto es el ingreso neto por hectárea obtenido por la producción de cítricos?

- De 100\$ a 200\$ _____
- De 201\$ a 300\$ _____
- De 301\$ a 400\$ _____
- De 400\$ a 500\$ _____
- De 500\$ o más _____

19. Se aplica alguna técnica específica para mejorar la comercialización de los cítricos producidos en la comuna el Sinchal

- Si _____
- No _____

20. ¿Cómo es el sistema de comunicación con los clientes a los que se le comercializa los cítricos?

- De manera personal _____
- De forma telefónica _____
- Por internet _____

21. ¿Cuál de las siguientes problemáticas lo afecta más como productor de cítricos?

- Falta de asesoramiento productivo _____
- Poco acceso a tecnologías de producción _____
- Complicado registro y control de gastos _____
- Falta de acceso a la diversidad de clientes consumidores de cítricos _____

Anexo 2. Guía de Entrevista

Pregunta 1. ¿Quiénes son los actuales proveedores de productos cítricos en el cantón de Santa Elena?

Pregunta 2. ¿Qué requerimientos considera necesarios para comercializar productos cítricos con los productores locales de la comuna El Sinchal?

Pregunta 3. ¿Qué beneficios creería se generarán al comercializar productos cítricos con los productores locales de la comuna El Sinchal?

Pregunta 4. ¿Qué aportes podrían brindar a los productores locales de la comuna El Sinchal si se llegara a concretar un acuerdo de comercialización de los productos cítrico?