

# UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



## FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

### CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Tema:** "Análisis de las estrategias de comercialización para la sostenibilidad de los emprendimientos de las Asociaciones Agropecuarias del Cantón Montúfar"

Trabajo de Integración Curricular previo a la obtención del  
título de Licenciadas en Administración de Empresas

**AUTORAS:** López Champutiz Lady Eliana  
Pinchao Cuaspa Maryuri Ximena

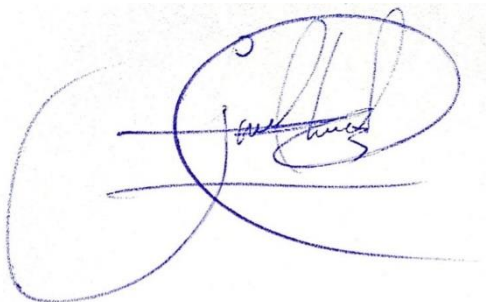
**TUTOR:** MSc. Villarreal Salazar Fernando Javier

Tulcán, 2022.

## **CERTIFICADO DEL TUTOR**

Certifico que las estudiantes López Champutiz Lady Eliana con número de cédula 040209350-4 y, Pinchao Cuaspa Maryuri Ximena con número de cédula 040197470-4, han desarrollado bajo mi dirección el Trabajo de Integración Curricular titulado: "Análisis de las estrategias de comercialización para la sostenibilidad de los emprendimientos de las Asociaciones Agropecuarias del Cantón Montúfar"

Este trabajo se sujeta a las normas y metodología dispuesta en el Reglamento de la Unidad de Integración Curricular, Titulación e Incorporación de la UPEC, por lo tanto, autorizo la presentación de la sustentación para la calificación respectiva.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'J. Villarreal Salazar', is written over a large, faint circular stamp or watermark.

MSc. Villarreal Salazar Fernando Javier

**TUTOR**

Tulcán, noviembre de 2022

## AUTORÍA DE TRABAJO

El presente Trabajo de Integración Curricular constituye un requisito previo para la obtención del título de Licenciadas en la Carrera de Administración de Empresas de la Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial

Nosotras, López Champutiz Lady Eliana con número de cédula 040209350-4 y, Pinchao Cuaspa Maryuri Ximena con número de cédula 040197470-4, respectivamente declaramos que la investigación es absolutamente original, auténtica, personal y los resultados y conclusiones a los que hemos llegado son de nuestra absoluta responsabilidad.



López Champutiz Lady Eliana

**AUTORA**



Pinchao Cuaspa Maryuri Ximena

**AUTORA**

Tulcán, noviembre de 2022

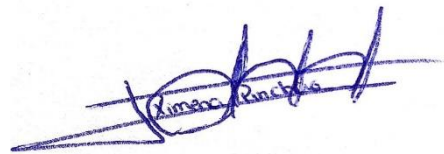
## ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Nosotras, López Champutiz Lady Eliana y Pinchao Cuaspa Maryuri Ximena declaramos ser autoras de los criterios emitidos en el Trabajo de Integración Curricular: "Análisis de las estrategias de comercialización para la sostenibilidad de los emprendimientos de las Asociaciones Agropecuarias del Cantón Montúfar" y se exime expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes de posibles reclamos o acciones legales.



López Champutiz Lady Eliana

**AUTORA**



Pinchao Cuaspa Maryuri Ximena

**AUTORA**

Tulcán, noviembre de 2022

## **AGRADECIMIENTO**

En primera instancia, quiero agradecer a Dios por haberme dado una familia tan maravillosa, quienes han creído en mí siempre, dándome ejemplo de humildad, apoyo incondicional y sacrificio; enseñándome a valorar todo lo que tengo, fomentando en mí el valor de superación ante cualquier obstáculo, lo que ha contribuido a la obtención de este logro.

También, quiero extender un sincero agradecimiento a nuestro tutor MSc: Javier Villarreal, por contribuir a este Trabajo de Integración Curricular, impartiendo sus conocimientos, paciencia y motivación para culminar con nuestra formación profesional.

De igual manera, quiero agradecer a mi amiga y compañera de trabajo Ximena Pinchao, quien desde inicios de carrera compartió conmigo logros y fracasos, brindándome su amistad en todo momento, para hoy poder cumplir juntas, una etapa más en nuestras vidas.

Por último, un afectuoso agradecimiento a familiares y amigos, que de alguna u otra manera, apoyaron en algún momento, para dar finalización de mi carrera universitaria.

**López Champutiz Lady Eliana**

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, agradezco a Dios por haberme dado la vida y permitido tener una buena experiencia dentro de mi Universidad y poder culminar con éxito esta etapa profesional.

Agradezco a mis padres el Sr. Luis Pinchao y Sra. Marina Cuaspa, quienes han sido los principales promotores de mis sueños, por todo el esfuerzo y apoyo incondicional que me brindaron para convertirme en una profesional, gracias por haberme aconsejado he inculcado buenos valores y por ayudarme a vencer cada obstáculo que se me ha presentado.

A mis hermanos Jordan y Marlon, quienes estuvieron durante esta etapa de mis estudios, por haber confiado en mí y estar conmigo en cada paso de mi vida.

De igual manera, le agradezco profundamente a mi tutor MSc: Javier Villarreal, por contribuir a este proyecto, impartiendo sus conocimientos, dedicación y motivándome cada día para culminar con mi formación profesional.

Por último, quiero agradecer a mi amiga y compañera de trabajo Lady López, quien desde inicios de carrera, ha compartido conmigo logros y fracasos, brindándome su amistad, para hoy hacer realidad uno de nuestros logros y poder cumplir juntas, una etapa más en nuestras vidas.

**Pinchao Cuaspa Maryuri Ximena**

## **DEDICATORIAS**

El presente trabajo, lo dedico de manera especial a mis padres Jonathan López y Olga Champutiz, por su arduo esfuerzo y apoyo incondicional que han brindado, por aconsejarme y hacer de mí una persona de bien, a mis hermanos por acompañarme en cada etapa formativa de mi vida, por darme motivación y fuerza para salir adelante.

**López Champutiz Lady Eliana**

El presente trabajo, va dedicado con todo el amor del mundo a mis padres y hermanos por el apoyo y esfuerzo incondicional que me han brindado, siendo un pilar fundamental para el cumplimiento cada uno de mis proyectos de vida, de igual manera porque me han ofrecido su cariño, respaldo y me han impulsado para que logre cumplir mis metas y objetivos.

**Pinchao Cuaspa Maryuri Ximena**

## ÍNDICE

RESUMEN .....	12
ABSTRACT .....	13
INTRODUCCIÓN .....	14
I. PROBLEMA .....	15
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	15
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	16
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	16
1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	17
1.4.1. Objetivo General .....	17
1.4.2. Objetivos Específicos.....	17
1.4.3. Preguntas de Investigación .....	17
II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	18
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	18
2.2. MARCO TEÓRICO .....	20
2.2.1. Estrategias de Comercialización.....	20
2.2.1.1. Estrategias genéricas de Porter .....	20
2.2.1.2. Estrategias de Integración .....	22
2.2.1.3. Estrategias Intensivas.....	23
2.2.1.4. Estrategias de Diversificación.....	24
2.2.1.5. Estrategias Defensivas.....	25
2.2.2. Sostenibilidad Empresarial.....	27
2.2.2.1. Teoría de los Grupos De Interés (Stakeholders). .....	27
2.2.2.2. Empresa reactiva y proactiva.....	31
III. METODOLOGÍA.....	32
3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO .....	32
3.1.1. Enfoque cualitativo .....	32
3.1.2. Tipos de Investigación.....	32
3.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	33
3.4. MÉTODOS UTILIZADOS.....	34
3.5. ANÁLISIS ESTADÍSTICO .....	34
3.5.1. Población y muestra .....	34

IV.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	35
4.1.	RESULTADOS .....	35
4.1.1.	Estrategias de comercialización.....	35
4.1.1.1.	Estrategias genéricas de Porter. ....	38
4.1.1.2.	Estrategias de Integración.....	42
4.1.1.3.	Estrategias Intensivas.....	44
4.1.1.4.	Estrategia de Diversificación .....	46
4.1.1.5.	Estrategias Defensivas.....	48
4.1.2.	Sostenibilidad de los emprendimientos .....	51
4.1.3.	Teoría de los grupos de interés.....	52
4.1.3.1.	Accionistas.....	53
4.1.3.2.	Clientes .....	53
4.1.3.3.	Proveedores.....	54
4.1.3.4.	ONG .....	54
4.1.3.5.	Administración Pública .....	55
4.1.3.6.	Comunidad local .....	56
4.1.4.	Diálogo con los grupos de interés. ....	58
4.1.5.	Tipos de empresa Reactiva- Proactiva: .....	59
4.1.6.	Relación entre las variables .....	60
4.2.	DISCUSIÓN .....	62
V.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	65
5.1.	CONCLUSIONES .....	65
4.3.	RECOMENDACIONES.....	68
VI.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	69
VII.	ANEXOS .....	71

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Operacionalización de variables.....	33
<b>Tabla 2.</b> Actividades de las Asociaciones Agropecuarias del Cantón Montúfar.....	36
<b>Tabla 3.</b> Actividades futuras que tienen en mente desarrollar las asociaciones.....	46
<b>Tabla 4.</b> Priorización de los grupos de interés .....	56
<b>Tabla 5.</b> Nivel del priorización de los grupos de interés.....	58

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Grupos de interés.....	28
<b>Figura 2.</b> Estrategias de comercialización que mayor impacto tuvieron en las asociaciones .....	49
<b>Figura 3.</b> Relación de las estrategias con la sostenibilidad de los emprendimientos .....	60

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1.</b> Acta de sustentación de Predefensa de TIC.....	71
<b>Anexo 2.</b> Certificado del abstract por parte de idiomas .....	73
<b>Anexo 3.</b> Matriz para la construcción de preguntas de la variable dependiente .....	75
<b>Anexo 4.</b> Matriz para la construcción de preguntas de la variable independiente .....	78
<b>Anexo 5.</b> Formulario de la entrevista 1 .....	81
<b>Anexo 6.</b> Formulario de la entrevista 2.....	83
<b>Anexo 7.</b> Sostenibilidad de las asociaciones de acuerdo a las estrategias establecidas .....	86
<b>Anexo 8.</b> Relación de las estrategias de comercialización con la sostenibilidad de los emprendimientos .....	90
<b>Anexo 9.</b> Base de datos de las asociaciones agropecuarias del Cantón Montúfar .....	91

## RESUMEN

La presente investigación, se realizó con el propósito de desarrollar un Análisis de las estrategias de comercialización para la sostenibilidad de los emprendimientos de las Asociaciones Agropecuarias del Cantón Montúfar, en donde se trabajó con 22 de ellas en diferentes parroquias del Cantón. De acuerdo con la recolección de información en entrevistas, nos permitió visualizar la estabilidad que mantienen estas organizaciones.

La metodología que se aplicó en esta investigación fue cualitativa, se trabajó con entrevistas en base a preguntas abiertas, la cual fue dirigida a los representantes de cada asociación, para obtener perspectivas y conocer que estrategias de comercialización han implementado para sostenerse en el mercado.

Entre los resultados obtenidos en esta investigación, se encontró que, en general las asociaciones utilizaron estrategias de comercialización, las cuales fueron; estrategias genéricas de Porter, estrategias de integración, estrategias intensivas y estrategias de diversificación, que les resultó beneficioso para conseguir sostenibilidad en el tiempo, mientras que en otras la aplicación de las estrategias defensivas, les perjudicó el desarrollo de la asociación.

El lector podrá evidenciar las estrategias de mayor aplicabilidad, para la sostenibilidad y sobre la base de ello, poder implementar en actividades o asociaciones similares, en otros contextos geográficos y de mercado.

**Palabras clave:** Estrategias de comercialización, sostenibilidad, asociaciones, mercado.

## **ABSTRACT**

The present investigation was carried out in the purpose of analyzing the relationship that exists between the variables: marketing and sustainability strategies of undertakings of the agricultural associations in Montufar Canton, where we worked with twenty two of them in different parishes. According to the gathered information through interviews, allowed us to visualize the stability that these organizations persevere.

The methodology applied in this research was in qualitative way and it has been worked with interviews based on a guide with open questions that was applied to the staff in each association to get some opinions or standpoints in order to implemented to stand in the market.

With regards to gathered results in this investigation, it was exposed that, the associations used a great quantity of marketing strategies in general that in some cases were the greatest benefits to get sustainability over time while in others the deployment of all these strategies harmed the development of the association.

The reader will be able to show the strategies of greater applicability to the sustainability and based on this, to the able to implement in activities or similar associations in other geographic and market contexts.

**Key terms:** Marketing strategies, sustainability, market associations.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación, con el tema, "Análisis de las estrategias de comercialización para la sostenibilidad de los emprendimientos de las Asociaciones Agropecuarias del Cantón Montúfar", se lo realizó para conocer si existe relación entre las variables de estudio.

Para esta investigación, se procedió a trabajar con veintidós asociaciones, dato que se obtuvo en el Gad Municipal de Montúfar, que consta de información específica sobre todas estas organizaciones.

En el primer capítulo, se encuentra todo lo referente al problema, que le permite al lector, entender el motivo del porqué se realizó el tema de estudio, además se desarrolló el problema central, objetivos y preguntas de investigación, con las que se procuró dar validez a este proyecto.

El capítulo dos, contiene la fundamentación teórica, en donde se encuentran antecedentes referentes al tema de estudio, que permitió dar factibilidad a este proyecto, además, se desarrolló el marco teórico, en el que se especifica información primaria de autores reconocidos para cada variable. Del mismo modo, en el capítulo tres, se desarrolló la metodología, en donde se realizó la descripción del método utilizado y los tipos de investigación, para luego dar continuidad a la muestra con la que se trabajó, e implementación de los instrumentos adecuados que permitieron la recolección de información.

Asimismo, en el capítulo cuatro, se mencionan los resultados y discusión que se obtuvo a partir de las entrevistas estructuradas, realizada a los representantes legales de las asociaciones, además se presentan tablas y figuras, que resumen los datos obtenidos de las entrevistas, para realizar su respectivo análisis.

En el capítulo cinco, se describe las conclusiones que nacen a partir de los resultados obtenidos de la investigación, y recomendaciones para que futuros colegas puedan dar continuidad a este proyecto.

Por último, se desglosa las referencias, que validan a esta investigación como son: anexos y reseñas bibliográficas primarias - secundarias.

## I. PROBLEMA

### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la última década los sistemas de comercialización han cambiado en forma significativa y con rapidez, después de la recesión mundial y Ecuador no está exento de estos cambios. La comercialización en particular ha sufrido serios golpes que han afectado su desarrollo permanente y sostenible, y la globalización ha crecentado las nuevas demandas de los consumidores actuales en el mundo moderno y tecnológico que estamos viviendo.

A la crisis enunciada agrava la pandemia del COVID 19, entonces surge la necesidad urgente de nuevas herramientas de contacto del consumidor con el productor, como también se originan nuevos emprendimientos, que deben estar sustentados firmemente para su permanencia, y evitar su temprana desaparición.

Ante este escenario surge la era comercial digital, que no necesita del contacto personal, sino que en forma virtual se promociona la producción y la comercialización, por lo tanto, quien quiere permanecer en el tiempo con un nuevo emprendimiento, sino utilizar estas nuevas herramientas tecnológicas su periodo de estancia será corto.

Todo emprendimiento sea cual fuere su naturaleza, tiene como objetivo principal mejorar su estatus, mediante la oferta de productos novedosos para lograr su competitividad, sin embargo, no es fácil su subsistencia, dado que el entorno del país no presenta atractivos económicos adecuados, y más bien su ranking de competitividad ha venido disminuyendo anualmente, por consiguiente, es imprescindible cambiar las formas operativas que tradicionalmente están manejando los emprendimientos; surge la necesidad de que exista una capacitación continua y permanente sobre el conocimiento teórico del uso de estrategias de comercialización y de las nuevas formas de venta que respondan a clientes.

El marco referencial descrito hace que surja en forma urgente la necesidad de cambiar los sistemas tradicionales de comercialización, debido al escenario que viven los emprendimientos de las asociaciones agropecuarias del

Cantón Montúfar, quienes no están liberados de esta problemática y por consiguiente se hace necesario desarrollar estrategias de comercialización, que ayuden a su sostenibilidad. Esta es la razón fundamental para realizar una investigación que defina y explique, que estrategias comerciales deben ser utilizadas en el mediano plazo, para lograr el éxito de estos emprendimientos, porque caso contrario su vida comercial será corta y no logrará hacer realidad los objetivos planteados, para durar una temporada más o menos adecuada en su actividad.

El propósito de esta investigación es de carácter cualitativo y descriptivo de campo, que permite conocer las estrategias que han utilizado, para la sostenibilidad de los emprendimientos de las Asociaciones Agropecuarias del Cantón Montúfar en el transcurso del año 2021 y 2022.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿La ausencia de estrategias de comercialización adecuadas está limitando el periodo de duración de los emprendimientos de las Asociaciones Agropecuarias del Cantón Montúfar?

## **1.3. JUSTIFICACIÓN**

La finalidad de esta investigación, es conocer que estrategias comerciales han implementado los emprendimientos de las Asociaciones Agropecuarias de Cantón Montúfar en los años 2021-2022, con el fin de saber en qué estado se encuentran dichas asociaciones, y analizar que otras estrategias son las adecuadas que pueden ser implementadas, para la sostenibilidad de estos emprendimientos.

En esta investigación se incorporó un análisis de estrategias de comercialización, que ayudaran en el asesoramiento para implementar las ventas virtuales en las redes sociales, de esta manera se va lograr un mercado meta más ambicioso que tendrá como respuesta un incremento sustantivo de los ingresos de los emprendedores.

La implementación de las estrategias no tiene un alto costo, sino más bien son bastante accesibles, porque el medio básico de expansión es el internet, tomando en cuenta que la cobertura de este servicio, actualmente en el país está teniendo una expansión permanente y significativa, y esto lo hace viable para ser aplicado casi de inmediato.

Sin embargo, la propuesta de esta investigación para que sea exitosa, necesita de un plan teórico que hablen del uso de estrategias de comercialización.

Académicamente, es el reto de transferir los conocimientos universitarios sobre su uso en la actividad diaria de los emprendedores, y como efecto social se busca que al mejorar su capacidad económica, se logrará a la vez elevar la calidad de vida de las familias de los asociados.

#### **1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

##### **1.4.1. Objetivo General**

- Desarrollar un análisis de estrategias de comercialización para la sostenibilidad de los emprendimientos de las Asociaciones Agropecuarias del cantón Montúfar.

##### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Analizar las estrategias de comercialización que han implementado los emprendimientos de las Asociaciones Agropecuarias del Cantón Montúfar en el año 2021-2022.
- Medir el nivel de sostenibilidad de los emprendimientos de las Asociaciones Agropecuarias del Cantón Montúfar efectuado el periodo 2021-2022.
- Describir la relación entre las estrategias de comercialización con la sostenibilidad de los emprendimientos.

##### **1.4.3. Preguntas de Investigación**

- ¿Qué estrategias de comercialización han implementado los emprendimientos de las Asociaciones del Cantón Montúfar?
- ¿Cuál es el nivel de sostenibilidad de los emprendimientos de las Asociaciones Agropecuarias del Cantón Montúfar?
- ¿Cuál es la relación que debe tener las estrategias de comercialización con la sostenibilidad de los emprendimientos?

## II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Entre los antecedentes que se tomaron en cuenta para la investigación de este trabajo de integración curricular se encuentra Aroca, et al (2017) con el artículo "La sostenibilidad de los emprendimientos en el cantón Guaranda" el artículo expone los resultados iniciales sobre el desarrollo, sostenibilidad de los emprendimientos en Guaranda. Los resultados son un llamado de atención hacia la necesidad de profundizar en estudios a los emprendimientos existentes e impulsar nuevos. El Marco Metodológico se basó en el paradigma socio crítico, con enfoque hermenéutico, que permitió conocer e interpretar la ideología desde la perspectiva de los participantes en su contexto, donde se asumen elementos de investigación tanto cualitativa como cuantitativa.

Los principales resultados y conclusiones destacan que el índice de actividad emprendedora temprana es del 34.6%, se inician tardíamente y el negocio está orientado a consumidores. El comportamiento de los negocios nacientes no presenta cambios prometedores, existe poca motivación para la reinversión y fortalecimiento del emprendimiento.

Esta investigación fue de apoyo, porque se relaciona con la sostenibilidad de los emprendimientos, explicando las razones del porqué algunos no llegan a desarrollarse de la manera esperada, además, presenta el instrumento con el que se trabajó en las asociaciones, que fue la entrevista estructurada aplicada en nuestra investigación.

Por otro lado, para Camino (2018) en la investigación, "Sostenibilidad de los emprendimientos del sector comercial de Santa Rosa, el Oro, periodo 2016-2018". El objetivo fue determinar la sostenibilidad de los emprendimientos, para la medición de su impacto en el sector comercial, la metodología que se utilizó en la investigación fue de tipo cualitativo, con alcance descriptivo-explicativo, en el que se empleó encuestas y entrevistas, las variables que estudiaron en esta investigación fueron la sostenibilidad y los emprendimientos.

En los resultados de esta investigación, se identificó que la gestión administrativa en los emprendimientos comerciales, de la ciudad de Santa Rosa, es deficiente, por lo que explica su insuficiente desarrollo, existe una falsa idea de conocimiento. En la utilización de estrategias de comercialización por lo que su aplicación es netamente empírica, ya que la mayoría de los dueños de los emprendimientos, no cuenta con capacitaciones en estrategias de comercialización.

Esta investigación nos ayudó presentando características de las variables del caso de estudio, las cuales aportaran con varias directrices en cuanto a cómo se puede lograr sostener un emprendimiento en la actividad que operan con actividades que teóricamente en las asociaciones son estrategias de comercialización.

Adicionalmente, para Guanoluisa y Pérez (2017) con el tema "Estrategias de Comercialización para emprendimientos de productos derivados de la quinua" mencionan que la mayoría de emprendimientos, son ideados para satisfacer las necesidades económicas de quienes los crean, muchos de ellos fracasan por no tener un adecuado plan de mercadeo, que les ayude a posicionar el producto en el mercado, ni un direccionamiento a futuro, de ahí nace la necesidad de estudiar al mercado para saber si los productos derivados de la quinua, son aceptados o no por la población.

Con la investigación de mercado, se obtuvo datos para el desarrollo de un plan de mercadeo, en el cual se identificó varios factores que impiden el crecimiento de la asociación la comercialización y por ende el no posicionamiento de los productos en el mercado, esta información permitió la identificación de estrategias de marketing mix, idóneas para mejorar la presentación del producto, y lograr una rápida penetración del mismo en un mercado competitivo. También se realizó un direccionamiento estratégico, con la finalidad de que las emprendedoras tengan en cuenta cual es la misión de la asociación en el mercado, y la visión a futuro de a dónde debe dirigirse o en que desea convertirse la misma en un plazo determinado, logrando superar sus objetivos y aspiraciones de crecer como empresa.

La investigación nos presentó aportes que están acorde a la construcción de temas que se abordaron en el marco teórico, con la descripción de aspectos relevantes, que nos permitieron analizar de mejor manera los casos presentados en las asociaciones, en cuanto a la variable de estrategias de comercialización.

## **2.2. MARCO TEÓRICO**

Dentro de la investigación se realizó una revisión documental que van acorde a las variables de estudio. Para respaldar la estrategia de comercialización nos enfocamos en las estrategias genéricas de Michael Porter y para fortalecer la sostenibilidad nos basamos en la teoría de los grupos de interés.

### **2.2.1. Estrategias de Comercialización.**

#### **2.2.1.1. Estrategias genéricas de Porter**

Según Porter (1991) menciona que en el libro de Ventaja Competitiva Creación y Sostenimiento de un desempeño superior nos habla sobre: la ventaja competitiva, característica única diferencial de una empresa, apreciada por el consumidor o cliente final y capaz de mantenerse a través del tiempo. Para llegar a ella, la empresa puede emplear cualquiera de estas 3 vías:

##### **2.2.1.1.1. Estrategia de liderazgo en costos**

Porter (1991) afirma, que la estrategia de liderazgo exige ser líder en costos, no una de las empresas que contienda por la posición. Muchas han cometido serios errores estratégicos por no admitirlo. Cuando más una empresa aspira al liderazgo, la rivalidad suele ser feroz porque cada punto de la participación en el mercado se considera decisivo. Si una no puede obtener el liderazgo y persuadir a otras de abandonar sus estrategias, las consecuencias llegan a ser desastrosas para la rentabilidad. En conclusión, el liderazgo en costos es una estrategia que depende mucho de las prioridades, salvo que un gran cambio tecnológico, le permita a una firma modificar de forma radical su posición en los costos (p.30-31).

Este tipo de estrategia, es muy difícil de adoptar en una pequeña empresa, debido a que no tiene la capacidad de negociar insumos a menores costos, pero sí puede implementar un plan de ahorro en insumos como energía eléctrica, combustibles, papelería, entre otros costos fijos (Gallardo, 2012).

Los riesgos de esta estrategia, son la imitación por parte de los competidores, la posibilidad de que la innovación tecnológica deje desfasados los procesos de la empresa y los cambios en el interés de los consumidores, que pueden pasar a valorar otras características por encima del precio (Gallardo, 2012).

#### **2.2.1.1.2. Estrategia de diferenciación**

Porter (1991) deduce que el objetivo de esta estrategia es conseguir una comparación de costos o una proximidad con sus rivales, para lo cual reduce costos en todas las áreas que no afecten a la diferenciación.

La estrategia de diferenciación exige que la empresa seleccione los atributos que sean distintos a los de sus rivales. Si quiere fijar un precio elevado deberá ser en verdad única en algo o ser percibida como tal. Pero a diferencia del liderazgo en costos, quizá haya más de una estrategia exitosa en una industria si existen varios atributos apreciados por muchos clientes (p.32).

Se basa en dotar al producto o servicio de una cualidad única que es valorada de forma positiva por los consumidores y que permite cobrar precios superiores. Esta cualidad única puede apoyarse en todo tipo de características: diseño, atributos técnicos, desempeño, atención al cliente, rapidez de entrega, oferta de servicios complementarios, etc. (Porter, 1991 p.32).

#### **2.2.1.1.3. Estrategia del Enfoque**

La tercera estrategia genérica difiere por completo de las dos anteriores, porque se basa en la elección de un estrecho ámbito competitivo dentro un sector industrial. La empresa selecciona un segmento o grupo de segmentos, y adapta su estrategia para atenderlos y excluir a los restantes. Al optimizarla en ellos, intenta conseguir una ventaja competitiva a pesar de no poseerla en absoluto (Porter, 1991, p.32).

Gallardo (2012) testifica que de las tres estrategias genéricas, esta última es la más adecuada para las pequeñas empresas, ya que pueden encontrar su nicho de mercado en aquellas áreas que no son del interés de las grandes empresas y lograr una posición sólida con una atención personalizada al cliente. Se utilizan por los competidores más pequeños que están especializados en dar servicio a nichos del mercado y que los competidores más grandes suelen pasar por alto o desconocen su existencia. Este tipo de compañías (de nicho) ofrecen productos o servicios muy específicos y/o especializados para satisfacer las necesidades o deseos de grupos pequeños (de personas u organizaciones), pero homogéneos en cuanto a sus necesidades o deseos.

### **2.2.1.2. Estrategias de Integración**

La integración hacia delante, la integración hacia atrás y la integración horizontal, se conocen en conjunto con el nombre de estrategias para la integración vertical. Consiste en aprovechar la fortaleza que tiene determinada compañía en su industria para ejercer control sobre los proveedores, distribuidores y/o competidores (Gallardo, 2012).

#### **2.2.1.2.1. Integración hacia atrás**

Tanto los fabricantes como los detallistas compran a los proveedores los materiales que necesitan. La integración hacia atrás es una estrategia de la organización para incrementar el control sobre sus recursos de suministro; es decir, controlar a sus proveedores o por lo menos a su principal proveedor. Esta estrategia puede resultar muy conveniente cuando los proveedores actuales de la empresa no son confiables, son caros, poderosos financieramente, o no satisfacen las necesidades de la empresa (Gallardo, 2012).

La estrategia de integración hacia atrás, más que una posibilidad para la pequeña empresa, constituye una amenaza, ya que corre el riesgo de que sus clientes decidan fabricar ellos mismos los insumos necesarios para sus procesos productivos, terminando así con un sector completo de la industria; de manera que en este sentido, la pequeña empresa debe emprender estrategias que le permitan afrontar exitosamente el riesgo de ser expulsados del sector en que laboran, e incluso estar preparada para ser integrada por su principal cliente, lo cual la convertiría en un empleado (Gallardo, 2012).

#### **2.2.1.2.2. Integración hacia adelante**

Para Amaya (2005), la integración hacia adelante, nos dice que una empresa puede establecer su propia red de distribución, y de igual manera pueden utilizar esta estrategia, con el fin de diferenciarse de sus rivales. Asimismo, se adquiere un mayor conocimiento del comportamiento de los consumidores, debido a esta nueva cercanía al cliente, la integración hacia adelante puede generar una relación duradera con él (p.54).

### **2.2.1.2.3. Integración Horizontal.**

La integración horizontal, según Gallardo (2012), se refiere a la estrategia de tratar de adquirir el mayor dominio o una mayor cantidad de acciones de los competidores directos de una empresa. Hoy, una de las tendencias más notorias de la administración estratégica es que usa, cada vez más, la integración horizontal como estrategia para el crecimiento. Las fusiones, adquisiciones y absorciones de los competidores permiten aumentar las economías de escala y mejoran la transferencia de recursos y capacidades.

### **2.2.1.3. Estrategias Intensivas**

Esta matriz describe las distintas opciones estratégicas, posicionando las mismas según el análisis de los componentes principales del problema estratégico o factores que lo definen. Consisten en desarrollar de manera intensiva los mercados actuales de la organización. Son adecuadas en situaciones donde las oportunidades de "producto-mercado" existentes aún no han sido explotadas en su totalidad (Gallardo, 2012).

#### **2.2.1.3.1. Penetración del mercado**

Se enfoca en la mercadotecnia más agresiva de los productos ya existentes (por ejemplo, mediante una oferta de precio más conveniente que el de la competencia y actividades de publicidad, venta personal y promoción de ventas bastante agresiva). Se considera la posibilidad de crecer a través de la obtención de una mayor participación de mercado en los productos y mercados en los que la empresa opera actualmente (Gallardo, 2012).

Para lograrlo se puede:

- Aumentar la participación de mercado
- Desarrollar la demanda global
- Aumentar la frecuencia de utilización
- Aumentar la cantidad utilizada
- Encontrar nuevos usos

Este tipo de estrategia, por lo general, produce ingresos y utilidades porque, persuade a los clientes actuales a usar más del producto, atrae a clientes de la competencia y persuade a los clientes no decididos a transformarse en prospectos (Gallardo, 2012).

#### **2.2.1.3.2. Desarrollo del mercado**

En el apartado por Gallardo (2012), en esta estrategia se procura comercializar productos y servicios en mercados a los que tradicionalmente se venía atendiendo. También, implica buscar nuevas aplicaciones para el producto que capten a otros segmentos de mercado distintos de los actuales. Asimismo, se enfoca en atraer clientes a los nuevos mercados, por ejemplo, de aquellos segmentos a los que no se ha llegado aún.

Gallardo (2012), menciona que existen tres maneras de llevarlo a cabo:

- Tratar de identificar nuevas oportunidades en el mercado donde actualmente se comercializa.
- Buscar nuevos canales de distribución en los lugares habituales.
- Introducir nuevos mercados geográficos tanto nacionales como internacionales.

#### **2.2.1.3.3. Desarrollo de productos**

Incluye desarrollar nuevos productos, para atraer a miembros de los mercados ya existentes, por ejemplo, desarrollando una nueva presentación del producto que brinde beneficios adicionales a los clientes. La empresa puede también lanzar nuevos productos que sustituyan a los actuales o desarrollar nuevos modelos que supongan mejoras o variaciones (mayor calidad, menor precio, etc.) sobre los actuales (Gallardo, 2012).

#### **2.2.1.4. Estrategias de Diversificación**

Para Maldonado (2018) La estrategia de diversificación es la amplitud de productos de la empresa, con una estrategia de diversificación la empresa llega a nuevos mercados. Es decir, con esta estrategia una empresa puede incrementar su oferta presentando a los clientes varios productos, ya sean relacionados o no con el giro del negocio (p.62).

##### **2.2.1.4.1. Diversificación Concéntrica**

Según Maldonado (2018), la diversificación concéntrica, es la incorporación de productos nuevos a la empresa, pero relacionados con el giro del negocio actividad fundamental de la empresa. Esta estrategia se puede aplicar cuando, la venta de otros productos nuevos elevaría notablemente las ventas de los productos actuales,

los productos nuevos, pero relacionados, tengan niveles elevados de venta en determinadas épocas que equilibren las altas y bajas de la empresa (p.62).

#### **2.2.1.4.2. Diversificación Conglomerada**

Para Maldonado (2018) la diversificación conglomerada consiste en la incorporación de productos nuevos no relacionados, pero en este caso son destinados a clientes potenciales, futuros clientes. Se puede aplicar cuando, la industria en la que se desarrolla la empresa está registrando ventas y utilidades bajas, se cuenta con el capital y la capacidad gerencial necesaria para competir en otra industria. Utilizar las estrategias de diversificación es una buena opción para hacer crecer la empresa y alcanzar nuevos mercados (p.63).

#### **2.2.1.4.3. Diversificación Horizontal**

Esta estrategia se basa en la creación o incorporación de productos nuevos, no relacionados con el producto principal, destinada a los clientes actuales. Se puede usar cuando, la venta de productos nuevos no relacionados incrementa los ingresos de la empresa, cuando se tiene canales de distribución capaces de comercializar productos nuevos a los clientes actuales. Para realizar esta estrategia debemos de tener en cuenta el perfil del cliente, es decir conocerlo muy bien (Maldonado, 2018, p.63).

#### **2.2.1.5. Estrategias Defensivas**

Porter (1991) en la estrategia defensiva trata de bajar la probabilidad de ataque, hacia avenidas menos amenazadoras o disminuir durante intensidad. La estrategia defensiva descansa en la influencia en el proceso de la toma de decisiones de los competidores, para ser el ataque sobre la posición de la empresa menos deseable desde el punto de vista del retador. Esto se hace reduciendo la inducción de un competidor a retar a la empresa, o aumentando barreras de entrada y movilidad para ser el reto más difícil. (p.249).

##### **2.2.1.5.1. Reducción**

Amaya (2005) menciona que ocurre cuando una organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efecto de revertir la caída de ventas y utilidades. El encogimiento en ocasiones llamado estrategia para reorganizar se diseña con mirar a fortalecer la competencia distintiva básica de la organización. Durante el

encogimiento, los estrategas trabajan con recursos limitados y sufren las presiones de los accionistas, empleados y medios de comunicación.

#### **2.2.1.5.2. Desinversión**

La desinversión implica vender una división o parte de una organización. A menudo la desinversión se usa con el objeto de reunir capital para otras adquisiciones o inversiones estratégicas. La desinversión puede ser parte de una estrategia general de encogimiento con miras a que una organización se deshaga de negocios no rentables, que requieren demasiado capital o que no encajan bien con las demás actividades de la organización (Gallardo, 2012).

#### **2.2.1.5.3. Liquidación**

Carvajal, Macías, Párraga & Carvajal (2018) mencionan que el objetivo de la estrategia de liquidación es no continuar con la empresa, significa por tanto su venta o cierre. Se aplica cuando las pérdidas serían mayores de continuar funcionando. Para establecer este tipo de estrategia lo importante es la elección del momento, liquidar para obtener el máximo posible (p.54).

## **2.2.2. Sostenibilidad de los emprendimientos**

Según Barcellos de Paula (s.f.) para el sector empresarial, el concepto de sostenibilidad representa un nuevo enfoque para hacer negocios. Al desarrollar sus actividades las empresas promueven la inclusión social, optimizan la utilización de los recursos naturales y reducen el impacto sobre el medio ambiente, preservando la integridad del planeta para las generaciones futuras, sin despreciar la viabilidad económica y financiera de la empresa.

La sostenibilidad empresarial junto con las mejores prácticas corporativas crea valor para el accionista que proporciona una mayor posibilidad de desarrollo en las asociaciones a largo plazo y permite la continuidad de los negocios.

### **2.2.2.1. Teoría de los Grupos De Interés (Stakeholders).**

La Teoría de los Grupos de Interés (Stakeholders) postula que la capacidad de una empresa para generar una riqueza sostenible a lo largo del tiempo y, con ello, su valor a largo plazo, viene determinada por sus relaciones con sus grupos de interés (Barcellos de Paula s.f.).

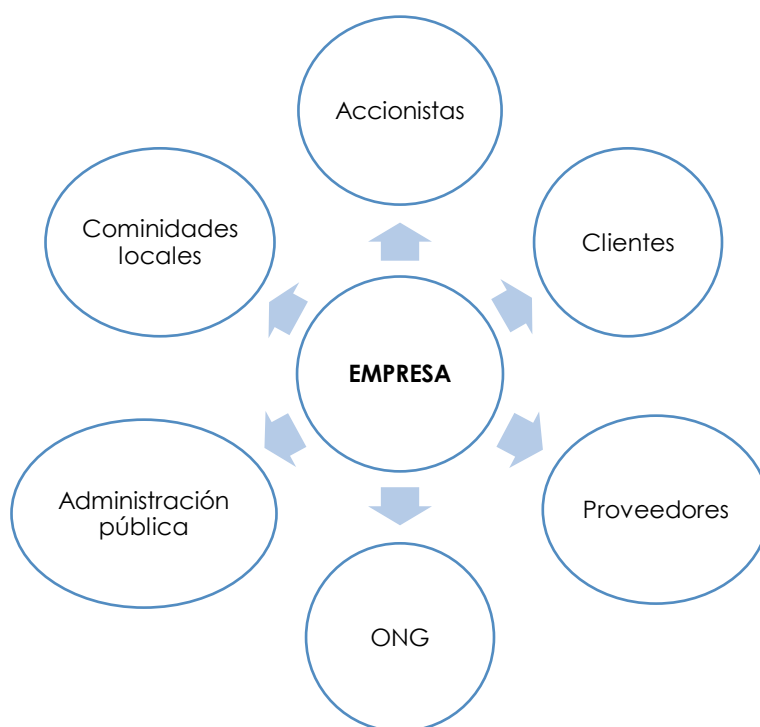
Según Barcellos de Paula (s.f.) la teoría de los grupos de Interés predice que la sostenibilidad debe tener un impacto positivo sobre los resultados financieros porque las empresas se benefician de “abordar y equilibrar las reivindicaciones” de los múltiples grupos de interesados. Por otra parte, “el constante fracaso para abordar las preocupaciones y las expectativas de los grupos, en última instancia, reduce la confianza de los inversores en acciones de la empresa, que afectan a su coste de financiación y, por tanto, las oportunidades de lucro”.

La característica central del modelo de empresa que subyace al enfoque de stakeholder, es la de afirmar que la empresa no está configurada sólo por uno o dos grupos de intereses sino por muchos grupos de los que depende su supervivencia a largo plazo (Barcellos de Paula, s.f.)

La teoría de los Stakeholders es una idea básica en donde las empresas integran la responsabilidad frente a diferentes grupos en los que se encuentran los clientes, accionistas, trabajadores y directivos, de la misma manera la empresa actúa con esta responsabilidad ya que los Stakeholders poseen intereses propios referentes a la seguridad del producto, a la no discriminación en el puesto de trabajo y a la protección del medio ambiente (Barcellos de Paula, s.f.).

De acuerdo con el autor los GI de la empresa son individuales y colectivos que asisten voluntaria o involuntariamente a las actividades de la creación del negocio ya que son los principales beneficiarios y portadores de algún riesgo en el que la empresa puede incurrir.

Entre los grupos de interés se encuentra variedad de actores que mejoran el funcionamiento de la empresa y entre ellos están: empleados, clientes, comunidades locales, administración pública, ONG, proveedores (Barcellos de Paula, s.f.).



**Figura 1.** Grupos de interés

**Nota.** Modelos de gestión aplicados a la sostenibilidad empresarial

### **2.2.2.1.1. Relación de los grupos de interés con la empresa**

#### **2.2.2.1.1.1. Accionistas**

Para Alpuche de la Cruz & Leines (2022), los accionistas desean ganar más, pero saben que para poder lograrlo tienen que invertir, lo que involucra un riesgo que tienen que asumir para poder generar un aumento en su riqueza, por lo que los accionistas también tienen un interés muy particular por la organización y su adecuado funcionamiento, ya que de esto depende un beneficio personal para los mismos. En la teoría de los Stakeholders se toma en consideración varios grupos y no solo los accionistas, ya que comúnmente se piensa que los principales interesados son

estos últimos, sin embargo, existen muchos otros grupos que también tienen intereses particulares en la organización.

#### **2.2.2.1.1.2. Clientes.**

Según Granda y Trujillo (s.f.) el objetivo es velar por la honestidad de la relación comercial y garantizar las características del producto para conseguir la satisfacción del cliente. Por otra parte los autores Alpuche de la Cruz y Leines mencionan que, los clientes forman un grupo de interés especial, esto debido a que las empresas necesitan retenerlos y al mismo tiempo atraer nuevos clientes, además de que tenga una fidelización por comprar sus productos, por lo que cumplir con los intereses de los clientes también es de vital importancia prestar atención a lo que ellos quieren, sin dejar a un lado los demás grupos de interés.

#### **2.2.2.1.1.3. Proveedores.**

Según Granda y Trujillo (s.f.) las organizaciones definirán sus propios criterios de compras responsables sobre la base de los cuales evaluarán y seleccionarán a sus proveedores. En la medida de lo posible se pretende que las organizaciones responsables fomenten buenas prácticas entre sus proveedores.

#### **2.2.2.1.1.4. Administración Pública.**

El gobierno es parte importante dentro de cualquier país, ya que a través de éste los órganos del Estado pueden cumplir sus funciones y operar, pero al mismo tiempo se convierte en un grupo de interés de las organizaciones. Las empresas le suministran información al gobierno y, en retorno, el gobierno provee información a las empresas sobre las condiciones del mercado tanto nacional como internacional, oportunidades de coparticipación en diversos proyectos productivos, así como asesoría especializada relacionada con el desarrollo empresarial y de los sectores económicos en general (Alpuche de la Cruz & Leines, 2022).

#### **2.2.2.1.1.5. ONG**

Las ONG, se constituyen el mecanismo más efectivo, para conseguir y lograr acuerdos entre las partes interesadas y la compañía, para establecer el bienestar social y la sostenibilidad empresarial. Además, se encargan de pronunciar todo el proceso de tal manera que los actores involucrados, trabajen de manera coordinada para la obtención de un desarrollo sostenible (Pinzón, 2005).

#### **2.2.2.1.1.6. Comunidades locales**

Según Medina & Severino (2014) para la empresa, es importante tener buenas relaciones con la comunidad, debido a la incidencia que esta posee frente al desarrollo y viabilidad de la compañía. Se debe considerar que las buenas o malas prácticas de la organización son juzgadas por cada stakeholder que forma parte de una comunidad.

#### **2.2.2.1.2. La priorización de los grupos de interés**

Según Barcellos de Paula (s.f.) este modelo incluye, criterios para identificar y clasificar a los stakeholders, una metodología para detectar sus expectativas y el establecimiento y priorización de planes de acción y comunicación. De acuerdo con este concepto podrían establecerse diferentes tipos de prioridades en los grupos de interés. Por ejemplo, los grupos de interés se podrían priorizar en:

- ✓ **Críticos:** son aquellos que, por ejemplo, tienen un impacto clave económico, fortalecen o influyen en la reputación, conceden o limitan licencias o accesos o crean el futuro del sector.
- ✓ **Básicos:** son aquellos con un impacto medio en los resultados del negocio, que pueden afectar parcialmente la reputación, pero que inciden de alguna manera en los procesos clave de la compañía.
- ✓ **Complementarios:** son aquéllos que tienen un mínimo impacto económico, influyen escasamente en la reputación y pueden proveer de servicios o productos complementarios.

En este punto la priorización de los grupos de interés permite a la empresa tomar decisiones estratégicas en función de las actividades sustentables que hacen que la empresa se maneje de manera correcta para que la empresa funcione acorde a las acciones que se van a llevar a cabo.

#### **2.2.2.1.3. El diálogo con los grupos de interés**

Uno de los puntos más importantes en el ámbito de la sostenibilidad en las empresas se relaciona el diálogo con los grupos de interés. Es importante recordar que la Teoría de los Grupos de Interés postula que la capacidad de una empresa para generar una riqueza sostenible a lo largo del tiempo y, con ello, su valor a largo plazo, viene determinada por sus relaciones con sus grupos de interés (Barcellos de Paula s.f.).

Barcellos de Paula (s.f.) menciona que es muy importante que la empresa que prepara una memoria de sostenibilidad tiene la necesidad de consultar a los grupos de interés para identificar los asuntos a reportar y dialogar con los grupos de interés en el proceso. En este caso el diálogo con los grupos de interés:

- Proporciona otra perspectiva sobre los aciertos o desaciertos de la organización.
- Ayuda a evitar críticas inesperadas al final de proceso.
- Ayuda a identificar a tiempo problemas, riesgos o amenazas.
- Otorga mayor credibilidad al informe y puede ayudar a construir una imagen positiva.

El dialogo de la empresa con los grupos de interés debe ser permanente con el fin de mantener bajo control aquellos aspectos positivos y negativos que tengan que ver con la responsabilidad social, de igual manera se pretende mantener informado a cada grupo de interés sobre las posibles complicaciones en la organización y encontrar soluciones si es necesario.

#### **2.2.2.2. Empresa reactiva y proactiva**

Según Barcellos de Paula (s.f.), menciona que en relación a los procesos de aproximación a la responsabilidad corporativa por las compañías encontramos empresas reactivas y proactivas. En el primero caso, por motivos de contingencia social, económica, ambiental y/o presión del mercado, las empresas buscan introducir la sostenibilidad en sus estrategias para mejorar su imagen en el mercado. En el segundo caso, la empresa con enfoque proactivo busca a la sostenibilidad por conveniencia o por conciencia.

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO**

##### **3.1.1. Enfoque cualitativo**

La presente investigación tuvo un enfoque cualitativo, se trabajó sobre la base de entrevistas, con los dirigentes de las asociaciones agropecuarias del Cantón Montúfar, para obtener perspectivas acerca de la relación que tiene las estrategias de comercialización, con la sostenibilidad de los emprendimientos.

Este tipo de enfoque es utilizado especialmente en pequeños grupos, donde la realidad se define a través de las interpretaciones de los participantes, sin que exista manipulación ni estimulación con respecto a la realidad que viven las asociaciones.

##### **3.1.2. Tipos de Investigación**

La investigación bibliográfica, apoyó en la recopilación y selección de información primaria y secundaria a través de documentos, libros y revistas, que permitieron analizar la búsqueda de información relacionada con el tema de investigación, para contribuir al desarrollo de los objetivos determinados.

De igual manera, se implementó la investigación narrativa y de campo, que ayudaron en la recolección de información de forma personal, actuando con los diferentes miembros de las asociaciones del Cantón Montúfar, permitiendo conocer de forma veraz la realidad que viven estos emprendimientos.

También se aplicó la investigación descriptiva, que permitió la descripción de la situación actual en la que viven estas asociaciones. Sumando a esto se logró identificar si existe relación entre las variables de estudio.

#### **3.2. IDEA A DEFENDER**

Las estrategias de comercialización, permitirán que los emprendimientos de las asociaciones agropecuarias del Cantón Montúfar, mejoren su sostenibilidad, para que se transformen en organizaciones competitivas.

### 3.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

#### 3.3.1. Definición de variables

Según Ramírez (2015), las estrategias de comercialización, consisten en acciones estructuradas y completamente planeadas, que se llevan a cabo para alcanzar determinados objetivos, tales como dar un nuevo producto, aumentar las ventas o lograr una mayor participación en el mercado.

Para Barcellos de Paula, el concepto de sostenibilidad representa un nuevo enfoque para hacer negocios. Al desarrollar sus actividades las empresas promueven la inclusión social y optimizan la utilización de los recursos naturales, preservando la integridad del planeta para las generaciones futuras, sin despreciar la viabilidad económica y financiera de la empresa.

**Tabla 1.** Operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Técnica
<b>Estrategias de comercialización</b>	Estrategias genéricas de Porter	• Precios	Entrevista
	Estrategias de integración	de • Canal de distribución	Entrevista
	Estrategias intensivas	• Participación en el mercado	Entrevista
	Estrategias de diversificación	de • Volumen de producción	Entrevista
	Estrategias defensivas	• Reducción de costos de producción	Entrevista
<b>Sostenibilidad de los emprendimientos</b>	Accionistas	• Inversión	Entrevista
	Clientes	• Nivel de satisfacción	Entrevista
	Proveedores	• Cumplimiento de roles y responsabilidad	Entrevista
	ONG	• Eficiencia	Entrevista
	Administración pública	• Control de gestión	Entrevista
Comunidad local	• Nivel de priorización	Entrevista	

**Nota.** Dimensiones en función al marco teórico aplicado en la investigación

### **3.4. MÉTODOS UTILIZADOS**

#### **3.4.1. Método inductivo**

El método que se utilizó en la investigación es inductivo porque se realizó el análisis de los hechos que comentaron los miembros de las asociaciones y a partir de esto se logró extraer conclusiones

#### **3.4.2. Técnicas e instrumentos de investigación**

Para el levantamiento de información, la técnica que se utilizó fue la entrevista, en base a preguntas abiertas, la cual fue dirigida a los representantes de las asociaciones del Cantón Montúfar, con el fin de conocer que estrategias de comercialización han implementado para sostenerse en el mercado. (Ver anexo 3 y 4) para visualizar las entrevistas estructuradas.

### **3.5. ANÁLISIS ESTADÍSTICO**

#### **3.5.1. Población y muestra**

Para esta investigación, el dato de la población fue tomado mediante un oficio dirigido al Dr. Andrés Ponce, Alcalde del Cantón Montúfar, quien proporciono un listado de asociaciones registradas en el SRI, ubicadas en el sector urbano y rural de la ciudad de San Gabriel. En dicho documento proporcionado por la alcaldía, se especifica que la población es de cincuenta y ocho asociaciones de diferentes sectores como son: agropecuarias, alimentación, artesanal, maderera, transporte, textil, turísticos, y silvícola.

Para el cálculo de la muestra, fue tomada como base a las cincuenta y ocho asociaciones, utilizando la muestra finita donde el grupo calculado fue de veintiséis asociaciones del sector agropecuario, que están distribuidas en las parroquias de: San José, Gonzales Suárez, Cristóbal Colón, La Paz, Fernández Salvador, Piartal y la Ciudad de San Gabriel. Pero, cabe resaltar que se logró trabajar con veintidós organizaciones activas, con las que se consiguió tener contacto directo para proceder con la investigación. En cuanto a las cuatro asociaciones restantes, no se realizó ninguna investigación, debido a que no se obtuvo ningún acercamiento con ellas.

## **IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **4.1. RESULTADOS**

#### **4.1.1. Estrategias de comercialización**

Como introducción a la presentación de resultados es importante destacar que, en las entrevistas realizadas a las 22 Asociaciones Agropecuarias pertenecientes al Cantón Montúfar, se encontró que una de ellas cambió su sector productivo, anteriormente se dedicaba al cultivo de hortalizas, sector que no resultó productivo porque no le generaba ningún tipo de ganancia, y decidió cambiarse al sector turístico-gastronómico, en el que actualmente están trabajando y ha obtenido mejores resultados. Otra de las asociaciones mencionó que se dedica a dos sectores, agropecuario y turístico.

#### **Productos que ofertan las asociaciones:**

En lo que se refiere a los productos que producen y ofertan las asociaciones, se encontró que la mayoría de ellas se dedican a la producción y cultivo de hortalizas, función que más sobresale y se sitúa en primera instancia como actividades productoras, debido a que han encontrado un mercado constante y por ende un beneficio económico. Otra de las actividades fructíferas a las que se dedican las asociaciones, es el cultivo de papa y en algunos casos puntuales a obtener semilla certificada, también podemos comentar que en otro punto se destaca la producción y crianza de animales menores y mayores, la venta de carnes de los mismos y finalmente una de ellas se dedica a la producción de leche.

A continuación, se presenta una tabla resumen de las actividades que se realizan en cada una de las asociaciones:

**Tabla 2.** Actividades de las Asociaciones Agropecuarias del Cantón Montúfar.

<b>Asociación</b>	<b>Actividad económica</b>
Asociación de productores agropecuarios Manos Unidas	Productores y comercializadores de cuyes y pollos, semilla de papa.
Asociación 8 de marzo	Productores y comercializadores de hortalizas.
Asociación agropecuaria Tangüis	Producción y comercialización de Hortalizas, Gastronomía, producción de papa amarilla.
Asociación El Capulí	Producción y comercialización de Hortalizas
Asociación de producción agropecuaria Premier Primero Asoproagpremier	Producción y comercialización de Hortalizas y producción de cerdos.
Asociación de producción agropecuaria San Pedro alto Asoproagsanpeal	Producción y comercialización de Hortalizas, comercialización de carne de chanco y de pollo.
Asociación Producampo	Producción y comercialización de Hortalizas y verduras
Asociación de producción agropecuaria grupo ganadero lácteos del norte ASOGALACNORT	Producción y comercialización de Leche
Asociación de Productores Agropecuarios" PROFUTURO"	Producción y comercialización de Hortalizas y verduras
Asociación Agrícola Unión trabajo y progreso	Producción y comercialización de Hortalizas
Asociación Agropecuaria el Manzano	Producción y comercialización de Hortalizas
Asociación de Producción Agropecuaria Línea Roja "ASOPROALIRO"	Producción y comercialización de cerdos y siembra de papas.  Implementa el sector turístico.
Asociación Manos Que Ayudan	Sector Turístico - gastronómico
Asociación de pequeños productores agrícolas y ganaderos San Pedro	Producción y comercialización de ganado y siembra de papas.
Asociación de Productores Agrícolas del Norte	Producción y comercialización de Hortalizas y de cuyes.
Asociación Para el Desarrollo Comunitario Canchaguano	Producción y comercialización de pollos, cerdos y cuyes.
Asociación El Labrador de la Paz	Producción y comercialización de Verduras y producción de papas.

Asociación de Productores Agropecuarios el Capulí	Producción y comercialización de papa, cereales
Asociación San Francisco de Athal 4 de enero	Producción y comercialización de papa y semilla certificada.
Asociación San Francisco de Athal	Producción y comercialización de Papa súper chola.
Asociación Producción agropecuario de trabajadores Golden Land	Liquidada
Asociación de producción agropecuaria campo hermoso	Liquidada

---

**Nota.** Esta tabla presenta las actividades que realizan las asociaciones

### **Acerca de la estrategia investigada en las asociaciones:**

Como punto de referencia, para la estructura del levantamiento de información de campo sobre las estrategias de comercialización, se tomó en cuenta la clasificación más recomendada por autores como Gallardo y Porter. En cuanto a las estrategias de comercialización que más se utilizan, tal como se describe en el marco teórico están las siguientes estrategias:

- Genéricas de Porter
- Integración
- Intensivas
- Diversificación
- Defensivas.

En las estrategias genéricas de Porter, el autor nos menciona que trabajan sobre la base de conseguir una ventaja competitiva y una característica única diferencial sobre la empresa y el producto, que sea apreciada por el consumidor, a partir de esto, se emplean tres tipos de estrategias; estrategia de liderazgo en costos, estrategias de diferenciación y estrategia de enfoque.

En cuanto a las estrategias de integración, el autor Gallardo menciona que, consisten en aprovechar las fortalezas que tiene determinadas empresas, para ejercer el control sobre los proveedores, distribuidores y competidores, las clasificamos en: estrategias de integración hacia delante, integración hacia atrás e integración horizontal.

Gallardo, también dice que las estrategias intensivas como; penetración del mercado, desarrollo del mercado y desarrollo de productos, consisten en centrarse en un mercado y un producto que aún no ha sido explotado en su totalidad, y que además permiten dar un desarrollo intensivo al producto en los mercados actuales.

En cuanto a las estrategias de diversificación, el autor Maldonado, nos dice que una empresa puede incrementar su oferta, presentando a los clientes varios productos relacionados o no con el giro del negocio. Esta estrategia emplea los siguientes puntos; diversificación concéntrica, diversificación conglomerada y diversificación horizontal.

Sobre las estrategias defensivas, Gallardo indica que suceden cuando existe la necesidad de resguardar los activos de la empresa, los mercados, clientes y proveedores, en el caso de que la organización se enfrente a problemas económicos. Para esta estrategia se emplean los siguientes puntos; reducción, desinversión y liquidación.

Por lo tanto, en los siguientes apartados se podrá evidenciar el uso de cada una de las estrategias de comercialización versus la realidad en las asociaciones.

#### **4.1.1.1. Estrategias genéricas de Porter.**

##### **4.1.1.1.1. Estrategia de liderazgo en costos**

Este tipo de estrategia consiste en reducir el costo del producto, para lograr ser líderes en precios de venta, resulta difícil aplicarlo a pequeñas empresas, porque no cuentan con un alto volumen de producción.

En las entrevistas aplicadas, se descubrió que, de las veintidós asociaciones, dos aplican la estrategia de liderazgo en costos, ejemplo de ello son: la Asociación Producampo y la Asociación Agropecuaria Tangüis, ellas son líderes porque el costo al que ofertan sus productos es menor en comparación a las demás asociaciones que se dedican al mismo sector agropecuario, asimismo el volumen de producción de Producampo es aproximadamente de 1.000 hortalizas semanalmente, y de Tangüis es aproximadamente de 550 hortalizas semanalmente, otra de las razones es que realizan su propia materia prima, por ejemplo cuentan con semilleros propios y elaboran sus fungicidas orgánicos. Estas características que se mencionaron nos permiten deducir que las dos asociaciones tratadas, implementan la estrategia de líderes en costos. En cuanto a las veinte asociaciones restantes, se observó que no se

permiten reducir el precio de venta porque su volumen de producción es bajo, aproximadamente de 50 plantas de hortalizas semanalmente, un claro ejemplo, es la Asociación de Producción Agropecuaria 4 de enero, que produce papa, y no es líder en costos, porque su volumen de producción es aproximadamente de 400 quintales cada seis meses; otro de los factores por el cual no le permite ser líder, es porque les resulta más fácil comprar los productos químicos que producirlos e integrarse hacia atrás, de igual manera otra causa es porque no puede producir su materia prima, por falta de tecnología, maquinaria, y porque no cuentan con recursos económicos suficientes.

En cuanto a la asociación Producampo y Tangüis podemos decir que, son líderes en costos frente a las asociaciones de su mismo sector, registradas y no registradas en el municipio de Montúfar, pero cabe mencionar que frente a grandes organizaciones productoras de hortalizas que se encuentran fuera de su localidad, no son líderes en costos, sabiendo que la intención de esta estrategia es el liderazgo frente a cualquier otro competidor.

En definitiva, tal como dice Gallardo, si una empresa es pequeña no tiene la capacidad de adoptar esta estrategia y su rivalidad dentro del mercado es muy fuerte, porque compite dentro de otros productores más grandes, que sí tienen la posibilidad de obtener mayor participación en el mercado por la reducción de precios.

#### **4.1.1.1.2. Estrategia de diferenciación.**

La estrategia de diferenciación exige que la empresa seleccione los atributos que sean distintos a los de sus rivales. Si quiere fijar un precio elevado deberá ser en verdad única en algo o ser percibida como tal. Esta cualidad única puede apoyarse en todo tipo de características: diseño, atributos técnicos, desempeño, atención al cliente y rapidez de entrega. (Porter, 1991)

Dentro del proceso de las entrevistas, veinte asociaciones aplican la estrategia de diferenciación en los siguientes aspectos: sanidad, calidad y productos orgánicos. De estas veinte, en dos asociaciones dedicadas a la producción de hortalizas y láctea se manifestó que, como estrategia de diferenciación, aplican la sanidad, en concreto las BPAS (Buenas Prácticas Agropecuarias), que, a decir de la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro, son un conjunto de principios, normas y recomendaciones, técnicas aplicables a la producción de alimentos, para

cuidar la salud humana, la salud alimentaria y proteger el medio ambiente. Además, al referirnos a sanidad hablamos de garantizar al consumidor un producto sano e inocuo, es decir libre de peligros físicos (pedazos de vidrio, astillas, plásticos), peligros químicos (residuos de plaguicidas y detergentes) y peligros biológicos (bacterias, hongos y parásitos). Además, para nueve asociaciones dedicadas al cultivo de hortalizas y crianza de animales menores y mayores, otra estrategia de diferenciación es la calidad, los socios nos mencionaron que, para ellos entregar un producto de buen tamaño, cantidad adecuada que consiga la satisfacción del cliente, son aspectos que están dentro de la terminología de calidad. Otra de las características considerada estrategia de diferenciación, se presenta en once asociaciones dedicadas al cultivo de hortalizas y verduras, nos hablaron sobre productos orgánicos; como mecanismo para asegurar esta característica prefieren fabricar su propia materia prima como son; los vióles, abono orgánico, fertilizantes caseros a base de hierbas medicinales y el humus, lo que corresponde a una integración hacia atrás, requisito fundamental para conseguir diferenciación. Para las asociaciones, estos tres aspectos mencionados hasta aquí, son considerados como estrategia de diferenciación, pero cabe recalcar que, no cuentan con una presentación competitiva del producto en otros mercados más exigentes, tales como; marca, empaque, registro sanitario, descripción de fechas de consumo, de caducidad, etc. Y sobre todo leyendas que hagan alusión a su origen, es decir que resalte, que proviene de una asociación y por lo tanto se promueve el comercio agropecuario y justo con todas las bondades que ello conlleva.

Entre las asociaciones entrevistadas, se encuentra la Asociación de Producción Agropecuaria, Grupo Ganadero Lácteos del Norte, que se dedica a la producción de leche, afirman que no se aplica ningún tipo de estrategia diferencial, por que entregan el producto como materia prima y no le dan ningún valor agregado, sin embargo, a la luz del marco teórico citado, puede tener un factor diferenciador porque cuenta con la certificación BPAS, que lo ubica en un nivel competitivo superior al resto de asociaciones y otras empresas privadas.

Cuatro asociaciones dedicadas a la producción de papa nos hablaron que no realizan ninguna estrategia de diferenciación, porque es un producto difícil de diferenciar.

En conclusión, podemos decir que la estrategia de diferenciación en las dieciséis asociaciones y en comparación exclusiva con otras organizaciones de su localidad y

del sector productivo privado local, se encuentra presente, pero cabe mencionar que, frente a los grandes mercados a nivel nacional o internacional, no han logrado diferenciarse porque se maneja otro tipo de estándares aún más exigentes, por ejemplo; la marca, empaque, certificados de calidad y de sanidad.

#### **4.1.1.1.3. Estrategia de enfoque.**

La estrategia de enfoque, selecciona un segmento o grupo de segmentos y adapta su estrategia para atenderlos y excluir a los restantes. Es la más adecuada para las pequeñas empresas, ya que pueden encontrar su nicho de mercado en aquellas áreas que no son del interés de las grandes empresas. (Porter y Gallardo).

De las veintidós asociaciones entrevistadas, nueve organizaciones productoras de carnes y hortalizas, poseen un mercado fijo en el cual distribuyen sus productos de manera directa, entre sus principales clientes se encuentran, escuelas pertenecientes al cantón Montúfar, casas del adulto mayor del mismo cantón, restaurante el Capulí, centros de acopio ubicados en Bolívar-San Gabriel, y una asociación que se dedica al sector lácteo, siendo su mercado fijo, la empresa Vita y Pasteurizadora Quito. Acorde al resultado de las entrevistas, en estas asociaciones, podemos decir que han implementado esta estrategia, porque buscaron captar segmentos de mercado donde su producto es demandado, logrando tener un mercado fijo, y con ello beneficio económico.

También se encontró que once asociaciones distribuidas de la siguiente manera; tres productoras de papa, tres productoras y comercializadoras de animales menores (cuyes, cerdos y pollos) y cinco que producen hortalizas, no aplican la estrategia de enfoque, debido a que no cuentan con un grupo de clientes fijos, porque la comercialización de sus productos la realizan solo en su sector o comunidad y en mercados ambulantes, además mencionan que esperaban tener ayuda por parte de autoridades gubernamentales, para buscar un mercado fijo, donde entregar sus productos de manera directa, lo cual no ha sucedido hasta el momento. Pese a lo descrito anteriormente consideramos que se debería profundizar en el conocimiento del comportamiento del consumidor al que atienden mediante un estudio de mercado en el cual logren conocer y luego segmentar a los clientes que demanden productos orgánicos, fuera de la localidad que atienden actualmente y así lograr tener un mercado más amplio y hasta puede ser un mercado dispuesto a pagar un valor adicional por esta característica diferencial

En conclusión, podemos decir que las estrategias genéricas de Porter que en su aplicación en las asociaciones del Cantón Montúfar se encuentran en puntos muy diferentes, debido a que en algunos casos el desarrollo productivo es mayor que en otras, por esta razón existen asociaciones que han logrado implementar la estrategia de liderazgo en costos y la estrategia de enfoque, que les han permitido comercializar de mejor manera sus productos. Sobre la estrategia de diferenciación, podemos mencionar que, cada asociación tiene su manera de diferenciar a los productos, pero ninguna cuenta con presentación única, no han avanzado a desarrollar productos al menos reales y óptimamente aumentados, como los procesados y refrigerados que al final los distinga ante la competencia.

#### **4.1.1.2. Estrategias de Integración.**

##### **4.1.1.2.1. Estrategia de integración hacia atrás.**

Para nosotros, la integración hacia atrás, se refiere a que, como pequeñas organizaciones, pueden realizar su propia materia prima e insumos adaptados a sus necesidades, y no depender únicamente de lo que oferta el mercado, siendo de esta manera independientes a proveedores.

En cuanto a la estrategia de integración hacia atrás, se encontró que diez asociaciones dedicadas al cultivo de hortalizas, prefieren fabricar su propia materia prima como son los semilleros, realizan sus propios insumos agrícolas tales como; viales, humus, abono orgánico, fungicidas orgánicos y repelentes, manteniendo con esto un producto orgánico. La Asociación de Producción Agropecuaria, Grupo Ganaderos Lácteos del Norte, dedicada a la producción de leche sí puede integrarse hacia atrás, porque cuenta con los activos biológicos de razas específicas, que puede usar para reproducir y renovar su hato ganadero.

Por otro lado, existen ocho asociaciones que no pueden integrarse hacia atrás, porque no cuentan con los recursos necesarios como: tecnología, maquinaria y capital para crear su propia materia prima e insumos agrícolas, ya que son productos que necesariamente demandan tecnología que no está al alcance.

Tal como ya lo mencionamos antes, existe una asociación que anteriormente trabajó en el sector agropecuario, en el cual no generó ningún beneficio económico, y como asociación no logró desarrollarse, por tal motivo, decidieron cambiar su actividad económica al sector turístico y gastronómico, esta asociación no implementa la estrategia de integración hacia atrás, porque es más recomendable comprar la

materia prima e insumos por sus precios más económicos si se compara con producirlos; esto último eleva el costo y estarían generando mayores gastos a la asociación.

#### **4.1.1.2.2. Estrategia de Integración hacia adelante.**

Para Amaya, la integración hacia adelante trata de establecer su propia red de distribución, las empresas pueden utilizar esta estrategia con el fin de diferenciarse de sus rivales. Del mismo modo se adquiere un mayor conocimiento del comportamiento de los consumidores, y con esto generar una relación duradera con él.

En general, las veinte asociaciones manejan la estrategia de integración hacia adelante, porque establecen su propia red de distribución, debido a que lo hacen directamente a través de ferias y al consumidor final.

La Asociación Unión y Progreso utiliza a su similar Producampo, como intermediario para la comercialización de sus productos, el beneficio para la asociación Producampo es que adquiere mayor volumen de producción, pero, para Unión y Progreso, no obtienen beneficio porque le entregan su producto a menor precio del que se comercializa en el mercado, lo hacen porque reciben colaboración de parte de Producampo en capacitaciones, y por el compromiso que tienen con la asociación, por otra parte, cabe resaltar que la Asociación Unión y Progreso también realiza la comercialización directamente con el consumidor final.

En conclusión, la estrategia de integración hacia adelante es beneficiosa para las todas las asociaciones porque les permite tener un acercamiento con los clientes, conocer las necesidades de los mismos para satisfacerlas y estrechar una relación duradera con él.

#### **4.1.1.2.3. Integración Horizontal.**

Según Gallardo, la integración horizontal, se refiere a la estrategia de adquirir el mayor dominio o mayor cantidad de acciones de los competidores directos de una empresa,

De las veinte asociaciones entrevistadas, como resultado de esta estrategia, se logró finiquitar que, ninguna de las organizaciones aplica la estrategia porque no han adquirido acciones de ninguna otra asociación debido a que no cuentan con los recursos económicos.

### **4.1.1.3. Estrategias Intensivas.**

#### **4.1.1.3.1. Penetración del mercado**

La estrategia de penetración del mercado, se considera como la posibilidad de crecer a través de la obtención de una mayor participación del mercado, en los productos en los que la empresa opera actualmente. Para lograr esta estrategia se debe aumentar la participación en el mercado y desarrollar una demanda global (Gallardo, 2012).

En cuanto a este tipo de estrategia, en general, todas las asociaciones del sector agropecuario, lácteo y turístico mencionadas, implementan la estrategia en el siguiente aspecto, aumentar la participación en el mercado realizando actividades como: participación en ferias agropecuarias y gastronómicas, realizan publicidades en redes sociales e implementan páginas web, reconocimiento a través del conocido boca en boca y dar una buena atención al cliente.

El aspecto de la demanda global, implica tener un alto volumen de producto para llegar a mercados nacionales e internacionales. En la entrevista se descubrió que ninguna asociación implementa este aspecto, debido a que son organizaciones pequeñas, y que por su bajo volumen de producción no llegan a obtener más clientes y expandirse a mercados nacionales.

Como conclusión podemos decir que son pocas las asociaciones que utilizan esta estrategia y no tiene un gran desarrollo en crear derivados de sus productos, por otro lado, la falta de recursos materiales y económicos es su gran limitante. Pese a esto mencionaron que no descartan la idea de implementarla y de poder crear nuevas aplicaciones para sus productos.

#### **4.1.1.3.2. Desarrollo del mercado.**

De acuerdo con lo que se menciona en la teoría, esta estrategia procura buscar nuevas aplicaciones del producto, para comercializar en mercados a los que tradicionalmente se venía atendiendo, y que capten a otros segmentos de mercados distintos a los actuales.

En el resultado proporcionado de las entrevistas, se puede ver que son escasas las asociaciones que han implementado esta estrategia con el fin de expandirse y buscar nuevos mercados. Cuatro asociaciones mencionaron que han realizado

modificaciones en su producto, proporcionando un agregado a ellos, como es; mermelada de uvilla y de mora.

Adicionalmente, dieciséis asociaciones, nos hablaron sobre la visión que tienen de buscar nuevas aplicaciones del producto, los limitantes para conseguir esto los detallan a continuación: no cuentan con los recursos materiales - económicos y con el conocimiento adecuado sobre el proceso que conlleva darle un valor agregado al producto. Por tal motivo, estas asociaciones se han quedado estancadas en su actividad económica, lo que no les ha permitido crecer como organización e incorporarse a nuevos mercados.

#### **4.1.1.3.3. Desarrollo de producto.**

Este tipo de estrategia incluye desarrollar nuevos productos para atraer a miembros de los mercados ya existentes, por ejemplo, desarrollando una nueva presentación del producto que brinde beneficios adicionales a los clientes (Gallardo, 2012).

Las asociaciones nos mencionaron sobre los cambios a futuro que piensan darles a sus productos, nuevamente se alude a la falta de recursos y limitados conocimientos para asumir los cambios que requiere el desarrollo de productos.

Una asociación ha pensado en producir la presentación de hortalizas en bandejas, de igual manera incorporar marca, empaque y presentación. Por otra parte, la Asociación El Labrador de la Paz dedicada a la producción y comercialización de legumbres y hortalizas, ha pensado implementar un invernadero con hortalizas, con el fin de expandir la actividad económica de la asociación.

Las dieciocho asociaciones restantes, hablaron de que no tienen una idea clara sobre la forma de agregar valor a sus productos, porque no cuentan con los recursos materiales y económicos, cabe mencionar que también comentaron que, al no recibir apoyo de las autoridades gubernamentales, no cuentan con el conocimiento necesario.

En conclusión, sobre la estrategia que nos da a conocer el autor Gallardo, desde nuestra perspectiva, obtuvimos como resultado que las asociaciones si pueden aplicar la estrategia a futuro, debido a que tienen la visión de dar valor agregado a sus productos, aunque poseen serias limitaciones para conseguirlo.

#### 4.1.1.4. Estrategia de Diversificación

##### 4.1.1.4.1. Diversificación conglomerada.

Para Maldonado (2018), la diversificación conglomerada consiste, en la incorporación de productos nuevos no relacionados con el giro del negocio, que son destinados a clientes potenciales y futuros clientes.

En las veinte asociaciones entrevistadas, (revisar la tabla 1), la estrategia de diversificación conglomerada, actualmente no es aplicada, porque a decir de los entrevistados, aun no se han consolidado con los productos actuales y esperan obtener resultados positivos en ellos.

En otro aspecto, dentro de las mismas veinte, doce asociaciones, sí han visualizado formas de diversificación, tales como:

**Tabla 3.** Actividades futuras que tienen en mente desarrollar las asociaciones

Asociación	Actividad actual	Actividad futura
Asociación el Capulí	Producción y comercialización de cerdos y pollos	Implementar sembríos de moras, uvillas y hortalizas
Asociación de pequeños productores agrícolas y ganaderos San Pedro	Producción y comercialización de ganado y siembra de papas.	Implementar el turismo comunitario.
Asociación de producción agropecuaria Premier Primero Asoproagpremier	Producción y comercialización de Hortalizas y producción de cerdos.	Implementar sembríos de uvilla.
Asociación de producción agropecuaria San Pedro alto Asoproagsanpeal	Producción y comercialización de Hortalizas, comercialización de carne de chancho y de pollo.	Implementar la Gastronomía
Asociación Manos que Ayudan	Sector Turístico - gastronómico	Implementar artesanías
Asociación Agrícola Unión y Progreso	Producción y comercialización de Hortalizas	Implementar atractivos turísticos.
Asociación San Francisco de Athal	Producción y comercialización de Papa súper chola.	Producción de Hortalizas
Asociación de producción agropecuaria grupo ganadero lácteos del norte Asogalacnort	Producción y comercialización de Leche	Producción de carne de res

Asociación San Francisco de Athal 4 de enero	Producción y comercialización de papa y semilla certificada.	Creación de enfriadora de leche
Asociación agropecuaria Tangüis	Producción y comercialización de Hortalizas, Gastronomía, producción de papa amarilla.	Implementar Gastronomía
Asociación Agropecuaria el Manzano	Producción y comercialización de Hortalizas	Implementar el sector turístico.
Asociación de Productores Agrícolas del Norte	Producción y comercialización de Hortalizas y de cuyes.	Implementar un restaurante y un atractivo turístico.

**Nota.** Esta tabla muestra las actividades futuras a desarrollar

En la tabla anterior se muestra que, desde la perspectiva de las asociaciones existe la visión y la voluntad para ampliarse a nuevos sectores productivos.

Ocho asociaciones nos comentaron que, a futuro no piensan producir nuevos productos, porque en pandemia dejaron de producir y durante el tiempo que se mantuvieron laborando, no lograron tener rentabilidad, por lo que ahora se encuentran en procesos de cierre.

#### **4.1.1.4.2. Diversificación Horizontal**

La diversificación horizontal según Maldonado (2018), se basa en la incorporación de productos nuevos no relacionados con el producto principal, destinado a los clientes actuales. Para realizar esta estrategia se debe tener en cuenta el perfil del cliente, es decir conocerlo muy bien.

Con el resultado obtenido de las entrevistas, diez asociaciones comentaron que realizan investigaciones acerca de sus clientes, mediante encuestas los socios buscan conocer el comportamiento, necesidades y la satisfacción que brindan sus productos, con el fin de que dichas asociaciones puedan proporcionar un buen producto acorde a la demanda del cliente y del mercado. Estas asociaciones realizan la investigación sobre el comportamiento del consumidor, pero no han pensado en diversificarse horizontalmente porque no incorporan nuevos productos diferentes a los principales.

En cuanto al resto de las diez asociaciones, hablaron de que no realizan ningún tipo de investigación sobre los clientes, porque la comercialización de sus productos se realiza mediante un canal directo, no cuentan con un segmento de cliente fijo y

finalmente mencionado su sensación de escasa colaboración de las entidades gubernamentales sobre todo el municipal.

#### **4.1.1.5. Estrategias Defensivas.**

##### **4.1.1.5.1. Reducción y Desinversión**

Para Amaya y Gallardo, la estrategia de reducción, ocurre cuando una organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos, para revertir la caída de venta y utilidades. La desinversión, trata de que una organización se deshaga de productos no rentables, que requieren demasiado capital o que no encajan bien con las demás actividades de la empresa.

Durante el tiempo en el que las asociaciones se han establecido, once manifestaron que, si se han visto en la necesidad de reducir el costo de producción, precio del producto, mano de obra, materia prima y reducción de insumos. El motivo que los llevó a reducir estos aspectos, es porque desarrollaron productos en donde no se encontró un mercado fijo, además, por falta de investigación y responsabilidad de los socios, no se logró los resultados planteados en una etapa inicial.

Por otra parte, nueve de las asociaciones no llegaron a pasar ese tipo de necesidad, debido a que implementaron la estrategia de enfoque y la de integración hacia atrás. En la primera estrategia de enfoque se desarrolla un segmento de mercado, permitiendo brindar el producto a clientes fijos, mientras que la otra estrategia de integración hacia atrás, se refiere a la realización de su propia materia prima e insumos, permitiéndole elaborar un producto orgánico libre de químicos y evitando dar mayores gastos a la organización.

##### **4.1.1.5.2. Liquidación.**

Carvajal, Macías, Párraga y Carvajal (2018) mencionan, que el objetivo de la estrategia de liquidación, es no continuar con la empresa, por tanto, su venta o cierre, y se aplica cuando las pérdidas son mayores que las utilidades.

En cuanto a la estrategia de liquidación, se encontró que dos organizaciones están completamente liquidadas, debido a que en ningún momento trabajaron. Estas se las crearon con visión y objetivos laborables, sin embargo, por la falta de responsabilidad y apoyo de los socios, no llegaron a cumplir sus metas.

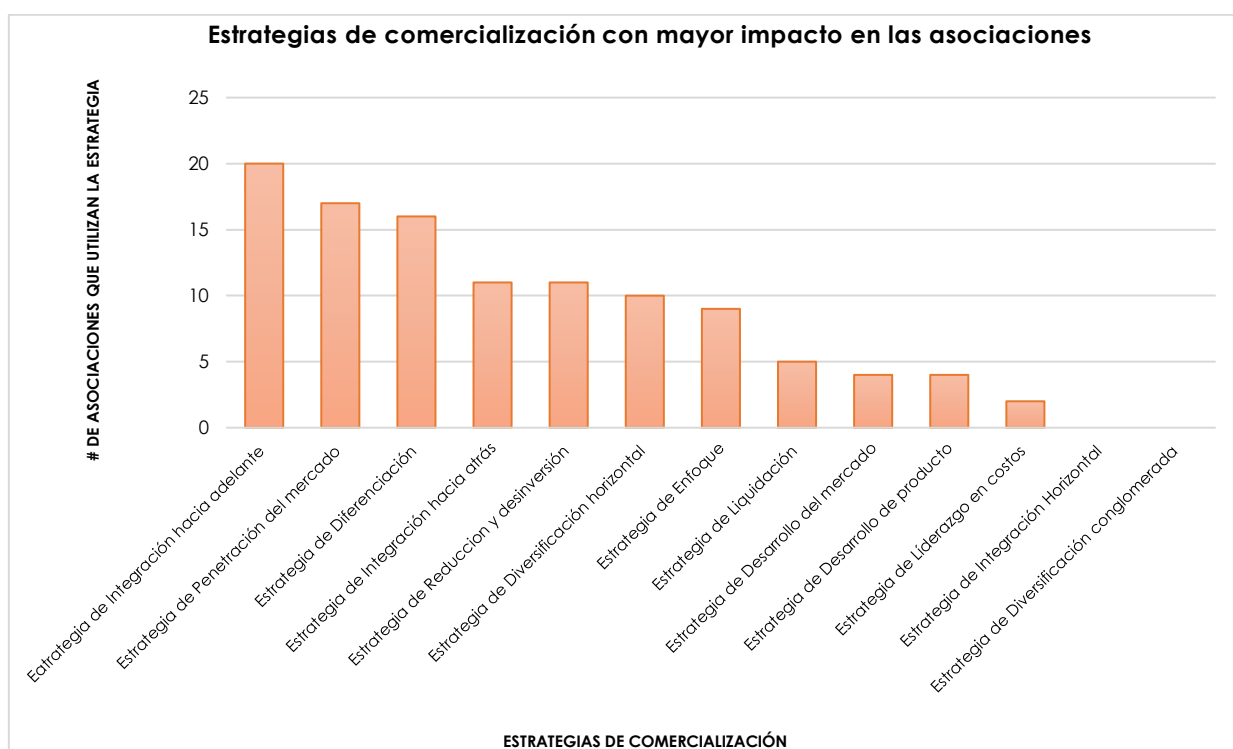
Dentro de las asociaciones activas del cantón Montúfar, se encuentran tres asociaciones en proceso de cierre, por consecuencia de pandemia, responsabilidad

social y por qué las actividades que desarrollaban, no les generaba ningún tipo de ganancia para seguir manteniéndose en el mercado.

Las quince asociaciones restantes nos mencionaron que no están en planes de liquidar a la asociación porque ellas han encontrado un beneficio económico, también nos hablaron de que piensan implementar más actividades en la organización para darle un mejor desarrollo.

#### 4.1.1.6. Estrategias de comercialización con mayor impacto en las asociaciones

En la siguiente figura, se presenta la información acerca de la aplicación de estrategias, que mayor impacto obtuvieron en las asociaciones.



**Figura 2.** Estrategias de comercialización que mayor impacto tuvieron en las asociaciones

En base a los resultados de las entrevistas, en la figura 2, se puede observar las estrategias que mayor beneficio generó a las asociaciones, entre las cuales se encuentran; la estrategia de integración hacia adelante, que les permitió crear su propia red de distribución, aportando con esto a que la organización logre generar mayor acercamiento con los clientes, y conocer detenidamente cuales son las necesidades que demandan los mismos, tomando en cuenta características físicas y biológicas que buscan en los productos, creando con esto fidelidad y estrechando

una relación permanente con el cliente. Del mismo modo, la estrategia de penetración del mercado, ayudó a que cada organización logre incrementar su mercado, con participación en ferias y utilizando redes sociales, generando que por estos medios los clientes puedan llegar a tener estos productos. Por último, la estrategia de diferenciación permitió que como organización, busquen la manera de establecer una característica diferencial ante la competencia, pero cabe mencionar que, frente a los grandes mercados a nivel nacional o internacional, no han logrado diferenciarse porque se maneja otro tipo de estándares aún más exigentes, por ejemplo; la marca, empaque, certificados de calidad y de sanidad.

De las estrategias mencionadas anteriormente, podemos decir, que son las más apropiadas para ser implementadas en las asociaciones, debido a que según la investigación realizada, son las más convenientes para un buen funcionamiento y desarrollo de la organización, y del mismo modo generan que las asociaciones logren tener estabilidad en el mercado.

#### **4.1.2. Sostenibilidad de los emprendimientos**

Después de haber realizado el levantamiento de información de la primera entrevista, con los datos ya procesados, identificando claramente con esto las estrategias de comercialización que utilizaron, ahora bien, se realizó un nuevo acercamiento con vía entrevistas, para verificar como las estrategias de comercialización tuvieron que ver con la sostenibilidad empresarial. Estas entrevistas, se realizaron en las fechas del 29 de agosto al 1 de septiembre del 2022, y se procuró investigar a los mismos informantes del primer caso.

En la segunda entrevista realizada de la variable sostenibilidad de los emprendimientos, se realizó la medición de sostenibilidad en estándares alto, medio y bajo.

Sin descuidar el procedimiento de la variable a investigarse, que son las estrategias de comercialización, es importante para nosotros mencionar el impacto que tuvo la pandemia dentro de estos emprendimientos, que fue un contingente no esperado por las asociaciones y para las cuales no tenían establecido ninguna estrategia de comercialización. De la investigación recolectada podemos decir lo siguiente:

De las veintidós entrevistas aplicadas, se descubrió que diecisiete asociaciones, por ejemplo; la Asociación Producampo y la Asociación Tangüis, desde que se constituyeron hasta la actualidad, han realizado su trabajo manejando un estándar de sostenibilidad alto, pese a la problemática de covid-19, estas organizaciones continuaron ofreciendo sus productos al mercado de manera permanente, y pese a los problemas organizacionales han seguido subsistiendo, para conseguir la sostenibilidad de sus emprendimientos.

De igual manera, se encontró que tres asociaciones desde su constitución, hasta los años 2017 y 2018, trabajaron con un estándar de sostenibilidad medio, lo que significa que tuvieron que dejar de producir y comercializar, por falta de responsabilidad de los socios y solvencia económica, que los llevó abandonar la asociación.

Por último, se encontró que dos asociaciones, no trabajaron en ningún momento, por falta de compromiso y responsabilidad, y en algunos casos desde que se instituyeron, nunca se desarrollaron las actividades, en lo que podemos decir que la sostenibilidad de estas asociaciones fue bajo.

A continuación, se detallará los resultados del levantamiento de información de campo de la segunda variable, sostenibilidad de los emprendimientos, en donde se tomó en cuenta a los siguientes autores: Barcellos de Paula; Granda y Trujillo; Medina y Severino, que hablan acerca de:

- Teoría de los grupos de interés (Stakeholders)
  - Priorización de los grupos de interés
  - Diálogo con los grupos de interés
- Tipos de empresa: Proactivas y Reactivas

#### **4.1.3. Teoría de los grupos de interés**

La teoría de los grupos de interés, Barcellos de Paula, comenta que la capacidad de una empresa, para generar una riqueza sostenible a lo largo del tiempo y con ello su valor a largo plazo, viene determinada por las relaciones con los grupos de interés, que mejoren el funcionamiento de la empresa, entre ellos están: accionistas, clientes, proveedores, ONG, administración pública y comunidades locales. Además, en la priorización de los grupos de interés, incluye criterios para identificar y clasificar a los stakeholders en diferentes tipos, como son: críticos, básicos y complementarios.

Por otra parte, el autor Barcellos de Paula, menciona sobre las empresas reactivas y proactivas. En el primer caso, por motivos de contingencia social, económica, ambiental y/o presión del mercado, las empresas buscan introducir la sostenibilidad en sus estrategias para mejorar su imagen en el mercado. En el segundo caso, la empresa con enfoque proactivo busca a la sostenibilidad por conveniencia o por conciencia. Por último, Barcellos de Paula menciona que uno de los puntos más importantes en el ámbito de la sostenibilidad en las empresas se relaciona el diálogo con los grupos de interés. Es importante recordar que la Teoría de los Grupos de Interés, postula que la capacidad de una empresa para generar una riqueza sostenible a lo largo del tiempo y, con ello, su valor a largo plazo, viene determinada por sus relaciones con sus grupos de interés. La teoría de los grupos de interés, predice que la sostenibilidad debe tener un impacto positivo sobre los resultados financieros, porque las empresas se benefician de abordar y equilibrar las reivindicaciones de los múltiples grupos de interesados. De acuerdo con el autor, entre los grupos de interés se encuentra gran variedad de actores que mejoran el funcionamiento de la

empresa, entre ellos actúan; accionistas, clientes, proveedores, ONG, administración pública y comunidad local.

En los siguientes apartados se redacta la relación de cada uno de los grupos de interés (actores) con el funcionamiento de las asociaciones. Para mayor detalle vamos a realizar una descripción de las relaciones con cada uno de los grupos de interés:

#### **4.1.3.1. Accionistas**

Los autores Alpuche de la Cruz y Leines mencionan, que los accionistas desean aumentar las utilidades, por lo que generan un interés muy particular por la organización y su adecuado funcionamiento, pero saben que para poder lograrlo tienen que invertir.

En las entrevistas realizadas, se descubrió que de veintidós asociaciones constituidas desde el año 2008 hasta la actualidad, diecisiete han trabajado permanentemente, con el fin de obtener utilidad para cada uno de los socios, del 100% de sus ganancias han determinado que del 15% al 20% es para la organización, mientras que tres asociaciones durante el tiempo de creación, trabajaron para obtener utilidades, resultados que no fueron favorables y decidieron dejar de invertir, lo que provocó que desistan de dar desarrollo a la organización. De igual manera, se encontró que dos asociaciones no trabajaron en ningún momento desde su creación, debido a que jamás hubo compromiso y responsabilidad de los socios.

En conclusión, de acuerdo con las entrevistas realizadas y con lo que anteriormente menciona el autor, en su mayoría las asociaciones manifestaron, que sí han logrado obtener ganancias.

#### **4.1.3.2. Clientes**

Según Granda y Trujillo, mencionan que el objetivo de los clientes, es velar por la honestidad de la relación comercial y garantizar las características del producto para conseguir su satisfacción.

Las veinte asociaciones entrevistadas, mencionaron que son realistas y honestos al ofertar y comercializar su producto, además, siempre toman en cuenta las características de calidad que necesita el cliente, con el fin de conseguir la satisfacción del mismo. Con esta información, se ha logrado identificar que si existe la relación entre las asociaciones con uno de los grupos de interés, que es de suma

importancia para que la organización tenga sostenibilidad durante el tiempo de su establecimiento.

#### **4.1.3.3. Proveedores**

Para Granda y Trujillo las organizaciones definirán sus propios criterios de compras, en donde evaluarán y seleccionarán a sus proveedores, para tener las mejores ofertas dependiendo sus necesidades.

Con la información recopilada en las asociaciones, se encontró que diez cuentan con gran variedad de proveedores, que son analizados y evaluados individualmente para identificar los que les resultan beneficiosos. Estas evalúan a este actor, considerando las siguientes características: pidiendo proformas del producto, estudiando la calidad, y como variable final analizando precios.

Las asociaciones Producampo y Profuturo, comentaron que en la actualidad ya no cuentan con proveedores, debido a que utilizan la estrategia de comercialización que es la integración hacia atrás, porque han logrado crear sus propios semilleros, abonos y fungicidas orgánicos, y de este modo, no se han visto en la necesidad de solicitar y trabajar con este actor. Por otro lado, ocho asociaciones, socializaron que no realizan ningún tipo de evaluación a la hora de elegir a sus proveedores, porque existe una gran cantidad de este tipo de actores que les pueda proveer de materia prima. Para finalizar, en cuanto al actor mencionado anteriormente, en su mayoría las asociaciones se relacionan con él, verifican y evalúan la posibilidad que más se adapte a la organización, generando interactividad para tener una relación estable y duradera a largo plazo, que les permita tener sostenibilidad en el tiempo.

#### **4.1.3.4. ONG**

Para Pinzón, las ONG se constituyen en el mecanismo más efectivo para conseguir y lograr acuerdos entre las partes interesadas y la compañía, además permite establecer el bienestar social y la sostenibilidad empresarial. Asimismo, se encargan de pronunciar todo el proceso de tal manera que los actores involucrados, trabajen de manera coordinada para la obtención de un desarrollo sostenible.

En cuanto a las veinte asociaciones agropecuarias, en lo que conlleva la relación con las ONG, once revelaron que reciben ayuda por parte de organizaciones privadas sin fines de lucro, tales como; Grupo Social Fepp, Icca, Cordaid, Refider y Proyecto Social Un Ladrillo de Esperanza. Estas instituciones colaboran de la siguiente

manera; infraestructura, capacitaciones, charlas, materiales de construcción y plántulas, con el fin de brindar capacidad, para obtener un desarrollo sostenible y progresar como asociación.

Desde otro punto de vista, es importante analizar la relación de las asociaciones con el entorno que se había determinado antes, en este caso vemos que las ONG no dan respuesta, porque no existe un interés fijo en este tipo de sectores. En cuanto al restante, nueve asociaciones indicaron que no han recibido apoyo, porque desconocen el funcionamiento de las ONG, y se han basado en buscar ayuda en organizaciones gubernamentales de las cuales tampoco han recibido ayuda, de modo que, no han logrado generar desarrollo y se han visto en la necesidad de dejar de trabajar.

#### **4.1.3.5. Administración Pública**

Según Alpuche de la Cruz y Leines, mencionan que el gobierno es parte importante dentro de cualquier país. Pero al mismo tiempo se convierte en un grupo de interés de las organizaciones que necesitan de la seguridad pública, y de los actos de autoridad que solo el gobierno puede cumplir.

Dentro del proceso de las entrevistas, quince asociaciones mencionaron que reciben apoyo por parte de entidades públicas como son; Municipio, Ministerio de Agricultura, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Gobierno Provincial y Gad Parroquial. Son entidades que les colaboran realizando capacitaciones y charlas, entregándoles semillas de papas y hortalizas, adquisición de herramientas para cultivo, participación en ferias y creación de un punto verde, que es un centro de comercialización en el que se reúne la producción de la mayoría de asociaciones, y se encuentra ubicado en la ciudad de San Gabriel. En cuanto a la relación de estas organizaciones con las asociaciones, se puede mencionar que con la ayuda que reciben tienen oportunidades de expandirse, por ejemplo; cuando les invitan a participar en ferias agrícolas y gastronómicas les están brindando apertura a nuevos mercados, además de ser incluidos en diversos proyectos productivos.

Las cinco asociaciones restantes señalaron que, han solicitado el apoyo de las organizaciones públicas, pero no han logrado obtener hasta el momento cierta colaboración de su parte, de modo que, los socios comentaron que no desistirán de solicitar el aporte de las mismas, para lograr un mejor desarrollo asociativo.

#### 4.1.3.6. Comunidad local

Según Medina y Severino, para la empresa es importante tener buenas relaciones con la comunidad, debido a la incidencia que esta posee frente al desarrollo y viabilidad de la compañía. Se debe considerar que las buenas o malas prácticas de la organización son juzgadas por cada stakeholder.

En general, las veinte asociaciones comentaron que existen aspectos positivos y negativos de la relación que tiene con la comunidad que les rodea, manifestaron que hay personas que las apoyan continuamente, para que sigan en la labor de la asociación y puedan desarrollarse, pero de la misma manera, hay personas y la competencia; quienes dan malos comentarios acerca de los productos y de los socios. A pesar de las incomodidades que afectan a las asociaciones, estas han decidido continuar con su trabajo.

En conclusión, la relación de las comunidades locales con las asociaciones, si afecta al desarrollo de las mismas, porque si la comunidad local apoyaría en su totalidad a estas organizaciones, tendrían una mejor proyección para mantenerse en el mercado.

##### 4.1.3.6.1. Priorización de los grupos de interés.

Según Barcellos de Paula, la priorización de los grupos de interés, incluye criterios para identificar y clasificar a los stakeholders, en función de las actividades sustentables que hacen que la empresa se maneje de manera correcta.

En general las veinte asociaciones priorizan a los grupos de interés de la siguiente manera: críticos, básicos y complementarios.

**Tabla 4.** Priorización de los grupos de interés

Críticos	Básicos	Complementarios
Son aquellos que, tienen un impacto clave económico que fortalecen o influyen en la reputación.	Son aquellos con un impacto medio, que pueden afectar parcialmente la reputación, pero que inciden de alguna manera en los procesos clave de la compañía.	Son aquéllos que tienen un mínimo impacto económico, influyen escasamente en la reputación y pueden proveer de servicios o productos complementarios.

**Nota.** Priorización de los grupos de interés: críticos, básicos y complementarios

En el resultado obtenido de las entrevistas, veinte asociaciones priorizan a los accionistas como críticos, por la razón de que es el actor más importante y necesario, debido a que sin la existencia de este actor las asociaciones no llegarían a conformarse como tales.

En general, las veinte asociaciones priorizan a los clientes como críticos, porque los socios comentaron que este actor es sumamente necesario, ya que son quienes consumen los productos, aportando con el ingreso económico que impulsa el desarrollo de la asociación, para la subsistencia de las mismas.

Catorce asociaciones, priorizan a los proveedores como críticos, porque comentaron que de ellos proviene las semillas, materiales de construcción para huertos y abonos químicos para las asociaciones que se dedican al cultivo de papas, lo que les hace pensar que sin los insumos de los proveedores no lograrían desarrollarse. Seis asociaciones mencionaron que, describen a los proveedores como complementarios, porque han logrado subsistir sin la ayuda de este actor, desarrollando y buscando la manera de no depender de ellos.

En cuanto a las ONG, ocho asociaciones manifestaron que este organismo es considerado crítico, de modo que, al tener la ayuda y colaboración de estas organizaciones, han logrado generar mejor estabilidad, gracias al aporte en infraestructura y capacitación a los socios. Por otro lado, doce asociaciones mencionaron que para ellas es un actor complementario, ya que no es tan necesario para mantenerse como organización, pero la poca ayuda que les han brindado, les ha permitido fortalecerse de alguna manera.

Por otro lado, con el actor, administración pública, veinte asociaciones la consideran como un actor complementario, debido a que influyen escasamente en el desarrollo de su trabajo como asociación.

Trece asociaciones, consideran a la comunidad local como crítica, por la razón de que es el actor que se encuentra en su localidad, este influye en la reputación de la asociación y brinda apoyo para que logren ser sostenibles y perduren en el mercado. De manera diferente, tres organizaciones, notificaron que la comunidad local es básica, ya que afecta parcialmente en la reputación, pero inciden de alguna manera en las actividades que realizan las asociaciones. Por último, para cuatro asociaciones la comunidad local es complementaria, porque es un actor que no tiene mucha significancia para el desarrollo de sus actividades.

Para concluir, podemos decir que las organizaciones, han logrado priorizar a estos actores en la manera que a ellos les resulta más necesario y beneficioso, dando prioridad a los actores, que consideran parte de la supervivencia de estas organizaciones.

**Tabla 5.** Nivel del priorización de los grupos de interés

Actores	Nivel de priorización		
	Críticos	Básicos	Complementarios
<b>Accionistas</b>	20		
<b>Clientes</b>	20		
<b>Proveedores</b>	14		6
<b>ONG</b>	8		12
<b>Administración Pública</b>			20
<b>Comunidad local</b>	13	3	4

**Nota.** En esta tabla se muestra el nivel del priorización de los grupos de interés

#### 4.1.4. Diálogo con los grupos de interés.

Según Barcellos de Paula, uno de los puntos más importantes, en el ámbito de la sostenibilidad en las empresas se relaciona con el diálogo con los grupos de interés. Es muy importante que la empresa que prepara una memoria de sostenibilidad, tiene la necesidad de comunicar a los grupos de interés asuntos importantes relacionados con la asociación.

En general, las veinte asociaciones realizan reuniones mensualmente con los socios, con el fin de tratar asuntos importantes, y estados por los que está atravesando la asociación, en cuanto a los demás actores que son: proveedores, ONG, administración pública y comunidad local, se realizan diálogos para mantener informado a cada uno de ellos sobre las posibles complicaciones en la organización y encontrar soluciones, si es necesario. Con el actor clientes, se realiza una investigación de diálogo, en el momento en el que el consumidor adquiere los productos.

Para finalizar, el diálogo de la asociación con los grupos de interés, debe ser permanente porque permite visualizar expectativas esperadas por estos actores, para que la asociación sea sostenible.

#### **4.1.5. Tipos de empresa Reactiva- Proactiva:**

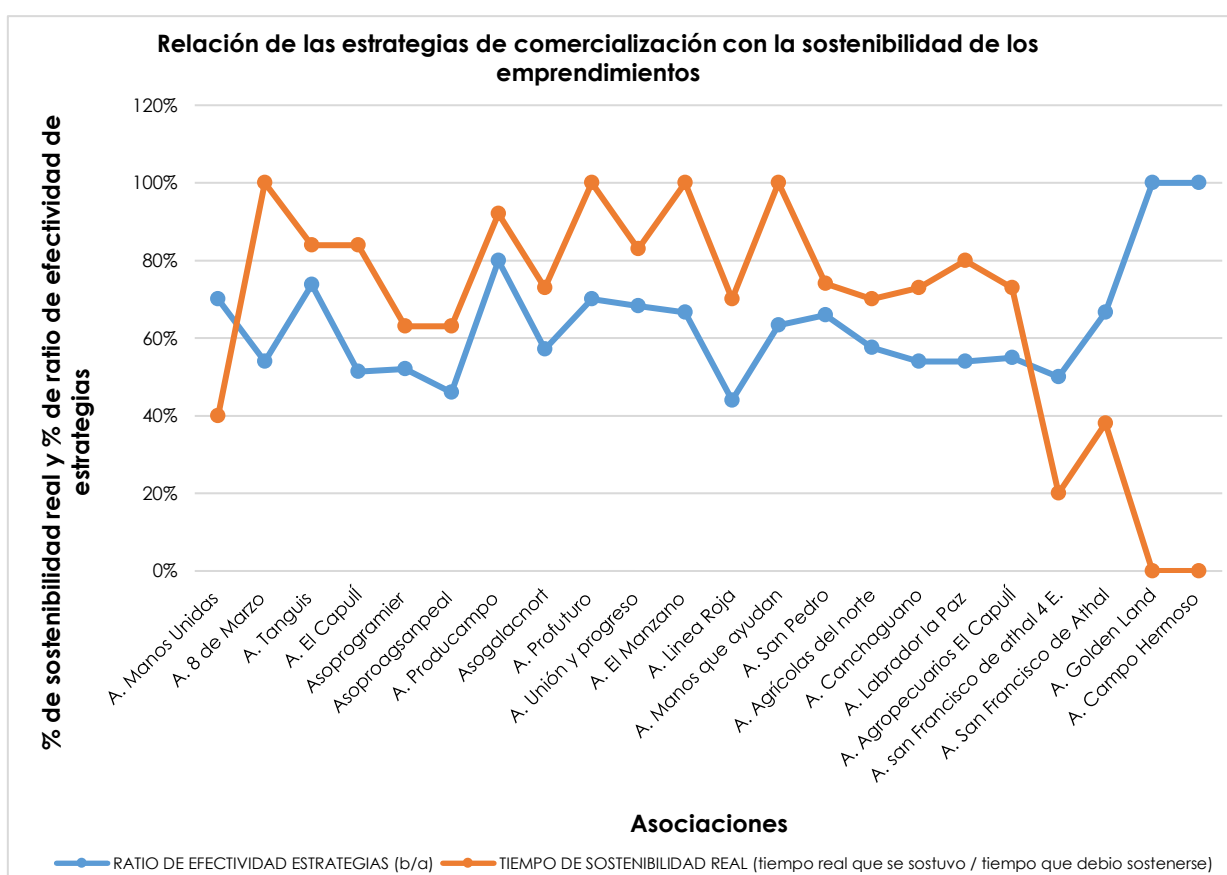
Para Barcellos de Paula, la empresa reactiva, actúa frente a una situación imprevista después de que ha ocurrido. Las empresas buscan introducir la sostenibilidad en sus estrategias para mejorar su imagen en el mercado. La empresa proactiva busca la sostenibilidad por conveniencia o por conciencia, para anticipar desafíos, amenazas y oportunidades en el mercado.

En el resultado de las veinte asociaciones entrevistadas, nueve organizaciones manifestaron ser reactivas, porque actúan cuando el problema está sucediendo, lo hacen de esta manera, porque la comunicación no es muy continua, y por esta razón es difícil identificar cuando se aproxima algún problema, debido a esto las asociaciones, buscan la manera de solucionarlo de inmediato, con el fin de mejorar su imagen en el mercado.

De la misma manera, se encontró que once asociaciones se consideran organizaciones proactivas, porque enfrentan sus problemas antes de que sucedan, aunque esto no se logró evidenciar de manera objetiva dentro de las asociaciones. Manifestaron que, con la comunicación, organización y mediante la distribución de funciones a los socios, les ha permitido controlar de mejor manera los inconvenientes a los que se enfrentan, para ser sostenibles en el mercado a largo tiempo.

#### 4.1.6. Relación entre las variables: sostenibilidad para las asociaciones de acuerdo a las estrategias de comercialización establecidas

En este apartado, se invita a observar el **anexo 6**, para mayor comprensión del siguiente análisis. Entre las asociaciones que utilizaron mayor cantidad de estrategias, se encuentran Tangüis, Producampo y Profuturo, constituidas aproximadamente hace trece años. La aplicación de estas estrategias, ha dado paso a generar perdurabilidad en el mercado, permitiéndoles el progreso a largo plazo, además, se destacan como las mejores asociaciones en alta producción, lo que les ayuda a direccionarse a mercados nacionales.



**Figura 3.** Relación de las estrategias con la sostenibilidad de los emprendimientos  
**Nota.** En la figura se muestra la relación que existe entre las variables de estudio

En la figura tres, se puede observar la relación que existe entre la sostenibilidad y la aplicación de las estrategias de comercialización, se muestra que siguen curvas similares, lo que se interpreta que, de manera en que las estrategias se van desarrollando, genera que la asociación siga siendo constante en el mercado, esto ocurre debido a que las organizaciones, implementaron acciones correctas que

teóricamente son estrategias de comercialización, las cuales les permitieron tener durabilidad como asociación.

Por otro lado, los resultados que se observan de las dos últimas asociaciones como son: Golden Land y Campo Hermoso, se explica claramente que desde su constitución, no trabajaron en ningún momento, debido a que no existió colaboración por quienes integraban la asociación, otra de las razones fue que decidieron no invertir, motivo que les llevo al cierre.

## 4.2. DISCUSIÓN

En los resultados de la investigación sobre las asociaciones agropecuarias del cantón Montúfar, se realizó un análisis de las variables: estrategias de comercialización y sostenibilidad de los emprendimientos, con las que se logró identificar que estrategias utilizaron, para conocer qué porcentaje de sostenibilidad han alcanzado desde su constitución.

Guanoluisa y Pérez (2017) con el tema de "Estrategias de comercialización para emprendimientos de productos derivados de la quinua", afirman la existencia de factores tales como; la comercialización y el no posicionamiento de productos en el mercado, que impiden el crecimiento de las asociaciones. Esta información, permitió la identificación de estrategias de comercialización, que ayudan a mejorar la presentación del producto, y lograr una rápida penetración del mismo en un mercado competitivo. Por lo tanto, coincidimos con el autor, en mencionar que es necesario emplear estrategias de comercialización, que pueden ayudar a mejorar el funcionamiento en el mercado, que de acuerdo a nuestro estudio, podrían implementar las siguientes: liderazgo en costos, diferenciación, enfoque, integración hacia atrás, integración hacia adelante, penetración del mercado y diversificación horizontal, siendo las más utilizadas por las asociaciones Producampo y Tanguis, que tiene mejor posicionamiento en el mercado local. Consecuente a esto, podemos decir que, la correcta aplicación de estrategias, puede llevar precisamente al posicionamiento de productos en el mercado.

En el apartado de Arostegui y Díaz (2015), testifican que la integración hacia adelante, es el aumento de control sobre los distribuidores, una gran cantidad de empresas establecen ventas directas con el consumidor final, eliminando los canales de distribución para la reducción de costos, con el fin de diferenciarse de sus rivales. Las empresas que establecen su propia red de distribución, también la utilizan como una estrategia de diferenciación, a través de guías del uso del producto, entregas inmediatas y garantías prolongadas, entre otras cosas. Estamos de acuerdo con nuestro estudio porque es similar, debido a que hemos descubierto que realmente la estrategia más utilizada por las asociaciones, es la integración hacia adelante, las organizaciones manejan esta estrategia porque han logrado establecer su propia red de distribución, debido a que su comercialización la realizan directamente en ferias y al consumidor final. Les ha resultado beneficioso la implementación de dicha estrategia, porque han logrado tener un acercamiento con los clientes, y conocer las

necesidades de los mismos para satisfacerlas, además esto les permitió estrechar una relación duradera con él. Desde nuestra perspectiva, el eliminar los intermediarios y tener un conocimiento más cercano al cliente, parece ser un elemento muy importante para desarrollar la sostenibilidad en las asociaciones, por lo tanto, es una recomendación fiable que nosotros damos, para establecer canales de comercialización dentro de producciones agropecuarios, ya sean individuales o colectivos.

En cuanto al nivel de productividad, tomamos como ejemplo las asociaciones Tanguis y Producampo, constituidas aproximadamente hace diez años, siendo estas las que mayor producción han desarrollado, logrando establecer su mercado de manera permanente, lo que les ha permitido crecer como organización. Mediante las entrevistas realizadas, se identificó que estas dos organizaciones, utilizaron ocho estrategias de comercialización, que de acuerdo a una entrevista realizada a un docente, nos mencionó que no es recomendable aplicar cierta cantidad de estrategias al mismo tiempo, porque lo correcto es utilizar y concluir una estrategia para luego pasar a otra. Pero, durante la investigación, se llegó a la conclusión de que estos dos casos, al utilizar varias estrategias de comercialización, les ha resultado beneficioso para permanecer y desarrollarse en el mercado, teniendo consigo una sostenibilidad fuerte. Además, no se consiguió identificar en este estudio de investigación, que hubiese pasado si se especializaban en la aplicación de una sola estrategia. Desde nuestro punto de vista, la estrategia de comercialización más productiva y recomendable, para el desarrollo de las organizaciones, es la de enfoque, debido a que son organizaciones netamente orgánicas, y su mercado debe ser enfocado a grupos que consuman productos orgánicos.

En base a la sostenibilidad de las asociaciones, se descubrió que la relación que existe con los grupos de interés, es fundamental para mejorar el desarrollo, funcionamiento y continuidad de la asociación. Con las entrevistas aplicadas se identificó que la relación de los accionistas con la asociación es productiva, porque han logrado mantener una buena comunicación y con esto generar un trabajo en equipo, obteniendo beneficio de las partes involucradas. En cuanto al actor clientes, decimos que al tener una buena relación con la asociación, se convierten en un elemento muy importante para la sostenibilidad, debido a que son quienes realizan la compra de productos, y al mismo tiempo aportan con el ingreso económico. Del mismo modo, la participación del actor proveedores, no es fundamental para algunas

asociaciones, porque han logrado desarrollarse, creando sus propios insumos agrícolas y semilleros, para obtener su producto orgánico, lo que les ha permitido, dar mayor sostenibilidad a sus asociaciones.

En base a los actores restantes que son: administración pública, ONG y comunidad local, las asociaciones tienen buena relación, pero se han dado cuenta, que son actores complementarios que no necesariamente deben estar presentes, para su desarrollo y estabilidad en el mercado.

En el apartado de Barcellos de Paula, en base a la teoría de los grupos de interés (stakeholders), afirma que la empresa, no está configurada sólo por uno o dos grupos de interés, sino por muchos grupos de los que depende su supervivencia a largo plazo. Desde nuestro punto de vista, coincidimos con lo que menciona el autor, porque según el análisis realizado de las entrevistas, el actor más importante son los accionistas, debido a que son quienes conforman la asociación para su desarrollo, pero, cabe mencionar, que el apoyo de los demás actores, influye para que exista sostenibilidad en estas organizaciones.

## **V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. CONCLUSIONES**

Las asociaciones estudiadas fueron veintidós, sin embargo dos de ellas como son; Tangüis de la parroquia San José y Producampo de la parroquia Piartal, utilizan mayor cantidad de estrategias de comercialización como; liderazgo en costos, diferenciación, enfoque, integración hacia atrás, integración hacia adelante, penetración del mercado, desarrollo de producto, desarrollo de mercado y diversificación horizontal; estas estrategias son las que ayudaron a que estas asociaciones logren encontrar vías de comercialización y consigan sostenerse en el mercado.

El producto más comercializado y exitoso de las asociaciones, son las hortalizas, debido a que en la localidad que se sitúan, no existen grandes productores de estos alimentos. Por otro lado, el producto que menos se comercializa, es el de asociaciones dedicadas al cultivo de papas, porque existen grandes hacendados que siembran en alto volumen, lo que no le permite a las pequeñas organizaciones, competir con el mismo volumen de producción.

Con respecto, a las entrevistas realizadas se identificó, que las personas que conforman las asociaciones, no conocen teóricamente las estrategias de comercialización, pero si aplican algunas de ellas.

En base a la estrategia de liderazgo en costos, se concluye que las asociaciones de Producampo y Tangüis, implementan esta estrategia, debido a que el volumen de producción, les permite reducir el costo del producto sin generar pérdida alguna.

Las asociaciones Producampo, Profuturo y Asogalacnort, emplean la estrategia de diferenciación, mediante la aplicación de las BPAS (Buenas Prácticas Agropecuarias), esto les ha resultado favorable, para competir con los demás productores dedicados al mismo sector agropecuario, ganando consigo un mercado estable.

Diez asociaciones, han logrado integrarse hacia atrás, debido a que, realizan su propia materia prima e insumos adaptados a sus necesidades, permitiéndoles

menorar el costo de producción y ha no depender de proveedores.

Las asociaciones Golden Land y Campo Hermoso, implementaron la estrategia de liquidación, porque los accionistas que conformaban la organización no tuvieron la decisión de responsabilizarse para trabajar en conjunto, dejando como la mejor alternativa el cierre de estas asociaciones.

La estrategia de comercialización más utilizada por las asociaciones, es la integración hacia adelante, que les permitió tener un acercamiento con los clientes, conocer las necesidades de los mismos para satisfacerlas y estrechar una relación duradera con él.

Las asociaciones han logrado sostenerse, por medio del uso de estrategias de comercialización, pero no es el único medio que puede fortalecer a la sostenibilidad, sino que más bien existen otro tipo de factores como son: liderazgo, buena administración y toma de decisiones, que les permitirán a que estas organizaciones trabajar en conjunto para que sean permanentes en el mercado.

Nueve asociaciones han sido sostenibles en el tiempo, porque han logrado mantenerse en el mercado desde hace 12 años aproximadamente. La mayoría de estas organizaciones siguen de manera permanente en el mercado, debido a que, han implementado estrategias de comercialización, que les ha resultado positivas para su desarrollo.

Para que las asociaciones sean sostenibles en el tiempo, la teoría de los grupos de interés nos explica que es muy importante tener una buena relación y comunicación con estos actores, ya que son los que impulsan a estas pequeñas organizaciones a tener un buen funcionamiento.

Acorde a los grupos de interés, el actor más importante según los resultados de la investigación, son los accionistas, porque son la base fundamental para que una organización sea constituida, de modo que los demás actores vienen a formar parte de la complementación para el funcionamiento y estabilidad de las asociaciones.

Las asociaciones que trabajan con los actores como son: accionistas, clientes, proveedores, ONG, administración pública y la comunidad local, han colaborado en su desarrollo y crecimiento como organización, a fin de satisfacer los intereses grupales e individuales de cada actor.

La relación que existe entre las estrategias de comercialización, y la sostenibilidad de los emprendimientos, para algunas asociaciones a resultado beneficioso el desarrollo de varias estrategias, ya que han logrado mantenerse en el mercado y ser sostenibles, pero para la mayoría no les ha resultado positivo, porque no han desarrollado a cabalidad las estrategias, y por ende no tienden a ser sostenibles y ven la posibilidad del cierre de estas organizaciones.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

Implementar una estrategia que cumpla con los requerimientos de las asociaciones, desarrollarla y consolidarla, para luego poder efectuar otra. No es recomendable la fijación de muchas estrategias de comercialización, sin haber complementado alguna en específico, es un error desde el punto de vista teórico.

Concientizar a las asociaciones, a realizar la investigación de un grupo de clientes enfocados netamente en el consumo de productos orgánicos, esto facilitaría la búsqueda de mercados y la comercialización de estos productos.

Motivar a las asociaciones a que se capaciten en innovaciones de productos, para que puedan implementar y desarrollar nuevas aplicaciones del mismo, con el fin de mejorar el progreso de la asociación.

## VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro. (s.f.). *Agrocalidad*. Recuperado el 15 de Agosto de 2022, de [agrocalidad.gob.ec/BPA/](http://agrocalidad.gob.ec/BPA/)
- Alpuche de la Cruz, E., & Leines, L. (2022). La Teoría de los Stakeholders: un análisis centrado en los grupos dentro de la organización y propuesta de un nuevo grupo. *Revista de Investigación Multidisciplinaria* .
- Amaya, J. (2005). *Gerencia: Planeación & Etrategia* . ISBN 978-958-44-0578-4.
- Aroca, M., Manzano, M., Quizhpe, V., Domínguez, C., & Rivadeneira, E. (2017). La sostenibilidad de los emprendimientos en el cantón guaranda. *Revista enlace universitario*, 12-16.
- Barcellos de Paula, L. (s.f.). Modelos de gestión aplicados a la sostenibilidad empresarial. Recuperado el 06 de Julio de 2022, de [http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/35386/2/LBP\\_TESIS.pdf](http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/35386/2/LBP_TESIS.pdf)
- Camino, V. (2018). *Sostenibilidad de los emprendimientos del sector comercial de Santa Rosa, El Oro, periodo 2016-2018*. Machala, Ecuador.
- Carvajal, D., Macías, A., Párraga, I., & Carvajal, A. (2018). En Relación costos - clientes y competencias desde la administración (pág. 54). Editorial área de innovación y desarrollo.
- Constitución de la República del Ecuador* . (2008).
- Gallardo Hernández, J. R. (2012). En Administración estratégica de la visión a la ejecución (págs. 214-227). México: Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.
- Granda, G., & Trujillo, R. (s.f.). La gestión de los grupos de interés (stakeholders) en la estrategia de las organizaciones. *Economía Industrial*, 74-75.
- Guanoluisa, M., & Pérez , C. (2017). *Estrategias de comercialización para emprendimientos de productos derivados de la quinua*. Latacunga.

- Maldonado, J. Á. (2018). *La Estrategia Empresarial su formulación, planeación e implementación*.
- Medina , A., & Severino, P. (2014). Responsabilidad empresarial: generación de capital social de las empresas. *Redalyc*, 70.
- Pinzón, M. (2005). El papel de las ONG y sus alcances en la responsabilidad social empresarial. *Revista Opera*.
- Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior* . Argentina: Rey Argentina,S.A.
- Ramírez, M. (2015). *Tendencia de Innovación en la Ingeniería de Alimentos* . OmniaScience.

## VII. ANEXOS

### Anexo 1. Acta de sustentación de Predefensa de TIC



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

### ACTA

#### DE LA SUSTENTACIÓN ORAL DE LA PREDEFENSA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

<b>ESTUDIANTE:</b>	LÓPEZ CHAMPUTIZ LADY ELIANA	<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	040209350-4
<b>PERIODO ACADÉMICO:</b>	2022 B		
<b>PRESIDENTE TRIBUNAL</b>	MSC. RAMIRO FERNANDO URRESTA YÉPEZ	<b>DOCENTE TUTOR:</b>	MSC. FERNANDO JAVIER VILLARREAL SALAZAR
<b>DOCENTE:</b>	MSC. JEANETH LUCÍA BASTIDAS GUERRÓN	<b>AULA:</b> 11	<b>EDIFICIO DE AULAS:</b> 1
<b>TEMA DEL TIC:</b>	"Análisis de las estrategias de comercialización para la sostenibilidad de los emprendimientos de las Asociaciones Agropecuarias del Cantón Montúfar"		

No.	CATEGORÍA	Evaluación cuantitativa	OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES
1	PROBLEMA - OBJETIVOS	8,00	Argumentar mejor el problema
2	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	9,00	0
3	METODOLOGÍA	9,00	Ampiar la explicación del enfoque, nivel y tipo de investigación
4	RESULTADOS	8,00	Presentar cuadro relacionado a cuales estrategias tuvieron mayor impacto
5	DISCUSIÓN	8,00	Explicar relación con antecedentes
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	9,00	0
7	DEFENSA, ARGUMENTACIÓN Y VOCABULARIO PROFESIONAL	9,00	Mejorar vocabulario técnico, ampliar presentaciones
8	FORMATO, ORGANIZACIÓN Y CALIDAD DE LA INFORMACIÓN	8,33	0

Obteniendo una nota de: **8,50** Por lo tanto, **APRUEBA** ; debiendo el o los investigadores acatar el siguiente artículo:

Art. 36.- De los estudiantes que aprueban el informe final del TIC con observaciones.- Los estudiantes tendrán el plazo de 10 días para proceder a corregir su informe final del TIC de conformidad a las observaciones y recomendaciones realizadas por los miembros del Tribunal de sustentación de la pre-defensa.

Para constancia del presente, firman en la ciudad de Tulcán el **jueves, 27 de octubre del 2022**

MSC. RAMIRO FERNANDO URRESTA YÉPEZ  
**PRESIDENTE TRIBUNAL**

MSC. FERNANDO JAVIER VILLARREAL SALAZAR  
**DOCENTE TUTOR**

MSC. JEANETH LUCÍA BASTIDAS GUERRÓN  
**DOCENTE**



## UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

### ACTA

DE LA SUSTENTACIÓN ORAL DE LA PREDEFENSA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

ESTUDIANTE:	PINCHAO CUASPA MARYURI XIMENA	CÉDULA DE IDENTIDAD:	040197470-4
PERIODO ACADÉMICO:	2022 B		
PRESIDENTE TRIBUNAL	MSC. RAMIRO FERNANDO URRESTA YÉPEZ	DOCENTE TUTOR:	MSC. FERNANDO JAVIER VILLARREAL SALAZAR
DOCENTE:	MSC. JEANETH LUCÍA BASTIDAS GUERRÓN	AULA: 11	EDIFICIO DE AULAS: 1
TEMA DEL TIC:	"Análisis de las estrategias de comercialización para la sostenibilidad de los emprendimientos de las Asociaciones Agropecuarias del Cantón Montúfar"		

No.	CATEGORÍA	Evaluación cuantitativa	OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES
1	PROBLEMA - OBJETIVOS	8,00	Argumentar mejor el problema
2	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	9,00	0
3	METODOLOGÍA	9,00	Ampliar la explicación del enfoque, nivel y tipo de investigación
4	RESULTADOS	8,00	Presentar cuadro relacionado a cuales estrategias tuvieron mayor impacto
5	DISCUSIÓN	8,00	Explicar relación con antecedentes
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	9,00	0
7	DEFENSA, ARGUMENTACIÓN Y VOCABULARIO PROFESIONAL	9,00	Mejorar vocabulario técnico, ampliar presentaciones
8	FORMATO, ORGANIZACIÓN Y CALIDAD DE LA INFORMACIÓN	8,33	0

Obteniendo una nota de: **8,50** Por lo tanto, **APRUEBA** ; debiendo el o los investigadores acatar el siguiente artículo:

Art. 36.- De los estudiantes que aprueban el informe final del TIC con observaciones.- Los estudiantes tendrán el plazo de 10 días para proceder a corregir su informe final del TIC de conformidad a las observaciones y recomendaciones realizadas por los miembros del Tribunal de sustentación de la pre-defensa.

Para constancia del presente, firman en la ciudad de Tulcán el **jueves, 27 de octubre del 2022**

  
MSC. RAMIRO FERNANDO URRESTA YÉPEZ  
PRESIDENTE TRIBUNAL

  
MSC. FERNANDO JAVIER VILLARREAL SALAZAR  
DOCENTE TUTOR

  
MSC. JEANETH LUCÍA BASTIDAS GUERRÓN,  
DOCENTE

Anexo 2. Certificado del abstract por parte de idiomas



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI  
FOREIGN AND NATIVE LANGUAGE CENTER

ABSTRACT- EVALUATION SHEET				
<b>NAME:</b> López Champutiz Lady Eliana y Pinchao Cuaspa Maryuri Ximena				
<b>DATE:</b> 7 de noviembre de 2022				
<b>TOPIC:</b> "Análisis de las estrategias de comercialización para la sostenibilidad de los emprendimientos de las Asociaciones Agropecuarias del Cantón Montúfar				
<b>MARKS AWARDED</b> <span style="float: right;"><b>QUANTITATIVE AND QUALITATIVE</b></span>				
<b>VOCABULARY AND WORD USE</b>	Use new learnt vocabulary and precise words related to the topic	Use a little new vocabulary and some appropriate words related to the topic	Use basic vocabulary and simplistic words related to the topic	Limited vocabulary and inadequate words related to the topic
	EXCELLENT: 2 <input checked="" type="checkbox"/>	GOOD: 1 Vera Játiva Edwin Andrés,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
<b>WRITING COHESION</b>	Clear and logical progression of ideas and supporting paragraphs.	Adequate progression of ideas and supporting paragraphs.	Some progression of ideas and supporting paragraphs.	Inadequate ideas and supporting paragraphs.
	EXCELLENT: 2 <input checked="" type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
<b>ARGUMENT</b>	The message has been communicated very well and identify the type of text	The message has been communicated appropriately and identify the type of text	Some of the message has been communicated and the type of text is little confusing	The message hasn't been communicated and the type of text is inadequate
	EXCELLENT: 2 <input checked="" type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
<b>CREATIVITY</b>	Outstanding flow of ideas and events	Good flow of ideas and events	Average flow of ideas and events	Poor flow of ideas and events
	EXCELLENT: 2 <input type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input checked="" type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
<b>SCIENTIFIC SUSTAINABILITY</b>	Reasonable, specific and supportable opinion or thesis statement	Minor errors when supporting the thesis statement	Some errors when supporting the thesis statement	Lots of errors when supporting the thesis statement
	EXCELLENT: 2 <input type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input checked="" type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
<b>TOTAL/AVERAGE</b>	9 - 10: EXCELLENT 7 - 8,9: GOOD 5 - 6,9: AVERAGE 0 - 4,9: LIMITED		<b>TOTAL 9</b>	



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL  
CARCHI FOREIGN AND NATIVE LANGUAGE  
CENTER**

**Informe sobre el Abstract de Artículo Científico o Investigación.**

**Autor:** López Champutiz Lady Eliana y Pinchao Cuaspa Maryuri Ximena

**Fecha de recepción del abstract:** 7 de noviembre de 2022

**Fecha de entrega del informe:** 7 de noviembre de 2022

El presente informe validará la traducción del idioma español al inglés si alcanza un porcentaje de: 9 – 10 Excelente.

Si la traducción no está dentro de los parámetros de 9 – 10, el autor deberá realizar las observaciones presentadas en el ABSTRACT, para su posterior presentación y aprobación.

**Observaciones:**

Después de realizar la revisión del presente abstract, éste presenta una apropiada traducción sobre el tema planteado en el idioma Inglés. Según los rubrics de evaluación de la traducción en Inglés, ésta alcanza un valor de 9, por lo cual se valida dicho trabajo.

Atentamente



Firmado electrónicamente por:  
**EDISON BOANERGES  
PENAFIEL ARCOS**

Ing. Edison Peñafiel Arcos MSc  
Coordinador del CIDEN

### Anexo 3. Matriz para la construcción de preguntas de la variable dependiente

<p><b>Tema:</b> Análisis de las estrategias de comercialización para la sostenibilidad de los emprendimientos de las Asociaciones Agropecuarias del Cantón Montúfar.</p> <p><b>Objetivo:</b> Desarrollar un análisis de estrategias de comercialización para la sostenibilidad de los emprendimientos de las asociaciones agropecuarias del cantón Montúfar.</p>				
Base teórica	Pregunta a realizarse	Variable a la que corresponde	Informante/s	Técnica
<b>Estrategias genéricas de Porter</b>				
<p><b>E. liderazgo</b> Este tipo de estrategia es muy difícil de adoptar en una pequeña empresa, debido a que no tiene la capacidad de negociar insumos a menores costos. (Gallardo, 2012)</p>	¿Cómo asociación ustedes ven la posibilidad de ofrecer sus productos a menor precio para lograr ser líderes en costos?	Estrategias de comercialización	Dirigentes de Asociación	Entrevista
<p><b>E. Diferenciación.</b> Se basa en dotar al producto o servicio de una cualidad única que es valorada de forma positiva por los consumidores y que permite cobrar precios superiores. (Porter,1991)</p>	¿Existe en su emprendimiento una característica apreciada en algún producto por el consumidor o cliente final?	Estrategias de comercialización	Dirigentes de Asociación	Entrevista
<p><b>E. Enfoque</b> La empresa selecciona un grupo de segmentos y adapta su estrategia para atenderlos y excluir a los restantes. (Porter,1991)</p>	¿En la asociación poseen un segmento de clientes fijos que consuman sus productos?	Estrategias de comercialización	Dirigentes de Asociación	Entrevista
<b>Estrategias de Integración.</b>				
<p><b>I. Hacia atrás.</b> Más que una posibilidad para la pequeña empresa, constituye una amenaza, ya que corre el riesgo de que sus clientes decidan fabricar ellos mismos los insumos necesarios para sus procesos productivos. (Gallardo, 2012)</p>	¿Prefieren fabricar su propia materia prima para sus productos? ¿En algún momento han pensado producir algo nuevo?	Estrategias de comercialización	Dirigentes de Asociación	Entrevista
<p><b>I. hacia delante.</b> Se adquiere mayor conocimiento del</p>	¿De qué manera realizan la distribución de sus productos?	Estrategias de comercialización	Dirigentes de Asociación	Entrevista

comportamiento de los consumidores, debido a esta nueva cercanía al cliente que puede generar una relación duradera con él. (Amaya,2005)				
<b>I. Horizontal.</b> Se refiere a la estrategia de tratar de adquirir el mayor dominio o una mayor cantidad de acciones de los competidores directos de una empresa. (Gallardo,2012)	¿En algún momento han pensado en comprar acciones a otras asociaciones?	Estrategias de comercialización	Dirigentes de Asociación	Entrevista
<b>Estrategias Intensivas</b>				
<b>Penetración del mercado.</b> Persuade a los clientes actuales a usar más del producto, atrae a clientes de la competencia y convence a los clientes no decididos a transformarse en prospectos. (Gallardo, 2012).	¿Quién es su principal competidor? ¿Qué ha hecho usted para ganar más clientes?	Estrategias de comercialización	Dirigentes de Asociación	Entrevista
<b>Desarrollo de mercado.</b> Implica buscar nuevas aplicaciones para el producto que capten a otros segmentos de mercado distintos de los actuales. (Gallardo, 2012).	¿Cómo asociación ha realizado modificaciones en su producto estrella con el fin de atraer nuevos clientes?	Estrategias de comercialización	Dirigentes de Asociación	Entrevista
<b>Desarrollo de Productos.</b> Desarrollar nuevos productos para atraer a miembros de los mercados ya existentes, desarrollando una nueva presentación del producto que brinde beneficios adicionales a los clientes. (Gallardo, 2012)	¿Desarrollan nuevos productos para vender a otros clientes en los mercados ya existentes?	Estrategias de comercialización	Dirigentes de Asociación	Entrevista
<b>Estrategias de Diversificación.</b>				
<b>Diversificación Conglomerada.</b> Consiste en la incorporación de productos nuevos no relacionados, pero en este caso son destinados a clientes potenciales, futuros clientes. (Maldonado, 2018)	¿Han pensado incorporar otro tipo de productos que no están relacionados con los que actualmente la asociación trabaja?	Estrategias de comercialización	Dirigentes de Asociación	Entrevista

<p><b>Diversificación Horizontal.</b> Se basa en la creación o incorporación de productos nuevos, no relacionados con el producto principal, destinada a los clientes actuales. (Maldonado,2018)</p>	<p>¿Ustedes como asociación realizan investigaciones sobre las necesidades de los clientes?</p>	<p>Estrategias de comercialización</p>	<p>Dirigentes de Asociación</p>	<p>Entrevista</p>
<b>Estrategias Defensivas</b>				
<p><b>Reducción.</b> Ocurre cuando una organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efecto de revertir la caída de ventas y utilidades. (Amaya, 2005)</p>	<p>¿Durante el transcurso del tiempo la asociación se ha visto en la necesidad de reducir el costo de producción y/o reducir materiales u otros insumos para mantenerse en el mercado?</p>	<p>Estrategias de comercialización</p>	<p>Dirigentes de Asociación</p>	<p>Entrevista</p>
<p><b>Desinversión.</b> La desinversión puede ser parte de una estrategia general de encogimiento con miras a que una organización se deshaga de negocios no rentables, que requieren demasiado capital o que no encajan bien con las demás actividades de la organización. (Gallardo, 2012).</p>	<p>¿En algún momento la asociación oferto un producto el cual no obtuvo rentabilidad y aceptación en el mercado, y debido a esto decidieron quitarlo del mercado?</p>	<p>Estrategias de comercialización</p>	<p>Dirigentes de Asociación</p>	<p>Entrevista</p>
<p><b>Liquidación.</b> La estrategia de liquidación es no continuar con la empresa, significa por tanto su venta o cierre. Se aplica cuando las pérdidas serían mayores de continuar funcionando. Carvajal, Macías, Párraga &amp; Carvajal (2018)</p>	<p>¿Cómo asociación en algún momento se vieron en la necesidad de cerrar la asociación debido a que no les generaba ningún tipo de ganancia?</p>	<p>Estrategias de comercialización</p>	<p>Dirigentes de Asociación</p>	<p>Entrevista</p>

#### Anexo 4. Matriz para la construcción de preguntas de la variable independiente

<p><b>Tema:</b> Análisis de las <b>estrategias de comercialización</b> para la <b>sostenibilidad de los emprendimientos</b> de las Asociaciones Agropecuarias del Cantón Montúfar.</p> <p><b>Objetivo:</b> Desarrollar un análisis de estrategias de comercialización para la sostenibilidad de los emprendimientos de las asociaciones agropecuarias del cantón Montúfar.</p>				
<b>Base teórica</b>	<b>Pregunta a realizarse</b>	<b>Variable a la que corresponde</b>	<b>Informante/s</b>	<b>Técnica</b>
<b>Sostenibilidad Empresarial.</b>				
La Teoría de los Grupos de Interés (Stakeholders). La capacidad de una empresa para generar una riqueza sostenible a lo largo del tiempo y, con ello, su valor a largo plazo, viene determinada por sus relaciones con sus grupos de interés (Barcellos de Paula s.f.).	<p>¿Hace cuánto tiempo se encuentran establecidas como asociación?</p> <p>¿Qué relación tiene con los accionistas, clientes, proveedores, ONG, administración pública y comunidad local?</p>	Sostenibilidad de los emprendimientos	Dirigentes de Asociación	Entrevista
<b>Teoría de los grupos de interés</b>				
Predice que la sostenibilidad debe tener un impacto positivo sobre los resultados financieros porque las empresas se benefician de "abordar y equilibrar las reivindicaciones" de los múltiples grupos de interesados. (Barcellos de Paula s.f.).	<p>¿Qué relación tiene con los accionistas, clientes, proveedores, ONG, administración pública y comunidad local?</p> <p>¿En el tiempo en que la asociación se ha establecido, han logrado obtener beneficio económico?</p>	Sostenibilidad de los emprendimientos	Dirigentes de Asociación	Entrevista
<b>Clientes</b>				
El objetivo es velar por la honestidad de la relación comercial y garantizar las características del producto para conseguir la satisfacción del cliente. Según Granda y Trujillo (s.f.)	¿Qué tanto mantienen al producto con las características de calidad que necesita el cliente y que tan honestos han sido con ellos?	Sostenibilidad de los emprendimientos	Dirigentes de Asociación	Entrevista

<b>Proveedores</b>				
Las organizaciones definirán sus propios criterios de compras responsables sobre la base de los cuales evaluarán y seleccionarán a sus proveedores	¿Cómo asociación han evaluado a sus proveedores para conocer cuál de ellos les resulta más beneficioso?	Sostenibilidad de los emprendimientos	Dirigentes de Asociación	Entrevista
<b>Empleados</b>				
Tiene como objetivo la creación de un entorno de trabajo de calidad que favorezca la motivación, la retención de talento y el bienestar de las personas. Según Granda y Trujillo (s.f.)	<p>¿Existe motivación por parte de sus compañeros para mantenerse en la asociación?</p> <p>¿Cuándo identifican en algún socio que es hábil en alguna actividad, tratan de mantenerla en la asociación?</p> <p>¿Buscan la comodidad y bienestar de sus compañeros dentro de la asociación?</p>	Sostenibilidad de los emprendimientos	Dirigentes de Asociación	Entrevista
<b>Administración Pública.</b>				
La norma va más allá de las exigencias legales tratando de crear vías de colaboración entre la organización y la administración. Según Granda y Trujillo (s.f.)	<p>¿Reciben ayuda de parte de organizaciones públicas? Y si lo hacen ¿De qué manera les colaboran?</p>	Sostenibilidad de los emprendimientos	Dirigentes de Asociación	Entrevista
<b>ONG.</b>				
El respecto del papel de las ONG en el inminente proceso de transformación, éstas van a colaborar con las empresas. (Mataix et al 2008).	<p>¿Reciben ayuda de parte de organizaciones privadas? Y si lo hacen ¿De qué manera les colaboran?</p>	Sostenibilidad de los emprendimientos	Dirigentes de Asociación	Entrevista

<b>Comunidades Locales.</b>				
Es importante tener buenas relaciones con la comunidad, debido a la incidencia que esta posee frente al desarrollo y viabilidad de la compañía. (Medina y Severino, 2014)	¿En alguna ocasión han tenido buenas o malas relaciones con las comunidades que rodean a la asociación?	Sostenibilidad de los emprendimientos	Dirigentes de Asociación	Entrevista
<b>Priorización de los grupos de interés.</b>				
Permite a la empresa tomar decisiones estratégicas en función de las actividades sustentables que hacen que la empresa se maneje de manera correcta. (Barcellos de Paula, s.f).	¿De qué manera la asociación prioriza a los accionistas, clientes, proveedores, ONG, administración pública y comunidad local ✓ Críticos ✓ Básicos ✓ Complementarios.	Sostenibilidad de los emprendimientos	Dirigentes de Asociación	Entrevista
<b>Empresa reactiva y Proactiva.</b>				
Reactiva, las empresas buscan introducir la sostenibilidad en sus estrategias para mejorar su imagen en el mercado. Proactiva busca a la sostenibilidad por conveniencia o por conciencia. (Barcellos de Paula, s.f).	¿Cuándo la asociación tiende a presentar problemas ustedes actúan antes de que el problema suceda o cuando el problema está sucediendo?	Sostenibilidad de los emprendimientos	Dirigentes de Asociación	Entrevista
<b>Dialogo con los grupos de interés.</b>				
La empresa que prepara una memoria de sostenibilidad tiene la necesidad de consultar a los grupos de interés para identificar los asuntos a reportar y dialogar. (Barcellos de Paula, s.f).	¿La asociación informa sobre problemas o asuntos importantes aquellos actores con los que se relaciona diariamente?	Sostenibilidad de los emprendimientos	Dirigentes de Asociación	Entrevista

## Anexo 5. Formulario de la entrevista 1



Universidad Politécnica Estatal del Carchi



Facultad Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial

Carrera de Administración de Empresas

Instrumento de entrevista estructurada para el análisis de las estrategias de comercialización de las Asociaciones Agropecuarias de Montúfar

### DATOS GENERALES

Nombres y Apellidos:

Género:

Nombre de la asociación:

Dirección:

Cargo que aplica:

Teléfono:

### OBJETIVO

Desarrollar un análisis de estrategias de comercialización para la sostenibilidad de los emprendimientos de las asociaciones agropecuarias del cantón Montufar.

### BLOQUE DE ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN

1. ¿Cuáles son los productos que ofertan?
2. ¿Cómo asociación ustedes ven la posibilidad de ofrecer sus productos a menor precio para lograr ser líderes en costos?
3. ¿Cuál de estos productos se podría bajar de precio? ¿Por qué?
4. ¿En el algún momento ustedes ven la posibilidad de reducir el precio de venta del producto?
5. ¿Cree usted que algún producto de la asociación podría ser líder en costos en algún momento?
6. ¿Existe en su emprendimiento una característica apreciada en algún producto por el consumidor o cliente final?
7. ¿Cuáles son las características diferenciales del producto?
8. ¿En la asociación poseen un segmento de clientes frecuentes que consuman sus productos?
9. ¿Prefieren fabricar su propia materia prima para sus productos?
10. ¿En algún momento han pensado producir algo nuevo?

11. ¿Cómo distribuyen sus productos?
12. ¿Quién es su principal competidor?
13. ¿Qué ha hecho usted para ganar más clientes?
14. ¿Cómo asociación ha realizado modificaciones en su producto estrella con el fin de atraer nuevos clientes?
15. ¿Sabe para qué más se puede usar su producto, aparte del uso actual que le dan?
16. ¿Desarrollan nuevos productos para vender a otros clientes en los mercados ya existentes?
17. ¿Han pensado incorporar otro tipo de productos que no están relacionados con los que actualmente la asociación trabaja?
18. ¿Ustedes como asociación realizan investigaciones sobre las necesidades de los clientes?
19. ¿Durante el transcurso del tiempo la asociación se ha visto en la necesidad de reducir el costo de producción y/o reducir materiales u otros insumos para mantenerse en el mercado?
20. En caso que se encuentre en de liquidación, ¿Por qué se liquidaron?
21. ¿Cómo asociación en algún momento se vio en la necesidad de cerrar la asociación debido a que no les generaba ningún tipo de ganancia?

Gracias por su colaboración

## Anexo 6. Formulario de la entrevista 2



Universidad Politécnica Estatal del Carchi



Facultad Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial

Carrera de Administración de Empresas

Instrumento de entrevista estructurada para la sostenibilidad de los emprendimientos de las Asociaciones Agropecuarias de Montúfar

### DATOS GENERALES

Nombres y Apellidos:

Género:

Nombre de la asociación:

Dirección:

Cargo que aplica:

Teléfono:

### OBJETIVO

Desarrollar un análisis de estrategias de comercialización para la sostenibilidad de los emprendimientos de las asociaciones agropecuarias del cantón Montufar.

### BLOQUE PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LOS EMPRENDIMIENTOS

#### 1. Hace cuánto tiempo se encuentran establecidas como asociación

Asociación	Fecha de creación	de	Activa o no activa	Ejecución de actividades (alto, medio y bajo)

#### 2. ¿Cómo asociación de qué manera identifica a los accionistas?

- ✓ Responsabilidad
- ✓ Influencia
- ✓ Cercanía
- ✓ Dependencia

#### 3. ¿Cómo asociación durante el tiempo que se han establecido ha notado un crecimiento económico: en la organización y en cada uno de los socios?

Asociación	Año										2022
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	

#### 4. ¿Existe motivación por parte de sus compañeros para mantenerse en la asociación?

#### 5. ¿Cuándo identifican en algún socio que es hábil en alguna actividad, tratan de mantenerla en la asociación?

#### 6. ¿Buscan la comodidad y bienestar de sus compañeros dentro de la asociación?

#### 7. ¿Cuándo la asociación tiende a presentar problemas ustedes actúan antes de que el problema suceda o cuando el problema está sucediendo?

**8. ¿De qué manera la asociación prioriza a los accionistas?**

- ✓ Críticos
- ✓ Básicos
- ✓ Complementarios.

**9. ¿Cómo asociación de qué manera identifica a los clientes?**

- ✓ Responsabilidad
- ✓ Influencia
- ✓ Cercanía
- ✓ Dependencia

**10. ¿Mantienen al producto con las características de calidad que necesita el cliente? Y ¿Son honestos con el cliente al ofertar su producto?**

**11. ¿De qué manera la asociación prioriza a los clientes?**

- ✓ Críticos
- ✓ Básicos
- ✓ Complementarios.

**12. ¿Cómo asociación de qué manera identifica a los proveedores?**

- ✓ Responsabilidad
- ✓ Influencia
- ✓ Cercanía
- ✓ Dependencia

**13. ¿Cómo asociación ha evaluado a sus proveedores para conocer cuál de ellos les resulta más beneficioso?**

**14. ¿De qué manera la asociación prioriza a los proveedores?**

- ✓ Críticos
- ✓ Básicos
- ✓ Complementarios.

**15. ¿Cómo asociación de qué manera identifica a las ONG?**

- ✓ Responsabilidad
- ✓ Influencia
- ✓ Cercanía
- ✓ Dependencia

**16. ¿Reciben ayuda de parte de organizaciones privadas O SIN FINES DE LUCRO? Y si lo hacen ¿De qué manera les colaboran?**

**17. ¿De qué manera la asociación prioriza a las ONG?**

- ✓ Críticos
- ✓ Básicos
- ✓ Complementarios.

**18. ¿Cómo asociación de qué manera identifica a la administración pública?**

- ✓ Responsabilidad
- ✓ Influencia
- ✓ Cercanía
- ✓ Dependencia

**19. ¿Reciben ayuda de parte de organizaciones públicas MUNICIPIO, MINISTERIO AGRICULTURA Y SUPER ECONOMIA POPULAR? Y si lo hacen ¿De qué manera les colaboran?**

**20. ¿De qué manera la asociación prioriza a la administración pública?**

- ✓ Críticos
- ✓ Básicos
- ✓ Complementarios.

**21. ¿Cómo asociación de qué manera identifica a la comunidad local?**

- ✓ Responsabilidad
- ✓ Influencia
- ✓ Cercanía
- ✓ Dependencia

**22. ¿han tenido buenas o malas relaciones con las comunidades que rodean a la asociación?**

**23. ¿De qué manera la asociación prioriza a la comunidad local?**

- ✓ Críticos
- ✓ Básicos
- ✓ Complementarios.

**24. ¿La asociación informa sobre problemas o asuntos importantes aquellos actores con los que se relaciona diariamente?**

**Gracias por su colaboración**

### Anexo 7. Sostenibilidad de las asociaciones de acuerdo a las estrategias establecidas

Sostenibilidad para de las asociaciones de acuerdo a las estrategias establecidas																					
Asociación	Estrategias de comercialización	1-10 cuanto aplican la estrategia de acuerdo al tiempo trabajado	fecha de inicio															Tiempo meses	Tiempo total que debió sostenerse	Tiempo real que se sostuvo	%
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022									
<b>Asociación de productores agropecuarios Manos Unidas</b>		<b>Rosa Pusda</b>																			
	Integración hacia adelante	6																			
	Penetración del mercado	4																			
	Reducción y desinversión	8																			
	Liquidación	10																			
<b>Asociación 8 de marzo</b>		<b>Rubiela Obando</b>																			
	Diferenciación	7																			
	Enfoque	6																			
	Integración hacia adelante	6																			
	Integración hacia atrás	5																			
	Desarrollo del mercado	3																			
<b>Asociación agropecuaria Tangüis</b>		<b>Margarita Chalacan</b>																			
	Liderazgo en costos	9																			
	Diferenciación	7																			
	Enfoque	7																			
	Integración hacia atrás	8																			
	Integración hacia adelante	8																			
	Penetración del mercado	8																			
	Desarrollo de Producto	7																			
	Diversificación horizontal	5																			
<b>Asociación El Capulí</b>		<b>Silvia Molina</b>																			
	Diferenciación	5																			
	Enfoque	5																			
	Integración hacia atrás	7																			
	Integración hacia adelante	4																			
	Penetración del mercado	7																			
	Desarrollo de producto	4																			
	Diversificación horizontal	4																			





<b>Asociación Para el Desarrollo Comunitario Canchaguanó</b>	<b>Betty Rodriguez</b>		<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>							
Diferenciación	4		12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	0	0	0	0	<b>132</b>	180	132	73%			
Integración hacia adelante	7																							
Desarrollo del mercado	4																							
Diversificación horizontal	4																							
Reducción y desinversión	8																							
<b>Asociación El Labrador de la Paz</b>	<b>Luis Amable</b>		<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>							
Diferenciación	6		12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	0	0	0	<b>144</b>	180	144	80%			
Integración hacia adelante	8																							
Penetración del mercado	4																							
Desarrollo del producto	2																							
Diversificación horizontal	7																							
<b>Asociación de Productores Agropecuarios el Capulí</b>	<b>Andres Chiriboga</b>						<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>							
Diferenciación	4						12	12	12	12	12	12	12	12	0	0	0	<b>96</b>	132	96	73%			
Integración hacia adelante	6																							
Penetración del mercado	4																							
Reducción y desinversión	8																							
<b>Asociación San Francisco de Athal 4 de enero</b>	<b>Daniel Toro</b>												<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>							
Integración hacia adelante	5												12	0	0	0	0	<b>12</b>	60	12	20%			
Penetración del mercado	2																							
En liquidación	8																							
<b>Asociación San Francisco de Athal</b>	<b>Ivan Cuaspud</b>								<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>							
Integración hacia adelante	7								6	6	6	6	6	0	0	0	0	<b>30</b>	78	30	38%			
Penetración del mercado	5																							
Reducción y desinversión	8																							
<b>Asociación producción agropecuario de trabajadores Golden Land</b>	<b>0</b>										<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>							
Liquidada											0	0	0	0	0	0	0	<b>0</b>	84	0	0%			
<b>Asociación de producción agropecuario Campo Hermoso</b>	<b>0</b>														<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>							
Liquidada															0	0	0	<b>0</b>	36	0	0%			

**Anexo 8.** Relación de las estrategias de comercialización con la sostenibilidad de los emprendimientos

ESTRATEGIAS UTILIZADAS / PUNTUACIONES CALIFICADAS POR LOS REPRESENTANTES (ESCALA 1 A 10), RESPECTO AL USO DE CADA ESTRATEGIA	ASOCIACIONES																					
	A. Manas Unidos	A. 8 de Marzo	A. Tareguis	A. El Copuli	Asoprogramier	Asoprogramped	A. Produccampo	Asogolacronit	A. Produkturo	A. Unión y progreso	A. El Marzcano	A. línea Roja	A. Manas que ayudan	A. San Pedro	A. Agricultos del norte	A. Conchoguanro	A. Labrador la Paz	A. Agropecuarios El Copuli	A. San Francisco de Oñal 4E.	A. Golden Land	A. Campo Hermoso	
Estrategia de Liderazgo en costos			9				9															
Estrategia de Diferenciación		7	7	5	3	4	8	8	8	7	6	3	8		6	4	6	4				
Estrategia de Enfoque		6	7	5			8	8	7		6		7	6								
Estrategia de Integración hacia atrás		6	8	7	6	7	8	7	9	8	8	4										
Estrategia de Integración hacia adelante	6	5	8	4	8	6	8	7	8	5	7	6	7	7	5	7	8	6	5	7		
Estrategia de Integración Horizontal																						
Estrategia de Penetración del mercado	4		8	7	5	5	8	4	5	7	7	4		5	4		4	4	2	5		
Estrategia de Desarrollo del mercado		3					8							6		4						
Estrategia de Desarrollo de producto			7	4	4												2					
Estrategia de Diversificación conglomerada																						
Estrategia de Diversificación horizontal			5	4		1	7	1		8	6		5		4	7						
Estrategia de Reduccion y desinversión	8						5	5	6		5	5	5	8	8		8		8			
Estrategia de Liquidación	10													10					8		10	10
<b>PUNTAJE MÁXIMO ALCANZAR DE ACUERDO AL NUMERO DE ESTRATEGIAS UTILIZADAS (a)</b>	<b>40</b>	<b>50</b>	<b>80</b>	<b>70</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>80</b>	<b>70</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>50</b>	<b>60</b>	<b>50</b>	<b>40</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>40</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>10</b>	<b>10</b>
<b>PUNTAJE ALCANZADO DE LAS ESTRATEGIAS UTILIZADAS (b)</b>	<b>28</b>	<b>27</b>	<b>59</b>	<b>36</b>	<b>26</b>	<b>23</b>	<b>64</b>	<b>40</b>	<b>42</b>	<b>41</b>	<b>40</b>	<b>22</b>	<b>38</b>	<b>33</b>	<b>23</b>	<b>27</b>	<b>27</b>	<b>22</b>	<b>15</b>	<b>20</b>	<b>10</b>	<b>10</b>
<b>RATIO DE EFECTIVIDAD ESTRATEGIAS (b/a)</b>	<b>70%</b>	<b>54%</b>	<b>74%</b>	<b>51%</b>	<b>52%</b>	<b>46%</b>	<b>80%</b>	<b>57%</b>	<b>70%</b>	<b>68%</b>	<b>67%</b>	<b>44%</b>	<b>63%</b>	<b>66%</b>	<b>58%</b>	<b>54%</b>	<b>54%</b>	<b>55%</b>	<b>50%</b>	<b>67%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>TIEMPO DE SOSTENIBILIDAD REAL (tiempo real que se sostuvo / tiempo que debio sostenerse)</b>	<b>40%</b>	<b>100%</b>	<b>84%</b>	<b>84%</b>	<b>63%</b>	<b>63%</b>	<b>92%</b>	<b>73%</b>	<b>100%</b>	<b>83%</b>	<b>100%</b>	<b>70%</b>	<b>100%</b>	<b>74%</b>	<b>70%</b>	<b>73%</b>	<b>80%</b>	<b>73%</b>	<b>20%</b>	<b>38%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>

## Anexo 9. Base de datos de las Asociaciones Agropecuarias del Cantón Montúfar

N°	RUC	RAZON SOCIAL	ACRONIMO	NUMERO RESOLUCION	TIPO ORGANIZACION	GRUPO ORGANIZACION	CLASE ORGANIZACION	ESTADO JURIDICO	PROVINCIA	CANTÓN	PARROQUIA	DIRECCIÓN	CELULAR	NOMBRE GERENTE
1	0491508442001	ASOCIACION PARA EL DESARROLLO COMUNITARIO CANCHAGUANO		SEPS-ROEPS-2014-005536	ASOCIACION	PRODUCCION	AGROPECUARIA	ACTIVA	CARCHI	MONTUFAR	SAN JOSÉ	VIA ATHAL S/N A CIEN METROS DE LA UNIDAD EDUCATIVA PRO CER	0991668864	BETTY RODRIGUEZ
2	0491511672001	ASOCIACION AGROPECUARIA TANGUIS		SEPS-ROEPS-2015-006277	ASOCIACION	PRODUCCION	AGROPECUARIA	ACTIVA	CARCHI	MONTUFAR	GONZÁLEZ SUÁREZ	ELOY NAVARRETE SIN NUMERO SIN NOMBRE	0982721128	MARGARITA CHALACAN
3	1091727486001	ASOCIACION SAN FRANCISCO DE ATHAL		SEPS-ROEPS-2013-003449	ASOCIACION	PRODUCCION	AGROPECUARIA	ACTIVA	CARCHI	MONTUFAR	SAN JOSÉ	VIA A ATHAL S/N 10 METROS DE LA ESCUELA	0990636897	IVAN CUASPUD
4	0491523182001	ASOCIACION DE PRODUCCION AGROPECUARIA CUATRO DE ENERO ASOPRACDE	ASOPRACDE	SEPS-ROEPS-2018-905862	ASOCIACION	PRODUCCION	AGROPECUARIA	ACTIVA	CARCHI	MONTUFAR	SAN JOSÉ	VIA SECUNDARIA COMUNA ATHAL S/N VIA PRINCIPAL COMUNA ATHAL	0980754315	ESTACIO CELSO
5	0491511699001	ASOCIACION PRODUCAMPO		SEPS-ROEPS-2014-006000	ASOCIACION	PRODUCCION	AGROPECUARIA	ACTIVA	CARCHI	MONTUFAR	CRISTOBAL COLON	VIA A PIARTAL SIN NUMERO SAN PEDRO	0990931105	ALICIA MORENO
6	0491509236001	ASOCIACION DE PEQUEÑOS PRODUCTORES AGRICOLAS Y GANADEROS SAN PEDRO		SEPS-ROEPS-2014-005532	ASOCIACION	PRODUCCION	AGROPECUARIA	ACTIVA	CARCHI	MONTUFAR	SAN GABRIEL	PRINCIPAL S/N PIARTAL	0967116624	ORTEGA GUILLERMO
7	1091741829001	COOPERATIVA AGRICOLA UNION Y PROGRESO		SEPS-ROEPS-2013-002280	COOPERATIVA	PRODUCCION	AGROPECUARIA	ACTIVA	CARCHI	MONTUFAR	LA PAZ	28 DE OCTUBRE SN GARCIA MORENO	0939921070	LAURA PUSDA
8	0491511885001	ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS PROFUTURO		SEPS-ROEPS-2013-004622	ASOCIACION	PRODUCCION	AGROPECUARIA	ACTIVA	CARCHI	MONTUFAR	FERNANDEZ SALVADOR	VIA SAN FRANCISCO DE LA LINEA ROJA SIN NUMERO SIN NUMERO	0939115966	CHAMORRO SUSANA
9	0491517115001	ASOCIACION AGROPECUARIA EL MANZANO ASOGROMANZA	ASOGROMANZA	SEPS-ROEPS-2015-901283	ASOCIACION	PRODUCCION	AGROPECUARIA	ACTIVA	CARCHI	MONTUFAR	FERNANDEZ SALVADOR	CENTRO LUIS ROSERO CALVACHI S/N S/N	09	MIRIAM QUIÑONEZ
10	0491510366001	ASOCIACION LOS PASTOS		SEPS-ROEPS-2015-006546	ASOCIACION	PRODUCCION	AGROPECUARIA	ACTIVA	CARCHI	MONTUFAR	SAN JOSÉ	CARRETERA VEJA AL CAPULLI FRENTE A LA COOPERATIVA UNION	0992124814	VILLARREAL HUGO
11	0491519061001	ASOCIACION DE PRODUCCION AGROPECUARIO DE TRABAJADORES GOLDEN LAND "ASOPROAGROTAB"	ASOPROAGROTAB	SEPS-ROEPS-2016-902482	ASOCIACION	PRODUCCION	AGROPECUARIA	ACTIVA	CARCHI	MONTUFAR	LA PAZ	ATAHUALPA S/N ANTONIO NARVAEZ	0997128055	ESCOBAR ALEXANDRA
12	0491530782001	ASOCIACION DE PRODUCCION AGROPECUARIA CAMPO HERMOSO ASOPROACH	ASOPROACH	SEPS-ROEPS-2020-909861	ASOCIACION	PRODUCCION	AGROPECUARIA	ACTIVA	CARCHI	MONTUFAR	CRISTOBAL COLON	CACO SN PIEDRAHITA	0992440412	MENESES JOHANNA
13	0491531339001	ASOCIACION DE PRODUCCION AGROPECUARIA PREMIER PRIMERO ASOPROAGPREMIER	ASOPROAGPREMIER	SEPS-ROEPS-2020-910049	ASOCIACION	PRODUCCION	AGROPECUARIA	ACTIVA	CARCHI	MONTUFAR	GONZÁLEZ SUÁREZ	LOS ANDES SN GARCIA MORENO	0969989020	VILLARRUEL MANOLO
14	0491532408001	ASOCIACION DE PRODUCCION AGROPECUARIA SAN PEDRO ALTO ASOPROAGSANPEAL	ASOPROAGSANPEAL	SEPS-ROEPS-2020-910353	ASOCIACION	PRODUCCION	AGROPECUARIA	ACTIVA	CARCHI	MONTUFAR	PIARTAL	VIA PRINCIPAL A SAN PEDRO ALTO SN VIA PRINCIPAL A SAN FRANCISCO	0988288174	ROBLES ELIZABETH
15	0491511508001	ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DESPIERTA AMERICA		SEPS-ROEPS-2013-004822	ASOCIACION	PRODUCCION	AGROPECUARIA	ACTIVA	CARCHI	MONTUFAR	SAN JOSÉ	LOS ANDES SIN NUMERO PIO V GUZMAN	0992408925	SALAS ANGEL
16	0491508388001	ASOCIACION EL LABRADOR DE LA PAZ		SEPS-ROEPS-2014-005999	ASOCIACION	PRODUCCION	AGROPECUARIA	ACTIVA	CARCHI	MONTUFAR	LA PAZ	PASTORA ALOMIASIN NUMERO GONZALEZ SUAREZ	0939967045	ERAZO AMABLE
17	0491511117001	ASOCIACION EL CAPULLI		SEPS-ROEPS-2013-003689	ASOCIACION	PRODUCCION	AGROPECUARIA	ACTIVA	CARCHI	MONTUFAR	SAN JOSÉ	VIA PRINCIPAL SIN NUMERO PANAMERICANA NORTE	0959494800	SILVIA MOLINA
18	0491509112001	ASOCIACION MANOS QUE AYUDAN		SEPS-ROEPS-2013-003572	ASOCIACION	PRODUCCION	AGROPECUARIA	ACTIVA	CARCHI	MONTUFAR	SAN JOSÉ	CALLE PRINCIPAL S/N ENTRADA AL ARRAYAN	0980662535	DIGNA CHULDE
19	0491500964001	ASOCIACION DE PRODUCTORES AGRICOLAS DEL NORTE MANUEL J. BASTIDAS		SEPS-ROEPS-2014-005535	ASOCIACION	PRODUCCION	AGROPECUARIA	ACTIVA	CARCHI	MONTUFAR	GONZÁLEZ SUÁREZ	SUCRE 0218 ROCAFUERTE	0989618689	AMANDA ORTEGA
20	0491513136001	ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS 18 DE OCTUBRE TUQUER		SEPS-ROEPS-2015-006347	ASOCIACION	PRODUCCION	AGROPECUARIA	ACTIVA	CARCHI	MONTUFAR	LA PAZ	COMUNATUQUER S/N VIA A TUQUER ALTO. A UN KILOMETRO DE LA PLAZA	0989238109	PORTILLA EFRAIN
21	0491530219001	ASOCIACION DE PRODUCCION AGROPECUARIA HERNANDEZ CHULDE ASOPROAHECHU	ASOPROAHECHU	SEPS-ROEPS-2019-909405	ASOCIACION	PRODUCCION	AGROPECUARIA	ACTIVA	CARCHI	MONTUFAR	SAN JOSÉ	AV 13 DE ABRIL 1869 LOS ANDES	0997752000	AREVALO CECILIA
22	0491511974001	ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS EL CAPULLI		SEPS-ROEPS-2013-004249	ASOCIACION	PRODUCCION	AGROPECUARIA	ACTIVA	CARCHI	MONTUFAR	SAN JOSÉ	PANAMERICANA NORTE SIN NUMERO DIAGONAL A QUESINOR	0991637097	CHIRIBOGA ANDRES
23	0491512903001	ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS MANOS UNIDAS		SEPS-ROEPS-2015-006451	ASOCIACION	PRODUCCION	AGROPECUARIA	ACTIVA	CARCHI	MONTUFAR	CRISTOBAL COLON	COMUNIDAD EL EJIDO S/N CABECERA PARROQUIAL CRISTOBAL COLON	0998686143	PUSDA MARIA
24	0491515503001	ASOCIACION 8 DE MARZO SAN PEDRO		SEPS-ROEPS-2015-006599	ASOCIACION	PRODUCCION	AGROPECUARIA	ACTIVA	CARCHI	MONTUFAR	PIARTAL	COMUNA SAN PEDRO (ALTO) null null	0992578925	RUBIELA OBANDO
25	0491518243001	ASOCIACION DE PRODUCCION AGROPECUARIA LINEA ROJA "ASOPROALIRO"	ASOPROALIRO	SEPS-ROEPS-2016-901797	ASOCIACION	PRODUCCION	AGROPECUARIA	ACTIVA	CARCHI	MONTUFAR	FERNANDEZ SALVADOR	CAMINO AL REDONDEL S/N CAMINO A COMUNA SAN PEDRO	0999658336	CHALACAN ANA LUCIA
26	0491528753001	ASOCIACION DE PRODUCCION AGROPECUARIA GRUPO GANADEROS LACTEOS DEL NORTE ASOGALACNORT	ASOGALACNORT	SEPS-ROEPS-2019-908572	ASOCIACION	PRODUCCION	AGROPECUARIA	ACTIVA	CARCHI	MONTUFAR	SAN GABRIEL	MONTUFAR SN MEJIA	0997260000	ANA RUIZ